

## Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah Melalui Pendekatan *Entrepreneurial Government* SD Negeri Di Malang

Puji Sumarsono

Dosen Universitas Muhammadiyah Malang  
Email: pujisumarsono@umm.ac.id

**Abstract:** School-based management has attracted many scholars to debate over it for several decades. SBM is even indicated to lead the school towards entrepreneurial school which applies principal values of business in managing the school. Therefore, this research aims to investigate this issue by using *entrepreneurial government* approach. The result shows that school that applies SBM also applies *entrepreneurial* principles in managing the school. In certain extent, this may lead to be effective and better school since it promotes parents to participate in managing school. However, it also presents injustice since the school whose parents are poor tends to produce poor school with low achievement students. While the school whose parents are rich tends to produce rich school with high achievement students.

**Keywords:** entrepreneurial government, school-based management

**Abstrak:** Manajemen berbasis sekolah (MBS) telah mampu menarik perdebatan banyak sarjana selama beberapa dekade. MBS bahkan disinyalir telah menciptakan sekolah yang menerapkan prinsip-prinsip bisnis dalam mengelola sekolah. Karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mencermati isu ini menggunakan pendekatan *entrepreneurial government*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah yang menerapkan MBS juga menerapkan prinsip-prinsip bisnis dalam mengelola sekolah. Dalam kondisi tertentu, pendekatan ini bisa membuat sekolah menjadi efektif dan lebih baik karena mampu mengajak orang tua atau masyarakat untuk berpartisipasi mengelolai sekolah. Namun disisi lain model ini menciptakan ketidakadilan terutama bagi sekolah yang wali muridnya miskin, maka sekolah akan jadi miskin dan kemampuan anak juga rendah, dan begitu sebaliknya bagi sekolah yang wali muridnya kaya, sekolah akan kaya dan kemampuan siswanya akan baik.

**Kata kunci:** entrepreneurial government, manajemen berbasis sekolah

Manajemen berbasis sekolah (MBS) menjadi ide yang menarik banyak perhatian di Indonesia. Banyak pihak mulai dari akademisi, praktisi serta aktivis pendidikan juga sepakat untuk diberlakukannya MBS meski sebenarnya konsep ini menjadi bahan perdebatan yang menimbulkan pro dan kontra di dunia Barat sebagai tempat lahirnya MBS.

MBS menjadi sebuah wacana di Indonesia di awal tahun 1990-an. Namun kemudian baru benar-benar menjadi sebuah kebijakan sebagai konsep manajemen sekolah pada tahun 2000-an pasca reformasi. Hal itu diawali dengan Undang-undang RI Nomor 22 tahun 1999 tentang pemerintahan daerah yang kemudian direview melalui Undang-undang RI Nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah yang memberikan daerah kewenangan untuk mengatur beberapa aspek pemerintahan yang selama ini diatur oleh pemerintah pusat diantaranya adalah penyelenggaraan pendidikan di tingkat kabupaten/kota serta provinsi.

Konsep MBS kemudian secara jelas disebut sebagai sebuah konsep melalui UU Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (Propenas) Tahun 2000–2004. Dalam Undang-undang tersebut dinyatakan bahwa untuk meningkatkan manajemen pendidikan di level prasekolah, sekolah dasar dan menengah, maka MBS harus diterapkan untuk mendorong kemandirian sekolah dan menarik partisipasi masyarakat. Disamping itu, desentralisasi juga harus diterapkan dalam pendidikan secara bertahap, bijak dan profesional, termasuk peningkatan peranan Komite Sekolah dengan mendorong daerah untuk melaksanakan rintisan penerapan konsep pembentukan Dewan Pendidikan.

Kedua Undang-undang tersebut kemudian mendorong lahirnya Kepmendiknas No 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah pada April 2002. Kepmendiknas tersebut menyatakan bahwa pada tiap level kota/kabupaten harus memiliki dewan pendidikan yang anggotanya terdiri atas lembaga swadaya masyarakat (LSM) bidang pendidikan, tokoh masyarakat, tokoh pendidikan, yayasan penyelenggara pendidikan, dunia usaha/industri/asosiasi profesi, organisasi profesi tenaga pen-

didikan, komite sekolah serta unsur birokrasi atau legislatif sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di kabupaten/kota.

Sementara di level sekolah, sekolah harus memiliki Komite Sekolah yang anggotanya terdiri atas orang tua/wali peserta didik, tokoh masyarakat, tokoh pendidikan, dunia usaha/industri, organisasi profesi tenaga pendidikan, wakil alumni, wakil peserta didik. Komite sekolah adalah sebagai badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada pendidikan pra sekolah, jalur pendidikan sekolah maupun jalur pendidikan luar sekolah.

Fungsi-fungsi yang tersebut dalam Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah tersebut merupakan prinsip pertama dari SBM yang telah diformalkan oleh pemerintah Indonesia melalui Kepmendiknas No 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah (World Bank, 2008).

SBM kemudian lebih khusus lagi dipertegas melalui undang-undang RI No 23 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Dalam pasal 51 disebutkan bahwa pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah. MBS terakhir diatur dalam Peraturan pemerintah nomor 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan. Dalam pasal 51 ayat 4 dinyatakan bahwa standar pelayanan minimal bidang pendidikan untuk satuan pendidikan ditetapkan sebagai syarat awal yang harus dipenuhi dalam mencapai Standar Nasional Pendidikan secara bertahap dengan menerapkan otonomi satuan pendidikan atau manajemen berbasis sekolah/madrasah.

Rangkaian peraturan diatas menunjukkan bahwa MBS sudah menjadi pilihan yang secara terus menerus selama lebih dari satu dekade. Meskipun beberapa peneliti internasional seperti Malen *et al.* (1990), Campbell-Evans (1993), King & Guerra (2005), Cheng (2008) mempertanyakan efektifitas konsep ini dan bahkan menilai konsep ini sebagai sumber kegagalan pendidikan. Di Indonesia konsep MBS hampir tidak tergoyahkan baik pada tataran pembuat maupun pelaksana kebijakan di tingkatan sekolah. Selain itu, komunitas internasional lebih menerima konsep ini dan bahkan kampanye *project* ini semakin masif baik pada tingkat nasional maupun internasional. Karena itu tidak heran jika tren penerimaan konsep ini semakin meningkat. Inggris, Amerika, Australia, Cina, Hongkong, Canada, Indonesia menerima konsep MBS ini karena dianggap telah mampu meningkatkan partisipasi masyarakat dalam mengembangkan sekolah terutama terkait dengan pendanaan dan pemantauan proses pendidikan yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pendidikan.

Namun, terdapat beberapa hal yang kontradiktif dalam implementasi manajemen berbasis sekolah ini. Pertama, dengan MBS, sekolah yang berada di daerah yang maju, peserta didiknya berasal dari keluarga berpendidikan dan mampu secara ekonomi, maka sekolahnya akan semakin maju. Sebaliknya, sekolah yang berada di daerah terbelakang, peserta didiknya berasal dari keluarga miskin, wali muridnya yang berpendidikan rendah akan membuat sekolah tersebut tidak mampu berkembang dan semakin terbelakang. Dengan demikian tidak semua peserta didik mendapatkan pendidikan yang layak dan berkualitas.

Suparlan (2007) menambahkan bahwa penerapan MBS juga mengalami masalah, khususnya di daerah yang pedesaan atau daerah yang terpencil (*remote areas*). Banyak orang tua peserta didik dan masyarakat di pedesaan yang tidak mau terlibat dalam kegiatan Komite Sekolah yang salah satunya diakibatkan karena masalah kapasitasnya yang rendah. Hal ini bertentangan dengan UUD1945 pasal 31 ayat 1, setiap warga negara berhak mendapat pendidikan serta UU SISDIKNAS Pasal 5 ayat 1 yang menyatakan bahwa, semua orang/peserta didik berhak mendapatkan layanan pendidikan yang layak.

Kedua, menurut hasil penelitian, Sumarsono (2011) menjelaskan bahwa MBS membuat tugas dan tanggungjawab pemerintah untuk pendidikan (manajemen dan keuangan) diserahkan kepada masyarakat. Hal ini sangat bertentangan dengan UU karena pendidikan merupakan tanggung jawab pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah sebagaimana tertuang dalam UUD1945 pasal 31 ayat 2 setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya, serta UUD1945 pasal 31 ayat 3, pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang diatur dengan undang-undang.

*Ketiga*, pendidikan adalah layanan publik yang diberikan negara pada rakyatnya tanpa adanya unsur nirlaba. Namun MBS mengindikasikan adanya kecenderungan bahwa pendidikan dikelola seperti mengelola perusahaan yang mencari profit melalui berbagai pungutan terhadap siswa. Lebih

lanjut Sumarsono (2011a) menyatakan bahwa reformasi yang terjadi ada hubungannya dengan ideologi. Brunsson & Olsen menilai bahwa meskipun reformasi tidak dikontrol oleh ideologi, tetapi reformasi selalu diiringi oleh ideologi (1993). Dengan kata lain, ideologi memiliki peran dalam setiap perubahan/reformasi. Dalam konteks perubahan atau reformasi sekolah di Indonesia melalui kebijakan MBS, Sumarsono (2011b) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa MBS merupakan proyek *neoliberalisme* yang bisa diidentifikasi dari karakteristik MBS yang sama dengan karakteristik neoliberalism yakni berorientasi pada pasar, berpusat pada individu dan privatisasi. Project tersebut ditawarkan melalui *World Bank* yang di Indonesia salah satu bentuk aktivitasnya adalah Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Hal itu sejalan dengan analisa Bush dan Middlewood (1997) bahwa ideologi yang diterapkan dalam dunia pendidikan telah mengadopsi ideologi dalam bisnis yakni *managerialism* dan *neoliberalism*.

Dalam kaitan inilah peneliti ingin menganalisa lebih detail dan mendalam reformasi sekolah di kota Malang melalui implementasi kebijakan MBS dengan menggunakan pendekatan *entrepreneurial government*. Hal ini untuk mengidentifikasi tentang karakteristik *entrepreneurial government* yang digunakan dalam implementasi kebijakan MBS. Sementara itu sekolah yang menjadi objek penelitian adalah Sekolah Dasar Negeri. Hal ini dikarenakan pada level sekolah dasar terdapat program wajib belajar gratis yang dibiayai oleh pemerintah, namun dengan MBS yang mensyaratkan pelibatan peran serta masyarakat, sekolah kemudian menjadi lebih leluasa menarik iuran pada masyarakat padahal disisi lain biaya sekolah sudah gratis. Sedangkan pemilihan SD N X dikarenakan SD tersebut sudah menerapkan manajemen berbasis sekolah dan merupakan salah satu sekolah dengan prestasi yang sangat baik diantaranya dari sisi akademik masuk 10 besar nilai UN tertinggi di Kota Malang, memenangkan berbagai lomba, ditunjuk menjadi ketua gugus.

*Entrepreneurial government* merupakan pendekatan yang menggunakan prinsip-prinsip bisnis dalam menjalankan layanan publik. Salah satu layanan publik adalah pendidikan yang dilembagakan dalam bentuk sekolah yang selama ini pengelolaannya dianggap seperti mengelola bisnis.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena beberapa hal. Pertama, penelitian ini memiliki fungsi kontekstual yakni untuk menggambarkan bentuk sifat dan makna manajemen berbasis sekolah (MBS) melalui pendekatan *entrepreneurial government* (Ritchie and Lewis, 2003). Kedua, hasil penelitian ini ingin disampaikan dalam bentuk penjelasan berupa kata-kata dan bukan penelitian yang hasilnya dihadirkan dalam bentuk analisis numerik (Ary, 2009). Ketiga, instrumen penelitian berupa peneliti itu sendiri untuk mengumpulkan dan menganalisa data, karena itu hasilnya akan sangat subjektif bergantung pada kemampuan peneliti (Hatch, 2002).

Sedangkan tipe atau pendekatan dalam penelitian kualitatif ini menggunakan analisis isi. Ary (2010) mendefinisikan analisis isi atau dokumen fokus untuk menganalisa dan menerjemahkan materi guna mempelajari perilaku manusia. Materi itu bisa dalam bentuk catatan umum, buku teks, surat, film, tape, diary, laporan, atau dokumen lain.

Sumber data dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, siswa, beserta komite sekolah di Sekolah Dasar Negeri "X" Kota Malang serta dokumen-dokumen yang terkait dengan manajemen berbasis sekolah. Sedangkan instrumen penelitiannya adalah wawancara dan dokumentasi.

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berdasarkan hasil interview dengan kepala sekolah serta analisis dokumen terkait dengan MBS, berikut bentuk implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah di SD Negeri di kota Malang yang dikaji melalui pendekatan *entrepreneurial government*.

### 1. Pemerintah pusat/daerah sebagai katalisator, sedangkan pelaksanaan ada di sekolah

Sekolah merasakan bahwa pemerintah lebih fokus/cenderung menjadi regulator dan perantara penyedia layanan dari pada menjadi penyedia layanan pendidikan itu sendiri. Terutama sejak terbentuknya komite sekolah dan KTPM5 (Konsolidasi Tim Pengembang Sekolah Mengidentifikasi Masalah, Membuat Program, Melaksanakan, Merefleksi/Mengevaluasi, dan Menindaklanjuti) yang mampu menyedot peran serta masyarakat (PSM) yang luar biasa besar.

Selain itu, berdasarkan analisi dokumen, peran dan fungsi komite sekolah diantaranya bisa mencakup standar isi, tenaga pendidikan dan kependidikan, pengelolaan, pembiayaan, serta sarana dan prasarana.

Temuan diatas menunjukkan bahwa pemerintah cenderung sebagai katalisator dalam layanan pendidikan dengan lebih banyak membuat aturan sementara pelaksanaan teknis banyak dilakukan oleh sekolah dan masyarakat. Menurut Osborne & Gaebler (1993), pemerintah seperti ini akan terus secara aktif membentuk dan mengembangkan komunitas mereka dengan cara mendesain kebijakan-kebijakan yang menggerakkan institusi sosial dan ekonomi untuk menjalankan program/kebijakannya. Pemerintahan ini berasumsi bahwa institusi publik seperti lembaga pendidikan dibawah naungan negara membutuhkan fleksibilitas untuk merespon perubahan yang pesat dan kompleks, dan fleksibilitas itu tidak bisa didapat jika layanan pendidikan hanya disediakan oleh pemerintah, oleh karena itu harus ada pembagian peran. Fleksibilitas inilah yang menjadi salah satu poin prinsip *equifinality* yang menjadi landasan diberlakukannya MBS.

Namun di sisi lain, sisi negatif dari pemeritahan katalis ini adalah membuat sebagian penyelenggaraan pendidikan mulai dialihkan pada masyarakat dan secara bersamaan mulai menggerus peran pemerintah. Padahal sesuai dengan UUD 1945 bahwa yang berkewajiban mencerdaskan kehidupan bangsa adalah negara.

## **2. Pemerintahan di sekolah adalah milik masyarakat: memberdayakan masyarakat dan bukan melayani masyarakat**

Sistem pemerintahan di sekolah dimiliki oleh masyarakat. Hal tersebut bisa dilihat dari dua hal. Pertama, sistem kepemilikan dalam birokrasi dicabut dan dipindahkan ke dalam komunitas. Bentuk kepemilikan itu terejawantahkan dalam komite sekolah yang di sekolah tersebut dikembangkan sehingga melahirkan lembaga baru yang disebut KTPM5 (Konsolidasi Tim Pengembang Sekolah Mengidentifikasi Masalah, Membuat Program, Melaksanakan, Merefleksi/Mengevaluasi, dan Menindaklanjuti). Dalam organisasi tersebut dibagi menjadi 8 tim sesuai dengan jumlah 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP). Temuan tersebut sejalan dengan pasal 49 ayat 1 Peraturan Pemerintah RI No 66 tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah nomor 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan menyatakan manajemen berbasis sekolah/madrasah pada jenjang pendidikan dasar dan menengah.

Kedua, pemberdayaan masyarakat melalui demokrasi partisipatif. Partisipasi tersebut melalui komite sekolah dan KTPM5 yang mana masyarakat terlibat secara aktif mulai dari perencanaan hingga evaluasi program. Sebelum membenahi dan membentuk dua lembaga tersebut, hal teknis pertama yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka menampung aspirasi baik berupa masukan maupun kritik dan melibatkan peran serta masyarakat adalah dengan menempel secara besar nomor *hand phone* (HP) kepala sekolah yang dipasang di depan sekolah. Selain pada momen-momen tersebut, sekolah juga menyediakan waktu setiap 3 bulan sekali yang bersamaan dengan penerimaan hasil UTS agar paguyuban menyampaikan keluhan. sekaligus pengurus paguyuban mempertanggungjawabkan program yang telah didesain bersama.

Ketiga, layanan profesional (akademik maupun non-akademik) yang semula disediakan oleh sekolah diganti menjadi layanan kepedulian/komunitas. Sebagai contohnya adalah layanan kegiatan membaca al-Qur'an, renang dan drum band. Kegiatan tersebut membutuhkan dana yang besar karena itu sekolah melibatkan orang tua/wali. Bahkan kegiatan tersebut dikoordinir secara langsung oleh paguyuban orang tua/wali. Bahkan renang yang semula kegiatan ekstrakurikuler dimasukkan kedalam kurikulum melalui mata pelajaran pendidikan jasmani. Sementara untuk drum band, alat-alatnya yang mahal juga disediakan oleh orang tua/wali. Artinya, layanan benar-benar disediakan oleh komunitas orang tua/wali. Seperti yang diungkapkan oleh kepala sekolah:

Hasil positif dari layanan komunitas diatas sejalan dengan apa yang disampaikan oleh McKnight (1993) bahwa layanan oleh asosiasi komunitas memberikan masa depan yang lebih baik diantaranya; komunitas memiliki komitmen lebih pada anggotanya dibanding dengan birokrasi; komunitas lebih memahami permasalahannya; birokrasi dan profesional menyediakan dan menawarkan layanan namun komunitas mampu memberikan kepedulian serta solusi. Karena itulah komunitas akan selalu memberikan yang terbaik.

Sedangkan pemberdayaan masyarakat yang disediakan telah mampu menggali potensi yang ada di masyarakat untuk memberikan layanan pendidikan yang bermutu. Kondisi ini sesuai

dengan prinsip *Human Initiative* sebagai salah satu landasan teori manajemen berbasis sekolah yang menyatakan bahwa manusia bukan makhluk statis, namun makhluk dinamis yang oleh karena itu harus terus menerus digali dan dikembangkan kemampuannya (Cheng, 1996). Dengan terus digali maka potensi-potensi masyarakat yang ada akan muncul dan dapat menjadi solusi.

### **3. Pemerintah pusat/daerah menyuntikan kompetisi dalam setiap penyediaan layanan**

Sekolah merasakan bahwa sejak diterapkannya MBS, peluang untuk kompetisi antara sekolah yang satu dan yang lain semakin terbuka lebar. Hal itu bisa dilihat dari beberapa ciri. Pertama, setiap elemen yang layak bisa memberikan layanan pendidikan. Hal ini dikarenakan orang tua/wali/masyarakat umum, perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan, secara hukum diberikan keleluasaan untuk ikut berpartisipasi menyelenggarakan pendidikan. Kebebasan memberikan layanan ini telah tecantum dalam UU Sisdiknas No 20 tahun 2003 pasal 4 ayat 6, pasal 8, pasal 54 ayat 1.

Dengan adanya kebebasan bagi setiap elemen yang layak untuk memberikan layanan pendidikan, oleh karena itu yang kedua pengguna layanan/orang tua/murid memiliki banyak pilihan layanan/sekolah.

Dari data diatas baik sekolah maupun orang tua/wali setuju dengan adanya kompetisi dan kompetisi tampaknya akan terus menjadi pilihan pemerintah karena terdapat beberapa kelebihan. Pertama, kompetisi menghadirkan efisiensi dan menghasilkan biaya yang murah dan yang terbaiklah yang akan bertahan. Kedua, kompetisi merangsang inovasi baru, sedangkan monopoli melumpuhkan inovasi. Kompetisi mampu mendorong orang atau lembaga untuk terus melakukan eksperimen untuk berevolusi, beradaptasi, sehingga mampu bertahan meski lingkungan terus berubah. Dalam konteks sekolah, keterlibatan PSM membuat sekolah berlomba-lomba untuk menjadi yang terbaik dan memberikan layanan pendidikan yang prima, karena jika tidak maka sekolah akan tertinggal dan kehabisan murid. Kompetisi di sekolah tidak hanya melibatkan sekolah negeri *versus* sekolah negeri dan sekolah swasta *versus* sekolah swasta, melainkan juga sekolah negeri *versus* sekolah swasta.

Namun, pada titik tertentu, kompetisi memiliki dampak negatif yakni yang kuat akan terus berkembang dengan baik, dan yang lemah akan mati. Misalnya, sekolah yang memiliki komite sekolah yang kuat, orang tua/wali dari golongan orang kaya dan peduli terhadap sekolah, akan terus semakin berkembang. Sebaliknya bagi sekolah yang berada di pinggiran, yang kepedulian, latar belakang ekonomi dan pendidikan orang tua walinya rendah, ada kecenderungan sekolah tidak bisa berkembang atau bahkan mati. Jika demikian maka hak anak-anak untuk mendapat pendidikan yang layak tidak akan terpenuhi. Dan ini tidak adil. Oleh karena itu, harus ada kebijakan yang mengatur agar sistem kompetisi tidak merugikan siswa.

### **4. Pemerintahan di sekolah berbasis pada misi**

Sekolah juga menjalankan pemerintahan sekolah berbasis misi dengan ciri-ciri sebagai berikut. Pertama, dalam mendesain program, sekolah terlebih dahulu menentukan dasar misi, kemudian membuat program, menentukan anggaran dan membuat aturan. Bukan sebaliknya pemerintahan yang berbasis anggaran, yakni membuat program sesuai dengan anggaran. Hal tersebut sesuai dengan alur kerja tim KTPM5 yang kinerja masing-masing tim dalam mengembangkan sekolah harus sejalan dengan visi dan misi sekolah.

Kedua, sekolah memiliki sistem akuntabilitas untuk mengukur kinerja serta ketercapaian misi. Sistem akuntabilitas tersebut terejawantahkan melalui paguyuban kelas dan KTPM5. Paguyuban kelas selalu memantau program kerja yang telah disepakati dengan KTPM5. Hal itu secara rutin dilaksanakan tiap 3 bulan sekali ketika penyerahan rapot UTS. Sedangkan KTPM5 memang bertugas untuk menilai/mengevaluasi kinerja secara keseluruhan. Sedangkan secara teknis, akuntabilitas tersebut muncul dalam laporan penyelenggaraan dan keuangan yang disampaikan pada stakeholder serta ditempel di sekolah sehingga setiap warga sekolah bisa melihatnya. Hal tersebut sebagaimana yang disampaikan oleh kepala sekolah:

Disamping itu, sistem akuntabilitas juga merupakan amanah pasal 49 ayat 2, Peraturan Pemerintah RI No 66 tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah nomor 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan.

Pemerintahan sekolah yang berbasis pada visi dan misi akan menjadi pemerintahan yang efektif dan efisien karena kinerja dan anggaran didasarkan pada kebutuhan riil. Efektif karena

program didesain langsung dalam mencapai misi dan efisien karena tidak akan ada program yang tumpang tindih dengan program yang lainnya sehingga dalam konteks pendanaan menjadi tepat sasaran.

## 5. Pemerintahan pusat/daerah berorientasi pada hasil

Pemerintahan dalam konteks ini mencakup dua hal yakni pemerintahan di dinas pendidikan dan pemerintahan di sekolah. Pemerintahan di sekolah berorientasi pada proses namun dinas pendidikan berorientasi pada hasil. Hal itu bisa dilihat bahwa alat ukur/evaluasi kinerja didasarkan pada *outcome* yakni sekolah disebut bagus jika outputnya memiliki nilai UN yang tinggi dan lulusannya diterima di sekolah favorit.

Selain itu, reward/insentif juga lebih diberikan pada sekolah yang memiliki prestasi/output bagus. Sebagai contoh, sekolah mendapatkan banyak bantuan bangunan sekolah karena dianggap berprestasi baik dibidang akademik maupun non akademik. Namun sekolah juga tidak memungkir loby memiliki peran dalam sumbangan tersebut.

Menurut Osborne & Gaebler (1993), organisasi atau institusi yang melakukan pengukuran terhadap outcome/hasil kinerja mereka akan menemukan informasi yang membantu mereka untuk melakukan transformasi ke arah yang lebih baik. Beberapa manfaat dari pengukuran; jika kita tidak mengukur hasil, kita tidak akan tahu apakah kita sukses atau gagal; jika kita tidak bisa melihat kesuksesan, maka kita tidak akan bisa memberikan penghargaan; jika kita tidak bisa memberikan penghargaan, kita mungkin akan menghargai kegagalan; jika kita tidak melihat kesuksesan, kita tidak akan belajar dari kesuksesan; jika kita tidak bisa mengenali kegagalan, kita tidak akan bisa memperbaikinya; jika kita bisa mendemonstrasikan hasil, kita akan meraih dukungan publik.

Namun dalam konteks pemerintahan di sekolah tidak selamanya berorientasi pada hasil/output. Sekolah dasar negeri "X" ini lebih berorientasi pada proses karena produk pendidikan tidak bisa dilihat secara utuh hanya dalam jangka waktu yang singkat, yakni 1-2 tahun. Hal itu bagus mengingat pendidikan adalah proses panjang yang hasilnya akan bisa dilihat bertahun-tahun kedepan.

## 6. Pemerintahan di sekolah diarahkan untuk pelanggan: untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, bukan birokrasi

Pemerintahan di sekolah juga berorientasi pada pelanggan dengan beberapa ciri. Pertama, sekolah menganggap orang tua/wali/murid sebagai pelanggan. Hal itu bisa dilihat dari keterbukaan sekolah untuk menerima saran/kritik/keluhan dari orang tua/wali. Keterbukaan tersebut terbukti dari evaluasi tiap tiga bulan dan layanan aduan yang disediakan oleh sekolah. Sekolah juga menuntut kepala sekolah serta guru menjadi seperti *entrepreneur* yang pintar dalam mencari dan memperlakukan pelanggan. Dalam mencari pelanggan sekolah melakukan berbagai cara diantaranya yang paling fundamental adalah membuat majalah sekolah yang dipromosikan ke Taman Kanak-kanak (TK). Selain itu, karena karena banyak pelanggan yang menginginkan sekolah plus agama, maka sekolah memiliki kebijakan 100% pelajaran agama dan 100% pelajaran umum yang diperkuat dengan moto *mendidik dengan hati*. Itu menjadi bukti bahwa sekolah fokus pada pelanggan.

Kedua, sekolah lebih fokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan dari pada bukan kebutuhan birokrasi. Sekolah menganggap kebutuhan pelanggan adalah kebutuhan birokrat/dinas. Dinas akan melihat bagus jika pelanggan menilai bagus.

Namun tidak bisa dipungkiri bahwa terdapat birokrat yang menggunakan jabatannya untuk kepentingan pribadi/golongan. Misalnya, ketika ada program yang diusulkan oleh dinas, mau tidak mau sekolah harus menerima meskipun itu tidak sesuai dengan kebutuhan sekolah, jika tidak maka kepala sekolah akan dimutasi dan pada kesempatan yang akan datang akan sulit mendapatkan bantuan.

Karena itu, saran dari kepala sekolah adalah para kepala sekolah harus cerdik untuk membaca situasi seperti ini. Misalnya sekolah tetap menerima bantuan dari dinas dan menggali PSM untuk pembiayaan program lain. Namun itu akan jadi hambatan bagi sekolah yang tidak bisa menggali PSM.

Sekolah SD N “X” ini sangat kuat orientasinya pada pelanggan yang menggunakan prinsip Total Quality Management (TQM) dalam mengelola sekolah. Indikasinya bisa dilihat pada orientasi kepuasan pelanggan melalui layanan aduan dan perbaikan berkesinambungan. Hal itu termanifestasikan dalam KTPM5: Mengidentifikasi Masalah → Membuat Program → Melaksanakan → Merefleksi/Mengevaluasi → Menindaklanjuti, yang hampir mirip dengan the *Deming Cycle* dalam TQM.

## 7. Pemerintahan di sekolah penuh dengan inisiatif/usaha

Sekolah penuh dengan inisiatif/usaha. Hal tersebut bisa dilihat dari beberapa hal. Pertama, sekolah juga mencari keuntungan melalui pengembangan usaha. Misalnya, sekolah membangun 4 lokasi usaha. 3 lokasi disewakan untuk digunakan sebagai kantin, dan 1 lokasi digunakan sebagai koperasi sekolah yang tidak hanya melayani siswa namun juga menjual kebutuhan pokok untuk para orang tua/wali dan warga sekitar. Selain itu, sekolah juga mengadakan pameran yang hasilnya juga diperuntukkan kebutuhan sekolah. Penghasilan dari usaha ini cukup untuk memberi insentif guru tidak tetap (GTT) dan karyawan tidak tetap. Desain ini mengarah pada apapun yang memberikan profit maka akan diperuntukkan publik dalam hal ini kebutuhan guru dan karyawan tidak tetap yang belum digaji oleh pemerintah.

Kedua, ketika belanja barang/jasa, belanja itu dilakukan dalam rangka investasi. Apapun barang yang dibeli sekolah selalu berorientasi pada manfaat ke depan. Misal ketika membeli alat ekskul sekolah menganggapnya investasi karena dengan adanya peralatan yang lengkap akan mampu meningkatkan mutu siswa dan menarik calon murid dan wali murid. Contoh lain ketika membeli LCD projector, sekolah berfikir bahwa LCD ini merupakan investasi yang bagus karena kedepan bisa memperlancar proses belajar mengajar yang kelancaran proses belajar mengajar itu tidak bisa dinilai dengan uang.

Ketiga, peran kepala sekolah berubah dari peran semula sebagai manager/pimpinan menjadi pengusaha. Contoh nyata adalah ketika kepala sekolah berfikir bagaimana mencari sumber pendanaan untuk kegiatan sekolah. Hal itu tentu bukan pekerjaan mudah terutama bagi kepala sekolah yang kurang kreatif. Bagi kepala sekolah yang kurang kreatif akan selalu mengandalkan PSM atau iuran dari orang tua/wali. Bagi kepala sekolah yang kreatif akan mencari berbagai peluang usaha melalui *profit center* atau kerja sama menyelenggarakan kegiatan tersebut dengan institusi/individu lain.

## 8. Pemerintahan di sekolah menggunakan pendekatan antisipatif: mendahulukan pencegahan dari pada perawatan

Dalam mengatasi masalah, sekolah lebih mengedepankan pencegahan dari pada perawatan/sekolah lebih mengedepankan cara preventif dari pada cara responsif. Sebagai contoh, sekolah *mendesain Memorandum of Understanding (MoU)* atau nota kesepahaman antara sekolah dengan orang tua/wali murid dalam rangka menjaga moral anak terutama menjaga anak agar terbebas dari pornografi dan porno aksi. Isi dari pada MoU adalah bahwa orang tua tidak boleh memberikan/membelikan hand phone (HP) pada anak baik di rumah maupun di sekolah. Hal itu dilakukan karena HP adalah salah satu media yang sangat mudah untuk browsing dan menyimpan gambar/film. Apalagi penggunaan HP pada anak yang tidak terkontrol baik oleh orang tua/guru akan cenderung membawa dampak negatif bagi anak. Terkait dengan kebutuhan komunikasi antara siswa di sekolah dengan orang tua, sekolah menyediakan telpon umum di lingkungan sekolah.

Disamping tindakan antisipatif, sekolah juga melakukan peninjauan/kajian masa depan untuk mengantisipasi kejadian di masa yang akan datang. Kajian ini dilakukan oleh Konsolidasi Tim Pengembang Mutu Sekolah (KTPM5) ketika membuat desain perencanaan pengembangan sekolah. Sehingga program yang dibuat juga berdasarkan analisis kemungkinan yang dibutuhkan di masa yang akan datang. Namun perihal ini belum bisa banyak dilihat karena desain ini baru dilaksanakan sekitar 1,5 tahun yang lalu. Namun ada beberapa contoh program masa depan yakni pembangunan taman bermain dan klub anak usia dini.

Ciri terakhir dari sekolah yang antisipatif adalah sekolah sudah mulai melakukan perubahan pada sistem penganggaran yakni merubah sistem penganggaran jangka pendek menjadi jangka panjang. Penganggaran jangka pendek mengindikasikan hanya akan mencakup program atau kebutuhan dalam jangka pendek. Sedangkan penganggaran jangka panjang mengindikasikan bahwa

kebutuhan/program yang didesain adalah kebutuhan jangka panjang. Karena tidak mungkin jika kebutuhannya jangka pendek namun penganggarannya jangka panjang.

Sekolah melihat bahwa ketiga keinginan diatas akan menjadi tren dan kebutuhan dimasa yang akan datang, karena itu harus dimiliki di masa yang akan datang. Misal pembinaan olimpiade kedepan harus diperhatikan karena salah satu ukuran sekolah berprestasi adalah ada siswanya yang menjadi juara di olimpiade, sementara dalam waktu bersamaan olimpiade yang dulu hanya diselenggarakan oleh lembaga tertentu kini hampir semua lembaga seperti lembaga kursus, sekolah satu tingkat diatasnya, perguruan tinggi, bahkan lembaga konsultan pendidikan mengadakan olimpiade. Selain olimpiade, klub anak usia dini kedepan menjadi salah satu kebutuhan sekolah karena klub usia dini diharapkan menjadi batu loncatan anak-anak pra sekolah untuk melanjutkan pendidikan dasar. Dengan memiliki itu harapannya anak yang berada di klub usia dini bisa langsung melanjutkan ke sekolah dasar sehingga perekrutan siswa SD bisa dimulai dari dini. Sehingga keberlanjutan jumlah siswa dan sekolah bisa terjaga.

## 9. Pemerintahan baik di daerah maupun sekolah menggunakan sistem desentralisasi

Pemerintahan baik di pemerintahan daerah maupun di sekolah sudah mengalami desentralisasi. Pertama, indikasi desentralisasi di level pemerintahan daerah adalah terdapat di Pasal 20 ayat 2 UU RI Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang menyebutkan bahwa, dalam penyelenggaraan pemerintahan, Pemerintah menggunakan asas desentralisasi, tugas pembantuan, dan dekonsentrasi sesuai peraturan-perundang-undangan.

Selain itu, salah satu cakupan tugas dalam desentralisasi adalah di bidang pendidikan sebagaimana yang tercantum dalam pasal 13 dan 14 UU RI No.32 th. 2004 tentang Pemerintahan Daerah bahwa salah satu urusan wajib yang menjadi kewenangan pemerintah daerah provinsi dan kabupaten/kota adalah penyelenggaraan pendidikan.

Sedangkan desentralisasi di sekolah bisa diidentifikasi dari:

1. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional 044/U/2002 tentang dewan pendidikan dan komite sekolah pada April 2002.
2. UU RI No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 51 serta PP Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan menyatakan bahwa pengelolaan satuan pendidikan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah.
3. Pasal 49 ayat 1 Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah

Peraturan perundang-undangan tersebut diatas diakui oleh kepala sekolah bahwa secara empiris peraturan tersebut sudah dijalankan di lapangan.

Kedua, sekolah melibatkan partisipasi publik dalam setiap program/kegiatan sekolah. Partisipasi publik tersebut terwadahi dalam bentuk komite sekolah, KTPM5, paguyuban wali murid per kelas, dan paguyuban wali murid ekstrakurikuler.

Partisipasi tersebut secara langsung akan melibatkan *teamwork* dalam kegiatan sekolah. Sebagai contoh, partisipasi orang tua dalam kegiatan ekstrakurikuler renang, maka akan melibatkan *teamwork* dengan bentuk kepanitiaan yang dibentuk oleh paguyuban yang masing-masing bagian bertanggungjawab sesuai dengan job deskripsi masing-masing. Sie konsumsi akan bertanggungjawab segala kebutuhan konsumsi siswa, sie perlengkapan akan bertanggungjawab terhadap segala kebutuhan peralatan renang.

Sekolah menyatakan bahwa dengan adanya desentralisasi, sekolah mendapatkan manfaatnya diantaranya sekolah lebih maju karena banyak kebutuhan sekolah bisa terpenuhi melalui PSM. Hal ini sesuai dengan pendapat Osborne & Gaebler (1993) tentang manfaat desentralisasi. Pertama, lebih fleksibel karena bisa merespon kebutuhan pelanggan dengan cepat. Kedua lebih efektif karena proses birokrasi lebih pendek dan ketika ada masalah bisa ditangani secara langsung. Ketiga, lebih inovatif karena inovasi banyak muncul dari mereka yang ada dibawah yang melayani dan menghadapi persoalan. Keempat, mampu membangkitkan moral, komitmen dan produktivitas karena pegawai merasa dihargai ketika pimpinan memberikan kepercayaan untuk mengambil keputusan. Pimpinan yang menghargai dan mendengarkan apa yang disampaikan dan diusulkan bawahan dapat meningkatkan komitmen pegawai.

## 10. Pemerintah di sekolah berorientasi pada pasar

SD Negeri "X" juga cenderung berorientasi pada pasar. Berorientasi pada pasar berarti apa yang menjadi kebutuhan pasar dalam hal ini murid/orang tua/wali/masyarakat akan coba direspon dan dipenuhi oleh sekolah. Terdapat beberapa indikasi bahwa sekolah tersebut cenderung berorientasi pada pasar.

Pertama, jenis program sekolah didorong/dipengaruhi oleh orang tua/wali murid dan murid. Sebagai contoh, kegiatan ekstrakurikuler berupa renang, drumband, penghijauan sekolah, pemecahan kelas dari 45 siswa per kelas menjadi 30 siswa, yang ada di sekolah saat ini adalah atas usulan orang tua/wali murid tepatnya paguyuban. Sedangkan kegiatan mandiri siswa yang kemudian menjadi program sekolah adalah kegiatan belajar berhitung siswa saat istirahat. Karena murid sering melakukannya, guru yang melihat kebiasaan murid tersebut membuat sebagai program yang dinamakan Polimatika.

Namun memang tidak semua program sekolah dipengaruhi oleh orang tua/wali/murid. Terdapat beberapa program sekolah yang memang menjadi kebijakan sekolah diantaranya bimbingan olimpiade dan klub anak usia dini yang dijelaskan diatas. Meskipun program bisa dipengaruhi oleh orang tua/wali/murid, program tidak bisa dengan cepat berubah-ubah sesuai kebutuhan orang tua/wali. Tidak bisanya untuk berubah dengan cepat tersebut karena program pendidikan berbeda dengan program di bidang lain. Program di bidang pendidikan tidak semuanya bisa diukur hanya dalam jangka pendek, melainkan diukur dalam jangka panjang.

Kedua, program sekolah lahir bukan karena politik (misal adanya muatan politis dan ketentuan dari pemerintah), melainkan kebijakan yang didasarkan pada kondisi dan kebutuhan sekolah. Kepala sekolah menyebutkan:

Ketiga, program yang dimiliki sekolah umumnya menggunakan sistem insentif, bukan perintah. Misal bagi guru yang dalam proses belajar mengajarnya berbasis teknologi informasi (TI), maka sekolah akan memberikan insentif baik berupa materiil ataupun non materiil. Sehingga program ini memacu guru-guru lain untuk terus mengajar menggunakan media pembelajaran berbasis IT. Sistem insentif dalam konteks yang lebih luas misalnya Dinas Pendidikan memberikan *reward* pada SD N "X" secara materiil berupa gedung tambahan serta secara non-materiil berupa penyebutan nama sekolah dalam upacara di dinas Pendidikan. Model *reward* ini bisa dikategorikan sebagai insentif karena dalam rangka merangsang komponen sekolah untuk terus maju dan berkembang. Contoh lain bentuk insentif yang dilakukan oleh wali terhadap adalah tentang konsumsi guru. Wali memberikan insentif agar ada makan untuk guru yang dimasak di sekolah. Akhirnya mengajukan pembangunan dapur buat guru. Dengan insentif dari wali, akhirnya guru iuran untuk membangun dapur serta biaya masak.

Namun, sistem yang berorientasi pada pasar memiliki dua sisi yang sangat bertolak belakang. Di satu sisi, sistem pasar sangat baik karena apa yang menjadi kebutuhan masyarakat/orang tua wali murid bisa terpenuhi. dan itulah salah satu cara untuk bertahan hidup agar sekolah terus bisa eksis, seperti teori seleksi alam oleh carles darwin bahwa hanya yang mampu beradaptasilah yang akan bertahan hidup sementara yang tidak mampu beradaptasi dengan akan musnah dengan sendirinya.

Perdebatan dan polemik panjang mewarnai sistem pasar dalam pendidikan nasional. Misalnya, Rengka (1992) dan Abdullah (1992) menegaskan bahwa pendidikan harus berorientasi pada pasar dan industri. Alasan mereka adalah pertama bahwa dunia berkembang begitu cepat terutama dunia industri mengalami perkembangan yang sering kali lebih cepat ketimbang perkembangan dunia pendidikan karena itu sistem pendidikan harus mengikuti perkembangan industri. Diantara hal yang bisa dilakukan adalah lembaga pendidikan harus mencetak lulusan yang mampu bekerja secara trampil terutama di bidang komputer dan manajemen karena saat itu kebutuhan tenaga kerja industri yang terampil banyak dibutuhkan adalah yang terampil komputer dan manajemen. Alvin Toffler menyebut kondisi ini sebagai *Factory style school* yang mana pendidikan harus sejalan dengan dinamika industri agar tidak ketinggalan zaman. Dalam konteks ini, pendidikan dapat diibaratkan sebagai sebuah pabrik yang senantiasa menghasilkan produk-produk sesuai kebutuhan konsumen.

Sementara Suryadi (1992) menentang pendidikan yang berorientasi pada sistem pasar. Hal itu akan menghasilkan manusia seperti kornet yang siap pakai kapan saja. Pendidikan seperti ini tidak akan mampu menghasilkan manusia yang mampu menginterpretasikan, memahami dan ber-

adaptasi dengan lingkungannya, yakni lingkungan dalam pengertian luas baik lingkungan alam (fisik) maupun lingkungan sosial. Jika demikian, pendidikan tidak akan memiliki nilai tambah bagi manusia. Lebih lanjut Soemarno (1992) menegaskan bahwa dunia kerja dan pendidikan memang sepupu yang mesti diakurkan. Namun keakuran itu tak harus dilakukan secara gegabah. Tenaga kerja bukan satu-satunya output pendidikan. Hal itu bisa dilihat dalam UU Sisdiknas nomor 20 tahun 2003 tentang fungsi dan tujuan pendidikan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa pada Tuhan YME, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab.

Karena itu, pragmatisme tidak perlu didewakan karena itu hanya akan memenuhi kebutuhan sesaat dan tidak memanusiakan manusia. Soemarno lebih detail menawarkan solusi berdasarkan teori *Kredensialisme* yang tidak sepenuhnya yakin bahwa pendidikan formal mampu menghasilkan tenaga kerja terampil. Teori itu meyakini bahwa perolehan kemampuan dan keterampilan bekerja dapat diperoleh diluar pendidikan formal misalnya melalui pelatihan kerja, pengalaman kerja dan belajar sendiri.

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan diskusi, peneliti memformulasikan beberapa saran, diantaranya: 1) bagi sekolah, Sekolah Dasar N "X" bisa mengevaluasi dan mengembangkan model *entrepreneurial government* yang sudah ada di sekolah sekarang. Diantaranya adalah optimalisasi tim perencanaan dalam rangka mengkaji apa yang akan terjadi di masa yang akan datang yang terkait dengan sekolah. Karena tim pengkajian masa depan masih tergabung dalam KTPM5 yang belum optimal; 2) bagi peneliti yang akan datang bisa memperbanyak objek penelitian ke sekolah yang lebih luas sehingga bisa memperkaya model *entrepreneurial school* dan 3) bagi pemerintah harus membuat aturan tentang sistem pasar dan kompetisi yang terjadi di dunia pendidikan agar tidak merugikan siswa yang berkemampuan ekonomi rendah.

## Rujukan

- Abdullah, Farid. (1992). *Disesuaikan daya serap lapangan pekerjaan: Pendidikan harus berorientasi pasar*. Pikiat Rakyat.
- Ary, D. et al. (2010). *Introduction to research in education 8<sup>th</sup> edition*. Canada: Cengage Learning.
- Brunsson, N. & Olsen, J. P. (1993). *The reforming organization*. London: Rutledge.
- Bush, T. & Middlewood, D. (1997). *Managing people in education*. London: Sage Publication Inc.
- Campbell-Evans, G. (1993). A values perspective on school-based management. In Dimmock, C. (Ed.), *School-Based Management and school effectiveness* (pp. 92-113). London: Routledge.
- Cheng, C. K. (2008). The effect of shared decision-making on the improvement in teachers' job development. *New horizons in education, Vol.56, No.3*
- Cheng, Y. C. (1996). *School effectiveness & school-based management; A mechanism for development*. London: Falmer Press.
- Depdiknas. (2006). *Pemberdayaan Komite Sekolah*.
- Goetsch, David L dan Stanley B. Davis. (2000). *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Service*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hanson, E. M. (1991). *School-Based Management and Educational reform; cases in USA and Spain*. University of California. Retrieved 25 September 2010, from [http://www.mandikdasmen. Depdiknas.go.id/docs/dok\\_9.pdf](http://www.mandikdasmen. Depdiknas.go.id/docs/dok_9.pdf).
- Hatch, J. Amos. (2002). *Doing Qualitative Research in Education Settings*. New York: State University of New York.
- King, E. M. & Guerra, S. C. (2005). Education reforms in east asia: Policy, process, and impact. *East Asia Decentralizes: Making Local Government Work*. Washington, D.C., the World Bank, pp.179-207.

- Krishnamoorthi, S. R. (1999). *Making local school councils work: the implementation of local school councils in chicao public elementary schools*. Retrieved 26<sup>th</sup> of September 2010, from [http://lsr.nellco.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1047&context=harvard\\_oline](http://lsr.nellco.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1047&context=harvard_oline)
- Malen, B. (1999). The promises and perils of participations on site-based council. *Theory into Practice, Volume 38, (No. 4)*, Autumn, 209-216. College of Education, the Ohio State University.
- Miles, B. Matthew, & Huberman, Michael. (1994). *Qualitative Data Analysis.: an Expanded Sourcebook 2<sup>nd</sup> Edition*. California: Sage Publications.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1994). *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector from schoolhouse to statehouse, city hall to Pentagon*. Canada: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Rengka, Anthony. 1992. *Pendidikan yang berorientasi pada industri*. Jakarta.
- Ritchie, J. & Lewis, J. (2003). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Resarchers*. London: Sage.
- Sallis, Edward. (1993). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Limited.
- Satori, D. (2006). *Empowering school-based management to support the implementation of educational level curriculum; Creating and maintaining change*. A paper presented in educational forum in Lembang 28 Nopember 2006.
- Soemarno. (1992). *Haruskah pragmatisme didewakan?* Jakarta.
- Sumarsono, P. (2009). *Total quality management (TQM) dalam Pendidikan*.
- Sumarsono, P. (2011a). *Tracing Neoliberalism in Education*.
- Sumarsono, P. (2011b). *Restructuring Indonesian schools: the implementation of school-based management policy in public senior high school I Sukodadi*. Unpublished Thesis. University of Minho.
- Suparlan (2011), *Beberapa Temuan Hasil Penelitian Tentang Mbs (Manajemen Berbasis Sekolah)*, <http://www.suparlan.com/pages/posts/beberapa-temuan-hasil-penelitian-tentang-manajemen-berbasis-sekolah-308.php>, diakses tanggal 23 Januari 2011.
- Suryadi, Umar. 1992. *Bahaya pendidikan berorientasi pasar*. Jakarta.
- World Bank. (2007). *What is school-based management?* Washington, D.C., World Bank.
- World Bank. (2008). *BOS and BOS-KITA project appraisal document. Indonesia Report No. 45043-ID*. Washington, DC: World Bank.