

Eksplorasi Program Pembinaan Pelaksana Pendidikan Pendekatan *School Based Management* pada Madrasah Tsanawiyah Kawasan Pinggiran, Pedesaan, dan Terpencil di Jawa Timur

Moh. Ainin

Lilik Nur Kholidah

Ali Ma'sum

Jurusan Sastra Arab, Fakultas Sastra Universitas Negeri Malang
ali.arab_um@yahoo.co.id

Abstract: In general, the purpose of this research in stage I (Year I) is to obtain objective, systematic, and comprehensive description on training programs in improving the quality of school management using school-based management approach at education of Madrasah Tsanawiyah (Islamic Junior High School) in the periphery and rural areas, and remote areas in East Java. The research in this stage I used descriptive design. The results of research can be stated that the coaching in the suburbs of MTs is more intensive than MTs rural, especially those in remote areas. Nevertheless, those MTs in these three sites have not conducted comprehensive, planned, and measured guidance program, especially guidance program in the field of curriculum development and innovative learning.

Key words: Development program, education executive, *School-Based Management*, Madrasah Tsanawiyah periphery, rural, and remote area.

Abstrak: Secara umum, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan secara objektif, sistematis, dan komprehensif tentang program pembinaan dalam meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah dengan menggunakan pendekatan manajemen berbasis sekolah di Madrasah Tsanawiyah (MTs) wilayah pinggiran, pedesaan, dan daerah terpencil di Jawa Timur. Penelitian pada tahap ini menggunakan desain deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa MTs di kawasan pinggiran lebih intens dalam melakukan pembinaan terhadap pelaksana pendidikan dibandingkan dengan MTs kawasan pedesaan, apalagi dengan MTs kawasan terpencil. Akan tetapi, MTs yang berada pada ketiga situs tersebut belum melakukan program pembinaan secara menyeluruh, terencana, dan terukur, khususnya pada program pembinaan di bidang pengembangan kurikulum dan pembelajaran inovatif.

Kata kunci: program pembinaan, pengelola pendidikan, manajemen berbasis sekolah, Tsanawiyah pinggiran.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 25 tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan kewenangan provinsi sebagai Daerah Otonom menuntut perubahan dalam pengelolaan pendidikan dari yang bersifat sentralistik ke desentralistik. Undang-undang ini dapat dimaknai bahwa "intervensi" pemerintah pusat dalam penyelenggaraan pendidikan di daerah maupun di satuan pendidikan (sekolah) lebih bersifat normatif, bukan lagi bersifat teknik-operasional. Pergeseran pola sentralisasi ke desentralisasi dalam pengelolaan

pendidikan merupakan upaya pemberdayaan daerah dan sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan berkelanjutan, terarah, dan menyeluruh (Departemen Pendidikan Nasional, 2002).

Salah satu konsep pengelolaan pendidikan yang dikembangkan di era desentralisasi adalah konsep pengelolaan pendidikan berdasarkan pendekatan *school based management* atau Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Pendekatan ini merupakan perluasan sistem pengelolaan otonomi pendidikan dari tingkat pusat ke tingkat daerah sampai ke tingkat sekolah (Pali, 2001). Selama ini, sekolah hanyalah

kepanjangan tangan birokrasi pemerintah pusat untuk menyelenggarakan urusan politik pendidikan. Para pengelola sekolah sama sekali tidak memiliki banyak kelonggaran untuk mengoperasikan sekolahnya secara mandiri. Semua kebijakan tentang penyelenggaraan pendidikan di sekolah umumnya diadakan di tingkat pemerintah pusat atau sebagian di instansi vertikal dan sekolah hanya menerima apa adanya (Dharma, 2009).

MBS dipandang sebagai alternatif dari pola umum pengoperasian sekolah yang selama ini memusatkan wewenang di kantor pusat dan daerah (Dharma, 2009). Bahkan menurut Suryadi, (dalam Aminuddin, 2001), dalam kondisi otonomi pendidikan, pemerintah wilayah "otonomi daerah" bukan lagi menjadi penentu kebijakan dan penyusunan program pendidikan, karena sistem pengelolaan pendidikan juga harus didelegasikan kepada pihak yang secara langsung menjadi pengandil dan petaruh pelaksanaan pendidikan. Dengan penerapan sistem *school based management*, di satu sisi membawa dampak positif yang besar, namun di sisi lain juga membawa dampak tanggungjawab yang lebih besar bagi sekolah, khususnya bagi pelaksana pendidikan. Sekolah akan lebih leluasa untuk mengembangkan potensinya secara maksimal, namun di sisi lain sekolah dituntut untuk lebih mampu menyelenggarakan pendidikan secara mandiri. Sistem pengelolaan pendidikan di sekolah mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai pada evaluasi harus dilaksanakan secara profesional. Oleh karena itu, diperlukan kesiapan sumber daya pelaksana pendidikan yang memiliki kemampuan profesional dalam merespon tuntutan sistem tersebut.

MBS sebagai suatu pendekatan dalam mengelola pendidikan diharapkan dapat menciptakan atmosfer akademik yang kondusif, baik bagi kepala sekolah, guru, maupun siswa. Hal ini beralasan karena pada dasarnya MBS itu adalah upaya memandirikan sekolah dengan memberdayakan pihak-pihak terkait secara maksimal. Keberadaan otonomi dalam pengelolaan pendidikan juga merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para personil, menawarkan partisipasi langsung pihak-pihak terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah (Sudarmono, 2009).

Terkait dengan keberadaan MBS, ada suatu pendapat yang mengatakan, bahwa prestasi belajar murid lebih mungkin ditingkatkan jika manajemen pendidikan dipusatkan di sekolah daripada pada tingkat daerah. Para kepala sekolah cenderung

lebih peka dan sangat mengetahui kebutuhan murid dan sekolahnya daripada para birokrat di tingkat pusat atau daerah (Dharma, 2009). Melalui MBS yang mengedepankan otonomi sekolah ini, kepada sekolah, guru dan siswa diharapkan dapat melakukan inovasi pendidikan.

Berdasarkan hasil penelitian Wiyono (2001) tentang kemampuan pelaksana pendidikan dalam mengelola sekolah berdasarkan pendekatan *school based management* di sekolah menengah sekota Malang ditemukan bahwa kemampuan para pengelola sekolah berada pada kategori baik. Salah satu faktor utama yang menyebabkan profesionalitas para pengelola sekolah tersebut adanya kemudahan akses pembinaan dari institusi-institusi terkait karena secara geografis berada di kawasan perkotaan, adanya jaringan kerjasama antara institusi pendidikan dengan para pengguna (*stakeholders*). Hal ini selaras dengan yang dikemukakan oleh Nurcholis (2002), bahwa salah satu faktor keberhasilan dalam implementasi MBS adalah adanya akses informasi ke segala bagian. Namun, di sisi lain pelaksanaan manajemen sekolah oleh pelaksana pendidikan di kawasan-kawasan pinggiran, pedesaan, dan terpencil masih belum mengarah pada pola ideal yang diharapkan.

Sebagai bukti, berdasarkan hasil survei awal yang dilakukan peneliti di lapangan di beberapa sekolah di daerah pedesaan dan pinggiran, terpencil pada awal desember 2008 di beberapa kecamatan di Kabupaten Jombang, ditemukan para pelaksana pendidikan masih belum memiliki kualifikasi kemampuan yang memadai. Fenomena ini mengindikasikan bahwa implementasi MBS di sekolah-sekolah atau di madrasah-madrasah di kawasan pinggiran, pedesaan, dan terpencil masih tidak atau belum maksimal.

Madrasah Tsanawiyah (MTs) merupakan lembaga pendidikan formal yang setara dengan SMP. Lembaga ini di bawah pengelolaan Departemen Agama. Terkait dengan implementasi MBS di MTs, Tim Peneliti Puslitbang Pendidikan Agama, pada tahun 2002 telah melakukan studi kelayakan MBS di MTs pada tiga wilayah di Indonesia, yaitu di Pulau Jawa, Sumatra, Nusa Tenggara Barat, Sulawesi Selatan, dan Kalimantan Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa para pelaksana pendidikan bersemangat untuk mengelola madrasah secara profesional sesuai dengan prinsip-prinsip MBS, tetapi sebagian besar mereka belum memahami secara komprehensif terhadap konsep MBS itu sendiri. Kendala lain yang terkait dengan implementasi MBS

di MTs adalah sikap masyarakat untuk memberikan dukungan kepada madrasah masih lemah (Puslitbang Departemen Agama, 2002).

Apabila program MBS ini tidak disertai dengan ketersediaan pelaksana pendidikan yang profesional, maka implementasi MBS ini justru akan kontraproduktif. Artinya, implementasi MBS akan menghasilkan sistem pengelolaan pendidikan yang tidak efisien dan efektif. Implikasinya, kualitas lulusan dari sekolah yang bersangkutan, baik dari ranah kognitif, psikomotorik, maupun afektif dipertanyakan.

Berpijak pada uraian di atas, maka penelitian yang memfokuskan pada pembinaan pelaksana pendidikan untuk meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah dengan pendekatan *school based management* secara berkelanjutan yang sasarannya pada sekolah-sekolah pinggiran, pedesaan, dan daerah terpencil dilaksanakan. Melalui penelitian ini diharapkan para pelaksana pendidikan dapat menjalankan tugasnya secara profesional, sehingga MBS dapat diimplementasikan secara efisien dan efektif, serta dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau *stakeholders*.

Secara umum, tujuan penelitian ini untuk mengembangkan sistem pembinaan yang efektif bagi pelaksana pendidikan dalam melaksanakan tugas-tugas di sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan di MTs pada daerah pinggiran dan pedesaan, terpencil di Jawa Timur melalui pendekatan MBS. Pada tahun I ini, tujuan umum penelitian ini adalah (1) untuk memperoleh gambaran objektif, sistematis, dan komprehensif tentang program pembinaan dalam meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah dengan pendekatan *school based management* yang meliputi: (a) sistem organisasi, (b) sistem pengelolaan keuangan, (c) sistem pengelolaan sarana dan prasarana, (d) sistem pengelolaan pengembangan sumber daya manusia, (e) sistem pengelolaan pengembangan kurikulum, (f) sistem pengelolaan pengembangan pembelajaran, (g) pengembangan kesiswaan, dan (h) sistem pengelolaan dalam melakukan kerjasama dengan *stakeholders*. (2) Menyusun draf bahan model strategi pembinaan yang efektif untuk membantu pelaksana pendidikan dalam meningkatkan kualitas pengelolaan MTs dengan pendekatan MBS.

Penelitian ini sangat bermanfaat bagi dunia pendidikan, baik secara individual maupun secara kelembagaan. Bagi pemerintah daerah provinsi Jawa Timur hasil penelitian ini diharapkan sebagai sumber informasi yang akurat, objektif,

sistematis, dan komprehensif tentang implementasi pendekatan *school based management* oleh para pelaksana pendidikan pada sekolah kawasan pinggiran, pedesaan, dan terpencil yang selanjutnya informasi empirik ini dapat dijadikan pijakan dalam penyusunan program-program pembinaan yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah pada kawasan pinggiran, pedesaan, dan terpencil secara berkelanjutan. Bagi sekolah hasil penelitian dapat dipergunakan sebagai pijakan dalam mengembangkan MBS yang efektif dan efisien untuk meningkatkan kualitas lulusan. Selain itu, penelitian ini bermanfaat bagi praktisi pendidikan sebagai input dalam peningkatan profesionalisme guna menunjang tercapainya kualitas pendidikan secara optimal.

METODE PENELITIAN

Penelitian pada tahap I ini menggunakan rancangan deskriptif. Populasi penelitian ini adalah pelaksana pendidikan pada MTs di Jawa Timur. Karena jumlahnya yang besar maka diadakan penyampelan dengan menggunakan teknik *multistages proporsional area cluster purposive sampling*. Provinsi Jawa Timur dibagi atas lima wilayah, masing-masing wilayah diambil satu kabupaten, yaitu bagian utara (Gresik), tengah (Kabupaten Malang), selatan (Kabupaten Tulungagung), barat (Kabupaten Jombang), dan timur (Kabupaten Probolinggo). Masing-masing kabupaten dibagi menjadi daerah pinggiran, pedesaan, dan terpencil. Data dalam penelitian pada tahun I ini adalah implementasi program pembinaan pelaksana pendidikan sebagaimana dikemukakan dalam tujuan penelitian. Sumber data/informan dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, pihak komite sekolah, dan guru. Sumber data lain adalah dokumen-dokumen sekolah yang terkait dengan pelaksanaan manajemen sekolah, misalnya profil MTs, RPP, daftar nilai siswa. Instrumen yang digunakan adalah panduan wawancara. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara secara mendalam dengan kepala sekolah, guru, dan komite sekolah, serta analisis dokumen. Analisis data dilakukan dengan langkah-langkah (a) identifikasi masalah, (b) pengelompokan masalah, (c) penyajian data, (d) penjelasan data, (e) pemaknaan data, (f) penyimpulan, dan (g) penyusunan draf model pembinaan pelaksana pendidikan untuk dikembangkan pada tahun kedua berdasarkan temuan pada tahun pertama.

HASIL PENELITIAN

Pembinaan di bidang organisasi di MTs, baik di kawasan pinggiran, pedesaan, maupun terpencil, telah dilakukan. Bentuk pembinaannya teraktualisasikan dalam perumusan visi, misi, dan tujuan, penataan struktur organisasinya dan job deskripsi, maupun perumusan target kerja. Akan tetapi, mekanisme pelibatan *stakeholders* dalam penyusunan visi dan penyelenggaraan roda organisasi untuk MTs di kawasan pinggiran lebih luas daripada MTs di kawasan pedesaan, apalagi MTs kawasan terpencil. Selain itu, sistem dokumentasi MTs kawasan pinggiran cenderung lebih tertata rapi daripada MTs pedesaan maupun terpencil. Bahkan ada MTs kawasan terpencil yang belum memiliki rencana target kinerja lembaga.

Hasil penelitian yang terkait dengan pembinaan dalam pengelolaan keuangan dapat dikemukakan bahwa pembinaan di MTs di kawasan pinggiran lebih terencana dan terprogram daripada MTs pedesaan, terutama MTs terpencil. Pembinaan pengelolaan keuangan di MTs pedesaan dan terpencil mengikuti pola pengelolaan versi BOS, sehingga MTs ini tidak atau belum melakukan pembinaan secara khusus. Sementara itu, MTs kawasan pinggiran di samping mengikuti sistem pengelolaan versi BOS juga membutuhkan tenaga kependidikan yang memiliki kemampuan managerial di bidang pengelolaan keuangan, karena sumber pendanaan juga berasal dari wali murid. Sementara itu, MTs kawasan pedesaan dan terpencil cenderung membebaskan biaya pendidikan kepada siswa.

Hasil penelitian yang terkait dengan pembinaan di bidang pengelolaan sarana dan prasarana dapat dikemukakan bahwa MTs kawasan pinggiran lebih intensif apabila dibandingkan dengan MTs kawasan pedesaan dan terpencil. Pembinaan ini tampak pada peningkatan kemampuan guru dalam memanfaatkan laboratorium dan komputer melalui workshop dan TOT operasionalisasi IT. Dari sisi pembinaan dalam pengembangan SDM dapat dikemukakan, bahwa ada kecenderungan pengembangan SDM belum dilakukan secara terprogram, melainkan dilakukan dalam bentuk insidental, terutama MTs yang berada di kawasan terpencil. Dari sisi pembinaan dalam pengembangan kurikulum dapat dikemukakan, bahwa MTs yang dijadikan sasaran penelitian ini ada yang melakukan pembinaan relatif terprogram (misalnya MTs kawasan pinggiran) dan ada yang melakukannya secara insidental atau “kebetulan”. Bahkan hampir semua MTs, baik di

kawasan pinggiran maupun pedesaan dan terpencil, belum mengembangkan KTSP yang mekanisme penyusunannya melibatkan berbagai *stakeholders*, baik internal maupun eksternal.

Hasil penelitian yang berhubungan dengan pembinaan di bidang pembelajaran dapat dikemukakan bahwa ada kecenderungan pembinaan di bidang pengelolaan pembelajaran masih bersifat insidental-konvensional. MTs belum memiliki program yang terencana dan terukur dalam melakukan pembinaan yang terkait dengan pengelolaan pembelajaran, khususnya implementasi pembelajaran inovatif. Sebagai gambaran bahwa rerata skor UN siswa baik MTs di kawasan pinggiran, pedesaan, dan terpencil berkisar antara 5,2 (MTs kawasan terpencil) sampai dengan 6,72 (MTs kawasan pinggiran).

Dari aspek pola pembinaan kesiswaan dapat dikemukakan bahwa pembinaan kesiswaan dikordinasikan oleh wakasek kesiswaan. Jenis pembinaannya sebagian besar didominasi oleh aktivitas keagamaan, misalnya kaligrafi, tilawah, membaca kitab kuning, dan kesenian terbang. Dari sisi pembinaan di bidang kerjasama tercermin pada keterlibatan berbagai pihak dalam mendukung aktivitas pendidikan di MTs, misalnya tokoh masyarakat dan komite sekolah, Departemen Agama, Dinas Pendidikan, Dinas Kesehatan setempat, Kepolisian, dan wali murid. Akan tetapi, model jalinan kerjasama, cenderung bersifat temporal dan insidental, belum dibangun secara kontinyu dan sistemik yang sifatnya simbiosis mutualism.

Berpijak pada kondisi objektif dan kebutuhan MTs untuk meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah dengan pendekatan *school based management*, maka kelemahan yang paling menonjol dan urgen di bidang pengembangan SDM. Untuk itu, pembinaan dalam pengembangan SDM, khususnya peningkatan SDM (pendidik) dalam mengimplementasikan pembelajaran yang inovatif merupakan prioritas utama yang diusulkan.

PEMBAHASAN

Sistem Pembinaan di Bidang Organisasi

Keberadaan visi, misi, dan tujuan lembaga pendidikan, khususnya MTs merupakan salah satu indikasi, bahwa lembaga tersebut memiliki standar acuan keunggulan mutu dan sekaligus memberikan gambaran bahwa lembaga pendidikan tersebut (MTs) memiliki masa depan yang dicita-citakan dan harus diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Hal

ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Johnson (1989) bahwa kualitas dan perilaku sekolah (MTs) sebagai pemimpin pembelajaran yang efektif, yaitu memiliki visi yang kuat tentang masa depan sekolah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa MTs di Jawa Timur, baik di kawasan pinggiran, pedesaan, maupun terpencil telah memiliki visi, misi, dan tujuan. Meskipun ketiga kategori MTs tersebut berada dalam situs yang berbeda, tetapi secara substansial visi, misi, dan tujuan yang dikembangkan tidak berbeda. Inti visi, misi, dan tujuan dicirikan oleh keunggulan di bidang IPTEK dan IMTAK, serta memiliki sikap sosial yang positif (*akhlakul karimah*) yang berbasis pada nilai-nilai keislaman dan kebangsaan.

Ada lima kata kunci keunggulan dalam visi yang dikembangkan oleh MTs, baik di kawasan pinggiran, pedesaan, maupun terpencil, yaitu unggul di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), iman dan takwa (IMTAK), dan *akhlakul karimah* dengan berbasis pada nilai-nilai keislaman dan kebangsaan. Visi ini memang sebuah visi ideal yang futuristik dan menggambarkan jati dirinya sebagai lembaga pendidikan tingkat dasar yang berada dalam manajemen Departemen Agama Republik Indonesia, sehingga perumusan visi maupun misinya tampak ada penyelerasan dengan keberadaan lembaga yang menaunginya.

Berpijak pada keberadaan visi, misi, dan tujuan sebagaimana dikemukakan, permasalahannya adalah jangan sampai keberadaan visi, misi, dan tujuan itu hanya sekedar mimpi dan kiasan (*platitudo*) dan hanya sebagai persyaratan formal yang secara administratif harus ada. Visi, misi, dan tujuan seharusnya menjadi acuan kerja dan tolak ukur keberhasilan MTs. Oleh karena itu, kepala sekolah (kepala MTs) diharapkan mampu mengartikulasikan visi dan misi sekolah, serta memainkan simbol-simbol dalam rangka meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran di sekolah (Kusmintardjo, 2004). Agar visi, misi, dan tujuan itu benar-benar dipahami dan dijadikan acuan dalam menyusun program dan target kerja, maka diseminasi kepada semua pihak yang terlibat menjadi penting.

Terkait dengan pihak yang terlibat dalam penyusunan visi, misi, dan tujuan, ada perbedaan dalam proses penyusunan visi, misi, dan tujuan. MTs di kawasan pinggiran melibatkan berbagai pihak, baik yayasan, kepala sekolah, wakasek, maupun komite sekolah, bahkan ada MTs yang melibatkan tenaga ahli (*technical assistance*). MTs di kawasan pedesaan melibatkan pihak yayasan, kepala sekolah,

tim guru, dan pengurus yang sekaligus merangkap sebagai komite. Sementara itu, keterlibatan komite sekolah pada MTs di kawasan terpencil dalam penyusunan visi, misi, dan tujuan rendah. Bahkan di MTs tertentu, komite sekolah hanya dilibatkan pada pembangunan gedung.

Perbedaan pelibatan pihak dalam menyusun visi, misi, tujuan, bahkan struktur organisasi menunjukkan, bahwa pembinaan di bidang tata pamong pada MTs pinggiran lebih mapan dibandingkan dengan pembinaan di MTs kawasan pedesaan maupun terpencil. Fenomena ini dapat dipahami karena MTs di kawasan pinggiran lebih mudah mengakses berbagai informasi dan memanfaatkan SDM dari berbagai lembaga, termasuk dari Perguruan Tinggi dan pusat pemerintahan. Hal ini mendukung temuan Wiyono (2001), bahwa sekolah menengah sekota Malang ditemukan bahwa kemampuan para pengelola sekolah berada pada kategori baik. Salah satu faktor utama yang menyebabkan profesionalitas para pengelola sekolah tersebut adanya kemudahan akses pembinaan dari institusi-institusi terkait karena secara geografis berada di kawasan perkotaan dan adanya jaringan kerjasama antara institusi pendidikan dengan *stackholders*.

Keberadaan visi, misi, dan tujuan bagi MTs di kawasan pinggiran dan sebagian MTs kawasan pedesaan didokumentasikan dalam prospectus untuk kepentingan promosi dan sekaligus sebagai informasi bagi masyarakat umum dan wali murid. Sementara itu, bagi MTs di kawasan terpencil, keberadaan visi, misi, dan tujuan hanya terpampang pada papan visi, misi, dan tujuan yang diletakkan di ruang guru. Dengan demikian, visi, misi, dan tujuan MTs pedesaan dan terpencil hanya dapat dipahami oleh pihak internal MTs, sulit dipahami dan diakses oleh masyarakat luas.

Bentuk pembinaan lainnya yang masih berhubungan dengan pembinaan di bidang tata pamong adalah keberadaan struktur organisasi dan mekanisme penyusunannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa MTs yang berada pada tiga situs memiliki tingkat kompleksitas struktur organisasi yang berbeda. MTs yang berada di daerah pinggiran memiliki struktur lebih lengkap daripada MTs yang berada pada kawasan pedesaan, terutama MTs kawasan terpencil. Perbedaan ini disebabkan oleh kompleksitas program yang dikelola dan kelengkapan fasilitas yang dikelola.

Suatu hal yang penting untuk dikemukakan di sini adalah pembinaan dalam bentuk perumusan program kerja atau target kerja MTs. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa MTs kawasan terpencil belum mengembangkan program kerja sebagaimana yang telah dikembangkan oleh MTs kawasan pinggiran dan sebagian besar kawasan pedesaan. Fakta ini tentunya jauh dari karakteristik sekolah yang mengedepankan MBS. Menurut Wiyono (2001), untuk meningkatkan kualitas sekolah (MTs) dengan pendekatan MBS adalah adanya aktivitas analisis situasi dan penyusunan rencana peningkatan mutu. Ketiadaan program kerja atau target kerja mengindikasikan bahwa MTs tersebut belum mempunyai standar mutu yang seharusnya dikembangkan secara berkelanjutan. Implikasinya, kepala MTs selaku pembina pelaksana pendidikan belum mengimplementasikan tata pamong sesuai dengan yang dikehendaki dalam MBS.

Sistem Pembinaan dalam Pengelolaan Keuangan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa MTs di kawasan pinggiran lebih terencana dalam melakukan pembinaan di bidang pengelolaan keuangan dibandingkan dengan MTs di kawasan pedesaan dan terpencil. Banyak faktor yang menyebabkan adanya kesenjangan dalam pembinaan pengelolaan keuangan antara MTs pinggiran, pedesaan, dan terpencil. Pertama, MTs pinggiran lebih mudah mengakses berbagai informasi baru karena letak geografis yang dekat dengan pusat kekuasaan. Kedua, dana yang dikelola oleh MTs pinggiran bukan saja dana yang bersumber dari dana BOS, melainkan juga besumber dari masyarakat (wali murid) sehingga sistem pengelolaan lebih kompleks. Berbeda dengan dana yang diperoleh oleh sebagian besar MTs kawasan pedesaan dan semua MTs kawasan terpencil yang sumber dananya hanya bersumber dari BOS. Implikasinya, tuntutan profesionalitas pengelolaan keuangan di MTs kawasan pinggiran lebih kuat daripada di MTs kawasan pedesaan dan pinggiran.

Hasil penelitian terkait dengan pembinaan di bidang pengelolaan keuangan menunjukkan bahwa MTs-MTs baik di kawasan pinggiran, pedesaan, dan terpencil mengharapkan adanya fleksibilitas dalam penggunaan dana BOS. Dalam Buku Panduan Bantuan Operasional (BOS) untuk pendidikan gratis dikemukakan bahwa sistem pembiayaan pendidikan yang bersumber dari dana BOS cukup fleksibel. Fleksibilitas sistem pembiayaan dari dana BOS tercermin pada komponen pembiayaan yang mencakup 14 butir pembiayaan, yaitu pembiayaan untuk penerimaan siswa baru, pembelian buku,

sampai pembiayaan perawatan sekolah dan honorarium guru. Bahkan dalam sistem pembiayaan melalui dana BOS, sekolah atau madrasah diberi kesempatan secara leluasa untuk penggunaan dana BOS sesuai dengan kebutuhan sekolah/madrasah manakala seluruh komponen utama (13 komponen) sudah terpenuhi dan dana masih yang diterima masih tersisa, misalnya untuk pembelian alat peraga, media pembelajaran, mebel sekolah, dan lain-lain. Permasalahannya adalah bagaimana kepala sekolah (kepala MTs) selaku pembina dapat menggunakan dana berdasarkan skala prioritas.

Sistem Pembinaan di Bidang Pengelolaan Sarana dan Prasarana

Keberadaan sarana-prasarana pembelajaran merupakan salah satu variabel utama yang berpengaruh terhadap kualitas pembelajaran di sekolah. Implikasinya, kepala MTs mempunyai tanggung jawab managerial dalam pengelolaannya. Secara lebih spesifik, Stoops (dalam Mantja, 2007) menegaskan bahwa sebagai manajer sarana prasarana, kepala sekolah (kepala MTs) bertanggung jawab mengelola semua yang terdapat di sekolah yang meliputi gedung, pekarangan, peralatan secara lebih berdayaguna. Ini berarti, kepala sekolah (MTs) memiliki tugas melakukan pembinaan terhadap pelaksana pendidikan hal-hal yang berhubungan dengan pengelolaan sarana-prasarana.

Hasil penelitian yang terkait dengan pembinaan di bidang pengelolaan sarana-prasarana menunjukkan bahwa MTs yang berada di kawasan pinggiran lebih intensif daripada MTs yang berada di kawasan pedesaan, apalagi di kawasan terpencil. Ada beberapa faktor yang memungkinkan terjadinya kesenjangan dalam pembinaan. Pertama, sarana, khususnya sarana pembelajaran yang dimiliki oleh MTs pinggiran lebih lengkap daripada MTs yang dimiliki oleh MTs pedesaan, terutama di kawasan terpencil sehingga intensitas pembinaan juga berpengaruh. Kedua, kemampuan managerial antarkepala MTs yang berada di tiga situs juga berbeda. Ketiga, kepala MTs di kawasan pinggiran lebih mudah mengakses informasi pembaharuan pembelajaran daripada kepala MTs yang berada di kawasan pedesaan dan terpencil.

Terkait dengan kasus di atas, Departemen Agama sebagai suatu departemen yang memiliki tanggung jawab moral-institusional untuk melakukan upaya-upaya peningkatan kualitas managerial bagi kepala MTs, terutama kepala MTs yang berada di

kawasan pedesaan dan terpencil. Apabila hal ini tidak segera diupayakan, dikhawatirkan akan terjadi kesenjangan kualitas MTs di Jawa Timur.

Sistem Pembinaan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kualitas suatu lembaga pendidikan, khususnya kualitas MTs sangat ditentukan oleh kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Kualitas SDM dapat dilihat dari sisi penguasaan di bidangnya (vokasional), integritas kepribadian, maupun dari sisi sosio-kulturalnya. Dalam spektrum yang lebih sempit, yakni dunia pendidikan, kualitas SDM, khususnya kualitas guru dapat mengacu pada Undang-Undang RI nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh guru dan dosen adalah kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogis, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.

Kepala MTs selaku pembina pelaksana pendidikan, terutama guru (pendidik) mempunyai kewajiban managerial meningkatkan kualitas SDM untuk mencapai keempat kompetensi tersebut. Hal ini diperlukan dalam rangka peningkatan kualitas pembelajaran yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kualitas lulusan dan kualitas lulusan inilah yang menjadi tujuan utama diselenggarakannya MBS.

Hasil penelitian yang dilakukan di tiga situs MTs di Jawa Timur dapat dikemukakan bahwa ada kecenderungan pengembangan SDM belum dilakukan secara terprogram, melainkan dilakukan dalam bentuk insidental, terutama MTs yang berada di kawasan terpencil. Artinya, pembinaan di bidang pengembangan SDM ini dilakukan manakala ada tawaran dari pihak luar terkait yang melakukan suatu kegiatan pelatihan selanjutnya MTs tersebut mengirim delegasi peserta ke dalam kegiatan pelatihan tersebut. Memang ada satu MTs yang telah melakukan pembinaan kepada guru dalam bentuk studi lanjut ke jenjang S2. Akan tetapi, MTs tersebut kebetulan berada di kawasan pinggiran yang dekat dengan lembaga pendidikan tinggi, terutama dekat dengan LPTK yang secara finansial dapat mengurangi biaya pendidikan secara signifikan.

Apabila sistem pengembangan SDM sebagaimana di atas berlanjut terus, maka untuk mengembangkan keempat kompetensi guru yang diamanahkan dalam undang-undang tersebut sulit akan terwujud. Sementara itu, peningkatan kualitas guru melalui jalur sertifikasi guru sangat terbatas. Berpijak dari fakta ini, maka upaya pengembangan

SDM selayaknya segera dilakukan oleh lembaga yang bersangkutan dan oleh Departemen Agama selaku institusi yang membawahi MTs. Hal ini dapat dilakukan dengan cara membangun kemitraan kerjasama dengan LPTK yang fokus kegiatannya diarahkan untuk pengembangan SDM.

Sistem Pembinaan dalam Pengembangan Kurikulum

Kurikulum merupakan rencana pembelajaran yang keberadaannya dalam dunia pendidikan baik secara substantif maupun formal-administratif strategis dan fungsional. Kepala MTs selaku pembina pelaksana pendidikan memiliki tanggungjawab managerial di bidang pengembangan kurikulum yang memiliki relevansi dengan kebutuhan *stakeholders*. Untuk itu, tepat yang dikemukakan oleh Stoops (dalam Mantja, 2007) bahwa kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh kepala sekolah (Kepala MTs) adalah memahami kurikulum sekolah. Bahkan ada yang berpendapat bahwa salah satu tugas kepala sekolah (Kepala MTs) adalah membantu para guru untuk memahami kurikulum yang berlaku dan menjabarkannya secara lebih rinci.

Hasil penelitian yang terkait dengan pembinaan dalam pengembangan kurikulum dapat direduksi bahwa MTs yang dijadikan sasaran penelitian ini ada yang melakukan pembinaan relatif terprogram dan ada yang melakukannya secara insidental atau "kebetulan". MTs di kawasan pinggiran cenderung melakukan pembinaan relatif terprogram dibandingkan dengan MTs yang berada di kawasan pedesaan, apalagi MTs kawasan terpencil. Bahkan hampir semua MTs baik di kawasan pinggiran maupun pedesaan dan terpencil belum mengembangkan KTSP yang mekanisme penyusunannya melibatkan berbagai *stakeholders*, baik internal maupun eksternal.

Temuan sebagaimana dikemukakan memberikan gambaran bahwa implementasi KTSP sebagai kurikulum yang seharusnya dikembangkan di setiap tingkat satuan pendidikan masih dalam tataran wacana. Hal ini beralasan karena pengembangan KTSP merupakan suatu proses yang kompleks dan melibatkan berbagai komponen yang tidak hanya menuntut keterampilan teknis, tetapi juga membutuhkan keterampilan substantif (cf. Mulyasa, 2008). Kompleksitas ini akan lebih terasa bagi kepala MTs dan guru-guru, maupun *stakeholders* lainnya yang berada di kawasan terpencil yang relatif jauh dari pusat informasi.

Untuk mengemban amanah Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas yang terkait dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 24 Tahun 2006 yang terkait dengan penetapan KTSP, maka pembinaan oleh pihak yang berwenang, baik oleh LPTK, Departemen Agama, maupun Dinas Pendidikan amat diperlukan. Apabila hal ini tidak segera diupayakan, maka keberadaan KTSP nantinya hanya sekedar nama yang sebentar lagi akan dilupakan sebagaimana keberadaan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK). Upaya pembinaan ini selaras dengan permintaan MTs-MTs yang menjadi sasaran penelitian ini agar ada pihak-pihak, terutama Departemen Agama dan LPTK memfasilitasi melakukan pembinaan secara berkelanjutan di bidang pengembangan KTSP sebagai suatu kurikulum yang berbasis pada kebutuhan dan kondisi objektif sekolah atau MTs yang bersangkutan.

Sistem Pembinaan di Bidang Pengelolaan Pembelajaran

Variabel utama yang menentukan keberhasilan suatu tindak pendidikan adalah penyelenggaraan pembelajaran yang berkualitas. Kualitas pembelajaran diindikasikan oleh input, proses, dan hasil belajar. Proses pembelajaran dikatakan berkualitas manakala model pembelajaran yang diterapkan memberikan gairah dan semangat belajar bagi peserta didik, serta menimbulkan sikap positif mereka terhadap kegiatan pembelajaran. Kualitas hasil belajar dapat dilihat dari tingkat kompetensi yang dimiliki oleh peserta didik dengan berpijak pada skor yang diperoleh dari kegiatan penilaian.

Kepala MTs sebagai *top leader* di sekolah mempunyai tugas pembinaan terhadap pelaksana pendidikan, khususnya kepada pendidik (guru) di bidang pembelajaran. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Campbell (Dalam Mantja, 2007), bahwa sebagai pemimpin pembelajaran, dia harus mengadakan pembinaan bagi guru-guru secara kontinyu agar dapat melaksanakan tugas mengajar dan membimbing siswa.

Hasil penelitian yang berhubungan dengan pembinaan di bidang pembelajaran dapat dikemukakan bahwa ada kecenderungan pembinaan di bidang pengelolaan pembelajaran masih bersifat insidental-konvensional. Artinya, pembinaan terjadi manakala ada tawaran dari lembaga lain, misalnya dari Departemen Agama dan Dinas Pendidikan meminta MTs untuk mengirimkan

delegasi sebagai peserta workshop. MTs belum memiliki program yang terencana dan terukur dalam melakukan pembinaan yang terkait dengan pengelolaan pembelajaran, khususnya implementasi pembelajaran inovatif. Selain itu, apabila pembinaan dilakukan, maka formula pembinaannya diselipkan dalam forum rapat bersifat umum.

Pola pembinaan yang demikian itu tentu akan berdampak pada kualitas pembelajaran dan implikasinya kompetensi lulusan akan kurang sesuai dengan yang diharapkan. Sebagai gambaran bahwa rerata skor UN siswa baik MTs di kawasan pinggiran, pedesaan, dan terpencil berkisar antara 5,2 (MTs kawasan terpencil) sampai dengan 6,72 (MTs kawasan pinggiran). Sisi lain, sebagian besar guru maupun kepala MTs juga menyatakan bahwa mereka belum mengenal secara komprehensif tentang konsep PAIKEM. Mereka kebanyakan baru mendengar istilah itu, tetapi bagaimana wujud dan implementasinya dalam proses pembelajaran masih belum dikenal.

Berpijak pada hasil penelitian tersebut, pelatihan atau workshop secara terprogram dan terukur tentang implementasi pembelajaran inovatif atau yang lazim disebut dengan PAIKEM layak dilakukan. Selain itu, kompetensi kepala sekolah selaku pembina dan para guru selaku pelaksana pendidikan secara langsung juga perlu diberi bekal tentang Penelitian Tindakan Kelas (PTK) sebagai dasar untuk melakukan improvisasi dalam pembelajaran. Hal ini sebagaimana yang dikeluhkan oleh semua informan di MTs, bahwa mereka sangat membutuhkan pelatihan atau workshop yang terkait dengan masalah PAIKEM dan PTK.

Pembinaan di Bidang Pengelolaan Kesiswaan

Pembinaan kesiswaan merupakan suatu program sekolah (MTs) yang amat strategis dalam rangka menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi menyeluruh. Melalui program ini, lulusan MTs di samping memiliki prestasi akademik atau yang lazim disebut *hard skills* juga diharapkan memiliki *soft skills*. Kemampuan *soft skills* dapat diperoleh melalui program kesiswaan atau pengembangan kepribadian. Untuk itu, pembinaan di bidang pengelolaan kesiswaan menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dengan pembinaan MTs secara keseluruhan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola pembinaan kesiswaan dikordinasikan oleh wakasek kesiswaan. Jenis pembinaannya sebagian besar

didominasi oleh aktivitas keagamaan, misalnya kaligrafi, tilawah, membaca kitab kuning, dan kesenian terbang. Meskipun demikian, aktivitas non-keagamaan juga dikembangkan di MTs, misalnya Pramuka. Dominasi aktivitas keagamaan di MTs memang suatu kelaziman, karena MTs merupakan lembaga pendidikan tingkat dasar yang berbasis keagamaan (Islam).

Dalam konteks desentralisasi pendidikan yang berimplikasi pada lahirnya KTSP, maka pembinaan kesiswaan yang berbasis pada kearifan lokal (MTs) merupakan suatu keniscayaan. Selain itu, dominasi pembinaan kesiswaan di bidang keagamaan ini sebagai respon terhadap tuntutan kurikulum MTs yang saat ini lebih banyak memuat matapelajaran umum. Dengan kegiatan ini, jam atau jenis matapelajaran keagamaan yang kurang terwadahi secara maksimal di kurikulum dapat dipenuhi melalui kegiatan ekstrakurikuler yang terprogram.

Pembinaan kesiswaan yang sering disebut sebagai pengembangan kepribadian merupakan suatu upaya MTs untuk menghasilkan lulusan yang memiliki *life skills* (kecakapan hidup). Lembaga pendidikan sejenis MTs dibangun bukan hanya untuk menghasilkan lulusan yang cakap di bidang keilmuan yang ditandai dengan perolehan nilai rapor yang tinggi, melainkan juga untuk menghasilkan lulusan yang memiliki *social skills*, *personal skills*, dan *daily living skills* (mampu memanage prioritas kebutuhan sehari-hari). Untuk mewujudkan *life skills* ini diperlukan upaya pembinaan di luar jam pembelajaran formal yang lazim disebut pembinaan pengembangan kepribadian. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian, bahwa kesuksesan seseorang bukan hanya ditentukan oleh *hard skills* belaka melainkan ditentukan oleh *soft skills*, misalnya kemampuan bekerjasama, berkomunikasi, kesadaran diri, dan mampu memecahkan masalah (Sailah, 2007). Untuk mengembangkan *soft skills* siswa, tentunya pembinaan kesiswaan (pengembangan kepribadian siswa) secara intensif dan berkelanjutan amat diperlukan.

Sistem Pembinaan di Bidang Kerjasama

Sebagaimana dikemukakan bahwa untuk meningkatkan kualitas lulusan, baik di bidang *hard skills* maupun *soft skills*, kerjasama dengan *stakeholders* maupun pihak luar yang terkait merupakan kebutuhan sekolah (MTs). Selain untuk pengembangan *hard* dan *soft skills* tersebut,

kerjasama dengan berbagai pihak, khususnya dengan *stakeholders* juga dimaksudkan sebagai sumber informasi dan masukan untuk meningkatkan kualitas managerial MTs itu sendiri. Implikasinya, aktivitas pembinaan di bidang kerjasama tentunya harus dilakukan. Aktivitas pembinaan dapat diwujudkan dalam bentuk menjalin kerjasama langsung antara MTs dengan *stakeholders*.

Sependapat dengan hal di atas, Campbell (Dalam Mantja, 2007) menegaskan bahwa kepala sekolah harus menggunakan prinsip pengembangan dan pendayagunaan organisasi sekolah secara kooperatif dan aktivitas-aktivitas yang melibatkan keseluruhan personil dan orang-orang sumber dalam masyarakat. Bentuk implementasinya dapat berupa koordinasi dengan instansi terkait misalnya Dinas Pendidikan, yayasan penyelenggaraan pendidikan, pengawas sekolah, ikatan alumni, dan masyarakat baik melalui pertemuan formal maupun informal sehingga tercipta saling pengertian dan kepercayaan untuk kelancaran kegiatan pembelajaran di sekolah (Kusmintarjo, 2004).

Hasil penelitian yang terkait dengan pembinaan di bidang kerjasama menunjukkan bahwa MTs-MTs di Jawa Timur yang dijadikan subjek penelitian menjalin kerjasama dengan beberapa pihak terkait. Pihak-pihak yang dimaksud adalah (a) tokoh masyarakat dan komite sekolah, (b) Departemen Agama, (c) Dinas Pendidikan, (d) Dinas Kesehatan setempat, (e) Kepolisian, dan (f) wali murid.

Kerjasama yang dibangun oleh MTs dengan lembaga lain yang terkait idealnya bersifat komprehensif dan bersifat simbiosis mutualism. Di suatu sisi MTs memperoleh manfaat pembinaan dan masukan untuk perbaikan kebijakan yang berguna untuk peningkatan kualitas lulusan. Di sisi lain, lembaga atau pihak mitra juga memperoleh kepuasan layanan (misalnya wali murid dan komite) dan menjalankan tugas kelembagaannya untuk kepentingan pihak lain (misalnya Dinas Kesehatan dan Kepolisian). Jalinan kerjasama kemitraan antara MTs dan pihak atau institusi lain tentunya tidak bersifat temporal dan insidental, melainkan dilakukan secara terprogram, kontinyu, serta menyentuh pada semua area managerial, khususnya pada area pembelajaran.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan paparan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa MTs di kawasan pinggiran lebih intens dalam melakukan

pembinaan terhadap pelaksana pendidikan dibandingkan dengan MTs kawasan pedesaan, apalagi dengan MTs kawasan terpencil. Beberapa faktor yang menyebabkan adanya perbedaan intensitas pembinaan antara MTs pinggiran, pedesaan, dan terpencil adalah (a) bahwa MTs kawasan pinggiran lebih mudah mengakses informasi baru yang terkait dengan inovasi pembelajaran maupun manajemen pendidikan, (b) secara geografis, MTs kawasan pinggiran lebih dekat dengan pusat pemerintah atau Lembaga Perguruan Tinggi Kependidikan, dan (c) keterlibatan masyarakat, khususnya wali murid MTs kawasan pinggiran lebih besar daripada keterlibatan wali murid MTs kawasan pedesaan dan terpencil.

Temuan penelitian juga menunjukkan, meskipun MTs pinggiran lebih intens melakukan pembinaan daripada MTs kawasan pedesaan dan terpencil, akan tetapi, MTs yang berada pada ketiga situs tersebut belum melakukan program pembinaan secara menyeluruh, terencana, dan terukur. Hal ini tampak pada program pembinaan di bidang pengembangan Sumber Daya Manusia yang terkait dengan program pembinaan di bidang pengembangan kurikulum dan pembelajaran inovatif (PAIKEM).

Berpijak pada temuan di atas, rekomendasi yang relevan untuk dikemukakan adalah sebagai berikut.

Departemen Agama selaku institusi yang secara moral-manajerial membawahi MTs hendaknya melakukan analisis terhadap kebutuhan MTs untuk peningkatan kualitas pendidikan. Selanjutnya ditindaklanjuti dengan melakukan pembinaan secara terprogram baik secara langsung maupun menjalin mitra kerja dengan LPTK.

Pemerintah Daerah selaku institusi yang memiliki otoritas dalam pengelolaan pendidikan berdasarkan kebijakan disentralisasi pendidikan disarankan memberikan support baik material maupun moral untuk pengembangan kualitas SDM di sekolah (MTs) melalui pengalokasian anggaran pendidikan yang diamanahkan oleh Undang-Undang Dasar yaitu minimal sebesar 20% dari APBD.

Dinas Pendidikan selaku departemen yang diberi wewenang mengalokasikan dana BOS disarankan untuk melakukan monitoring bukan saja pada pengelolaan keuangan, melainkan dampak sistem pendanaan BOS terhadap kualitas managerial dan pembelajaran di MTs. Melalui monitoring ini, akan dapat diketahui efektifitas dan produktivitas BOS terhadap kualitas pembelajaran. Selain itu, hasil monitoring ini dapat dijadikan masukan untuk melakukan pembinaan terhadap MTs baik yang

terkait dengan pengelolaan keuangan maupun pengelolaan pembelajaran yang berbasis pada dana BOS.

Kepala MTs sebagai top leader dalam pembinaan pelaksanaan pendidikan hendaknya melakukan terobosan-terobosan dalam pembinaan pendidikan, khususnya yang terkait dengan peningkatan kualitas sistem pembelajaran melalui akses informasi secara intensif terhadap berbagai inovasi sistem pembelajaran. Melalui akses informasi ini, kompetensi pembinaan, khususnya pembinaan di bidang pembelajaran secara bertahap semakin terimprovisasi dan pada gilirannya dapat didiseminasikan kepada pendidik (guru) dan pelaksana pendidikan (staf administrasi dan laboran).

Lembaga Perguruan Tinggi Kependidikan (LPTK) disarankan memaksimalkan pelaksanaan tri dharma yang ketiga, yaitu pengabdian kepada masyarakat dalam bentuk pengembangan SDM di sekolah-sekolah (MTs), baik yang terkait dengan manajemen sekolah maupun pengembangan pembelajaran yang inovatif.

DAFTAR RUJUKAN

- Aminuddin. 2001. Indeks Kualitas Sekolah Dasar Dampingan Plan Internasional Program Unit Surabaya. Jurnal Penelitian Kependidikan, 11 (2): 209 s.d. 230.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2002. Pengelolaan Kurikulum Berbasis Kompetensi. Jakarta: Pusat Kurikulum, Balitbang Depdiknas.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2009. Buku Panduan Bantuan Operasional (BOS) untuk Pendidikan Gratis dalam Rangka Wajib Belajar 9 Tahun yang Bermutu. Jakarta: Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah
- Dharma, Agus. 2009. Manajemen Berbasis Sekolah: Belajar dari Pengalaman Orang Lain. <http://researchengines.com/adharma2.html>. Diakses pada tanggal 13 Maret 2009.
- Johnson, David W., and Roger T. Johnson. 1989. Cooperation and Competition: Theory and Research. Edina, Minn.: Interaction Book Co.
- Kusmintarjo, 2004 Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. Jurnal Teknologi Pembelajaran: Teori dan Penelitian, tahun 12 Nomor 2 Oktober.
- Mantja, Willem. 2007. Profesionalisasi Tenaga Kependidikan: manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran. Malang: Elang Mas
- Mulyasa, E. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan. 2008.

- Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nurcholis. 2002. Strategi Sukses Implementasi MBS. <http://re-searchengines.com/nurkolis1.html>. Diakses pada tanggal 27 Maret 2009.
- Pali, Marthen, 2001. Pokok-pokok Pikiran Pengembangan Sistem Pendidikan di Indonesia. Makalah disampaikan pada seminar nasional Pendidikan Multi budaya dalam era reformasi Pendidikan pada 31 Maret 2001.
- Puslitbang Pendidikan Agama, Departemen Agama. 2002. Studi Kelayakan School Based Management. (<http://www.depag.web.id/research/pendidikan/7/>). Diakses pada tanggal 30 Maret 2009.
- Sailah, Ilah. 2007. Pengembangan Soft Skills dalam Kerangka Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi di Perguruan Tinggi. Bogor: LPPM IPB.
- Sudarmono, Ranu. 2007. Manajemen Berbasis Sekolah. http://www.depdiknas.go.id/Jurnal/27/manajemen_berbasis_sekolah.htm. Diakses pada tanggal 13 Maret 2009.
- Wiyono, Bambang Budi, dkk. 2001. Kemampuan Pelaksana Pendidikan Dalam mengelola Sekolah dengan Pendekatan "School Based Management dan Program-program Pembinaan yang dibutuhkan di Sekolah Negeri Kota Malang, Malang: Lembaga Penelitian UM.