



**Program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS):
Implementasinya pada Sekolah Dasar di Kabupaten Bantaeng, Sulawesi Selatan**

Kartini Saade

Dinas Provinsi Sulawesi Selatan

ABSTRAK

Penelitian bertujuan menganalisis hubungan kejelasan program MBS, kondisi lingkungan organisasi, dan kapasitas organisasi pelaksana dalam menunjang keberhasilan implementasi program MBS pada Sekolah Dasar di Kabupaten Bantaeng. Disain penelitian adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Adapun jumlah sampelnya sebanyak 345 responden yang ditarik dari 23 gugus di Sekolah Dasar di Kabupaten Bantaeng. Hasil penelitian memberikan penjelasan bahwa keberhasilan yang dicapai sekolah setelah program MBS diimplementasikan antara lain: kecakapan hidup siswa meningkat, prestasi akademik siswa meningkat, prestasi non akademik siswa meningkat, peran serta masyarakat dalam pengelolaan sekolah meningkat, pengelolaan sekolah lebih partisipatif, transparan, dan akuntabel. Faktor pendukung keberhasilan implementasi program MBS antara lain: kepemimpinan kepala sekolah, komitmen warga sekolah, kerjasama yang baik antara warga sekolah dan komite sekolah, peran serta orang tua siswa dalam pengelolaan sekolah, dukungan dunia usaha dan industri, serta dukungan pemerintah. Faktor penghambat antara lain: persepsi masyarakat tentang pendidikan gratis masih keliru, distribusi tenaga pendidik (guru tidak merata, fasilitas sekolah tidak merata, jarak antara SD Inti dan SD Imbas cukup jauh terutama di daerah-daerah terpencil, dan latar belakang sosial-ekonomi orang tua siswa.

Kata Kunci: Implementasi Program, MBS.

PENDAHULUAN

Lahirnya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 yang kemudian direvisi dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang terakhir diubah dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008, telah membawa perubahan yang cukup berarti terhadap perkembangan konsep ilmu administrasi negara. Demikian pula dengan administrasi publik tidak hanya sekedar wadah, alat, pelaksana otonomi atau desentralisasi, tetapi juga sebagai pelaku bahkan ditantang sebagai arsitek demi kesuksesan implementasi otonomi/desentralisasi, tidak hanya pada tingkat nasional tetapi juga

bagaimana penerapannya di tingkat lokal yang arahnya adalah tercapainya pemberdayaan di daerah-daerah. Jadi dapatlah dikatakan bagaimana kita harus memandang otonomi/desentralisasi dari berbagai bidang, seperti pemerintahan, bisnis, maupun institusi pendidikan.

Salah satu wujud dari desentralisasi di bidang pendidikan ialah implementasi program manajemen berbasis sekolah (MBS) sebagaimana diatur dalam pasal 51 ayat 1 Undang-Undang Sistim Pendidikan Nasional (UU No. 20 tahun 2003). Program MBS bertujuan meningkatkan mutu pembelajaran yang diharapkan berdampak pada peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Salah satu masalah

pendidikan yang kita hadapi dewasa ini adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan khususnya pendidikan dasar. Berbagai usaha telah dilakukan, antara lain peningkatan kompetensi melalui berbagai pelatihan, peningkatan kualifikasi dan sertifikasi guru, penyediaan dan perbaikan sarana/prasarana pendidikan, program BOS (bantuan operasional sekolah) dan pendidikan gratis, serta peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang merata. Sebagian sekolah, terutama di kota-kota, menunjukkan peningkatan mutu yang cukup menggembirakan, namun sebagian lainnya masih memprihatinkan.

Walaupun sudah berbagai upaya dilakukan untuk memperbaiki dan sekaligus meningkatkan mutu pendidikan, namun hasil yang dicapai belum seperti yang diharapkan. Untuk itu perlu dimunculkan pertanyaan "Apakah sebenarnya yang salah dalam proses penyelenggaraan pendidikan di Indonesia?" Demi menjawab pertanyaan ini bisa dirujuk pernyataan dari Depdiknas yang mengatakan bahwa sedikitnya ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata yaitu: Pertama, program dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *educations / production function* atau *input-output analysis* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Kedua, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratik-sentralistik, sehingga sekolah tidak memiliki motivasi, kreativitas, dan kemandirian dalam hal usaha peningkatan mutu sekolah karena semua harus mengacu ke pusat, atau dengan kata lain sekolah masih kurang diberdayakan dalam pengambilan program sehingga kadang-kadang tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Ketiga, peran serta masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim, mereka memberikan

perhatian hanya sekedar pemberian dana, padahal yang dituntut lebih dari itu. Mereka dituntut memberikan bantuan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, pelaksanaan PBM, monitoring, evaluasi dan akuntabilitas) dalam rangka peningkatan mutu sekolah (Depdiknas, 2001).

Kajian penelitian ini difokuskan pada analisis implementasi program MBS yang dilaksanakan di Kabupaten Bantaeng sebagai daerah yang menjadi *piloting* pertama (1999) pelaksanaan program tersebut di Sulawesi Selatan. Bantaeng telah dibina selama 9 tahun, baik melalui bantuan UNICEF-UNESCO, APBD Provinsi, dan APBD Kabupaten, namun tidak menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang signifikan, bahkan akhir-akhir ini menunjukkan adanya penurunan. Rata-rata hasil ujian akhir sekolah tahun 2008/2009 Kabupaten Bantaeng berada pada urutan 24 dari 24 Kabupaten/Kota di Sulawesi Selatan.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Implementasi kebijakan

Implementasi dapat dipahami dari pendapat para ahli seperti Grindle (1980: 7) menyatakan bahwa implementasi merupakan proses umum tindakan administratif yang dapat diteliti pada tingkat kebijakan tertentu. Grindle menambahkan bahwa proses implementasi baru akan dimulai apabila tujuan dan sasaran telah ditetapkan, program kegiatan telah tersusun dan dana telah siap serta telah disalurkan untuk mencapai sasaran. Sedangkan Van Meter dan Horn (Wibawa, dkk., 1994: 15) menyatakan bahwa implementasi kebijakan merupakan tindakan yang dilakukan oleh pemerintah dan swasta baik secara individu maupun secara kelompok yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan.

Grindle (1980: 6-10) memperkenalkan model implementasi sebagai proses politik dan administrasi.

Model tersebut menggambarkan proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh beragam aktor, dimana keluaran akhirnya ditentukan oleh baik materi kebijakan yang telah dicapai maupun melalui interaksi para pembuat keputusan dalam konteks politik administratif. Proses politik dapat terlihat melalui proses pengambilan keputusan yang melibatkan berbagai aktor kebijakan, sedangkan proses administrasi terlihat melalui proses umum mengenai aksi administratif yang dapat diteliti pada tingkat kebijakan tertentu.

Implementasi kebijakan publik dapat dilihat dari beberapa perspektif atau pendekatan. Salah satunya ialah *implementation problems approach* yang diperkenalkan oleh Edwards III (1984: 9-10). Edwards III mengajukan pendekatan masalah implementasi dengan terlebih dahulu mengemukakan dua pertanyaan pokok, yakni: (i) faktor apa yang mendukung keberhasilan implementasi kebijakan? dan (ii) faktor apa yang menghambat keberhasilan implementasi kebijakan? Berdasarkan kedua pertanyaan tersebut dirumuskan empat faktor yang merupakan syarat utama keberhasilan proses implementasi, yakni komunikasi, sumber daya, sikap birokrasi atau pelaksana dan struktur organisasi, termasuk tata aliran kerja birokrasi. Empat faktor tersebut menjadi kriteria penting dalam implementasi suatu kebijakan.

Menurut Mazmanian dan Sabatier (1983: 5), terdapat dua perspektif dalam analisis implementasi, yaitu perspektif administrasi publik dan perspektif ilmu politik. Menurut perspektif administrasi publik, implementasi pada awalnya dilihat sebagai pelaksanaan kebijakan secara tepat dan efisien. Namun, pada akhir Perang Dunia II berbagai penelitian administrasi negara menunjukkan bahwa ternyata agen administrasi publik tidak hanya dipengaruhi oleh mandat resmi, tetapi juga oleh tekanan dari kelompok kepentingan, anggota lembaga legislatif dan berbagai faktor dalam lingkungan politis. Menurut

Sabatier (1986: 21-48). Terdapat dua model yang berpacu dalam tahap implementasi kebijakan, yakni model *top down* dan model *bottom up*. Kedua model ini terdapat pada setiap proses pembuatan kebijakan. Model elit, model proses dan model inkremental dianggap sebagai gambaran pembuatan kebijakan berdasarkan model *top down*.

Pada aspek pelaksanaan, terdapat dua model implementasi kebijakan publik yang efektif, yaitu model linier dan model interaktif (lihat Baedhowi, 2004: 47). Pada model linier, fase pengambilan keputusan merupakan aspek yang terpenting, sedangkan fase pelaksanaan program kurang mendapat perhatian atau dianggap sebagai tanggung jawab kelompok lain. Keberhasilan pelaksanaan program tergantung pada kemampuan instansi pelaksana. Jika implementasi program gagal maka yang disalahkan biasanya adalah pihak manajemen yang dianggap kurang memiliki komitmen sehingga perlu dilakukan upaya yang lebih baik untuk meningkatkan kapasitas kelembagaan pelaksana. Berbeda dengan model linier, model interaktif menganggap pelaksanaan program sebagai proses yang dinamis, karena setiap pihak yang terlibat dapat mengusulkan perubahan dalam berbagai tahap pelaksanaan. Hal itu dilakukan ketika kebijakan publik dianggap kurang memenuhi harapan stakeholders. Ini berarti bahwa berbagai tahap implementasi kebijakn publik akan dianalisis dan dievaluasi oleh setiap pihak sehingga potensi, kekuatan dan kelemahan setiap fase pelaksanaannya diketahui dan segera diperbaiki untuk mencapai tujuan.

Selain model implementasi kebijakan di atas Van Meter dan Van Horn mengembangkan Model Proses Implementasi Kebijakan (Tarigan, 2000: 20). Keduanya menegaskan pendirian bahwa perubahan, kontrol dan kepatuhan dalam bertindak merupakan konsep penting dalam prosedur implementasi. Keduanya mengembangkan tipologi kebijakan menurut: (i) jumlah perubahan

yang akan dihasilkan, dan (ii) jangkauan atau ruang lingkup kesepakatan mengenai tujuan oleh berbagai pihak yang terlibat dalam proses implementasi. Sejalan dengan pendapat di atas, Korten (baca dalam Tarigan, 2000: 19) membuat Model Kesesuaian implementasi kebijakan atau program dengan memakai pendekatan proses pembelajaran. Model ini berintikan kesesuaian antara tiga elemen yang ada dalam pelaksanaan program, yaitu program itu sendiri, pelaksanaan program dan kelompok sasaran program.

Model kesesuaian implementasi kebijakan yang diperkenalkan oleh Korten (1980) memperkaya model implementasi kebijakan yang lain. Hal ini dapat dipahami dari kata, kunci kesesuaian yang digunakan. Meskipun demikian, elemen yang disesuaikan satu sama lain - program, pemanfaat dan organisasi — juga sudah termasuk baik dalam dimensi isi kebijakan (program) dan dimensi konteks implementasi (organisasi) maupun dalam *outcomes* (pemanfaat) pada model proses politik dan administrasi dari Grindle.

2. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Pada dasarnya manajemen adalah bekerja dengan orang orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan. Dengan demikian, pencapaian suatu tujuan melalui pimpinan dan bersama dengan orang orang serta mempergunakan alat untuk mencapai tujuan tersebut merupakan hakikat manajemen. Manajemen pendidikan adalah bagian yang penting dalam peningkatan kualitas pendidikan, karena manajemen akan mempengaruhi dan menentukan efektif tidaknya kurikulum, peralatan belajar mengajar, waktu mengajar dan proses pembelajaran. Karena itu, untuk meningkatkan kualitas pendidikan harus

dimulai dengan peningkatan kualitas manajemen pendidikan itu sendiri.

Melihat konsep manajemen sekolah dalam hubungannya dengan usaha desentralisasi dan revitalisasi sekolah, maka konsep manajemen berbasis sekolah dapat menjadi alternatif yang penting sebagai salah satu jembatan untuk tercapainya peningkatan mutu pendidikan yang telah ditetapkan.

MBS dapat didefinisikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada kepala sekolah, memberikan fleksibilitas/keluwesannya lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah, dan mendorong sekolah meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam kerangka pendidikan nasional

Meskipun MBS menawarkan otonomi dan kebebasan yang besar kepada sekolah, namun tetap disertai seperangkat tanggung jawab yang harus dipikul oleh sekolah. Sekolah tidak memiliki kapasitas untuk berjalan sendiri tanpa menghiraukan kebijakan prioritas dan standarisasi yang dirumuskan oleh pemerintah, karena bagaimanapun sekolah berada dalam sistem pendidikan nasional. Pemerintah dalam hal ini berkewajiban membuat regulasi dan mengevaluasi pelaksanaannya. Pemerintah sebagai eksekutif, memiliki kewenangan yang tidak terbatas dalam melakukan telaah terhadap berbagai implikasi dari penyelenggaraan pendidikan.

MBS harus dipersepsi sebagai alternatif pemecahan masalah rendahnya mutu pendidikan di sekolah melalui kemandirian, kreativitas, keberdayaan, dan inisiatif sekolah. Namun, perlu disadari bahwa MBS tidak mungkin dapat mendongkrak kualitas pendidikan apabila tidak didukung faktor lainnya. Keberhasilannya sangat dipengaruhi dan ditentukan oleh sejumlah faktor, antara lain: (1) tingkat kemampuan ekonomi

masyarakat, (2) sosial budaya dan politik, (3) taraf pendidikan masyarakat, (4) program pemerintah, (5) organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah, (6) strategi pembelajaran di kelas, (7) tata laksana sekolah, (8) iklim dan kultur sekolah, (9) serta profesionalisme guru, (10) pengawas pendidikan dan pengajaran, dan (11) tenaga kependidikan lainnya.

Dalam implementasi MBS ini sekolah perlu melakukan perencanaan strategis, yang didasarkan pada hasil identifikasi masalah. Analisis SWOT (*Strengths Weakness – Opportunities - Threats*) merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk membantu sekolah mengungkap dan mengidentifikasi permasalahan. Pentingnya analisis SWOT dilakukan agar dapat diketahui kekuatan dan kelemahan yang melekat dalam lingkungan internal sistem itu sendiri, serta peluang dan tantangan yang datang dari lingkungan eksternal sistem tersebut.

Analisis SWOT dilaksanakan sebagai bagian dari perencanaan strategis dalam rangka implementasi MBS. Mengingat filosofi MPMBS ialah pemberdayaan dan otonomi dalam menentukan program pengembangan sekolah, maka menjadi hal yang sangat strategis bagi sekolah untuk mengenali kemampuan yang dimiliki dan hambatan yang dihadapi.

3. MBS dalam Konteks Kebijakan Publik

Dalam konteks MBS sebagai sebuah kebijakan publik, walaupun baru dalam tahapan pelaksanaan yang bersifat rintisan (uji coba) juga perlu dilakukan suatu evaluasi yang lebih bersifat mengkaji faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pelaksanaan kebijakan tersebut. Sebagaimana diketahui bahwa tahap formulasi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah merupakan tahap yang paling teratur (*formally structured*), aturan mainnya lebih jelas sesuai dengan perundangan yang berlaku. Sedangkan

tahap implelementasi kebijakan publik MBS dianggap lebih rumit karena masalah implelementasi tersebut tidak hanya sebagai masalah teknis administratif belaka, tetapi merupakan masalah yang dinamis, yang mungkin penuh dengan tekanan politik. Hal ini terjadi dalam masyarakat yang demokratis dimana implementasi program tidak dilakukan secara paksa tetapi melalui proses penyamaan persepsi, negosiasi, dan kompromi dengan berbagai pihak yang berkepentingan.

Berangkat dari pemikiran di atas dan mengacu kepada pendapat Wohlstetter & Mohrman yang dijelaskan kembali Nurkholis (2001: 42-44) bahwa dalam rangka implementasi MBS, setidaknya ada empat sumber daya yang harus didesentralisasikan oleh pusat kepada sekolah, yaitu (1) Kekuasaan/kewenangan (*power/authority*) (2) Pengetahuan (*knowledge*) (3) Informasi (*information*) (4) Penghargaan (*reward*).

Melalui penerapan MBS maka fungsi birokrasi kependidikan lebih banyak memandu dan bukan melaksanakan sendiri operasional pendidikan. Oleh karena itu, MBS mengembang dua dimensi pemahaman, yaitu; (i) pembaharuan dalam pengelolaan (manajemen) sekolah, dan (ii) dorongan menyeluruh terhadap pembaharuan kurikulum dan pengajaran. Untuk itu, maka gagasan MBS perlu dipahami dengan baik oleh seluruh pihak yang berkepentingan dalam penyelenggaraan pendidikan, khususnya sekolah. Hal ini dipahami karena implementasi MBS tidak sekedar membawa perubahan dalam kewenangan akademik sekolah dan tatanan pengelolaan sekolah, akan tetapi membawa perubahan pula dalam pola kebijakan dan orientasi partisipasi orang tua dan masyarakat dalam pengelolaan pendidikan yang mencakup dimensi intelektual, sosial, kepribadian, dan produksi.

Manajemen berbasis sekolah (MBS), sebagai inovasi dalam manajemen persekolahan yang diterapkan untuk meningkatkan efektivitas penyelenggaraan

sekolah, membutuhkan sumber daya manusia yang dapat memahami prinsip prinsip penyelenggaraan manajemen berbasis sekolah. Prinsip ini berkaitan dengan adanya distribusi atau penyerahan kewenangan yang lebih besar kepada kepala sekolah, guru, orang tua peserta didik, anggota masyarakat dan peserta didik itu sendiri (*stakeholders* pendidikan).

Desentralisasi pendidikan yang telah menjadi kebijakan nasional, mensyaratkan diterapkannya manajemen berbasis sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan persekolahan. Desentralisasi yang diterapkan mengharuskan sekolah memiliki kewenangan yang cukup luas untuk mengatur dirinya secara mandiri, terutama dalam mengatur dan membuat keputusan yang terkait dengan segala sumber daya yang tersedia atau yang dimilikinya. Sekolah memiliki kewenangan untuk membuat perencanaan tersendiri, strategi, teknik dan bahkan kiat untuk menerapkannya.

4. Kriteria Pengukuran Keberhasilan Implementasi Kebijakan

Menurut Grindle (1980: 10) dan Quade (1984: 310), untuk mengukur kinerja implementasi suatu kebijakan publik harus memperhatikan variabel kebijakan, organisasi dan lingkungan. Kriteria pengukuran keberhasilan implementasi menurut Ripley dan Franklin (1986) didasarkan pada tiga aspek, yaitu (1) tingkat kepatuhan birokrasi terhadap birokrasi di atasnya atau tingkatan birokrasi sebagaimana diatur dalam undang-undang, (2) adanya kelancaran rutinitas dan tidak adanya masalah; serta (3) pelaksanaan dan dampak (manfaat) yang dikehendaki dari semua program yang ada terarah.

Sedangkan menurut Goggin et al. (1990) proses implementasi kebijakan sebagai upaya transfer informasi atau pesan dari institusi yang lebih tinggi ke institusi yang lebih rendah diukur keberhasilan kinerjanya berdasarkan

variabel: (1) dorongan dan paksaan pada tingkat federal, (2) kapasitas pusat/negara, dan (3) dorongan dan paksaan pada tingkat pusat dan daerah. Pendapat Van Meter dan Van Horn bahwa terdapat variabel bebas yang saling berkaitan sekaligus menghubungkan antara kebijakan dengan prestasi kerja. Variabel yang dimaksud oleh keduanya meliputi: (i) ukuran dan tujuan kebijakan, (ii) sumber kebijakan, (iii) ciri atau sifat badan/instansi pelaksana, (iv) komunikasi antar organisasi terkait dan komunikasi kegiatan yang dilaksanakan, (v) sikap para pelaksana, dan (vi) lingkungan ekonomi, sosial dan politik.

Quade memberikan gambaran bahwa terdapat empat variabel yang harus diteliti dalam analisis implementasi kebijakan publik, yaitu "(1) Kebijakan yang diimpikan, yaitu pola interaksi yang diimpikan agar orang yang menetapkan kebijakan berusaha untuk mewujudkan; (2) Kelompok target, yaitu subyek yang diharapkan dapat mengadopsi pola interaksi baru melalui kebijakan dan subyek yang harus berubah untuk memenuhi kebutuhannya; (3) Organisasi yang melaksanakan, yaitu biasanya berupa unit birokrasi pemerintah yang bertanggungjawab mengimplementasikan kebijakan; dan (4) Faktor lingkungan, yaitu elemen dalam lingkungan yang mempengaruhi implementasi kebijakan".

Sebagai komparasi dapat dipahami pemikiran Mazmanian dan Sabatier yang mengembangkan "kerangka kerja analisis implementasi. Menurutnya, peran penting analisis implementasi kebijakan negara ialah mengidentifikasi variabel yang mempengaruhi pencapaian tujuan formal pada keseluruhan proses implementasi. Variabel yang dimaksud diklasifikasikan ke dalam tiga kategori umum, yaitu: (1) mudah atau sulitnya dikendalikan masalah yang digarap; (2) kemampuan kebijakan untuk mensistematisasi proses implementasinya; dan (3) pengaruh langsung variabel politik terhadap

keseimbangan dukungan bagi tujuan yang termuat dalam kebijakan.

Berdasarkan berbagai kajian teori di atas, maka dalam penelitian ini penulis mengembangkan teori atau model implementasi sebagai proses politik dan administrasi dari Grindle karena jika semua model implementasi kebijakan disandingkan, terlihat adanya kesamaan dari representasi elemen yang mencirikan. Ada tiga faktor atau variabel yang mempengaruhi implementasi program MBS yaitu; (1) kejelasan program MBS termasuk dimensi isi kebijakan dari Grindle (1980), Goggin (1990), dan Korten (1980), (2) kondisi lingkungan organisasi termasuk dimensi konteks implementasi kebijakan, (3) kapasitas organisasi pelaksana termasuk dimensi organisasi dari Grindle (1980), Edward III, Quade (1984), Model Linier, Model Interaktif, dan Korten. Sekaitan dengan itu penelitian ini melihat variabel kejelasan program MBS sebagai isi kebijakan, dan variabel kondisi lingkungan organisasi serta kapasitas organisasi pelaksana sebagai konteks implementasi kebijakan dari Grindle.

Peneliti menetapkan variabel kejelasan program MBS, kondisi lingkungan organisasi, dan kapasitas organisasi pelaksana karena jika kebijakan itu jelas tujuannya, tepat waktu dan sasarannya maka mendapatkan banyak dukungan dari masyarakat. Ditetapkan lingkungan untuk melihat faktor yang mempengaruhi implementasi, apakah menunjang atau menghambat. Walaupun kebijakan itu jelas/ tepat ditunjang oleh kondisi lingkungan organisasi tapi organisasi atau pelaksana tidak berkapasitas maka implementasi kebijakan itu pasti tidak berhasil.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi implementasi kebijakan yang mengacu pada model implementasi kebijakan untuk mengetahui pengaruh kejelasan program

MBS, kondisi lingkungan organisasi, dan kapasitas organisasi pelaksana terhadap tingkat keberhasilan implementasi program MBS. Penelitian ini menggunakan metode analisis kuantitatif dengan model kausal, karena selain sesuai sifat deskriptif dan analisis yang mencirikan implementasi kebijakan, juga sesuai dengan model analisis implementasi kebijakan dengan disain penelitian yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang bersifat *multivariat* melibatkan variabel later (*variable* yang tidak teramati) dengan menggunakan CFA (*Confirmatory Factor Analysis*).

Penelitian ini dilaksanakan pada sekolah dasar di Kabupaten Bantaeng yang terdapat pada 8 (delapan) kecamatan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru sekolah dasar yang ada di Kabupaten Bantaeng pada tahun pelajaran 2008/2009. Unit analisis penelitian ini adalah guru yang dikelompokkan dalam 23 gugus (*cluster*) pada 8 (delapan) kecamatan. Sampel penelitian ditarik dari sebahagian populasi dengan teknik "*cluster purposive*", *random sampling*, yaitu menarik sampel sekolah (inti) yang ada pada tiap gugus (*cluster*), sekolah imbas dipilih secara *purposive* yaitu dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu, dan sampel guru dipilih dari sekolah inti dan imbas secara random (acak) sebanyak 5 orang tiap sekolah. Jumlah sampel seluruhnya yang terpilih adalah 5 orang dari 3 sekolah (1 inti dan 2 imbas) pada 23 gugus = 345 orang guru.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Tingkat Keberhasilan Implementasi Program MBS

Tingkat keberhasilan implementasi program MBS merupakan sebuah impian disetiap sekolah. Untuk mengaktualisasikan impian tersebut, tentunya dibutuhkan upaya yang konkrit untuk mewujudkannya.

Hal ini sesuai dengan usaha yang dilakukan sekolah dasar di Kabupaten Bantaeng ternyata mampu memberikan keberhasilan program MBS sebagaimana gambaran implementasi dari berbagai kriteria sudah terlaksana.

Adapun kriteria implementasi program MBS yang dimaksud adalah: 1) Rencana Kegiatan Sekolah (RKS) dilaksanakan secara bersama oleh warga sekolah dan komite sekolah, 2) Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS) mudah diakses/dilihat oleh masyarakat, 3) RKS dan RKAS dipertanggungjawabkan kepada masyarakat, 4) Guru memberi kesempatan kepada siswa mengungkapkan gagasan/pendapatnya secara lisan/tertulis dalam pembelajaran, 5) Siswa lebih banyak diberi kesempatan melakukan pengamatan / percobaan dalam pembelajaran, 6) Siswa memperlihatkan interaksi yang tinggi dalam pembelajaran, 7) Guru mengelola siswa secara, bervariasi sehingga siswa lebih kreatif dalam pembelajaran. 8) Guru menggunakan metode yang bervariasi sehingga siswa lebih kreatif dalam pembelajaran, 9) Kegiatan pembelajaran mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam Rencana Program Pembelajaran (RPP) dan Kriteria

Ketuntasan Minimal (KKM), 10) Kegiatan pembelajaran di sekolah meningkatkan kemampuan kognitif, afektif, dan psikomotorik siswa, 11) Guru memberikan pujian kepada siswa yang berhasil. Hasil tersebut menyatakan bahwa prinsip pembelajaran menyenangkan sudah dilaksanakan oleh sebagian guru, 12) Pembelajaran di sekolah bebas dari ancaman/intimidasi/kekerasan sehingga siswa tidak takut mengemukakan pendapat 13) Masyarakat memberikan bantuan kepada sekolah berupa material/bahan sebagai pengganti dana, 14) Masyarakat memberikan bantuan kepada sekolah berupa tenaga, 15) Masyarakat menjadi pelaksana kegiatan sekolah, dan 16) Masyarakat terlibat dalam pengambilan keputusan sekolah.

Melihat dari gambaran kriteria penilaian tersebut, meskipun belum secara keseluruhan mampu terlaksana, tetapi tingkat keberhasilan implementasi kebijakan MBS telah dilaksanakan dengan baik. Berdasarkan ungkapan tersebut, hal ini sesuai dengan analisis data hasil pengisian kuesioner oleh 345 orang responden, maka dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1 Hasil Analisis Implementasi Kebijakan MBS Di Kabupaten Bantaeng.

No	Kriteria	Persentase (%)
1.	RKS dan RKAS disusun secara bersama oleh warga dan komite sekolah.	87,54
2	RKS dan RKAS disusun secara bersama oleh warga sekolah dan komite sekolah	85,50
3	Pelaksanaan RKS dan RKAS dipertanggung-jawabkan kepada pemerintah	93,62
4	Guru menggunakan alat peraga untuk semua mata pelajaran sehingga siswa lebih kreatif	81,15
5	Guru memberikan pertanyaan yang bervariasi sehingga siswa lebih kreatif	82,61
6	Masyarakat tidak memberikan bantuan dana	84,63
7	Masyarakat mengkonsultasikan pembelajaran anaknya.	72,76

Sumber: Hasil Analisis Data, 2010

Selain informasi berupa deskripsi persentase tanggapan guru di atas, juga diperoleh informasi dari kepala sekolah dan komite sekolah bahwa sejak program MBS diimplementasikan di Kabupaten Bantaeng, keberhasilan yang telah dicapai oleh sekolah pada umumnya yaitu: (a) kecakapan hidup siswa meningkat, (b) prestasi akademik siswa meningkat, (c) prestasi non-akademik siswa meningkat, dan (d) peran serta masyarakat dalam pengelolaan sekolah meningkat, serta (e) pengelolaan sekolah lebih partisipatif, transparan, dan akuntabel.

Sebelum program MBS dilaksanakan belum pernah seorang siswa pun mendapatkan prestasi di tingkat Provinsi tapi setelah program MBS dilaksanakan prestasi yang pernah dicapai peserta didik dari Kabupaten Bantaeng antara lain: peringkat tujuh dalam lomba mata pelajaran matematika, peringkat lima dalam lomba menulis Surat, peringkat satu dalam lomba olahraga renang dan mewakili Sulawesi Selatan ke tingkat nasional. Dalam lomba gugus SD tahun 2009 gugus SDN No. 5 Lembang Cina Kecamatan Bantaeng mewakili Sulawesi Selatan ke lomba gugus tingkat nasional dan mendapat peringkat Harapan III tingkat nasional.

Sebelum program MBS dilaksanakan tingkat kehadiran siswa di sekolah hanya sekitar 11,38 persen, apalagi saat musim melaut dan bercocok tanam sangat kurang siswa di sekolah. Angka mengulang kelas sekitar 8,63 persen, putus sekolah 4,04 persen. Saat program MBS dilaksanakan orang tua siswa berperan serta melaksanakan jam piket senja, yaitu pada malam hari semua orangtua mengawasi anaknya tidak boleh berkeliaran dan harus belajar di rumah. Sekarang peran serta masyarakat dalam pengelolaan sekolah meningkat tampak pada meningkatnya peran serta masyarakat dalam bentuk pemikiran seperti menjadi narasumber dalam pembelajaran, memberikan masukan dan pertimbangan dalam perencanaan, pelaksanaan, evaluasi,

dan pengambilan keputusan sekolah, jika dibandingkan dengan peran serta masyarakat sebelumnya yang cenderung dominan dalam bentuk dana dan tenaga.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator keberhasilan implementasi program MBS di sekolah adalah:

- 1) pengelolaan manajemen sekolah berdasarkan prinsip partisipatif, yaitu kepala sekolah bersama-sama dengan guru, komite sekolah, serta orang tua siswa terlibat dalam penyusunan visi, misi, tujuan, Rencana Pengembangan Sekolah (RPS)/Rencana Kerja dan Syarat (RKS), Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS)/RKAS, pelaksanaan kegiatan, pengawasan terhadap kegiatan, serta pengambilan keputusan.
- 2) Pengelolaan manajemen sekolah berdasarkan prinsip transparansi, yaitu kepala sekolah bersama-sama dengan guru, komite sekolah, serta orang tua siswa terlibat dalam sosialisasi visi, misi, tujuan, RPS/RKS, dan RAPBS/RKAS, pengumpulan dana, pengelolaan sumber-sumber dana dan pemanfaatannya, serta pelaksanaan KBM.
- 3) Pengelolaan manajemen sekolah berdasarkan prinsip akuntabilitas, yaitu kepala sekolah bersama-sama dengan guru, komite sekolah, serta orang tua siswa terlibat dalam pertanggungjawaban ketercapaian tujuan sekolah, pelaksanaan kegiatan pembelajaran, penggunaan anggaran sekolah, serta pemanfaatan sarana dan prasarana sekolah
- 4) Pembelajaran aktif yang meliputi siswa aktif berfikir, bertanya, siswa aktif menjawab pertanyaan, berdiskusi, melakukan percobaan/peragaan, interaksi di dalam pembelajaran, mengkomunikasikan gagasan, serta merefleksikan hasil belajarnya.
- 5) Pembelajaran kreatif yang meliputi penggunaan metode yang bervariasi, pertanyaan yang bervariasi, alat

bantu/media pembelajaran, lingkungan sebagai sumber belajar, pengelolaan kelas yang bervariasi, serta penggunaan teknik dan alat evaluasi yang bervariasi.

- 6) Pembelajaran efektif yang meliputi ketercapaian tujuan pembelajaran, peningkatan kompetensi kognitif, peningkatan kompetensi afektif, peningkatan kompetensi psikomotorik, pemanfaatan waktu belajar mandiri, serta penyelesaian tugas/pekerjaan rumah.
- 7) Pembelajaran menyenangkan yang meliputi pemberian penghargaan dalam pembelajaran, pengakuan terhadap perbedaan perilaku siswa, pengakuan terhadap perbedaan potensi siswa, minat belajar yang tinggi, motivasi belajar yang tinggi, serta terhindar dari kekerasan fisik dan non fisik (ancaman, kekerasan, dan intimidasi).
- 8) Dukungan dana yang meliputi keterlibatan komite sekolah, orang tua siswa, masyarakat, stakeholder lainnya dalam merencanakan bantuan dana, merealisasikan bantuan dana, pengelolaan/penggunaan bantuan dana, serta mengawasi penggunaan bantuan dana, seperti sumbangan pembuatan papan, timbunan halaman sekolah.
- 9) Dukungan tenaga yang meliputi keterlibatan komite sekolah, orang tua siswa, masyarakat, stakeholder lainnya dalam merencanakan bantuan tenaga, merealisasikan bantuan tenaga, pelaksanaan bantuan tenaga, dan mengawasi pelaksanaan bantuan tenaga, seperti mengecat gedung sekolah, mengatur bukubuku diperpustakaan, piket di kelas anaknya (program peguyuban kelas).
- 10) Dukungan pemikiran yang meliputi

keterlibatan komite sekolah, orang tua siswa, masyarakat, stakeholders lainnya dalam merencanakan bantuan pemikiran, merealisasikan bantuan pemikiran, pelaksanaan bantuan pemikiran, dan mengawasi pelaksanaan bantuan pemikiran, seperti menjadi narasumber.

Hasil penelitian yang dikemukakan di atas sejalan dengan pendapat Siahaan, dkk (2006) yang menetapkan 16 indikator keberhasilan MBS, indikator tersebut dapat dijadikan sebagai instrumen dalam melihat apakah konsep dan prinsip manajemen berbasis sekolah telah terealisasi di sekolah. Untuk merealisasikannya dibutuhkan komitmen yang kuat dan konsisten. Komitmen itu, bukanlah semata hanya untuk mencapai tujuan kurikuler di persekolahan, tetapi lebih dari itu, adalah perlu suatu keyakinan yang mendalam, bahwa pendidikan yang berhasil melalui penerapan manajemen berbasis sekolah, akan berkomplikasi kepada paradigma baru pendidikan persekolahan secara menyeluruh.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi program MBS pada sekolah dasar di Kabupaten Bantaeng

Implementasi program MBS merupakan suatu program yang mampu terwujud, apabila setiap kegiatan mampu dilaksanakan dengan baik. Untuk mendukung setiap aktivitas tersebut maka dapat dilihat dari dua sisi, yaitu faktor yang mendukung dan yang menghambat. Faktor-faktor yang mendukung keberhasilan implementasi program MBS di Kabupaten Bantaeng dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2 Faktor Pendukung dan Penghambat Keberhasilan Implementasi Program MBS di Kabupaten Bantaeng

Faktor Pendukung	Faktor Penghambat
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan kepala sekolah, seperti: menciptakan suasana yang kondusif, mendorong terlaksananya perilaku positif, kreativitas dan inovatif bagi warga sekolah, komite sekolah, dan stakeholder lainnya. 2. Komitmen warga sekolah, seperti; adanya komitmen dari warga sekolah untuk melaksanakan dan menyukseskan seluruh kegiatan dalam rangka perbaikan proses pembelajaran dan peningkatan mutu hasil belajar. 3. Kerjasama yang baik antara warga sekolah dan komite sekolah, seperti; terjalannya kerjasama yang baik dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi keberhasilan program sekolah 4. Peran serta orang tua siswa dalam pengelolaan sekolah, seperti; orangtua siswa membentuk dan menjadi pengurus paguyuban kelas, membentuk pengurus dan anggota komite sekolah 5. Dukungan pemerintah, seperti kebijakan, pembiayaan, dan supervise monitoring kegiatan di sekolah 6. Dukungan dunia usaha dan industri, terjalannya kerjasama dengan dunia usaha dan dunia industri yang ada di sekitar sekolah dalam peningkatan mutu proses dan hasil belajar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persepsi masyarakat tentang pendidikan gratis masih keliru, pada umumnya masyarakat beranggapan bahwa dengan adanya pendidikan gratis maka seluruh pembiayaan sekolah seperti buku, perlengkapan sekolah, baju seragam, sepatu, dan iuran AIS (Anak Indonesia Sejahtera) ditanggung oleh pemerintah padahal dalam Perda Provinsi Sulawesi Selatan Nomor 4 tahun 2009 tentang Pendidikan gratis tidak seperti itu, Dana pendidikan gratis digunakan untuk biaya operasional, pemeliharaan, ekstrakurikuler, insentif pendidik dan tenaga kependidikan sehingga orangtua/masyarakat dapat memberikan bantuan kepada sekolah sepanjang tidak mengikat, jadi tidak dalam bentuk iuran (terikat waktu dan jumlah). 2. Distribusi pendidik (guru) tidak merata, kalau dilihat jumlah guru dibanding dengan rombongan belajar maka jumlah guru sebenarnya sudah mencukupi, tetapi sekolah-sekolah di pinggiran/daerah terpencil masih kekurangan. Fasilitas sekolah tidak merata, ada beberapa sekolah yang fasilitasnya sangat lengkap, disisi lain masih banyak sekolah yang memiliki fasilitas yang minim. 3. Jarak antara SD Inti dan SD Imbas cukup jauh, gugus yang berada di daerah terpencil/pinggiran, walaupun jumlah sekolah dalam satu gugus sekitar 3-5 sekolah, tapi jarak antara SD Ind dan SD Imbasnya cukup jauh. 4. Latar belakang sosial dan ekonomi orang tua siswa yang pada umumnya merupakan petani penggarap dan nelayan, yang mengalami kekurangan biaya sekolah.

Upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan yang dihadapi dalam implementasi program MBS di sekolah antara lain;

- a. Melaksanakan sosialisasi Perda Provinsi Sulawesi Selatan Nomor 4 tahun 2009 tentang Pendidikan Gratis;

Kepala sekolah bersama dengan komite sekolah menjelaskan pengertian pendidikan gratis dan komponen yang dapat dibiayai dari dana pendidikan gratis kepada orang tua peserta didik dan seluruh lapisan masyarakat.

- b. Mengusulkan pemerataan penempatan

guru atau mengangkat guru honorer/sukarela; karena sekolah-sekolah di daerah terpencil masih kekurangan guru maka dibuat usul pemerataan guru kepada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bantaeng/BKD dan kepala sekolah dapat mengangkat guru honorer/sukarela berdasarkan kebutuhan dan kemampuan masing-masing, dananya bisa dari BOS, pendidikan gratis, komite, ataukah sumber lainnya.

- c. Mengusulkan pemerataan pemberian bantuan fasilitas sekolah. Sekolah-sekolah yang belum pernah mendapatkan bantuan fasilitas supaya diprioritaskan, seperti rehabilitasi gedung, pembangunan ruang kelas barn, perpustakaan, ruang komputer, ruang UKS, pengadaan alat, media, dan sumber belajar
- d. Mengoptimalkan pelaksanaan kelompok kerja guru tingkat sekolah (KKGS). Karena jarak antara SD Inti dan SD Imbas cukup jauh, mengalami kesulitan untuk bertemu setiap minggu, maka pertemuan gugusnya mungkin sekali sebulan, maka pertemuan sekolah bisa sekali seminggu atau setiap hari berdasarkan pembagian kelas atau mata pelajaran.
- e. Mengupayakan pemberian bantuan beasiswa bagi siswa yang memiliki latar belakang ekonomi yang kurang mampu. Bantuan beasiswa tersebut diusulkan ke pemerintah daerah melalui Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah raga, serta mengusulkan ke pihak dunia usaha dan dunia industri.

Rencana tindak lanjut dalam pengembangan implementasi program MBS di sekolah menurut responder anatara lain;

1. Melakukan kegiatan pelatihan atau bimbingan teknis kepemimpinan dan manajemen sekolah bagi kepala sekolah dan pengawas,
2. Mengoptimalkan peran kepala sekolah dan pengawas dalam pelaksanaan

supervise klinis,

3. Mengaktifkan kegiatan KKGS, KKG, KKKS, dan KKPS,
4. Melibatkan komite sekolah dan orag tua siswa pada setiap kegiatan sekolah,
5. Mengaktifkan pertemuan pengurus dan anggota paguyuban kelas serta komite sekolah, dan
6. Menjalin kerjasama dengan berbagai instansi, dunia usaha dan dunia industri.

Hasil penelitian ini relevan dengan hasil penelitian Rahma Sugiharti dan Endang Fitriyah Mannar (2004) tentang implementasi dan hambatan pelaksanaan MBS di jenjang sekolah dasar. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Surya Dharma (2006) yang menyatakan bahwa secara umum pelaksanaan MBS di sekolah dirasakan efektif baik yang berkaitan dengan manajemen, pembelajaran, maupun partisipasi masyarakat. Hasil penelitian Imam Sutadji ada yang sejalan dengan hasil penelitian ini dan ada pula yang bertentangan, Yang sejalan antara lain karakteristik sekolah yang berpengaruh secara signifikan terhadap hasil belajar adalah karakteristik orangtua siswa, Yang bertentangan antara lain (1) kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh secara signifikan terhadap hasil belajar, akan tetapi kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap iklim sekolah, (2) Iklim sekolah tidak memiliki pengaruh yang signifikan dengan hasil belajar, sedangkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah yang kondusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap hasil belajar siswa.

perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya adalah pada penelitian sebelumnya belum ada yang melihat dari segi keterbacaan isi/dasar hukum kebijakan itu (program MBS) dan pada umumnya hanya melihat faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi program MBS. Peneliti melihat keterbacaan isi kebijakan karena

kebijakan yang tidak jelas tujuan, dasar hukum, isi, dan sasarannya tidak akan mendapatkan respon dari masyarakat, kebijakan yang tidak direspon oleh masyarakat tidak bermakna karena masyarakatlah yang akan mengalami perubahan dari kebijakan yang diambil.

Selain perbedaan di atas, perbedaan lainnya adalah penelitian sebelumnya belum ada yang mengurutkan kuatnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil penelitian ini menemukan bahwa variabel yang paling kuat pengaruhnya adalah kondisi lingkungan organisasi, kemudian kapasitas organisasi, dan selanjutnya kejelasan program MBS. Pengaruh kondisi lingkungan organisasi melalui kapasitas organisasi pelaksana lebih kuat dari pengaruh kejelasan program melalui kapasitas organisasi, terhadap tingkat keberhasilan implementasi program MBS. Pengaruh variabel kondisi lingkungan organisasi dengan variabel kapasitas organisasi pelaksana lebih kuat jika dibandingkan dengan pengaruh variabel kejelasan program MBS dengan variabel kapasitas organisasi pelaksana terhadap variabel tingkat keberhasilan implementasi program MBS.

Sehubungan dengan berbagai uraian di atas tentang hasil yang diperoleh dalam penelitian ini yang dikaitkan dengan berbagai teori dan hasil penelitian yang relevan, maka dapat dinyatakan bahwa hasil penelitian ini semakin memperkuat rekomendasi Bank Dunia tahun 1998 sebagai bagian dari upaya reformasi pendidikan, khususnya di persekolahan Indonesia adalah agar direalisirnya konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau School Based Management (SBM). MBS merupakan wujud dari otonomi persekolahan dan mampu merealisir tujuan pendidikan secara komprehensif Artinya, sekolah lebih mandiri dan mampu menampung berbagai aspirasi pengguna jasa kependidikan dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

PENUTUP

Tingkat keberhasilan implementasi program MBS pada sekolah dasar di Kabupaten Bantaeng berada pada kategori baik, terutama dalam penerapan prinsip partisipatif dan akuntabel. Juga pengelolaan siswa, penggunaan metode yang bervariasi dan pemberian pujian kepada siswa yang berhasil, namun masih perlu ditingkatkan dalam penerapan prinsip transparansi, ketercapaian tujuan pembelajaran, dan keterlibatan masyarakat sebagai pelaksana kegiatan sekolah serta pengambilan keputusan sekolah. Keberhasilan yang dicapai sekolah dasar di Kabupaten Bantaeng setelah program MBS diimplementasikan yaitu; kecakapan hidup siswa meningkat, prestasi akademik siswa meningkat, prestasi non akademik siswa meningkat, peran serta masyarakat dalam pengelolaan sekolah meningkat, pengelolaan sekolah lebih partisipatif, transparan, dan akuntabel.

Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan implementasi program MBS di Kabupaten Bantaeng dapat dilihat dari faktor yang mendukung dan menghambat. Faktor-faktor yang mendukung antara lain; kepemimpinan kepala sekolah, komitmen warga sekolah, kerjasama yang baik antara warga sekolah dan komite sekolah, peran serta orang tua siswa dalam pengelolaan sekolah, dukungan dunia usaha dan industri, serta dukungan pemerintah. Sedangkan faktor-faktor yang menjadi penghambat program MBS di sekolah antara lain: persepsi masyarakat tentang pendidikan gratis masih keliru, distribusi tenaga pendidik (guru) yang tidak merata, fasilitas sekolah tidak merata, jarak antara SD Inti dan SD Imbas cukup jauh, terutama di daerah-daerah terpencil, dan latar belakang sosial-ekonomi orang tua siswa.

DAFTAR PUSTAKA

- Baedhowi. 2004. *Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah Bidang Pendidikan: Studi Kasus di Kabupaten Kendal dan Kota Surakarta*, Disertasi Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Indonesia, Jakarta.
- Depdikbud, Di0en Dikdasmen, 1999. *Manajemen Sekolah*. Direktorat Dikmenum: Jakarta.
- Edward III, George C (edited), 1984, *Public Policy Implementing*, Jai Press Inc, London-England.
- Goggin, Malcolm, 1990, *Implementation, Theory and Practice*: Foresmann and Company: USA
- Grindle, Merilee S. 1980. *Politics and Policy Implementation in the Third Wofyd Princnton University Press: New Jersey*
- Korten, David C dan Syahrin 1980. *Pembangunan Serdimensi Kerakyatan*. Yayasan Obor Indonesia: Jakarta
- Mazmanian, Daniel A. And Paul A. Sabatier. 1983. *Inplemenetation anoPublic Policy*. Scott Foresman and Company: USA
- Quade, E.S. 1984. *Analysis for Public Decisions*. Elsevier Science Publisher: New York
- Sabatier, Paul. 1986. "Top down and Bottom up Approaches to Implementation Research" *Journal of Public Policy* 6, (Jan), h. 21-48.
- Siahaan, Amiruddin, dkk, 2006. *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah* Ciputat Press Group: Jakarta
- Tarigan, Antonius. 2000. *Implementasi Kebijakan Jaring Pengaman Sosial: Studi Kasus Program Pengembangan Kecamatan di Kabupaten Dati II Lebak, Jawa Barat*, Undang-Undang Nomor 12 tahun 2008 tentang Otonomi Daerah
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Sistem Pendidikan Nasional.
- undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang pemerintahan daerah
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, Pemerintahan Daerah.
- Wibawa, Samodra, Yuyun Purbokusumo dan Agus Pramusinto. 1994. *Evaluasi Kebijakan Publik*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.