

## **PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DAN IMPLIKASINYA TERHADAP MUTU OUTPUT PENDIDIKAN (Studi Pada Gugus IV Sekolah Dasar di Kec. Langke Rembong)**

Marselinus Robe, I N. Natajaya, I M. Yudana

Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana  
Universitas Pendidikan Ganesha  
Singaraja, Indonesia

e-mail:{marselinus.robe; nyoman.natajaya; made.yudana}@pasca.undiksha.ac.id

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan: 1) pelaksanaan MBS pada gugus IV sekolah dasar di Kec. Langke Rembong; 2) kendala-kendala yang dihadapi pihak sekolah dalam pelaksanaan MBS dan alternatif pemecahan masalahnya; 3) implikasi pelaksanaan MBS terhadap mutu output pendidikan. Teknik pengumpulan data yang digunakan ialah observasi, wawancara, dan dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, 1) secara umum pelaksanaan MBS berjalan cukup baik. Ini terlihat dari skor penilaian kualitas pelaksanaan MBS; 2) kendala yang dihadapi sekolah dalam pelaksanaan MBS adalah keterbatasan fasilitas terutama ruang kelas dan alat peraga pembelajaran, masalah SDM Pendidik yang belum semua profesional, komitmen pendidik terhadap mutu pendidikan tidak sama, minimnya kemauan belajar serta merosotnya perilaku peserta didik, minimnya daya dukung orang tua terutama berkaitan dengan bimbingan sikap dan pengetahuan peserta didik. Adapun alternatif pemecahan masalahnya al: secara teoretis, pendidik menggunakan media pembelajaran, perekrutan tenaga pendidik melalui tes, sekolah perlu mengevaluasi kinerja mereka, sekolah mengembangkan mutu tenaga pendidiknya secara kontinu hingga mereka menjadi profesional, sekolah merangsang tenaga pendidik melalui sistem bonus, kepala sekolah mengunjungi rumah tenaga pendidik serta mendengarkan keluhan mereka; penerimaan peserta didik melalui tes, pengembangan *hard skill* dan *soft skill* peserta didik secara seimbang, pembelajaran berpusat pada siswa, gunakan pendekatan *school-based* dan *home-based* untuk mengajak orang tua berpartisipasi aktif dalam pendidikan; 3) pelaksanaan MBS berimplikasi pada peningkatan mutu pendidikan. Dari segi akademik, prestasi yang menonjol hanya persentase UN seratus persen dan rata-rata nilai UN di atas standar kelulusan. Sementara, prestasi lomba bidang studi, kemampuan berpikir kritis, inovatif, dll kurang menonjol. Dari segi non akademik, prestasi yang menonjol hanya kejuaraan lomba di bidang non akademik seperti olah raga, pramuka, kesenian, dll. Sementara, lulusan yang menunjukkan karakter jujur, disiplin, tanggung jawab, santun, dll kurang menonjol. .

Kata kunci: Manajemen Berbasis Sekolah, Mutu Output Pendidikan

### **ABSTRACT**

This study was aimed at describing: 1) the implementation of school-based management (SBM) in Cluster IV primary schools in Langke Rembong district, 2) the constraints encountered by the schools in implementing SBM and their solution alternatives and 3) the implication toward output quality of education. The data collection techniques used were observation, interview, and use of documents. The results showed that 1) in general the implementation of SBM ran quite well. This was seen from the score of the evaluation of the quality of SBM implementation; 2) The constraints encountered by the schools in the implementation of SBM were limitation of facilities especially classrooms and teaching aids, not all of the teachers were professionals, the teachers had different levels of commitment toward the quality of education and the students had a minimum willingness

to learn and the students' degrading behavior and minimal parental support at home, especially in relation to guidance in attitude and knowledge. The solution alternatives of the problems, among others, were theoretically, use of instructional media by the teachers, recruitment of educational personnel through testing, the need of the schools to evaluate their performances, the development of the quality of the personnel through reward system, visitation by the principals to their homes and listening to their complaints, admission of students through testing, proportional students' hard skill and soft skill development, student centered learning, use of school-based and home-based approach to invite the parents to participate actively in education; 3) The implementation of SBM has an implication toward improvement of educational quality. In terms of academic achievement, the outstanding achievement in this cluster was only in national examination (100% of the students who took it passed) and the average score was above the passing standard. The achievement in study areas, critical thinking ability and innovation were not outstanding. In terms of nonacademic achievement, they were good at nonacademic championships such as in sports, scouting, arts, etc. On the other hand, graduates who showed characters such as honesty, discipline, responsibility, curiosity, politeness in communication, etc were not outstanding.

Keywords: School-Based Management, Output Quality of Education.

## **PENDAHULUAN**

Kajian terhadap pelaksanaan model MBS menarik untuk dikaji, karena setelah penerapan model ini masih bermunculan aneka masalah mutu pendidikan. Hal ini terlihat dari hasil pengukuran capaian SNP yang dilakukan oleh Kemendiknas; pengukuran mutu pendidikan yang dilakukan oleh Organisasi untuk Kerja Sama Ekonomi dan Pembangunan (OECD) melalui *Programme for International Students Assessment (PISA)*; *Trends in International Mathematics and Science Study (TIMSS)* dan *Progress in International Reading and Literacy Study (PIRLS)*; *The Learning Curve Pearson*, dan lain-lain. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa mutu pendidikan di Indonesia masih rendah.

Kajian terhadap pelaksanaan MBS cukup banyak, terlihat misalnya dari apa yang dilakukan oleh Suwandi (2011); Dana (2011); Kantra (2011), dll. Bahkan Suwandi (2011) menelaah tentang kajian pelaksanaan MBS dengan mengacu pada Sembilan fungsi manajemen yang didesentralisasikan ke sekolah menurut Depdiknas. Dana (2011) dan Kantra (2011) mengkaji evaluasi MBS dengan menggunakan model CIPP (*Context, Input, Process, Product*).

Berkenaan dengan itu, maka untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif, kajian serupa yakni

pelaksanaan MBS dengan mengacu pada Sembilan fungsi manajemen yang didesentralisasikan ke sekolah menurut Depdiknas masih perlu dilengkapi dengan penelaahan yang lebih luas yang didalamnya tidak saja mencakup pelaksanaan MBS tetapi pula mencakup dampaknya terhadap mutu output pendidikan. Mutu output pendidikan berkaitan dengan prestasi akademik dan non akademik sekolah.

Selain itu, kajian penelitian sebelumnya masih berpusat pada masalah MBS di pulau Jawa dan Bali. Dengan demikian, kajian ini perlu diperluas ke daerah-daerah di luar pulau Jawa dan Bali seperti di Kab. Manggarai, Flores Barat, Nusa Tenggara Timur. Hal ini mengingat kajian terhadap pelaksanaan MBS di Kab. Manggarai belum begitu banyak, padahal masalah ini tidak kalah menariknya dari apa yang terjadi di pulau Jawa dan Bali.

Berdasarkan masalah pada latar belakang di atas, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini ialah untuk mengetahui (1) pelaksanaan manajemen berbasis sekolah pada gugus IV sekolah dasar di Kec. Langke Rembong; (2) kendala-kendala yang dihadapi pihak sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dan alternatif pemecahan masalahnya; (3) Implikasi pelaksanaan MBS terhadap mutu output pendidikan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan desain kualitatif. Informan dalam penelitian ini ditunjuk secara *purpose* (sengaja) yakni para kepala sekolah dan guru-guru yang dianggap memahami masalah yang diteliti. Penelitian ini berlokasi pada Gugus IV (empat) Sekolah Dasar di Kec. Langke Rembong, Kab. Manggarai, Provinsi Nusa Tenggara Timur yang terdiri dari 6 (enam) sekolah: SDK Ruteng 1, SDK Ruteng 4, SDI Karot, SDK Karot, SDK Ka Redong, dan SDI Woang. Dari 6 (enam) sekolah yang ada, SDI Woang tidak dilakukan penelitian. Penelitian ini berlangsung secara intensif selama 2 bulan yakni bulan Januari 2015 dan bulan Februari 2015. Teknik pengumpulan data yang digunakan ialah observasi, wawancara, dan penggunaan dokumen. Langkah-langkah yang digunakan dalam menganalisis data ialah reduksi data, penyajian data, kesimpulan dan verifikasi.

## **PEMBAHASAN**

Di dalam tulisan ini dikaji pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada gugus IV Sekolah Dasar di Kec. Langke Rembong Kab. Manggarai, Nusa Tenggara Timur. Kajian ini mengacu pada sembilan fungsi MBS menurut Depdiknas yang didesentralisasikan ke sekolah yakni perencanaan dan evaluasi program, pengelolaan kurikulum, pengelolaan pembelajaran, pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan, pengelolaan fasilitas/sarana dan prasarana, pengelolaan keuangan, pengelolaan peserta didik, hubungan sekolah dan masyarakat, dan iklim sekolah.

Pada aspek perencanaan dan evaluasi program sekolah. Sekolah memiliki visi, misi dan tujuan sekolah yang singkat, menarik dan mudah diingat. Hal ini selaras dengan kriteria visi, misi, dan tujuan sekolah yang baik sebagaimana ditunjukkan Usman (2010). Meskipun demikian, tampaknya bahwa tidak semua warga sekolah pada gugus ini memahami isi rumusan visi, misi, dan tujuan sekolahnya. Hal ini tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa visi, misi, dan tujuan sekolah kurang disosialisasikan

kepada semua warga sekolah dan pihak yang berkepentingan.

Pada tahap perencanaan pula sekolah menganalisis lingkungan internal dan eksternal. Hal ini penting, dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal, sekolah dapat mengenal kekuatan dan kelemahan yang dihadapinya. Mengetahui keadaan sekolah sendiri saja tidak cukup, jika tidak mengetahui tuntutan kebutuhan pelanggan dalam hal ini peserta didik. Sekolah boleh memiliki fasilitas lengkap, modal banyak, daya dukung Pemerintah kuat, dll tetapi jika tidak memberikan kepuasan kepada pelanggan misalnya manajemen peserta didiknya kurang baik, proses pembelajarannya kurang bermutu, cepat atau lambat sekolah ini akan gulung tikar, tidak diminati pasar dan ditinggalkan pelanggan.

Pada tahap perencanaan pula, sekolah menawarkan alternatif pemecahan masalah siswa yang sering dihadapi, secara empirik, alternatif pemecahan yang umum dilakukan antara lain: remedial, bimbingan khusus, dan pembinaan sikap.

Di samping itu pula, sekolah (dewan guru) menyusun rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS). RKAS yang disusun memuat tiga belas komponen yakni pengadaan buku teks pelajaran, kegiatan dalam rangka penerimaan peserta didik baru, kegiatan pembelajaran dan ekstrakurikuler siswa, kegiatan ulangan dan ujian, pembelian bahan-bahan habis pakai, langganan daya dan jasa, perawatan sekolah, pembayaran honorarium bulanan guru honorer dan tenaga kependidikan honorer, pengembangan profesi guru, membantu siswa miskin, pembiayaan pengelolaan BOS, pembelian perangkat komputer, dan biaya lain. Item-item yang dimasukkan dalam RKAS itu berdasarkan kebutuhan dan informasi dari masing-masing pihak atau warga sekolah. Hal ini selaras dengan apa yang dikemukakan oleh Nur Kholis (2009) bahwa perencanaan yang efektif memanfaatkan berbagai informasi dari staf dan kelompok lain. RKAS ini dibuat berdasarkan hasil evaluasi sekolah tahun sebelumnya. Semua kekurangan-kekurangan pada

tahun sebelumnya dilengkapi pada tahun berikutnya. Namun, item-item kegiatan sekolah yang dianggarkan tetap memperhatikan petunjuk teknis pengelolaan Dana BOS.

Lalu, pada akhir tahun ajaran, sekolah kembali melakukan evaluasi atas program yang dilakukan. Evaluasi atas program ini melibatkan dewan pendidik dan orang tua murid. Pada saat itu, para pendidik menyampaikan catatan hasil pengamatan atau penilaian kegiatan sekolah selama satu tahun di hadapan dewan guru dan orang tua murid. Selain itu, evaluasi itu tidak hanya berkaitan dengan peserta didik tetapi meyangkut semua kegiatan sekolah selama satu tahun sebelumnya. Tidak hanya dari pihak pendidik, orang tua peserta didik pula diberi kesempatan untuk menyampaikan masukan-masukannya terkait semua kegiatan sekolah.

Pada aspek pengelolaan kurikulum, sekolah menyusun KTSP berpedoman pada buku panduan yang disusun BSNP, selain itu penyusunan pula sesuai dengan kondisi sekolah dan karakteristik daerah Manggarai. Hal ini selaras dengan ketentuan PP No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dan PPRI No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Sekolah (Usman, 2010).

Dalam mengembangkan KTSP ini, Sekolah menyusun perangkat pembelajaran seperti silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), program pembelajaran, analisis hari efektif, analisis jam pelajaran, lembar kerja peserta didik, serta alat evaluasi.

Secara empirik, RPP yang disusun guru tidak semua menunjukkan aktivitas berpusat pada siswa. Hal ini tidak sesuai dengan kriteria RPP yang baik menurut ketentuan PP No. 103 Tahun 2014. Padahal, dalam penyusunan perangkat pembelajaran ini, pendidik bekerja sama dengan kelompok kerja guru (KKG). Kerja sama sekolah dalam menyusun perangkat pembelajaran tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa setiap pendidik memiliki kemampuan berbeda, yakni kualifikasi akademik, pengalaman kerja, serta profesionalitasnya. Hal ini selaras dengan apa yang dikemukakan Sudarsyah &

Nurdin (Tim Dosen AP UPI, 2011) bahwa penyusunan perencanaan pembelajaran akan lebih komprehensif apabila dilakukan bersama beberapa guru bidang studi sejenis dalam MGMP atau KKG.

Selain itu, sekolah juga mengembangkan muatan lokal seperti mengadakan latihan menyanyi lagu-lagu gereja yang diambil dari buku madah bakti dan *dere serani* (buku nyanyian dalam bahasa daerah Manggarai), mengadakan latihan tarian caci dan tarian *tiba meka* (terima tamu). Di samping itu, mengenalkan bahasa Inggris kepada peserta didik. Hal ini selaras dengan kriteria muatan lokal yang baik menurut Rusman (2011) dan Nurkolis (2005).

Usaha pendidik mengadakan latihan menyanyi lagu-lagu gereja dan tarian caci, dll, tidak bisa dilepaskan dari latar belakang agama dan adat istiadat peserta didik dan pendidik yakni agama Katolik dan budaya Manggarai. Kegiatan muatan lokal pada gugus ini tidak dijalankan secara maksimal. Hal ini karena masalah ketiadaan tutor yang profesional. Masalah ini tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa sekolah tidak berani mengundang tenaga dari luar untuk memberikan pelatihan kepada para pendidik mengenai materi dan cara membuat keterampilan-keterampilan lokal. Selain itu, sekolah tidak berani mengutus para pendidiknya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan khusus pada bidang ini. Ketidakberanian sekolah pula tentu bisa dimaklumi, karena mungkin ada kaitannya dengan keterbatasan dana sekolah untuk membiayai tenaga profesional dalam bidang keterampilan lokal atau seni budaya dan keterampilan.

Agar aktivitas persekolahan terjadwal, sekolah pada gugus ini menyusun kalender akademik dan jadwal pelajaran dan pembagian tugas mengajar.

Dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru, kegiatan proses belajar mengajar di kelas disupervisi oleh seorang pengawas sekolah dengan pendekatan persuasif. Hal ini sesuai dengan cara supervisi yang baik menurut Glatthorn (Nur Kholis, 2009). Dengan disupervisi, pendidik akan terbantu melakukan persiapan dan perencanaan pembelajaran dengan baik sebagaimana

ditunjukkan Sudarsyah & Nurdin (Tim Dosen AP UPI, 2011). Disamping itu pula, sekolah perlu memperoleh masukan dari peserta didik mengenai metode mengajar pendidik dapat menjadi acuan bagi pendidik untuk menerapkan metode yang tepat dan efektif. Hal ini selaras dengan apa yang dikemukakan oleh Sukardi (2009) bahwa evaluasi dapat menjadikan belajar lebih menyenangkan, evaluasi dapat menjadikan teknik belajar mengajar lebih berhasil, dan peserta didik dapat menerima kepuasan pribadi.

Untuk mengukur efektifitas pencapaian peserta didik pada kompetensi dasar yang telah diajarkan, diadakan evaluasi dalam bentuk ulangan harian, ujian tengah semester dan semester.

Pada aspek pengelolaan pembelajaran. Pendidik memotivasi peserta agar terlibat aktif selama proses belajar mengajar. Pada saat itu pula pendidik menampilkan suasana hati yang damai dan ramah. Ini adalah salah satu strategi guru membangkitkan motivasi belajar peserta didik. Terkadang guru bersikap tegas dan bersuara keras pada saat berhadapan dengan peserta didik nakal, tidak sopan, dan apatis terhadap aktivitas pembelajaran. Hal ini tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa para pendidik kurang paham dalam menerapkan teori-teori pembelajaran. Setiap teori menunjukkan karakteristiknya dan diaplikasikan sesuai karakteristik peserta didiknya.

Di samping itu pula, terkadang aktivitas pembelajaran kurang menonjolkan prinsip berpusat pada siswa. Kondisi ini tidak bisa dilepas-pisahkan dari konten RPP yang masih didominasi pendidik (*teacher centered*). Apalagi jika pendidik kurang menggunakan media atau alat peraga pada saat proses pembelajaran di kelas. Padahal pada jenjang ini peserta didik akan bisa memahami yang diajarkan apabila digunakan media/alat peraga konkret. Berbagai temuan menunjukkan bahwa penggunaan media atau alat peraga pembelajaran sangat membantu siswa dalam memahami materi yang diajarkan.

Selain itu, pendidik kurang tepat memilih metode pembelajaran yang

sesuai dengan karakteristik masing-masing peserta didik. Apalagi jika pendidik kurang menggunakan model pembelajaran inovatif mendorong peserta didik berinteraksi aktif. Berbagai temuan penelitian misalnya Alit dan Putu (2013), Sudiatmika dan Putu (2013), Ningsih dan Komang (2013), Sorna (2013), menunjukkan bahwa model pembelajaran kooperatif tipe *Jigsaw*, pendekatan pembelajaran kontekstual, pendekatan pembelajaran aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAKEM) dipandang lebih efektif dibandingkan pembelajaran menggunakan pendekatan konvensional.

Pada aspek pengelolaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, perekrutan tenaga honorer tanpa melalui sebuah seleksi ilmiah yakni tes. Padahal untuk mengetahui bermutu tidaknya seseorang dapat diukur dari tes dan kinerjanya. Dewasa ini para pendidik banyak yang berkualifikasi sarjana, namun tidak semua pendidik memiliki kompetensi profesional, personal, pedagogik, dan sosial yang mantap. Karena itu, seleksi masih relevan.

Di sekolah kompetensi pendidik dikembangkan melalui berbagai kegiatan penataran maupun kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG). Upaya ini tidak bisa dilepaskan dari kesadaran bahwa keberhasilan proses pendidikan, terwujudnya tujuan pendidikan berada di tangan pendidik itu sendiri. Adapun kendala yang dihadapi sekolah dalam kegiatan KKG ialah tidak semua guru antusias mengikuti kegiatan itu. Minimnya antusias pendidik erat kaitannya dengan kegiatan KKG yang membosankan, itu-itu saja, seputar susun RPP dan susun soal. Yang dibutuhkan ialah sharing pengalaman yang berkaitan dengan hasil eksperimen atau hasil riset mengenai teknik mengajarkan materi yang efektif.

Di samping itu pula, sekolah memberikan penghargaan kepada pendidik yang telah berhasil melaksanakan tugas dengan baik. Sementara itu, pendidik yang belum berhasil, kurang disiplin diadakan pendekatan personal dari hati ke hati, mengunjungi rumahnya, menggali situasi di rumah, mendengarkan keluhannya, serta memberi tugas tambahan.

Pada aspek pengelolaan fasilitas/sarana dan prasarana, Fasilitas sekolah masih sebatas penambahan prasarana seperti ruang kelas, ruang perpustakaan, dan lain-lain. Namun, penyediaan media/alat peraga pembelajaran masih minim. Padahal media dipandang cukup efektif membantu peserta didik memahami konsep yang dipelajari.

Pada aspek pengelolaan keuangan. Keuangan utama sekolah berasal dari negara yakni bantuan operasional sekolah (BOS), selain itu, dana yang berasal dari masyarakat yakni dana komite dari orang tua siswa. Dana ini dipegang oleh seorang bendahara sekolah. Pengeluaran dana ini atas perintah dan ditandatangani oleh kepala sekolah. Bendahara mengelola keuangan dengan memakai sistem akuntansi dan dibuat dalam buku keuangan sekolah. Bukti-bukti administrasi keuangan pun dicatat atau disimpan oleh bendahara sebagai barang bukti pelaporan keuangan sekolah. Setiap akhir penggunaan dana pun dilaporkan kepada pemerintah dan kepada orang tua siswa. Hal ini selaras pendapat Harsono (2007).

Selain itu, berkaitan dengan kegiatan yang mendatangkan penghasilan secara mandiri, Sekolah-sekolah pada gugus ini (tidak semua) mempunyai kegiatan yang mendatangkan keuangan/penghasilan sekolah. Misalnya, SDK Karot dan SDI Karot. SDK Karot menghidupkan pertanian sekolah seperti menanam sayuran sekolah. Hasil sayuran itu dijual di pasar dan uangnya disimpan di kas sekolah. SDI Karot menjual kalender sekolah kepada orang tua murid dan kepada masyarakat sekitar. Uang hasil jualan kalender disimpan di kas sekolah.

Pada aspek manajemen peserta didik, awal tahun ajaran, Sekolah merencanakan jumlah peserta didik yang akan diterima. Sekolah melaksanakan rapat dewan guru untuk menentukan jumlah kelas yang diterima. Terkadang sekolah menerima peserta didik melebihi kapasitas daya tampung ruang kelas. Berkaitan dengan ini, tidak mengherankan jika para pendidik mengaku mengalami

kewalahan menangani peserta didik yang cukup banyak dalam satu kelas.

Perekrutan siswa baru hanya mengacu pada persyaratan umur, berat dan tinggi badan. Sekolah menyeleksi calon peserta didik tanpa melalui tes dan penelusuran bakat. Hal ini tidak selaras dengan Nasihin dan Sururi (dalam Tim Doesn AP UPI, 2011). Tes ini meskipun bukan untuk menentukan diterima tidaknya peserta didik di sekolah ini tetapi untuk memetakan kemampuan dan bakat peserta didik.

Untuk mengembangkan pengetahuan, sikap dan keterampilan peserta didik, sekolah menyusun program kegiatan bagi mereka. Program kegiatan itu diantaranya program kurikuler dan program ekstrakurikuler. Kegiatan kurikuler yaitu proses belajar mengajar di kelas. Kegiatan ekstrakurikuler seperti kesenian berupa seni tarian caci dan seni tarian *tiba meka* (terima tamu), seni suara berupa latihan menyanyikan lagu-lagu Gereja dan kebangsaan. Kegiatan ekstrakurikuler lainnya yaitu pramuka dua kali dalam sepekan, olahraga (bola kaki, bola voli, takraw dan bulu tangkis), kerohanian berupa ibadat pagi sebelum memulai proses belajar mengajar, lomba membaca kitab suci; pembinaan komuni pertama, dan kegiatan serikat kepausan anak-anak missioner (SEKAMI) setiap hari minggu.

Selama proses belajar mengajar di kelas para pendidik mencatat perkembangan peserta didik. Kemampuan yang dinilai ialah tiga aspek hasil belajar yakni pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Pengetahuan dinilai dengan menggunakan instrumen tes dan penugasan. Berkaitan dengan kemampuan akademik, sebagian peserta didik pada gugus ini memiliki kemampuan akademik rendah. Rendahnya kemampuan akademik peserta didik sebenarnya bukan karena mereka malas atau rendahnya minat belajar, melainkan erat kaitannya dengan kemampuan pendidik dalam memilih metode pembelajaran yang sesuai dengan gaya belajar mereka. Selain itu, erat kaitannya dengan kesungguhan pendidik untuk selalu menggunakan alat peraga konkret setiap kali memberikan pelajaran kepada

peserta didik. Sikap dan ketereampilan dinilai dengan pedoman pengamatan. Sebagian peserta didik pada gugus ini tidak disiplin, sulit di atur, ada kesan bahwa peserta didik disiplin pada saat pendidik ada. Keadaan ini tidak bisa dilepaskan dari model pendidikan di dalam keluarga.

Pada akhir semester guru melaporkan prestasi belajar peserta didik kepada orang tua dalam bentuk buku raport. Bagi peserta didik yang telah menyelesaikan pendidikan pada jenjang ini mendapatkan surat keterangan lulus atau surat tanda tamat belajar (STTB) dari lembaga bersangkutan.

Pada aspek hubungan sekolah dan masyarakat, Sekolah melibatkan orang tua siswa (komite sekolah) dalam mengambil keputusan sekolah. Semua program sekolah yang direncanakan selalu meminta persetujuan komite sekolah. Nur Kholis (2009) menunjukkan bahwa keterlibatan semua pihak dalam perencanaan tidak hanya meningkatkan kualitas rencana tetapi juga meningkatkan motivasi individu untuk berkomitmen meraih cita-cita organisasi.

Tampaknya sekolah menyadari bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan butuh keterlibatan orang tua peserta didik (komite sekolah). Dengan begitu, mereka akan merasa sebagai organ penting sekolah. Mereka bertanggung jawab mendukung serta melancarkan program-program sekolah. Bentuk tanggung jawab itu salah satunya nyata dalam dukungan finansial.

Di sisi lain, masih ada orang tua peserta didik yang tidak mendukung pendidik di sekolah dalam hal mendidik karakter anak. Para pendidik yang bersikap keras (disiplin) mendidik peserta didik di sekolah dipolisikan. Itu terjadi di beberapa sekolah pada gugus ini. Implikasinya, meskipun peserta didik di sekolah apatis terhadap guru, mengganggu dan memukul teman, tidak mengerjakan tugas-tugas sekolah, para guru tidak bisa bersikap tegas lantaran ketakutan terhadap orang tua peserta didik.

Keadaan ini bisa dimaklumi karena sebagian besar orang tua peserta didik sekarang mengetahui undang-undang

perlindungan anak. Tapi, sebetulnya mereka bukan tidak mendukung didikan keras (disiplin) di sekolah, melainkan erat kaitannya dengan kurangnya kedekatan hati antara pendidik dan orang tua siswa. Pendidik di sekolah kurang sering melakukan kunjungan rumah orang tua siswa. Kunjungan rumah orang tua peserta didik penting supaya ada rasa saling percaya antara orang tua dan pendidik di sekolah. Sekolah perlu menjelaskan kepada orang tua peserta didik ihwal pentingnya pendidikan perilaku peserta didik di sekolah. Semakin sering pendidik mengunjungi rumah orang tua peserta didik, maka semakin dekat pula hati mereka. Bahkan, orang tua akan memiliki sikap dan pandangan positif terhadap sekolah.

Berkaitan dengan ini, Clark (Nurkolis, 2003) menyarankan dua jenis pendekatan untuk mengajak orang tua dan masyarakat berpartisipasi aktif dalam pendidikan. Pertama, pendekatan *school-based*, dengan cara mengajak orang tua peserta didik datang ke sekolah melalui pertemuan-pertemuan, konferensi, diskusi guru-orang tua dan mengunjungi anaknya yang sedang belajar di sekolah. Kedua, pendekatan *home-based*, yaitu orang tua membantu anaknya belajar di rumah bersama-sama dengan guru yang berkunjung ke rumah.

Tidak hanya itu, sikap pendidik terhadap anak pula tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa pada pendidik kurang memiliki pemahaman dalam menerapkan teori mengajar. Ada banyak teori mengajar yang dapat digunakan sesuai dengan karakteristik peserta didik. Teori-teori belajar itu misalnya teori behaviorisme, teori kognitivisme, teori konstruktivisme, dll. Jika guru kurang memahami teori-teori mengajar maka akan berakibat pada "kekerasan fisik" atau "kekerasa psikologis".

Pada aspek Iklim Sekolah, Sekolah berusaha menciptakan iklim sekolah yang kondusif. Pada pihak guru, adanya suasana kerja sama yang ditampilkan antar warga sekolah yakni kepala sekolah dan para guru dan diantara para guru dalam melaksanakan program-program sekolah. Keterbukaan hati, komunikasi positif pada saat rapat

dan situasi santai merupakan simbol intimasi hubungan di antara mereka.

Tampaknya sekolah menyadari betapa pentingnya menjaga hati dan perasaan sesama. Kedekatan hati merupakan modal untuk menggapai keakraban dan kekeluargaan diantara warga sekolah. Berkaitan dengan ini, tepatlah apa yang dikemukakan Yudana (2010) bahwa di era *human relations management* emosi, *feeling* dan *heart* menjadi ikon dalam menggapai keunggulan. Begitu pula Goleman (Usman, 2010) menunjukkan bahwa suasana hati senang akan menghasilkan hasil kerja yang terbaik.

Dalam proses belajar mengajar, guru mengupayakan pembelajaran yang kondusif. Guru mengupayakan ruangan kelas nyaman bagi peserta didik dan guru itu sendiri. Guru meminta peserta didik mengatur meja dan kursi sedemikian rupa agar selalu nyaman dan bebas bergerak. Guru memberikan semangat kepada peserta didik untuk mengikuti pembelajaran, memotivasi serta menampilkan suasana hati yang damai dan ramah kepada peserta didik.

Di samping itu, masih ada pendidik yang kurang bersahabat dengan peserta didik. Pendidik menampilkan muka kecut tatkala berhadapan dengan peserta didik yang nakal, sulit diatur, masa bodoh terhadap aktivitas pembelajaran.

Kendala yang dihadapi sekolah dalam pelaksanaan MBS adalah keterbatasan fasilitas terutama ruang kelas, masalah SDM pendidik yang belum semua profesional, komitmen pendidik terhadap mutu pendidikan tidak sama, minimnya kemauan belajar serta merosotnya perilaku peserta didik dan minimnya daya dukung orang tua terutama berkaitan dengan bimbingan sikap dan pengetahuan peserta didik di rumah. Adapun alternatif pemecahan masalahnya adalah: secara teoretis, pendidik menggunakan media pembelajaran, perekrutan tenaga PTK melalui tes, sekolah perlu mengevaluasi kinerja tenaga PTK, sekolah mengembangkan mutu tenaga PTK secara kontinu hingga mereka menjadi profesional, sekolah merangsang tenaga PTK melalui sistem bonus, kepala sekolah mengunjungi

rumah tenaga PTK serta mendengarkan keluhan mereka; penerimaan peserta didik melalui tes, pengembangan *hard skill* dan *soft skill* peserta didik secara seimbang, pembelajaran berpusat pada siswa, gunakan pendekatan *school-based* dan *home-based* untuk mengajak orang tua berpartisipasi aktif dalam pendidikan. Secara empirik, bagi peserta didik dilaksanakan remedial, bimbingan khusus, teguran, dan kunjungan rumah. Bagi pendidik, dilakukan pendekatan pribadi; sesekali mengunjungi rumah menanyakan keadaannya, memberi motivasi, dll hingga memberi dia jabatan lain.

Implikasi MBS Terhadap Mutu Output Pendidikan. Dari segi akademik, prestasi yang menonjol pada gugus ini hanya persentase UN seratus persen dan rata-rata nilai UN di atas standar kelulusan. Sementara, prestasi lomba bidang studi, kemampuan berpikir kritis, inovatif, dll kurang menonjol.

Dari segi non akademik, prestasi yang menonjol pada gugus ini hanya kejuaraan lomba di bidang non akademik seperti olah raga, pramuka, kesenian, dll. Sementara, lulusan yang menunjukkan karakter jujur, disiplin, tanggung jawab, keingintahuan tinggi, komunikasi santun, dll kurang menonjol.

## **PENUTUP**

Berdasarkan hasil analisis data yang telah diuraikan terdahulu, dapat diperoleh beberapa kesimpulan yakni sebagai berikut:

1. Secara umum pelaksanaan MBS berjalan cukup baik. Pada aspek perencanaan dan evaluasi program sekolah dilaksanakan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari kenyataan bahwa pernyataan visi, misi dan tujuan sekolah pada gugus ini sesuai dengan kriteria visi, misi, dan tujuan sekolah yang baik. Selain itu, sekolah pula telah menganalisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dimiliki dan dihadapi. Sekolah-sekolah pada gugus ini pula telah menentukan cara-cara pemecahan masalah sekolah. Di samping itu pula, dewan guru menyusun rencana kegiatan dan

anggaran sekolah (RKAS) yang sesuai dengan kriteria perencanaan yang baik. Kemudian, pada aspek pengelolaan kurikulum di sekolah dilaksanakan cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari kenyataan bahwa penyusunan KTSP pada gugus ini berpedoman pada buku panduan yang disusun BSNP, selain itu penyusunannya pula sesuai dengan kondisi sekolah dan karakteristik daerah Manggarai. Selain itu, penyusunan Silabus dan RPP pula sesuai dengan kriteria silabus dan RPP yang baik. Di samping itu pula, penyusunan perangkat pembelajaran bekerja sama dengan kelompok kerja guru. Di samping itu, cara supervisi yang dilakukan pengawas pula sesuai dengan kriteria supervisi yang baik yakni memberi bantuan kepada pendidik bukan kritikan. Selanjutnya, pada aspek pengelolaan pembelajaran pada gugus ini cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari kenyataan bahwa sekolah mengelola pembelajaran dengan baik, guru menampilkan suasana hati yang damai dan ramah kepada peserta didik. Selain itu, pada aspek pengelolaan tenaga PTK pada gugus ini cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari kenyataan bahwa perekrutan tenaga PTK (terutama tenaga honorer) dengan cara melibatkan dewan guru dan mengantongi persetujuan komite sekolah dalam membuat keputusan. Di samping itu, sekolah-sekolah pada gugus ini mengembangkan mutu guru melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan yakni mengikuti kuliah sarjana (S1) bagi yang belum berkualifikasi sarjana, mengutus pendidik untuk mengikuti berbagai kegiatan pelatihan baik di tingkat kabupaten maupun provinsi serta kegiatan KKG tingkat gugus. Selain itu, sekolah pada gugus ini memberikan penghargaan kepada guru yang telah melaksanakan tugasnya dengan baik berupa sertifikat dan uang lelah. Sementara itu, bagi pendidik yang tidak disiplin oleh kepala sekolah tertentu diadakan wawancara secara personal,

mengadakan kunjungan rumah, menggali situasi di rumah, aktif mendengarkan keluhannya, serta memberi tugas tambahan misalnya sebagai bendahara. Tidak hanya itu, sekolah-sekolah pada gugus ini terus menjaga hubungan kerja harmonis di antara para guru dan pegawai. Di samping itu, pada aspek pengelolaan fasilitas sekolah cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari upaya sekolah untuk selalu memelihara fasilitas yang ada serta mengembangkan fasilitas-fasilitas yang kurang. Selain itu, pada aspek pengelolaan keuangan sekolah cukup baik hal ini dapat dilihat dari kenyataan bahwa penyusunan rencana anggaran sekolah melibatkan semua warga sekolah yakni kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan semua guru. Selain itu, pengeluaran dana ini pula atas perintah dan ditandatangani oleh kepala sekolah. Selain itu, pengelolaan keuangan sekolah pula dilakukan secara transparan. Selain itu pula, pada aspek pengelolaan peserta didik pada gugus ini cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari kenyataan bahwa sekolah membuat perencanaan peserta didik yang akan diterima, menyusun program bagi siswa, membentuk panitia penerimaan siswa baru, mengenalkan situasi dan kondisi sekolah kepada siswa baru, mengelompokkan peserta didik, melakukan kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler, mencatat kondisi peserta didik dari waktu ke waktu, melaporkan prestasi peserta didik, dll. Aspek lain yakni hubungan sekolah dan masyarakat cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari keterlibatan orang tua siswa (komite sekolah) dalam mengambil keputusan sekolah. Tidak hanya itu, pada aspek iklim sekolah cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari kenyataan bahwa adanya suasana kerja sama diantara kepala sekolah dan para guru. Selain itu, keterbukaan hati, komunikasi positif pada saat rapat dan situasi santai merupakan simbol intimasi hubungan di antara para pendidik.

2. Kendala yang dihadapi sekolah dalam pelaksanaan MBS adalah keterbatasan fasilitas terutama ruang kelas dan media/alat peraga pembelajaran, masalah SDM pendidik yang belum semua profesional, komitmen pendidik terhadap mutu pendidikan tidak sama, minimnya kemauan belajar serta merosotnya perilaku peserta didik dan minimnya daya dukung orang tua terutama berkaitan dengan bimbingan sikap dan pengetahuan peserta didik di rumah. Adapun alternatif pemecahan masalahnya adalah: secara teoretis, pendidik menggunakan media pembelajaran, perekrutan tenaga pendidik melalui tes, sekolah perlu mengevaluasi kinerja mereka, sekolah mengembangkan mutu tenaga pendidiknya secara kontinu hingga mereka menjadi profesional, sekolah merangsang tenaga pendidik melalui sistem bonus, kepala sekolah mengunjungi rumah tenaga pendidik serta mendengarkan keluhan mereka; penerimaan peserta didik melalui tes, pengembangan *hard skill* dan *soft skill* peserta didik secara seimbang, pembelajaran berpusat pada siswa, gunakan pendekatan *school-based* dan *home-based* untuk mengajak orang tua berpartisipasi aktif dalam pendidikan.
  3. Pelaksanaan MBS berimplikasi pada peningkatan mutu pendidikan. Dari segi prestasi akademik, prestasi yang menonjol pada gugus ini hanya persentase UN seratus persen dan rata-rata nilai UN di atas standar kelulusan. Sementara, prestasi lomba bidang studi, kemampuan berpikir kritis, inovatif, dll kurang menonjol. Dari segi prestasi non akademik, prestasi yang menonjol pada gugus ini hanya kejuaraan lomba di bidang non akademik seperti olahraga, pramuka, kesenian, dll. Sementara, lulusan yang menunjukkan karakter jujur, disiplin, tanggung jawab, keingintahuan tinggi, komunikasi santun, dll kurang menonjol.
- Berdasarkan simpulan ini, dapat disampaikan beberapa saran atau rekomendasi kepada:
- a) Sekolah. Untuk beberapa aspek manajemen yang telah berjalan dengan baik perlu dipertahankan dan terus ditingkatkan. Namun, untuk beberapa aspek lain perlu dilakukan perbaikan. Misalnya pada aspek perencanaan dan evaluasi program yaitu visi, misi dan tujuan sekolah perlu disosialisasikan kepada semua warga sekolah. Pada aspek pengelolaan kurikulum yakni penyusunan RPP harus menunjukkan aktivitas berpusat pada siswa. Tidak hanya itu, untuk kegiatan muatan lokal perlu dicari tenaga pengajar yang profesional. Pada aspek pengelolaan pembelajaran, guru perlu bersikap sabar dan tetap bersahabat dalam menghadapi siswa yang melanggar, tidak disiplin, masa bodoh, dll dengan suatu keyakinan bahwa tingkah laku siswa akan diperbaiki. Begitu pula, proses pembelajaran di kelas harus berpusat pada peserta didik. Artinya, peserta didik harus ditonjolkan. Tidak hanya itu, pendidik pula harus menggunakan media atau alat peraga pada saat pembelajaran di kelas. Pada aspek pengelolaan PTK, perekrutan tenaga honorer perlu melalui sebuah seleksi ilmiah yakni tes. Selain itu, Kegiatan KKG dalam rangka peningkatan mutu pengajaran pula perlu didasarkan pada hasil-hasil riset. Pada aspek pengelolaan fasilitas, sekolah perlu mengadakan media atau alat peraga pembelajaran yang lengkap sesuai kebutuhan masing-masing guru. Pada aspek pengelolaan keuangan, sekolah perlu mengadakan kegiatan-kegiatan yang mendatangkan keuangan secara mandiri, agar tidak semata-mata bergantung pada pemerintah. Pada aspek pengelolaan peserta didik, sekolah perlu menerima peserta didik sesuai dengan standar kapasitas maksimum ruang kelas. Hal ini dilakukan agar pendidik tidak mengalami kewalahan mengelola peserta didik yang terlalu banyak dalam satu kelas. Di samping itu, sekolah perlu menyeleksi calon peserta didik melalui tes dan penelusuran bakat. Tes ini meskipun

bukan untuk menentukan diterima tidaknya peserta didik di sekolah ini tetapi untuk memetakan kemampuan dan bakat peserta didik. Di samping itu, sekolah perlu mendorong peserta didik belajar tekun. Sekolah membentuk karakter atau mental mereka melalui sebuah pembiasaan melakukan hal-hal yang baik. Pada aspek hubungan sekolah dan masyarakat, pendidik perlu melakukan kunjungan rumah orang tua siswa. Kunjungan rumah orang tua peserta didik penting supaya ada rasa saling percaya orang tua kepada pendidik di sekolah. Semakin sering pendidik mengunjungi rumah orang tua peserta didik, maka semakin dekat pula hati mereka. Semakin dekat hati diantara mereka semakin besar pula tanggung jawab untuk memberikan bimbingan kepada peserta didik baik di rumah maupun di sekolah. Bahkan, orang tua akan memiliki sikap dan pandangan positif terhadap sekolah. Pada aspek iklim sekolah, pemimpin pendidikan harus membangun dan memelihara hubungan individu-individu pendidik dan pegawai, orang tua, siswa, dll. Untuk melakukan hubungan-hubungan ini, pemimpin harus dianggap sebagai orang yang bisa dipercaya, jujur, memiliki kepercayaan diri, dan menjaga perkataan (menjaga mulut) atau menepati janji. Selain itu, pendidik harus tetap bersikap sabar dan bersahabat ketika berhadapan dengan siswa nakal, sulit diatur, dan apatis terhadap pembelajaran. Pada aspek mutu output pendidikan terutama berkaitan dengan prestasi akademik dan non akademik hendaknya sekolah mengembangkan pendidikan *soft skill* dan *hard skill* secara seimbang.

- b) Dinas Pendidikan dan Olah raga. Perlu ada perhatian dari pemerintah dalam hal ini dinas pendidikan dan olah raga untuk menambahkan beberapa fasilitas gedung sekolah. Tidak hanya itu, kegiatan pendidikan dan pelatihan kepada para pendidik di sekolah perlu dilakukan secara intensif dan kontinu. Muatan pelatihan hendaknya berbasis kebutuhan

pendidik di sekolah. Artinya tidak hanya susun RPP bersama, susun soal bersama, dll.

- c) Peneliti. Penelitian ini hanya fokus pada gugus IV (empat) SD di Kecamatan Langke Rembong, Kab. Manggarai, NTT. Dengan demikian, terbuka kesempatan untuk melakukan penelitian serupa dengan sasaran sekolah lain dan/atau jenjang sekolah yang berbeda. Perlu diteliti lebih lanjut efektifitas pelaksanaan MBS dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Selain itu, landasan teori yang digunakan untuk mengukur baik buruknya pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dalam penelitian ini masih terbatas pada teori-teori tertentu serta peraturan tertentu. Dengan demikian, terbuka kesempatan untuk melakukan penelitian serupa dengan landasan teori yang berbeda atau lebih komprehensif.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Antara, Alit dan Putu, I Pande. 2013. "Pengaruh Model Pembelajaran Kooperatif Tipe *Jigsaw* terhadap Penguasaan Konsep Kimia dan Sikap Ilmiah Siswa", dalam *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pembelajaran*. Singaraja: Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha), Vol 9 No. 3 Juni.
- Dana, I Nyoman. 2011. Evaluasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 1 Bebandem (tesis tidak dipublikasi). Jurusan Administrasi Pendidikan. Program Pascasarjan, Universities Pendidikan Ganesha.
- Harsono. 2007. Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan. Yogyakarta: Pustaka Book Publisher.
- Kantra, I Wayan. 2011. Studi Evaluasi Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar Gugus 1 Ngurah Rai Penatih (tesis tidak dipublikasi). Jurusan Administrasi Pendidikan. Program Pascasarjan, Universities Pendidikan Ganesha.
- Kemdiknas. 2012. Profil Pemenuhan Standar Nasional Pendidikan (Manuskrip).

- Kemdiknas. 2012. Profil Pemenuhan Standar Nasional Pendidikan (Manuskrip).
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah (Teori, Model Dan Aplikasi)*. Jakarta: Grasindo.
- Nur Kholis. 2009. *Panduan Praktis Mengelola Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: Dianloka.
- Ningsih, Ni Gusti Ayu Komang. 2013. "Pengaruh Pendekatan Pembelajaran Kontekstual dalam Pembelajaran Tematik terhadap Hasil Belajar pada Siswa Kelas III SD Gugus I Kecamatan Negara ditinjau dari Motivasi Berprestasi Siswa", dalam *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pembelajaran*. Singaraja: Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha), Vol 9 No. 3 Juni.
- Rivai, Veithzal & Sagala, Ella Jauvani. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik* (edisi kedua). Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Rusman. 2011. *Manajemen Kurikulum*. Jakarta: Rajawali Press.
- Sudarsyah, Asep & Nurdin, Diding. 2011. *Manajemen Implementasi Kurikulum, dalam tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indoensia*. Manajemen Pendidikan. Bandung: Alfabeta.
- Sorna, I Nyoman. 2013. "Peningkatan Hasil Belajar IPS-SD melalui Pendekatan Pembelajaran Aktif Kreatif Efektif dan Menyenangkan (PAKEM) Siswa Kelas V Semester I SD Negeri 2 Sanur Tahun Pelajaran 2011/2012", dalam *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pembelajaran*. Singaraja: Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha), Vol 10 No. 2 Februari.
- Sudiatmika, Mas dan Putu, I. 2013. "Pengaruh Penerapan Model Pembelajaran Kooperatif Tipe *Jigsaw* dan Motivasi Berprestasi Siswa Terhadap Hasil Belajar Bahasa Indonesia pada Siswa Kelas V SD Gugus IV Kecamatan Negara", dalam *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pembelajaran*. Singaraja: Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha), Vol 9 No. 3 Juni.
- Suwandi. 2011. Kajian Pelaksanaan MBS Pada Pendidikan Menengah, dalam *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Jakarta: Balitbang Kemdiknas, Vol 17 No.1 Januari.
- Salis, Edward. 2010. *Total Quality Management In Education (Manajemen Mutu Pendidikan)*. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Suwandi. 2011. Kajian Pelaksanaan MBS Pada Pendidikan Menengah, dalam *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Jakarta: Balitbang Kemdiknas, Vol 17 No.1 Januari.
- Usman, Husaini. 2010. *Manajemen: Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Yudana, I Made. 2010. "Pergeseran Paradigman Manajemen Organisasi Dan Kebutuhan Terhadap Sophi Leadership", *Orasi Ilmiah Pengenalan Guru Bear Tetap*. Singaraja: Undiksha