

PEMAHAMAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP EMPAT PILAR IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

(Studi *Action Research* di Sekolah/Madrasah Sasaran Program
MEDP di Kab. Bangkalan)

Johan Trio Santoso, M.Pd.I¹

Pendahuluan

Pemerintah, dalam hal ini Departemen Agama, selalu mendorong perkembangan dan peningkatan mutu madrasah dengan berbagai usaha yang dapat dilakukan dengan melibatkan berbagai pihak pemangku kepentingan (*stakeholders*) pendidikan. Departemen Agama menjalin kerjasama dengan berbagai departemen, lembaga bantuan internasional, pemerintah daerah dan masyarakat agar kualitas pendidikan Islam dapat ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan perkembangan zaman. Karena itu, Departemen Agama senantiasa melakukan koordinasi dan sinkronisasi dengan Departemen Pendidikan Nasional dalam memenuhi 8 standar nasional pendidikan dan mengimplementasikan amanat Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Sebagaimana dinyatakan dalam Undang-Undang tersebut, madrasah memperoleh kedudukan yang sama dengan sekolah yang konsekuensinya madrasah perlu memperoleh kesamaan pelayanan, program dan anggaran agar dapat menampilkan kualitas pendidikan yang lebih baik.²

¹ Dosen Sekolah Tinggi Agama Islam Al Hamidiyah Konang Bangkalan.

² Sambutan Menteri Agama RI pada acara “Peresmian Dana Block Grant Dan Rapat Koordinasi Tingkat Nasional *Madrasah Education Development Project* (MEDP)”, Jakarta: 10 Desember 2009.

Madrasah Education Development Project (MEDP), merupakan program terobosan Direktorat Jendral Pendidikan Islam (Ditjen Pendis) yang didukung oleh dana bantuan Internasional. MEDP telah dirintis sejak tahun 2005 oleh Departemen Agama, BAPPENAS, dan Depkeu untuk mengelola dana hibah dan pinjaman luar negeri dari dana *Asian Development Bank* (ADB) yang tujuannya adalah pemberian bantuan peningkatan mutu madrasah melalui skema block grant. Skema block grant didasarkan pada usulan setiap madrasah yang dituangkan dalam *Madrasah Development Plan* (MDP) sesuai dengan kebutuhan setiap madrasah. Dari sinilah diharapkan madrasah secara mandiri mampu mengelola serta memberikan layanan pendidikan yang lebih baik kepada masyarakat sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki.

Program ini berbeda dengan program stimulan Direktorat Pendidikan Madrasah lainya yang mendapatkan dukungan dana dari ADB maupun lembaga donor lainnya. Misalnya program DMAP (Development Madrasah Aliyah Project) yang hanya berfokus pada pengembangan Madrasah Aliyah (MA), output-nya lahir MAN Model. Atau program AIBEP (Australia-Indonesia Basic Education Project) yang masih berjalan hingga tahun ini, fokusnya hanya pada pendidikan dasar (MI dan MTs).

MEDP program domainnya sangat baru. Sasarannya mencakup seluruh jenjang/satuan pendidikan, dari tingkat dasar sampai menengah. Karena sasarannya luas, maka saat ini hanya diperuntukkan bagi 500 madrasah (MI, MTs, MA), tersebar di 27 kabupaten di tiga provinsi. Yakni, Jawa timur (Pacitan, Ponorogo, Trenggalek, Kediri, Malang, Jember, Jombang, Nganjuk, Ngawi, Bojonegoro, Lamongan dan Bangkalan). Adapun Jawa tengah adalah cilacap, Banjarnegara, Wonosobo, Grobogan, Blora,

Rembang, Demak, Batang, dan Pemalang. Dan Sulawesi Selatan yaitu Bantaeng, Sinjai, Maros, Bone, dan Jenepono.³

Program ini diharapkan dapat berdampak pada jangka pendek dan jangka panjang. Jangka pendek adalah meningkatnya kualitas, efisiensi, dan efektifitas pendidikan madrasah pada jenjang MI, MTs, dan MA. Jangka panjang, program ini diharapkan meningkatkan daya saing lulusan MA di pendidikan tinggi dan lapangan pekerjaan. Peningkatan daya saing ini ditunjukkan dengan peningkatan rata-rata jumlah lulusan MA yang memasuki perguruan tinggi dan pendidikan tinggi lainnya. Peningkatan daya saing juga dapat diukur rata-rata jumlah lulusan MA yang memasuki lapangan pekerjaan dengan gaji yang relatif lebih baik.

Secara singkat program MEDP ini memberikan bantuan pada beberapa komponen dan kegiatan yang termasuk kategori block grant, yakni: 1).Peningkatan profesionalisme guru sesuai dengan standar nasional, 2).Peningkatan sumber dan fasilitas pembelajaran sesuai dengan standar nasional, 3).peningkatan efisiensi internal sesuai dengan standar nasional, dan 4).penguatan tata kelola, manajemen, dan keberlanjutan madrasah sesuai dengan standar nasional.⁴

Dengan demikian madrasah-madrasah yang ada, khususnya di kabupaten Bangkalan akan dapat meningkatkan jenjang akreditasinya dan yang lebih penting lagi dapat meningkatkan kualitas layanan pendidikan kepada anak didiknya, sehingga madrasah menjadi lembaga yang berdaya untuk menghasilkan sumber daya Indonesia yang memiliki keunggulan yang setara dengan lulusan lain di tingkat nasional dan jika mungkin di tingkat regional dan internasional. Berdasarkan

³ MEDP MAG'Z, Jakarta: Juli 2009, 47.

⁴Petunjuk teknis pengelolaan block grant bagi madrasah direktorat jendral pendidikan islam departemen agama RI tahun 2009, 9-10.

berbagai alasan dan deskripsi latar belakang diatas, penelitian ini disusun dengan judul Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBS) di Madrasah Sasaran MEDP Kabupaten Bangkalan: Kajian Terhadap Implementasi MBM Dalam Mewujudkan *Good Governance* Madrasah.

Pengertian MBM/MBS

School based management atau yang lebih familiar disebut Manajemen berbasis sekolah adalah penerapan "*teori bisnis modern*" pada pelaksanaan sistem sekolah. Dalam perspektif *global School Based Management* menjadi trend di beberapa negara maju ataupun berkembang. Ada beberapa fakta yang menunjukkan bahwa *School based Management* dilaksanakan di pelbagai belahan dunia, menggunakan istilah yang berbeda-beda. Di Kanada, Hongkong dan Negara Maju seperti Amerika dan Australia⁵.

Tidak berbeda dari eksistensi fakta yang disebutkan di atas, Indonesia merupakan salah satu negara berkembang yang mengimplementasikan *school based management*. Begitu halnya dengan nama dan implementasi yang berbeda. Pendidikan di Indonesia – yang diakui pemerintah – mempunyai dua pilar kekuasaan yang dibidangi oleh menteri tersendiri, pendidikan Agama berada di bawah naungan Menteri Agama dan pendidikan Nasional berada di bawah kekuasaan Menteri Pendidikan. Oleh sebab itulah, penamaan dari sistem tersebut berbeda-beda bergantung pada instansi yang bersangkutan. Bagi lembaga yang berada di bawah naungan menteri Agama, nama program tersebut adalah Manajemen berbasis Madrasah, dan terma sekolah bagi yang ada dibawah naungan Menti pendidikan. Distingsi dari istilah ini, tidak sampai pada bentuk implementasinya, dikotomi antara sekolah

⁵ Feibi Islma'il, Manajemen berbasis Sekolah Solusi Peningkatan Kualitas Pendidikan, dalam Jurnal *Iqra'* Volume 5, 2008, 5-6

dan madrasah sudah sejak lama ada, akibat dari dikotomi kekuasaan.

Dalam upaya mengurai istilah MBM ada tiga terma yang saling terikat erat dan sulit untuk dipisahkan. *Pertama, manajemen. Kedua* Berbasis, *Ketiga, Sekolah*. Manajemen perlu dijelaskan karena proses dari MBM berlangsung menggunakan pilar-pilar manajerial umum, baik dalam hal bisnis, ekonomi atau keuangan. Bahkan, biasanya para kepala lembaga pendidikan mereduksi ilmu management menjadi produk sistem dalam sekolah tersebut. Sebut saja *Manajemen By Objective*, terma ini lebih banyak dikenal dalam manajemen perusahaan, khususnya dalam proses pengambilan keputusan. Tapi, istilah itu dapat pula ditemukan dalam Lembaga Pendidikan.⁶

Buhari Zainun mendeskripsikan bahwa sekolah sebagai lembaga yang terstruktur diwajibkan untuk *memilih* dan memilah aspek-aspek yang dibutuhkan dalam proses pengembangannya, kemudian diatur menggunakan delegasi wewenang yang sedemikian rupa untuk mencapai suatu tujuan.⁷ Untuk itulah perlu kiranya, sebelum masuk pada *terminology School Based Management*, kita mengetahui *mainpoint* dari internalisasi nilai-nilai manajemen kedalam lembaga pendidikan, yang biasanya disebut dengan Manajemen Pendidikan.

Adapun Secara bahasa, menejemen berbasis madrasah (MBM) berasal dari tiga kata, yakni menejemen, berbasis, dan madrasah. Sebagaimana yang telah dijelaskan di atas, menejemen adalah proses, menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis mempunyai kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. Sedangkan madrasah berarti lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat untuk menerima dan memberikan

⁶ Anwar Nuris, *Management By Objective di Sekolah* (Studi Kasus di MTs 2 Surabaya)

⁷ Buchari Zainun *Organisasi Sekolah dan manajemen* (Jakarta Balai Aksara 1999), 45

pelajaran (biasanya berdasarkan agama Islam).⁸ Berdasarkan makna leksikal tersebut, maka manajemen berbasis madrasah dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan madrasah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran.

Terlepas dari kajian semiotic, atau pun linguistik di atas, dalam hal terminologisnya, perdebatan tentang manajemen dan madrasah dalam lingkup global memiliki dimensi yang sama di pelbagai Negara. Dalam pengertiannya Caldwell menyebutkan “*School-based management is the decentralization of authority from the central government to the school level*”⁹ Selain yang diungkapkan oleh Caldwell School Based Management juga bisa disebut “...*formal alteration of governance structures, as a form of decentralization that identifies the individual school as the primary unit of improvement and relies on the redistribution of decision making authority as the primary means through which improvement might be stimulated and sustained*”¹⁰. Di Inggris, tahun 1991 DFE (Department for Education), atau setara dengan Kementerian Pendidikan di Indonesia, mendeklarasikan “*five great theme*” (Lima temabesar) dalam pengembangan pendidikannya. Lima tema tersebut adalah kualitas, *diversity*, meningkatkan pilihan orang tua dalam memilih sekolah, otonomi pendidikan yang luas, dan akuntabilitas yang luas pula¹¹.

Dari lima tema yang disebutkan, di Wina melalui instansi pendidikan yang ada di bawah naungannya memberikan bantuan kesejumlah Negara untuk merubah paradigm pendidikan yang sentralistik menjadi berbasis *decentralist*. Dan akhirnya merambah masuk ke Indonesia, menggunakan terma MBS/MBM Istilah

⁸ Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), 111, 708, 1013.

⁹ Brian J. Caldwell, *School-Based Management. Education Policy Series*. (Paris: International Institute for Educational Planning and International Academy of Education, 2005.), 15

¹⁰ Filipe Barera.dkk. *Decentralized Decision Making In Schools*, (USA: World Bank Woshington D.C, 2009), 17

¹¹ Cyril Poster, *Managing Resources for School Improvement* (London : Routledge, 1996), 10

MBS/M, di dalam bahasa inggris dikenal dengan *School Based Management*. Untuk mendefinisikan hal tersebut, maka berikut adalah beberapa pandangan pakar pendidikan tentang MBS/M.

Prinsip MBM

Prinsip MBM adalah nilai-nilai yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan di sebuah sekolah. Sedangkan karakter ada ciri yang menjadi corak dalam melaksanakan MBM di Sekolah. Prinsip yang seyogyanya dipertimbangkan melalui tiga aspek, *pertama*, Proses pendidikan yang efektif, *Kedua* sekolah yang mempunyai budaya kondusif. *Ketiga* Guru yang profesional dalam melaksanakan seluruh bentuk tugas-tugasnya.¹² Ada beberapa Prinsip-prinsip yang lain yang perlu diperhatikan pula dalam melaksanakan MBM antara lain sebagai berikut:¹³

- a. Komitmen, kepala madrasah dan warga madrasah harus mempunyai komitmen yang kuat dalam upaya menggerakkan semua warga madrasah untuk ber-MBM.
- b. Kesiapan, semua warga madrasah harus siap fisik dan mental; untuk ber-MBM.
- c. Keterlibatan, pendidikan yang efektif melibatkan semua pihak dalam mendidik anak.
- d. Kelembagaan, madrasah sebagai lembaga adalah unit terpenting bagi pendidikan yang efektif.
- e. Keputusan, segala keputusan madrasah dibuat oleh pihak yang benar-benar mengerti tentang pendidikan.
- f. Kesadaran, guru-guru harus memiliki kesadaran untuk membantu dalam pembuatan keputusan program pendidikan dan kurikulum.

¹² Surip, efektifitas kepemimpinan kepala sekolah dalam *bunga rampai penelitian pendidikan di Indonesia* (Jogjakarta : Logos, 2005), 45

¹³ Husaeni Usman, Manajemen, "Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan" edisi 3, (Jakarta: Bumi aksara:2009), 624.

- g. Kemandirian, madrasah harus diberi otonomi, sehingga memiliki kemandirian dalam membuat keputusan pengalokasian dana.
- h. Ketahanan, perubahan akan bertahan lebih lama apabila melibatkan stakeholders madrasah.

Empat Pilar Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah

Seperti disebut sebelumnya, dalam MBS/M, sekolah/madrasah diberi otonomi kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar untuk mengelola sekolah/madrasah. Namun, kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar hanya dapat dilaksanakan dengan baik apabila sekolah/madrasah menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik (*Good Governance*).¹⁴ *Governance* merupakan paradigma baru dalam tatanan pengelolaan pemerintahan, dari paradigma awal yakni, *government*. Dengan bergesernya paradigma tersebut, yang menekankan pada kolaborasi dalam kesetaraan dan keseimbangan antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat madani (*civil society*), maka dikembangkan pandangan atau paradigma baru administrasi publik yang disebut dengan pemerintahan yang baik (*good governance*).¹⁵

Secara harfiah, bahwa pemerintah atau *government* dalam bahasa Inggris berarti “*The Authoritative direction and administration of the affairs of men/women in nation, state, city, etc*”, yang dalam bahasa Indonesianya adalah pengarahan dan administrasi yang berwenang

¹⁴ Pada awal tahun 1990-an, diadakan pertemuan negara-negara donor yang dipromotori oleh Bank Dunia. Pertemuan ini, kemudian dikenal sebagai “Konsensus Washington”. Dalam pertemuan itu terungkap banyak bantuan asing “bocor” akibat praktik bad *governance* (pemerintahan yang tidak akuntabel, tidak transparan, penyalahgunaan wewenang, korupsi, dll). Oleh karena itu, kemudian disepakati bahwa penerima bantuan harus diberi persyaratan (*conditionality*), yaitu kesediaan untuk mempraktikkan *good governance* (keterbukaan, demokrasi, *checks and balance*, dan lain-lain). Maka sejak pertengahan abad 1990-an, bantuan asing disertai kondisionalitas untuk mengurangi kebocoran bantuan asing dan efektifitas pemerintahan negara berkembang.

¹⁵ Santosa, Pandji, *Administrasi Publik (Teori dan Aplikasi Good Governance)*, (Bandung: PT.Refika Aditama, 2009), 130.

atas kegiatan orang-orang dalam sebuah negara, negara bagian, kota dan sebagainya. Dilain hal, pemerintah juga diartikan sebagai “*The governing body of nation, state, city etc*”, yang artinya pemerintah sebagai lembaga atau badan yang menyelenggarakan pemerintahan negara, negara bagian, kota dan sebagainya. Sedangkan istilah pemerintahan dalam bahasa inggris disebut *governance* yang berarti *act, fact, manner of governing*. Artinya tindakan, fakta, pola, dari kegiatan penyelenggaraan pemerintahan.

Bintoro Tjokroamidjojo dalam bukunya “Paradigma baru manajemen pembangunan”, dikatakan bahwa *governance* berarti memerintah, menguasai, mengurus, mengelola.¹⁶ Dari beberapa pengertian tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa *governance* mempunyai pengertian sebagai pemerintahan, pengurusan, pengelolaan, pengarahan, pembinaan, penyelenggaraan dan pemerintahan.

Adapun yang berkaitan dengan *good governance*, Pierre landell-mills dan Ismael Seregeldin mendefinisikan *good governance* sebagai penggunaan otoritas politik dan kekuasaan untuk mengelola sumber daya demi pembangunan sosial ekonomi. Sedangkan robert charlick mengartikan *good governance* sebagai pengelolaan segala macam urusan publik secara efektif melalui pembuatan peraturan dan atau kebijakan yang absah demi untuk mempromosikan nilai-nilai kemasarakatan.¹⁷

1. *Participatory* (partisipatori)

Salah satu alasan penerapan MBS/M adalah untuk membuat kebijakan/keputusan sekolah/madrasah lebih dekat dengan stakeholders sehingga hasilnya benar-benar mencerminkan aspirasi stakeholders. Untuk itu, MBS/M mensyaratkan adanya partisipasi aktif dari semua pihak yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah (*stakeholders*),

¹⁶ <http://www.sumbarprov.go.id>

¹⁷ Santoso, Pandji, *Administrasi Publik*,... 130.

baik warga sekolah/madrasah seperti guru, kepala sekolah/madrasah, siswa, dan tenaga-tenaga kependidikan lainnya, maupun warga diluar sekolah/madrasah seperti orang tua siswa, akademisi, tokoh masyarakat, dan pihak-pihak lain yang mewakili masyarakat yang diwadahi melalui komite sekolah/madrasah.¹⁸ Saat ini, Komite Sekolah/madrasah merupakan wadah formal bagi stakeholders untuk berpartisipasi secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelenggaraan sekolah/madrasah.

Peningkatan partisipasi dilandasi oleh keyakinan bahwa makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggungjawab; dan makin besar rasa tanggungjawab, makin besar pula tingkat dedikasi/kontribusinya terhadap sekolah. Inilah pentingnya partisipasi bagi sekolah/madrasah.

Partisipasi adalah proses di mana stakeholders (warga sekolah/madrasah dan masyarakat) terlibat aktif baik secara individual maupun kolektif, secara langsung maupun tidak langsung, dalam pengambilan keputusan, pembuatan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan/pengevaluasian pendidikan sekolah/madrasah. Diharapkan, partisipasi dapat mendorong warga sekolah/madrasah dan masyarakat sekitar untuk menggunakan haknya dalam menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan, pembuatan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan/pengevaluasian yang menyangkut kepentingan sekolah/madrasah, baik secara individual maupun kolektif, secara langsung maupun tidak langsung.¹⁹

Tujuan utama peningkatan partisipasi adalah untuk: (a). Meningkatkan dedikasi/kontribusi stakeholders terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah, baik dalam bentuk jasa (intelektualitas, keterampilan), moral, finansial, dan

¹⁸ Syafaruddin, Efektivitas Kebijakan Pendidikan,....., 177.

¹⁹ *Ibid*, 178.

material/barang, (b). Memberdayakan kemampuan yang ada pada stakeholders bagi pendidikan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional, (c). Meningkatkan peran stakeholders dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah, baik sebagai *advisor, supporter, mediator, controller, resource linker, and education provider*, dan (d). Menjamin agar setiap keputusan dan kebijakan yang diambil benar-benar mencerminkan aspirasi stakeholders dan menjadikan aspirasi *stakeholders* sebagai panglima bagi penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah.²⁰

Untuk mencapai tujuan tersebut, upaya-upaya yang perlu dilakukan oleh sekolah/madrasah dalam rangka meningkatkan partisipasi stakeholders adalah sebagai berikut:²¹

- a. Membuat peraturan dan pedoman sekolah/madrasah yang dapat menjamin hak stakeholders untuk menyampaikan pendapat dalam segala proses pengambilan keputusan, pembuatan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengevaluasian pendidikan di sekolah/madrasah.
- b. Menyediakan sarana partisipasi atau saluran komunikasi agar stakeholders dapat mengutarakan pendapatnya atau dapat mengekspresikan keinginan dan aspirasinya melalui pertemuan umum, temu wicara, konsultasi, penyampaian pendapat secara tertulis, partisipasi secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, pembuatan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengevaluasian pendidikan di sekolah/madrasah.
- c. Melakukan advokasi, publikasi, komunikasi, dan transparansi kepada stakeholders.
- d. Melibatkan *stakeholders* secara proporsional dengan mempertimbangkan relevansi pelibatangannya, batas-batas

²⁰ Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah, diterbitkan atas kerjasama Madrasah Education Development Program (MEDP),.....,45.

²¹ *Ibid*, 46.

yurisdiksinya, kompetensinya, dan kompatibilitas tujuan yang akan dicapainya.

Keberhasilan peningkatan partisipasi stakeholders dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah dapat diukur dengan beberapa indikator berikut:²²

- a. Kontribusi/dedikasi stakeholders meningkat dalam hal jasa (pemikiran, keterampilan), finansial, moral, dan material/barang.
- b. Meningkatnya kepercayaan stakeholders kepada sekolah/madrasah, terutama menyangkut kewibawaan dan kebersihan.
- c. Meningkatnya tanggungjawab stakeholders terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah.
- d. Meningkatnya kualitas dan kuantitas masukan (kritik dan saran) untuk peningkatan mutu pendidikan.
- e. Meningkatnya kepedulian stakeholders terhadap setiap langkah yang dilakukan oleh sekolah/madrasah untuk meningkatkan mutu.
- f. Keputusan-keputusan yang dibuat oleh sekolah/madrasah benar-benar mengekspresikan aspirasi dan pendapat stakeholders dan mampu meningkatkan kualitas pendidikan.

2. *Accountability* (akuntabilitas)

MBS/M memberi kewenangan yang lebih besar kepada penyelenggara sekolah/madrasah yaitu kewenangan untuk mengatur dan mengurus sekolah/madrasah, mengambil keputusan, mengelola, memimpin, dan mengontrol sekolah/madrasah. Agar penyelenggara sekolah/madrasah tidak sewenang-wenang dalam menyelenggarakan sekolah/madrasah, maka sekolah/madrasah harus bertanggungjawab terhadap apa yang dikerjakan.

²²Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah, diterbitkan atas kerjasama Madrasah Education Development Program (MEDP),.....,36.

Dengan demikian, madrasah berkewajiban mempertanggung-jawabkan kepada publik tentang apa yang dikerjakan sebagai konsekwensi dari mandat yang diberikan oleh publik. Ini berarti, akuntabilitas publik akan menyangkut hak publik untuk memperoleh pertanggungjawaban penyelenggara sekolah/madrasah. Publik sebagai pemberi mandat dapat memberi penilaian terhadap penyelenggara sekolah/madrasah apakah pelaksanaan mandat dilakukan secara memuaskan atau tidak. Dalam kaitannya dengan akuntabilitas, publik mempunyai hak untuk memberikan masukan, hak diinformasikan, hak untuk komplain, dan hak untuk menilai kinerja sekolah/madrasah.

a. Pengertian akuntabilitas.

Akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan penyelenggara organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban. Pertanggung jawaban penyelenggara sekolah merupakan akumulasi dari keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pokok dan fungsi sekolah/madrasah yang perlu disampaikan kepada stakeholders. Akuntabilitas kinerja sekolah/madrasah adalah perwujudan kewajiban sekolah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan rencana sekolah dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui alat pertanggungjawaban secara periodik.

Akuntabilitas meliputi pertanggungjawaban penyelenggara sekolah/madrasah yang diwujudkan melalui transparansi dengan cara menyebarluaskan informasi dalam hal: (a) pembuatan dan pelaksanaan kebijakan serta perencanaan, (b) anggaran pendapatan dan belanja sekolah/madrasah, (c) pengelolaan sumberdaya pendidikan di sekolah/madrasah, dan

(d) keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan rencana sekolah dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Menurut jenisnya, akuntabilitas dapat dikategorikan menjadi 4: (1) akuntabilitas kebijakan, yaitu akuntabilitas pilihan atas kebijakan yang akan dilaksanakan, (2) akuntabilitas kinerja (*product/quality accountability*), yaitu akuntabilitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan sekolah/madrasah, (3) akuntabilitas proses, yaitu akuntabilitas yang berhubungan dengan proses, prosedur, aturan main, ketentuan, pedoman, dan sebagainya., dan (4) akuntabilitas keuangan (kejujuran) atau sering disebut (*financial accountability*), yaitu akuntabilitas yang berhubungan dengan pendapatan dan pengeluaran uang (*cash in and cash out*). Sering kali istilah *cost accountability* juga digunakan untuk kategori akuntabilitas ini.²³

b. Tujuan akuntabilitas.

Tujuan utama akuntabilitas adalah untuk mendorong terciptanya akuntabilitas kinerja sekolah sebagai salah satu prasyarat untuk terciptanya sekolah yang baik dan terpercaya. Penyelenggara sekolah/madrasah harus memahami bahwa mereka harus mempertanggungjawabkan hasil kerja kepada publik.

Selain itu, tujuan akuntabilitas adalah untuk menilai kinerja sekolah/madrasah dan kepuasan publik terhadap pelayanan pendidikan yang diselenggarakan oleh sekolah/madrasah, untuk mengikutsertakan publik dalam pengawasan pelayanan pendidikan, dan untuk mempertanggungjawabkan komitmen pelayanan pendidikan kepada publik. Untuk mengukur kinerja mereka secara obyektif perlu adanya indikator yang jelas. Sistem pengawasan perlu diperkuat dan hasil evaluasi harus dipublikasikan dan apabila terdapat kesalahan harus diberi

²³ Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah, diterbitkan atas kerjasama Madrasah Education Development Program (MEDP),.....,49.

sanksi. Sekolah/madrasah dikatakan memiliki akuntabilitas tinggi jika proses dan hasil kinerja sekolah/madrasah dianggap benar dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

c. Upaya-upaya Peningkatan Akuntabilitas.

Agar sekolah/madrasah memiliki akuntabilitas yang tinggi, maka perlu diupayakan hal-hal sebagai berikut:²⁴

- 1) Sekolah/madrasah harus menyusun aturan main tentang sistem akuntabilitas termasuk mekanisme pertanggungjawaban. Ini perlu diupayakan untuk menjaga kepastian tentang pentingnya akuntabilitas.
- 2) Sekolah/madrasah perlu menyusun pedoman tingkah laku dan sistem pemantauan kinerja penyelenggara sekolah/madrasah dan sistem pengawasan dengan sanksi yang jelas dan tegas.
- 3) Sekolah/madrasah menyusun rencana pengembangan sekolah/madrasah dan menyampaikan kepada publik/stakeholders di awal setiap tahun anggaran.
- 4) Menyusun indikator yang jelas tentang pengukuran kinerja sekolah/madrasah dan disampaikan kepada stakeholders.
- 5) Melakukan pengukuran pencapaian kinerja pelayanan pendidikan dan menyampaikan hasilnya kepada publik/stakeholders di akhir tahun.
- 6) Memberikan tanggapan terhadap pertanyaan atau pengaduan publik.
- 7) Menyediakan informasi kegiatan sekolah/madrasah kepada publik yang akan memperoleh pelayanan pendidikan. Memperbarui rencana kinerja yang baru sebagai kesepakatan komitmen baru.

²⁴ *Ibid*, 49.

d. Indikator keberhasilan Akuntabilitas.

Keberhasilan akuntabilitas dapat diukur dengan beberapa indikator berikut, yaitu: (a) meningkatnya kepercayaan dan kepuasan publik terhadap sekolah/madrasah, (b) tumbuhnya kesadaran publik tentang hak untuk menilai terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah, (c) berkurangnya kasus-kasus KKN di sekolah/madrasah, dan (d) meningkatnya kesesuaian kegiatan-kegiatan sekolah/madrasah dengan nilai dan norma yang berkembang di masyarakat.²⁵

3. *Transparency*

Sekolah/madrasah adalah organisasi pelayanan yang diberi mandat oleh publik untuk menyelenggarakan pendidikan sebaik-baiknya. Mengingat sekolah/madrasah adalah organisasi pelayanan publik, maka sekolah/madrasah harus transparan kepada publik mengenai proses dan hasil pendidikan yang dicapai. Transparansi dicapai melalui kemudahan dan kebebasan publik untuk memperoleh informasi dari sekolah/madrasah. Bagi publik, transparansi bukan lagi merupakan kebutuhan tetapi hak yang harus diberikan oleh sekolah/madrasah sebagai organisasi pelayanan pendidikan.

Hak publik atas informasi yang harus diberikan oleh sekolah/madrasah antara lain: hak untuk mengetahui, hak untuk menghadiri pertemuan sekolah/madrasah, hak untuk mendapatkan salinan informasi, hak untuk diinformasikan tanpa harus ada permintaan, dan hak untuk menyebarluaskan informasi. Oleh karena itu, sekolah/madrasah harus memberikan jaminan kepada publik terhadap akses informasi sekolah/madrasah atau kebebasan memperoleh informasi sekolah/madrasah.

²⁵ Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah, diterbitkan atas kerjasama Madrasah Education Development Program (MEDP),.....,50.

Kebebasan memperoleh informasi sekolah/madrasah dapat dicapai jika dokumentasi informasi sekolah/madrasah tersedia secara mutakhir, baik kualitas maupun kuantitas. Pengembangan transparansi sangat diperlukan untuk membangun keyakinan dan kepercayaan publik kepada sekolah/madrasah. Dengan transparansi yang tinggi, publik tidak lagi curiga terhadap sekolah/madrasah dan karenanya keyakinan dan kepercayaan publik terhadap sekolah/madrasah juga tinggi.

a. Pengertian Tranparansi

Transparansi sekolah/madrasah adalah keadaan di mana setiap orang yang terkait dengan kepentingan pendidikan dapat mengetahui proses dan hasil pengambilan keputusan dan kebijakan sekolah/madrasah.²⁶ Dalam konteks pendidikan, istilah transparansi sangatlah jelas yaitu kepolosan, apa adanya, tidak bohong, tidak curang, jujur, dan terbuka terhadap publik tentang apa yang dikerjakan oleh sekolah/madrasah. Ini berarti bahwa sekolah/madrasah harus memberikan informasi yang benar kepada publik.

Transparansi menjamin bahwa data sekolah/madrasah yang dilaporkan mencerminkan realitas. Jika terdapat perubahan pada status data dalam laporan suatu sekolah/madrasah, transparansi penuh menyaratkan bahwa perubahan itu harus diungkapkan secara sebenarnya dan dengan segera kepada semua pihak yang terkait (stakeholders).

1) Tujuan Transparansi

Pengembangan transparansi ditujukan untuk membangun kepercayaan dan keyakinan publik kepada sekolah/madrasah bahwa sekolah/madrasah adalah organisasi pelayanan pendidikan yang bersih dan berwibawa. Bersih dalam arti tidak

²⁶ *Ibid*, 47.

KKN dan berwibawa dalam arti profesional. Transparansi bertujuan untuk menciptakan kepercayaan timbal balik antara sekolah/madrasah dan publik melalui penyediaan informasi yang memadai dan menjamin kemudahan dalam memperoleh informasi yang akurat.

b. Upaya-upaya Peningkatan Tranparansi.

Transparansi sekolah/madrasah perlu ditingkatkan agar publik memahami situasi sekolah/madrasah dan dengan demikian mempermudah publik untuk berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah. Upaya-upaya yang perlu dilakukan dalam kerangka meningkatkan transparansi sekolah/madrasah kepada publik antara lain melalui:²⁷

- 1) Pendayagunaan berbagai jalur komunikasi, baik secara langsung melalui temu wicara, maupun secara tidak langsung melalui jalur media tertulis (brosur, leaflet, newsletter, pengumuman melalui surat kabar) maupun media elektronik (radio dan televisi lokal).
- 2) Menyiapkan kebijakan yang jelas tentang cara mendapatkan informasi, bentuk informasi yang dapat diakses oleh publik ataupun bentuk informasi yang bersifat rahasia, bagaimana cara mendapatkan informasi, durasi waktu untuk mendapatkan informasi, dan prosedur pengaduan apabila informasi tidak sampai kepada publik.
- 3) Mengupayakan peraturan yang menjamin hak publik untuk mendapatkan informasi sekolah/madrasah, fasilitas database, sarana informasi dan komunikasi, dan petunjuk penyebarluasan produk-produk dan informasi yang ada di sekolah/madrasah maupun prosedur pengaduan.

²⁷ Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah, diterbitkan atas kerjasama Madrasah Education Development Program (MEDP),.....,48.

c. Indikator keberhasilan transparansi

Keberhasilan transparansi sekolah/madrasah ditunjukkan oleh beberapa indikator berikut:²⁸ (a) meningkatnya keyakinan dan kepercayaan publik kepada sekolah/madrasah bahwa sekolah/madrasah adalah bersih dan wibawa, (2) meningkatnya partisipasi publik terhadap penyelenggaraan sekolah/madrasah, (3) bertambahnya wawasan dan pengetahuan publik terhadap penyelenggaraan sekolah/madrasah, dan (4) berkurangnya pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku di sekolah/madrasah.

4. Efektifitas dan Transferensi

a. Efektivitas

Dalam kamus besar bahasa indonesia (1990:219), dikemukakan bahwa efektivitas berarti ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya, kesannya), manjur atau mujarab, dapat membawa hasil. Jadi efektivitas adalah adanya kesesuaian antara orang yang melaksanakan tugas dengan sasaran yang dituju. Efektivitas adalah bagaimana suatu organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usaha mewujudkan tujuan operasional. Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas berkaitan dengan terlaksananya semua tugas pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu, dan adanya partisipasi aktif dari anggota. Dengan demikian efektivitas MBS/M berarti bagaimana MBS/M berhasil melaksanakan semua tugas pokok sekolah/madrasah menjalin partisipasi masyarakat, mendapatkan serta memanfaatkan sumber daya, sumberdana, dan sumber belajar untuk mewujudkan tujuan sekolah.²⁹

Efektifitas MBS/M dapat dilihat berdasarkan teori sistem dan dimensi waktu. Berdasarkan teori sistem, kriteria

²⁸ *Ibid*, 48.

²⁹ E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, , 82.

efektivitas harus mencerminkan keseluruhan siklus input – proses – output, tidak hanya output atau hasil, serta harus mencerminkan hubungan timbal balik antara MBS/M dengan lingkungan sekitarnya. Adapun berdasarkan dimensi waktu, efektivitas MBS/M dapat diamati dalam jangka pendek (menunjukkan hasil kegiatan dalam jangka waktu 1 tahun, dengan kriteria kepuasan, efisiensi, dan produksi), jangka menengah (dalam jangka waktu 5 tahun, dengan kriteria perkembangan serta kemampuan beradaptasi dengan lingkungan dan perusahaan), jangka panjang (diatas 5 tahun, dengan kriteria kemampuan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan kemampuan membuat perencanaan strategis bagi kegiatan masa depan).³⁰

b. Efisiensi

Efisiensi merupakan aspek yang sngat penting dalam manajemen sekolah/madrasah, karena sekolah/madrasah umumnya dihadapkan pada masalah kelangkaan sumber dana, dan secara langsung berpengaruh kegiatan manajemen. efektifitas membandingkan antara rencana dengan tujuan yang dicapai, adapun efisiensi lebih ditekankan pada perbandingan input atau sumber daya dengan output. Suatu kegiatan dikatakan efisien jika tujuan yang dicapai secara optimal dengan penggunaan atau pemakaian sumber daya yang minimal.

c. Tujuan Efektifitas dan Efisiensi

Efektifitas dalam sekolah / madrasah mempunyai tujuan sebagai berikut:³¹

- 1) Menentukan tujuan dengan kegiatan yang tepat
- 2) Merinci metode atau cara dalam pencapaian target organisasi

³⁰ *Ibid*, 82

³¹ Hani Handoko, *Manajemen*, (Jogjakarta : BPFE, 2003), 7

- 3) Memilih pekerjaan yang harus dilakukan dan tidak mesti untuk dilakukan

Tujuan Efisiensi adalah:³²

- a) Meminimumkan biaya dalam pengelolaan sekolah dan organisasi
- b) Memprediksi keluaran atau capaian dengan batas waktu yang ditentukan
- c) Menghitung secara matematis antara *input* dan *output* dengan benar
- d) Mengevaluasi Produktivitas, performance, dan hasil yang dicapai oleh sebuah organisasi.

d. Indikator Keberhasilan Efektifitas dan Efisiensi

Ada dua kata kunci yang biasanya dijadikan indikator dalam upaya menilai efektifitas dan efisiensi. Capaian efektifitas dikatakan berhasil apabila para anggota (*staff*) dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan apa yang sudah digariskan dalam organisasi atau sekolah. Misalnya saja, *Staff* melaksanakan tugas administrasi dengan baik dan tertata dengan rapi.

Sedangkan pada aspek Efisiensi indikatornya adalah sedikitnya, *cost* (harga), capaian, *performance*, dan lain sebagainya. Harga dan produktivitas adalah dua hal yang harus diperhatikan sebagai bentuk indikator. Karena banyak terma-terma dalam sebuah organisasi bahwa untuk menjadi organisasi bagus, maka dibutufkan pula dana yang sangat banyak. Padahal, tidak semua organisasi mempunyai kebutuhan uang (harga) yang cukup mahal untuk menjadi efektif. Hal ini juga menjadi *trend* dalam masyarakat, bahwa sekolah yang bagus adalah sekolah yang mahal.

³² *Ibid*, 7.

Hasil Penelitian

Data yang sudah dikemukakan di atas merupakan sebuah fakta yang nyata dan terlihat di madrasah-madrasah yang menjadi objek MEDP. Bagian selanjutnya adalah re-diskomposisi dan kategoriisasi antara teori yang ada dan data lapangan (*field data*). Tidak seperti yang ada di penyajian data, sub analisis data ini akan dijelaskan menggunakan tabel-tabel-tabel dan bagan yang menunjukkan karakteristik implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di masing-masing sekolah. Adapun bahasan dalam analisis ini akan dibagi sebagaimana berikut :

Implementasi mempunyai arti pelaksanaan, pengejawantahan, dan pemberlakuan. Manajemen berbasis Madrasah/ Sekolah (MBM/S) adalah sebuah konsep elaborative ilmu ekonomi-bisnis ke dalam dunia pendidikan. Melalui elaborasi yang demikian, diharapkan madrasah memiliki kesamaan sistemik dengan korporasi yang berkembang di dunia bisnis. MBM, dalam pandangan beberapa pakar pendidikan, dikatakan sebagai pengelolaan yang paling jitu untuk membentuk sekolah yang mandiri. Pasalnya, MBM mengajarkan tentang kemandirian, pendelegasian wewenang ke tingkat meso (baca :sekolah), akuntabilitas yang dititik beratkan kepada setiap individu di sekolah.

Manajemen Berbasis Madrasah memiliki prinsip dan karakter sebagai berikut : 1) Komitmen kepala sekolah. 2) Kesiapan seluruh elemen pendukung, mulai dari staf, guru, sarana, hingga komite sekolah dalam pelaksanaannya. 3) Keterlibatan aktif seluruh elemen. 4) Pengambilan keputusan yang tepat. 5) Kesadaran dan kemandirian.

Dari lima prinsip teoritik di atas, maka kita dapat melihat ukuran keseriusan dan kesiapan beberapa sekolah yang melaksanakan prinsip-prinsip tersebut. Adapun hasil analisa

penulis berdasarkan pada data yang sudah disebutkan sebelumnya adalah sebagai berikut :

Pelaksanaan prinsip MBM di Madrasah Sasaran MEDP.

Sekolah/madrasah	Komitmen Kepala sekolah	Kesiapan elemen sekolah	Partispatori masyarakat	Pengambilan keputusan	Kesadaran dan kemandirian
MI Siradjul Huda	Kurang	Kurang	Kurang	Kurang	Kurang
MI Annafiiyah	Baik	Baik	Baik	Baik	Baik
MTs Raudlatul Ulum	Kurang	Kurang	Cukup baik	Cukup baik	Kurang
MTs al Maarif	Sangat baik	Baik	Baik	Sangat baik	Sangat baik
MA al Hamidyah	Baik	Baik	Baik	Baik	Sangat baik

Kesimpulan di atas berdasarkan pada jawaban-jawaban kepala sekolah dan perubahan yang cukup lampat terlihat di masing-masing sekolah. Misalnya, di MI Siradjul Huda, kepala sekolahnya masih bersifat acuh-tak acuh pada proses pengembangan kelembagaan. Salah satu komentarnya yang penulis anggap acuh-tak acuh adalah *“tugas kepala sekolah kan hanya menghadiri rapat, dan tanda tangan mas?, saya kira dulu sih begitu”*³³. Selain itu juga, cukup terlihat kesenjangan, secara tampak terlihat dari beberapa guru tentang tauladan kepala sekolah. Meskipun secara teoritik kepala sekolah MI Siradjul Huda mampu menjelaskan konsep MBM.

Penilaian bahwa ada tiga sekolah yang sangat baik di atas, itu juga berdasarkan pada data dan fakta yang terlihat di dalam proses penelitian. Komitmen dan pemahaman yang utuh tentang MBM juga dapat membantu mereka melaksanakan implementasi MBM di madrasah masing-masing. Contohnya MI al An-Nafiiyah menyebutkan : *“....bahwa ada dua factor pendukung ... Faktor pertama adalah SDM (Sumber Daya Manusia) dan SDA (Sumber Daya Alam).*

³³ Keterangan Kepala Sekolah MTS Raudlatul Ulum

Sumber daya manusia adalah personalia tata usaha/staff dan guru yang dapat membatu tugas saya di sekolah ini. Sedangkan factor Sumber Daya Alam adalah sarana dan fasilitas yang kami miliki. Menurut saya, sebagai apapun ide dan gagasan yang dibangun tanpa suatu infra-struktur yang baik pula tidak akan berbdampak baik...³⁴

Jelaslah, alasan terpenting mengapa peneliti memiliki penilaian ada kesenjangan dari lima sasaran MEDP dalam peningkatan MBM. Namun, yang perlu digaris bawahi, prinsip dan karakter hanya bagian dalam kelengkapan atribut MBM yang secara baik dilaksanakan. Adapula beberapa hal yang menjadi *core subject* implementasi MBM di dalam sebuah madrasah. Seperti yang disebutkan dalam buku panduan MEDP ada lima matrik dalam pelaksanaan MBM. *Pertama*, perencanaan. *Kedua*, pengorganisasian, *Ketiga*, pelaksanaan. *Keempat*, pengkoordinasian. *Kelima*, pengontrolan. Tabel ini menjelaskan yang apa saja yang sudah dilaksanakan oleh lima madrasah sasaran MEDP.

Matrik Manajemen Berbasis Madrasah lima Madrasah sasaran MEDP

Madrasah	Plan	Organizing	Act	Coord.	Control
MI Siradjul Huda	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada
MI Annafiyah	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada
MTs Raudlatul Ulum	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada
MTs Al Maarif	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada
MA Al Hamidiyah	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada

Diakui atau tidak, data memang menunjukkan bahwa semua sekolah melaksanakan program perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, dan pengontrolan. Namun,

³⁴ Keterangan Kepala MI. An-Nafiyah

yang berbeda adalah kualitas dari proses pelaksanaannya dan pada bagian apa saja yang dilaksanakan oleh sekolah tersebut. Di MI Siradjul Huda lima matrik yang ada di atas dilaksanakan hanya sebatas rutinitas belaka. Sedangkan di MI Annafiyah juga melaksanakannya sebagai proses serius untuk mengembangkan dan mengimplementasikan sistem pelayanan yang baik bagi seluruh stakeholder dan komite sekolah. Tidak halnya di MTs Raudlatul Ulum, implementasi matril MBM di atas, terkendala oleh sarana, SDM dan budaya lembaga yang tidak tersistematika dengan baik.

Dua sekolah tersisa memiliki kesiapan dan sistem pelaksanaan yang lebih kuat dibandingkan yang sebelumnya. Dua lembaga tersebut, MTs al Maarif dan MA al Hamidiyah melaksanakan MBM dengan petunjuk teknis, dan pendelegasian yang sudah teratur dengan baik. Dengan ini, dapat disimpulkan bahwa semua lembaga yang menjadi sasaran MEDP melaksanakan proses manajerial, namun tidak semuanya bisa dikategorikan pada instrument MBM. Pasalnya, orientasi MBM ada pad aspek kualitas bukan pada pelaksanaannya belaka.

Berbicara peran MEDP berarti membicarakan kinerja dan sumbangsih para fasilitator MEDP yang melaksanakan kegiatan di sekolah tersebut. Tugas utamanya adalah memfasilitasi para kepala sekolah dalam membangun manajemen yang professional dan berkesuaian dengan Peraturan Pemerintah Standar Nasional Pendidikan No 19 Tahun 2005, khususnya dalam pasal 49 ayat (1) khusus tentang menejemen sekolah.

Setidaknya dalam peraturan tersebut, ada ayat yang menunjukkan bahwa sekolah/madrasah diwajibkan untuk dapat mengelola lembaga pendidikannya secara mandiri (otonom). Oleh karena itulah, banyak pakar pendidikan memproduksi buku-buku yang menfokuskan pada aspek manajemen sekolah. Tujuan utama manajemen sekolah adalah mensistematisasikan proses baik dari input, proses, dan output.

Lebih dari sekedar buku panduan, Kementerian Agama bekerja sama dengan ADB dan pemerintah Australia, mengirimkan fasilitator yang terdidik untuk membantu mengembangkan sekolah yang belum memiliki sistem manajerial yang baik. Ada tiga tempat yang menjadi prioritas, yakni provinsi Jawa Tengah, Jawa Timur, dan Sulawesi. Hingga saat ini, proyek ini masih terus berjalan.

Jadi, dengan ini, maka peran fasilitator akan diketahui melalui kesan yang dipaparkan oleh para kepala sekolah, khusus dalam penelitian ini adalah lima madrasah yang ada di Kab. Bangkalan. Berikut peneliti paparkan kesan yang didapatkan oleh kepala madrasah tentang pendampingan kepala sekolah tentang MBM di sekolah masing.

Kepala sekolah MI Siradjul Huda dan MTs Raudlatul Ulum mempunyai kesimpulan bahwa kontribusi fasilitator MEDP sangat berguna dan membantu sebagian tugas kepala sekolah dalam menumbuhkan kesadaran manajerial dan fasilitas yang dapat menunjang MBM. Bahkan, kepala sekolah Siradjul Huda mengakui mengenal MBM secara implementatif melalui pengetahuan yang diberikan oleh fasilitator MEDP.

Sedangkan tiga kepala sekolah lainnya, yakni MI An-Nafiiyah, MTs al-Maarif, MA al-Hamidiyah, lebih menfokuskan programnya pada aspek pengembangan yang lebih sektoral. Ada yang membutuhkan fasilitas, adapula yang membutuhkan pelatihan-pelatihan dibutuhkan oleh Madrasah. Bagi peneliti, tabel dibawah ini akan menunjukkan sumbangsih MEDP dalam membangun MBM di sekolah-sekolah yang menjadi sasaran utamanya:

Peran MEDP

No	Nama Sekolah	Sumbangsih MEDP
1	MI Siradjul Huda	Fasilitas, Pengadaan pelatihan, dan pengembangan MBM dalam bentuk sosialisasi dan monitoring program, pengembangan kualitas dan profesionalisme guru
2	MI An-Nafiiyah	Fasilitas dan monitoring program
3	MTs Raudlatul Ulum	Fasilitas, Pengadaan pelatihan, dan pengembangan MBM dalam bentuk sosialisasi dan monitoring program, pengembangan kualitas dan profesionalisme guru
4	MTs al-Ma'arif	Penciptaan budaya <i>good governance</i> dan sebagian fasilitas
5	MA al Hamidiyah	Pelatihan, monitoring dan pengembangan MBM.

Dari ini, setidaknya ada empat peran yang diambil oleh fasilitator MEDP yang sudah dilakukan. Adapun peran tersebut adalah : Pengembangan dan peningkatan kualitas dan profesionalisme Guru sesuai dengan Undang-Undang. Peningkatan sumber daya manusia dalam aspek manajerial sesuai dengan peraturan pemerintah tentang Standar Pendidikan Nasional . Pengadaan fasilitas kantor. Peningkatan tata kelola dan pengimplementasian budaya *good governance* di Madrasah. Oleh karenanya, agar lebih mudah memahami urgensi peran MEDP dalam penelitian ini maka peneliti akan menggunakan bagan sebagai berikut :

Sirkulasi Peran MEDP



Bagan ini menjelaskan bahwa MEDP menjadi jembatan bagi madrasah untuk dapat memahami secara utuh MBM dan memfasilitasi sekolah untuk mengembangkan program-program yang dapat mendukung peningkatan profesionalisme staff, guru, dan kepala sekolah dan juga *good governance* sebagai *systemic culture* atau *corporate culture*.

Jadi, pada intinya, peran MEDP sangatlah besar dalam membumikan diskursus MBM di madrasah. Meskipun tidak semua sekolah yang menjadi sasaran benar-benar membutuhkan penfasilitasian pemahaman tentang manajemen berbasis sekolah. Bagi penulis, program yang diberikan pemerintah ini seyogyanya dapat menghadirkan secara utuh pengelolaan sekolah yang *clean* dan *professional*.

Pada bahasan terakhir ini, yang perlu digaris bawahi adalah analisa tentang *good governance* yang dilaksanakan madrasah sasaran MEDP. Pastinya, untuk sampai pada *good governance*, dibutuhkan pemberlakuan MBM secara maksimal. Tanpa sistem manajerial yang mengandalkan pada prinsip dan karakter MBM maka akan sulit sampai pada tataran tatakelola yang transparan, akuntabel, dan efektif dan efisien.

Good governance adalah alat ukur dari keberhasilan MBM. Jadi, madrasah yang dianggap bagus secara manajerial, apabila madrasah tersebut dapat melaksanakan pilar-pilar *good governance* secara *sustainable*. *Good governance* sendiri secara terminologis adalah pengelolaan, pemerintahan, penataan dan penguasaan yang baik. Yang dimaksud baik disini adalah apabila pengelolaan tersebut berdasarkan pada *participatory*, *accountability*, *transparency*, *effectiveness* dan *efficiency*.

1. Participatory

Partisipatori adalah keterlibatan berbagai pihak. Dalam kaitan dunia pendidikan, partisipatori memiliki makna keterlibatan pihak-pihak yang berkepentingan dalam pengembangan sekolah/

madrasah. Adapun pihak-pihak yang biasanya dilibatkan adalah komite sekolah sebagai perwakilan masyarakat atau wali murid. Guru sebagai pengajar yang mengatur dan mengarahkan peserta didik. Staff atau personalia yang berfungsi sebagai penyelenggara administrasi di sekolah/madrasah. Dan stakeholder yakni instansi, pengusaha, atau pihak-pihak yang dipandang juga dapat membantu pengembangan madrasah. Terakhir, adalah kepala sekolah sebagai penentu keputusan yang ada di sekolah.

Tujuan utama partisipatori secara teoritik adalah mengotimalisasi kelebihan, baik secara material maupun pemikiran. Penelibatan ini juga agar dapat membantu sekolah dalam menyelesaikan problematika yang sulit diselesaikan oleh sekolah. Salah satu contoh dari partisipasi stakeholder adalah membantu sekolah dalam mencari *assessment* atau *networking* (jaringan) agar sekolah mampu menjadi mandiri. Diakui atau tidak terkadang sekolah/madrasah mengalami hambatan dalam hal komunikasi kepada masyarakat secara langsung, saat itulah komite atau stakeholder lainnya bisa membantu sekolah.

Kemudian, indicator partisipatori bisa dikatakan berhasil apabila : adanya kontribusi nyata yang diberikan oleh masyarakat, berupa barang maupun moral dan pemikiran. Meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan. Meningkatnya keikutsertaan masyarakat dalam pengembangan lembaga pendidikan. Meningkatnya kualitas dan kuantitas masukan terhadap lembaga pendidikan. Terakhir meningkatnya sumbangsih aspiratif yang diberikan masyarakat terhadap lembaga pendidikan.

Pada konteks ini, lima madrasah yang menjadi sasaran MEDP mengimplementasikan partisipatory dengan program yang bermacam-macam. Ada yang melaksanakannya hanya dalam upaya dimintai sumbangan material. Adapula yang membuat program yang dapat diakses oleh masyarakat secara keseluruhan. Oleh sebab

itulah, tabel dibawah ini akan menjelaskan program-program partisipatori yang dilaksanakan oleh lima madrasah sasaran MEDP.

Program partisipatory di lima madrasah MEDP

No	Nama Sekolah	Program Sekolah
1	MI Siradjul Huda	Pelibatan dalam proses penggalian pendanaan. Penanggulangan siswa bermasalah. Pengambilan keputusan strategis
2	MI An-Nafiiyah	Perencanaan keuangan madrasah, Rapat Triwulan, Rapat periodic, Rapat umum
3	MTs Raudlatul Ulum	Rapat Tahunan. Perencanaan Keuangan baik tahunan maupun temporal. Pengambilan kebijakan
4	MTs al-Ma'arif	Perencanaan keuangan madrasah. Forum Silaturahmi. Komunikasi inten dengan media dan instansi terkait. Rapat Semester. Rapat periodik. Rapat umum
5	MA al Hamidiyah	Rapat RAPBS. Rapat Evaluasi. Rapat Triwulan. Rapat umum

Tabel ini menjelaskan bahwa hampir semua sekolah melibatkan masyarakat atau *stakeholder* dalam pengelolaan madrasah. Namun, secara indicator yang sudah ditentukan secara teoritik, keberhasilan lima madrasah tersebut tidak dapat diukur dengan baik. Pasalnya, semua sekolah memberikan penjelasan secara detail seberapa kualitas dan kuantitas yang mengikuti rapat-rapat tersebut. Jadi, bagi peneliti meskipun sekolah menjelaskan partisipasi masyarakat, mereka tidak bisa menjelaskan bagaimana pengembangan keikutsertaan masyarakat setiap tahunnya. Dan data tertulisnya pun tidak peneliti dapatkan.

2. *Accountability*

Akuntabilitas adalah kewajiban penyelenggara pendidikan untuk memberikan pertanggung jawaban atau untuk menjawab dan

menerangkan kinerja dan tindakan penyelenggara organisasi kepada pihak-pihak yang memiliki hak meminta atau bahkan mendapatkan pertanggung jawaban. Wujud dari pertanggung jawaban tersebut berbentuk akumulasi dari seluruh program-program yang seyogyanya dilaksanakan oleh sekolah selama satu periode atau bisa saja sebuah program yang hanya dilaksanakan dalam satu tahun.

Tujuan utama dari akuntabilitas adalah membangun kepercayaan dari masyarakat, stakeholder dan para elemen penting di dalam lembaga pendidikan. Selain kepercayaan, tujuan lainnya adalah untuk meningkatkan rasa memiliki terhadap lembaga pendidikan yang dikelola. Dengan dipimpin seorang kepala sekolah yang akuntable maka perjalanan sekolah akan sistematis dan sesuai dengan perencanaan yang sudah ditentukan.

Sekolah yang baik dari aspek akuntabilitas biasanya memiliki aturan maen tersendiri dalam mengatur akuntabilitasnya. Misalnya sekolah/lembaga pendidikan memiliki aturan maen dalam kinerja karyawan baik dari aspek akademik ataupun dari aspek kinerja kerja. Di birokrasi pemerintah, ada kewajiban setiap lembaga pemerintahan melaporan Kinerja Instansi Pemerintah.

Wujud dari keberhasilan akuntabilitas terbagi menjadi beberapa hal : 1) meningkatnya kepercayaan public terhadap lembaga. 2) tumbuhnya kesadaran public untuk menilai terhadap penyelenggaraan lembaga. 3) berkurangnya kasus-kasus korupsi, kolusi dan nepotisme. 4) meningkatnya kesesuaian kegiatan-kegiatan berkesesuaian dengan norma-norma yang berkembang di masyarakat. Inilah konsep akuntabilitas secara teoritik. Di lapangan kejadiannya bisa melebihi yang dikonsepsikan, bisa jadi juga tidak lebih baik dari yang dikonsepsikan.

Oleh sebab itulah dalam konteks ini, peneliti akan memberikan gambaran sedikit lebih naratif terhadap pemahaman,

pengprogramaan, dan dampak yang dihasilkan oleh madrasah sasaran MEDP:

Pertama, MI Siradjul Huda. Model pertanggung jawaban yang di sekolah ini adalah pertanggung jawaban terhadap yayasan dan kepada publik. Pertanggung jawaban kepada yayasan meliputi seluruh kegiatan, pengelolaan keuangan, dan keberhasilan kinerja yang sudah dicapai oleh kepala sekolah dan para stafnya. Tapi, sistem pelaporannya tidak terdesiasi menjadi beberapa bagian-bagian khusus. Semua pelaporannya terkumpul menjadi satu. Sedangkan pelaporan kepada public, sekolah ini pun mengumpulkan pelbagai kegiatan dan estimasi pendanaannya, dan yang dilaporkan juga berbentuk general review mulai dari visi, misi, target, dan sasaran yang sudah dicapai.

Dengan model akuntabilitas yang model demikian, MI Siradjul Huda masih rentan terhadap tindakan-tindakan yang tidak diinginkan. Laporan pertanggung jawaban yang baik adalah sebuah pertanggung jawaban yang bersifat vertikal dan horizontal. Vertikal berisikan tentang tanggung jawab bawahan terhadap atasan, yang terdiri dari kinerja dan kesesuaian program sudah dicapai. Sedangkan pelaporan yang horizontal adalah pelaporan lembaga terhadap public yang selalu ingin mengetahui apa yang sudah dilaksanakan lembaga pendidikan terhadap kepercayaan yang sudah diberikan.

Namun, MI Siradjul Huda seringkali mengabaikan kebutuhan-kebutuhan public terhadap informasi dan program yang mesti dipertanggung jawabkan. Yang mereka utamakan adalah kepercayaan yayasan yang lebih banyak mendanai dan mensupport kegiatan-kegiatan lembaga pendidikan.

Kedua, MI Annafiyah, ada tiga program akuntabilitas yang menjadi prioritas MI an-Nafiyah 1) Akuntabilitas kinerja dan program sekolah. 2), Akuntabilitas keuangan. 3), Akuntabilitas perkembangan dan proses pembelajaran. Tiga akuntabilitas ini bisa

diakses oleh seluruh pihak. MI Annafiyah sangat terbuka bagi siapapun yang menginginkan informasi mengenai kinerja, keuangan, dan perkembangan dan proses pembelajaran bagi peserta didik. Bagi MI an-Nafiiyah, akuntabilitas tersebut akan menjadikan kepercayaan semua pihak kepada lembaga pendidikan akan bertambah kuat. Pasalnya, ada keluarga yang menyerahkan anaknya begitu saja, dan berani membayar berapapun tanpa mengetahui apa yang sudah didapatkan. Di lain pihak, ada orang tua murid yang menuntut pertanggung jawaban melebihi dari apa yang sudah dilakukan oleh sekolah secara formalitas. Oleh sebab itulah, tiga *cluster* pertanggung jawaban yang dibuat MI an-Nafiiyah berjalan baik.

Melihat proyeksi dan sistem akuntabilitas yang dikembangkan oleh MI an-Nafiiyah, bagi penulis, merupakan sebuah keberanian dibandingkan MI Siradjul Huda. Pasalnya, kebanyakan sekolah memang hanya melaporkan pengeluaran dan pendapatan secara financial. Sedangkan dalam aspek kinerja dan progresifitas pembelajaran hanya diberikan kepada guru-guru pembelajaran. Jika ada kelemahan bagi siswa, maka yang bertanggung jawab penuh adalah guru kelas.

Jadi, menurut penulis, kewenangan kepala sekolah memang sangat luas, dia mesti bertanggung jawab terhadap seluruh proses, baik itu manajerial maupun kualitas pembelajaran yang ada di sekolah. *Nah*, kepala sekolah MI an-Nafiiyah melaksanakannya dengan sangat baik. Tapi, kekurangannya, data yang penulis dapatkan hanya berbentuk hasil wawancara bukan termaktub secara utuh menjadi sebuah sistem. Dampaknya, bisa saja, disaat ada pergantian kepemimpinan madrasah maka sistem yang demikian hilang akibat kebijakan yang baru.

Ketiga, MTs Raudlatul Ulum, di MTs ini, model akuntabilitas yang dikembangkan tidak jauh berbeda dengan MI Siradjul Huda. Di MTs Raudlatul Ulum hanya membentuk

laporan-laporan keuangan dan kegiatan yang dilaksanakan oleh sekolah. Konsekwensinya, sekolah ini juga rentan terhadap kasus-kasus korupsi dan penipuan. Sebagaimana yang disebutkan dalam teori di atas, akuntabilitas dilaksanakan untuk menghilangkan kecurigaan public terhadap kegiatan koruptif dan meningkatnya kepercayaan public.

Keempat, MTs al-Maarif, dari tiga sekolah yang ada di atas, MTs al-maarif adalah satu-satunya sekolah yang memberikan data akuntabilitas kinerja dan kedisiplinan pegawainya kepada penulis. Melihat sistem yang dikembangkan untuk menyusun laporan kinerja lembaganya, MTs al-Maarif seraya mengembangkan sistem manajemen modern yakni dengan istilah *Balances Scored Management* yakni sistem pengelolaan lembaga atau instansi melalui *scoring* tertentu.

Cara yang demikian menurut penulis adalah sebuah sistem akuntabilitas yang kuantitatif dan datanya lebih akurat dibandingkan dengan hanya pelaporan berbentuk naratif. Jadi, landasan penilaian kepala sekolah tidak diukur melalui gosip, atau prinsi *like and dislike*. Tidak hanya itu inovasi yang dilakukan oleh MTs al-Maarif, di MTs ini juga ada akuntabilitas yang lain; meliputi keuangan, program sekolah dan proses pembelajaran. Dampak nyata yang didapatkan oleh sekolah dengan sistem yang demikian adalah kepercayaan public. Hal ini ditandai dengan meningkatnya *input* sekolah dan keterlibatan pengawasan dari public terhadap sekolah.

Kelima, MA al Hamidiyah. Kelengkapan administrasi akuntabilitas madrasah ini terbilang cukup lengkap. Mulai dari aturan alur pertanggung jawaban dan siapa yang mesti membuat laporan pertanggung jawaban. Dengan demikian, akuntabilitasnya tidak terfokus pada kepala sekolah sebagai otoritas penuh. Meskipun kepala sekolah memiliki peran yang lebih besar dibandingkan yang lain.

Dengan landasan aturan maen (lihat : penyajian data) yang ada dapat disimpulkan bahwa MA al-Hamidiyah membuat empat *cluster* laporan pertanggung jawaban. *Pertama*, kegiatan pada setiap devisi atau satuan tugas lembaga pendidikan. *Kedua*, laporan pertanggung jawaban tahunan yang merangkum kegagalan dan keberhasilan yang dilaksanakan. *Ketiga*, laporan kinerja bagi bawahan dari setiap coordinator. *Keempat*, laporan keberhasilan, kedisiplinan, dan proses pembelajaran yang ada di sekolah tersebut.

Bagi penulis, akuntabilitas ini, mungkin akan diberdampak secara langsung terhadap keterlibatan masyarakat. Pasalnya, sekolah mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Dampak yang akan didapatkan pastinya adalah peningkatan pada setiap aspek yang ingin sekolah kembangkan.

3. Transparency

Perkembangan zaman membuat transparansi bukan lagi sebagai bentuk kebutuhan masyarakat yang mesti dipenuhi, melainkan sudah menjadi hak public untuk mendapatkannya. Di saat transparansi menjadi hak, dalam konteks pendidikan, pengelola pendidikan berkewajiban untuk memenuhi hak public dalam hal mengetahui apa yang sudah dilakukan oleh lembaga pendidikan. Misalnya saja, hak mengetahui, hak salinan informasi, hak berpartisipasi.

Transparansi pendidikan sendiri berarti keadaan dimana setiap orang yang terkait dengan pendidikan dapat mengetahui proses dan hasil pengambilan keputusan dan kebijakan madrasah. Tujuan utama transparansi adalah menjauhkan lembaga pendidikan dari tindakan koruptif. Hampir sama dengan akuntabilitas, transparansi menjadi bagian yang paling urgen dalam *Good Governance*.

Secara teoritik ada banyak cara dalam melaksanakan program transparansi di sekolah. Mulai dari penggunaan papan pengumuman sebagai sumber utama penginformasian hingga

sampai bekerjasama melalui media masa. Indikatornya adalah berkurangnya pelanggaran yang dilakukan oleh beberapa oknum di lembaga pendidikan.

Dalam konteks penelitian ini, transparansi dari lima madrasah sasaran MEDP sangatlah variatif. Tipologinya berbeda penekanan. Ada yang lebih mengarah pada alat komunikasi transparansi yang bersifat teknhnologis, ada pula yang mengarah pada aspek ala kadarnya. Adapun beberapa alat komunikasi dalam hal transparansi dari lembaga pendidikan tersebut adalah :

Alat Komunikasi Transparansi Madrasah sasaran MEDP

NO	Nama Sekolah	Alat Komunikasi Transparansi
1	MI Siradjul Huda	Papan pengumuman, Papan informasi yang tersedia di Madrsah dan sebaran LPJ pada akhir Tahun
2	MI An-Nafiiyah	Panflet, Website, Buletin, Papan pengumuman sekolah,
3	MT's Raudlatul Ulum	Papan pengumuman dan Papan informasi
4	MT's al-Ma'arif	Majalah, Website, Mading Sekolah, Progress report berkala,
5	MA al Hamidiyah	News letter, Website, dan papan pengumuman sekolah

Jadi dapat dikategorikan secara konsisten MI Siradjul Huda dan MT's Raudlatul ulum berada pada posisi yang terbawah dibandingkan dengan tiga sekolah yang lainnya. Sedangkan tiga yang lainnya, meski tidak memiliki kesaman dalam satu sisi, namun mereka sama-sama punya website yang sekarang menjadi alat komunikasi paling modern, hingga menjadi penanda bahwa sekolah itu bermutu atau tidak.

Sebelum penulis sampaikan analisa tentang efektifitas alat komunikasi transparansi di atas, ada satu lagi yang ingin peneliti

sampaikan bahwa hingga penelitian ini selesai ada fakta bahwa pihak sekolah, khususnya MI Siradjul Huda, selalu keberatan apabila dimintai informasi mengenai keuangan sekolah. Hingga menjadi konflik yang berkepanjangan.

Bagi peneliti, bagi tiga sekolah yang serius membuat akses informasi semudah mungkin dan sangat variatif alat komunikasi, akan berindikasi pada kepercayaan public yang tambah besar dan luas. Angka partisipasi public dalam pengembangan madrasah tersebut terus bertambah pada setiap tahunnya. Namun, lagi-lagi, kekurangan pada penelitian ini adalah dokumentasi pendukung yang menjelaskan tentang keberhasilan program ini.

4. Efisiensi dan Efektifitas

Efisiensi dan efektifitas merupakan pilar yang paling sulit peneliti ukur dalam penelitian ini. Pasalnya, efisiensi dan efektifitas memiliki periodeisasi yang sangat panjang. Sedangkan, lima sekolah MEDP ini masih dalam proses untuk sampai pada implementasi MBM yang utuh dan holistic pada setiap lini. Efisiensi dan efektifitas terkadang hanya diartikan dengan kesesuaian perencanaan dan program kerja yang ingin dilaksanakan.

Oleh karena itulah, khusus analisa ini peneliti tidak bisa memberikan penggambaran yang sangat detail. Kemungkinan yang bisa dilaksanakan adalah memberikan porsi ini pada data-data yang sudah dijelaskan sebelumnya. Mari kita lihat definisi efisiensi, adalah pengalokasian jangka waktu dan besaran dana yang dilaksanakan dalam setiap kegiatan. Sedangkan efektifitas adalah kesesuaian program yang akan dilaksanakan dan tercapainya target yang diinginkan.

Untuk dapat mengukur efisiensi dan efektifitas lima madrasah itu harus membuka data tentang rancangan keuangan sekolah, dan juga seluruh program mereka, kemudian peneliti baru bisa mampu menghubungkan antara efektifitas dan efisiensi yang dilaksanakan oleh masing-masing madrasah. Dengan inilah, peneliti

tidak memberikan penilaian terhadap pilar yang satu ini. Bagi peneliti seluruh madrasah yang menjadi sasaran MEDP sudah melaksanakannya dengan baik dan sesuai dengan tujuan dan target yang diinginkan.

Ini adalah hasil analisa komprehensif yang peneliti lakukan untuk merekomposisi dan mengkategorisasi implementasi MBM di sekolah sasaran MEDP hingga sampai pada tata kelola lembaga pendidikan yang *good governance*. Sebuah pengelolaan yang didambakan oleh setiap orang, baik itu instansi pemerintah maupun swasta.

Daftar Pustaka

- Anwar Nuris, *Management By Objective di Sekolah* (Studi Kasus di MTs 2 Surabaya).
- Brian J. Caldwell, 2005. *School-Based Management. Education Policy Series*. (Paris: International Institute for Educational Planning and International Academy of Education).
- Buchari Zainun, 1999. *Organisasi Sekolah dan manajemen*. Jakarta Balai Aksara.
- Cyril Poster, 1996. *Managing Resources for School Improvement*. London : Routledge.
- Direktorat jendral. 2009. *Petunjuk teknis pengelolaan block grant bagi madrasah* direktorat jendral pendidikan islam departemen agama RI tahun 2009
- E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*,
- Feibi Islma'il, *Manajemen berbasis Sekolah Solusi Peningkatan Kualitas Pendidikan*, dalam Jurnal *Iqra'* Volume 5, 2008,
- Filipe Barera.dkk. 2009. *Decentralized Decision Making In Schools*, USA: World Bank Washington D.C,
- Hani Handoko, 2003. *Manajemen*, Jogjakarta : BPFE.
- <http://www.sumbarprov.go.id>

- Husaeni Usman, 2009. *Manajemen,"Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan"* edisi 3, Jakarta: Bumi aksara.
- MEDP MAG'Z, Jakarta: Juli 2009.
- Mentri Agama RI pada acara "Peresmian Dana Block Grant Dan Rapat Koordinasi Tingkat Nasional *Madrasah Education Development Project* (MEDP)", Jakarta: 10 Desember 2009.
- Santosa, Pandji, 2009. *Administrasi Publlik (Teori dan Aplikasi Good Governance)*, Bandung: PT.Refika Aditama.
- Surip, 2005. *Efektifitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Bunga Rampai Penelitian Pendidikan Di Indonesia*. Jogjakarta : Logos.
- Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan*.
- Tim Penyusun, 2002. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka.