

Diskursus Model Kebijakan Pendidikan Islam Era Otonomi

Ahmad Ali Riyadi

Fakultas Agama Islam Universitas Darul 'Ulum Jombang

e-mail: ahmadaliriyadi@gmail.com

Abstraction

This study aims to examine the debate on concepts offered in the reform era marked by the collapse of the new order. At this time there has been a change in the system of authority of the political bureaucracy of Islamic education policy. This authority relates to changes in the authority to handle educational institutions submitted to the regions.

Data collection in this study was carried out through literature studies. While the data analysis using content analysis method (Contents analysis) is a technique to draw conclusions by identifying the specific characteristics of a message in a subjective and systematic manner.

The results of this study indicate that there are several models of education management that become policy discourses, including models of school-based education systems and competency systems. In the midst of the debate offered by Islamic education institutions it is still under the authority of the ministry of religion structurally but culturally Islamic education institutions follow a curriculum model that was developed in a decentralized manner.

Keywords: Reform Order; political policy; Islamic education

Abstraksi

Penelitian ini bertujuan mengkaji mengkaji perdebatan konsep yang ditawarkan pada era reformasi yang di tandai dengan runtuhnya orde baru. Pada masa ini telah terjadi perubahan sistem kewenangan birokrasi politik kebijakan pendidikan Islam. Kewenangan ini menyangkut perubahan kewenangan penanganan lembaga pendidikan yang di serahkan ke daerah.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan melalui studi kepustakaan. Sedangkan analisis datanya menggunakan metode analisis isi (Contents analysis) yaitu suatu teknik untuk mengambil kesimpulan dengan mengidentifikasi karakteristik-karakteristik khusus suatu pesan secara subjektif dan sistematis.

Hasil penelitian ini menunjukkan, bahwa ada beberapa model pengelolaan pendidikan yang menjadi wacana kebijakan, diantaranya model sistem pendidikan berbasis sekolah dan sistem kompetensi. Di tengah perdebatan yang ditawarkan lembaga pendidikan Islam masih dibawah kewenangan kementerian agama secara struktural namun secara

kultural lembaga pendidikan Islam mengikuti model kurikulum yang dikembangkan secara desentralisasi.

Kata Kunci: Orde Reformasi; kebijakan politik; pendidikan Islam

A. Pendahuluan

Situasi sosial politik nasional pasca jatuhnya Soeharto tahun 1998 dari kursi kepresidenan memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap perubahan konstelasi politik di tanah air. Perubahan ini tidak saja terjadi di tingkat institusi politik akan tetapi juga pada arah kebijakan institusi birokrasi tidak luput dari perubahan. Hal ini terjadi karena adanya tuntutan perubahan sistem pemerintahan dari sistem sentralisasi menjadi sistem desentralisasi yang berbasis pada otonomi daerah. Momentum peristiwa perubahan ini merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari krisis ekonomi yang tidak terselesaikan, yang menjadi beban berat menjadi krisis politik yang membuat sistem ekonomi-politik terpuruk, yang tentunya berimbas pada posisi pemerintah yang semakin kehilangan legitimasi di hadapan rakyat.

Pada saat pemerintah berada pada posisi kurang menguntungkan tersebut daya tawar masyarakat semakin meningkat yang ditandai dengan maraknya gerakan masyarakat berbasis lokal yang membuat pemerintah tidak mempunyai pilihan lain kecuali memenuhi tuntutan perubahan yang dikehendaki masyarakat. Maraknya daya tawar masyarakat dalam proses perubahan yang kemudian direspon oleh pemerintah baru merupakan wujud kemenangan gerakan moral rakyat sebagai pembuka bagi kehidupan sosial politik pasca jatuhnya rezim otoriter. Sikap longgar pemerintah yang menghantarkan perubahan sistem pemerintahan model sentralistik ke dalam model otonomi merupakan bukti keseriusan pemerintah dan wujud kemenangan aspirasi rakyat yang menginginkan perubahan.

B. Perubahan Kewenangan Kebijakan Pendidikan

Ide tentang otonomi daerah di Indonesia identik dengan konsep desentralisasi yang sebenarnya sudah cukup lama dimulai sejak tahun 1973, yaitu sejak ditetapkannya undang-undang No. 5 tahun 1973 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan Daerah Otonomi dan Pokok-Pokok Penyelenggaraan Pemerintahan yang membagi tugas antara pusat dan daerah. Langkah ke arah desentralisasi dilanjutkan beberapa tahun berikutnya melalui Peraturan Pemerintah No. 43 tahun 1992 dan diperkuat lagi melalui Peraturan Pemerintah No. 8 tahun 1995. Sejak

Peraturan Pemerintah tersebut diberlakukan uji coba desentralisasi yang hasilnya memberikan kekuasaan Daerah Tingkat II ternyata belum siap untuk melaksanakan dan mendukung pengelolaan program pengembangan secara independen.

Upaya kearah pelaksanaan desentralisasi semakin gencar dengan maraknya tuntutan terhadap reformasi total atas penyelenggaraan pemerintahan Orde Baru oleh kekuatan rakyat yang menginginkan adanya perubahan. Puncaknya pada tahun 1999 telah ditetapkan dua perundang-undangan yaitu UU No. 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan UU No. 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah yang selanjutnya disusul dengan terbitnya Peraturan Pemerintah No. 25 tahun 2000 yang mengatur kewenangan pemerintah dan propinsi sebagai daerah otonom.

Sebagai suatu keputusan politis, desentralisasi mengandung arti adanya pemberian wewenang dari pemilik wewenang kepada pelaksana penguasa di bawahnya. Desentralisasi juga mengisyaratkan terjadinya perubahan kewenangan dalam pemerintahan. Pertama, perubahan berkaitan dengan urusan yang tidak diatur oleh pemerintah pusat secara otomatis menjadi tanggungjawab pemerintah daerah, termasuk dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Para pengelola dan pengambil kebijaksanaan pendidikan di daerah dituntut menyadari bahwa keberadaan pendidikan di daerah merupakan tanggung jawab yang harus diembannya dengan baik. Dalam kerangka ini pemerintah daerah harus mengupayakan agar pendidikan yang selama ini kurang memperoleh perhatian yang proporsional dibandingkan dengan sektor politik, ekonomi dan teknologi oleh pemerintah pusat bahkan cenderung dimarginalkan harus diposisikan secara strategis sebagai dasar pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas. Kedua, perubahan berkenaan dengan desentralisasi pengelolaan pendidikan. Dalam hal ini desentralisasi menunjukkan adanya pelimpahan wewenang dalam pengelolaan pendidikan dari pemerintah pusat ke daerah otonom, yang menempatkan daerah kabupaten kota sebagai sentra desentralisasi. Pergeseran kewenangan ini berkaitan erat dengan konsentrasi pengambilan kebijakan yang diberikan kepada struktur lebih bawah dalam perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan dalam pendidikan. Desentralisasi pendidikan juga mengandung arti adanya pelimpahan kewenangan pemerintah kepada masyarakat atau pihak-pihak yang berkepentingan dengan pendidikan untuk ikut serta bertanggungjawab dalam memajukan pendidikan. Kata kunci untuk mengembangkan pendidikan Islam masa depan adalah pengembangan

pendidikan yang menggunakan paradigma kerakyatan, lawan kata dari keummatan. Dengan kerangka kerakyatan berarti penyelenggaraan pendidikan akan didasarkan pada apa yang dibutuhkan rakyat. Sedangkan bila kerangka yang digunakan adalah keummatan, maka penyelenggaraan pendidikan hanya akan didasarkan pada kondisi umat yang berbeda-beda.

Dalam konteks pendidikan nasional, pengertian kata basis (*based*) dapat merujuk pada derajat kepemilikan rakyat. Secara gamblang dikatakan apabila sesuatu berbasis kerakyatan, maka hal itu sepenuhnya menjadi milik rakyat. Kepemilikan menampilkan adanya pengendalian secara penuh terhadap pengambilan keputusan. Kepemilikan penuh berarti bahwa rakyat memutuskan tujuan dan sasaran, pembiayaan, standar, guru dan kualifikasinya, persyaratan siswa dan lain sebagainya.¹ Ringkasnya perlu adanya upaya basis pengalihan dari otoritas pengelolaan pusat menjadi otoritas kemasyarakatan. Akan tetapi, karena pendidikan nasional kita sudah terlanjur mapan dan bersifat *status quo*, maka perombakan itu tidak mungkin dilaksanakan secara revolusi, sehingga perlu menempuh cara evolusi pembinaan pendidikan nasional.

Pendidikan berbasis kerakyatan merupakan program pengembangan pendidikan dari, oleh, dan untuk masyarakat. Tipe pengelolaan pendidikan ini merupakan pengejawantahan kebijakan otonomi penyelenggaraan pendidikan di mana partisipasi masyarakat dalam pendidikan dimotivasi secara maksimal. Hal ini merupakan upaya pemberdayaan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan. Dalam konteks seperti ini pemerintah berfungsi sebagai fasilitator dan motivator bukan aktor dan bukan sebagai penentu kebijakan arah pendidikan.

Misi utama pemberian otonomi penyelenggaraan pendidikan kepada masyarakat adalah membangun perangkat infrastruktur sistem pendidikan yang memihak kepada pemberdayaan masyarakat melalui kebijakan restrukturisasi pendidikan dan rekapitulasi pendidikan. Akibat logis dari pemberian otonomi penyelenggaraan pendidikan ini adalah dijalkannya kebijakan desentralisasi pendidikan.

Konsep desentralisasi disini dipahami sebagai pengalihan tanggungjawab atas perencanaan, manajemen, penggalan dan alokasi sumberdaya dari pemerintah pusat dan perwakilannya, kepada: (a) Unit-unit pelaksana lapangan pemerintah pusat sebagai tingkat otoritas pendidikan atau perwakilannya di tingkat sekolah. (b) Unit-unit di bawah atau level pemerintah. (c) Otoritas publik dan korporasi-korporasi yang bersifat semi otonom. (d) Otoritas regional dan fungsional yang lebih

¹Fasli Jalal dan Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah* (Yogyakarta; Adicita, 2001), hlm. 176

luas, dan (e) Lembaga swadaya masyarakat.² Lingkup tanggungjawab kebijakan dalam pembuatan kebijakan yang diberikan pemerintah pusat dapat bervariasi, mulai dari bentuknya yang paling sederhana seperti penyesuaian beban kerja dalam bingkai organisasi pemerintah pusat sampai ke pengambilalihan semua tanggungjawab pemerintah untuk melaksanakan serangkaian kegiatan yang dianggap sebagai fungsi sektor publik.

Dalam pelaksanaannya ada istilah lain yang digunakan selain desentralisasi, yakni dekonsentrasi, delegasi, devolusi dan privatisasi. Dekonsentrasi adalah pelimpahan sebagian kewenangan atau tanggungjawab administratif ke tingkat yang lebih rendah di bawah departemen dan perwakilan pemerintah pusat dan pengalihan beban kerja dari pejabat pusat ke staf atau kantor di luar ibukota atau pemerintah pusat. Konsep ini, memberikan wewenang kepada perwakilan pelaksana unit lapangan untuk menyusun perencanaan dan melaksanakan program proyek atau menyesuaikan proyek pemerintah pusat dengan kondisi lokal sesuai dengan garis pedoman yang dirumuskan departemen atau kantor perwakilan pusat.³

Delegasi adalah memindahkan tanggungjawab manajerial atas fungsi tertentu ke organisasi di luar struktur birokrasi militer reguler, yang dikontrol secara tidak langsung oleh pemerintah pusat. Konsep ini membawa implikasi bahwa otoritas pusat melimpahkan satu badan fungsi dan tugas tertentu, dimana badan itu mempunyai wewenang melaksanakannya, namun tanggung jawab tetap berada pada otoritas pusat.

Sedangkan devolusi adalah penciptaan atau penguatan unit pemerintah di daerah, baik secara legal maupun finansial, di mana aktivitasnya secara substansial berada di luar pengawasan langsung pemerintah pusat. Dengan devolusi unit pemerintah lokal bersifat otonom dan mandiri, dan status hukumnya menjadikannya terpisah atau berbeda dengan pemerintah pusat. Penguasa pusat hanya menjalankan pengawasan tidak langsung terhadap unit tersebut. Hal ini tentunya berbeda dengan konsep privatisasi (swastanisasi) yang memberikan keseluruhan pengawasan kepada individu atau perusahaan swasta.⁴

Pada pemahaman singkat seperti tersebut bahwa diskusi tentang konsep desentralisasi tidak dapat dilepaskan dari struktur organisasi yang

²Ibtisam Abu Duhou, *School Based Management*, penerj. Noryamin Aini dan Suparto (Jakarta; Logos, 2002), hlm. 11

³*Ibid.*

⁴*Ibid.*

akan dibangun, sebab dari struktur organisasi itu akan tergambar pada pembagian tugas dan wewenang dalam sebuah organisasi. Yang dimaksud struktur adalah sebuah cara dimana sebuah organisasi membagi kerjanya ke dalam tugas-tugas yang jelas kemudian ada koordinasi di antara elemen. Secara singkat dapat dipahami bahwa desentralisasi sebagai cara dimana kekuasaan disebar ke seluruh unit.⁵

Berkaitan dengan sistem desentralisasi, dalam prakteknya ada beberapa dimensi yang perlu dicermati, *pertama*, dimensi fertikal/horizontal. Desentralisasi vertikal mengacu pada tingkat otoritas pembuatan keputusan dibagi ke bawah dalam hirarki manajemen, yakni dari pemimpin eksekutif hingga tingkatan yang paling bawah dan dapat ditempatkan dalam peran garis otoritas. Horizontal diartikan sebagai pendistribusian otoritas kepada anggota non jalur yang mungkin ada di banyak level organisasi. Sebagai contoh, jika otoritas pengawas dibagi bersama dengan staf kantor pusat maka daerah akan didesentralisasi secara horizontal. Model desentralisasi ini mengurangi kekuasaan yang membuat keputusan dari manajer tingkat lebih bawah. *Kedua*, dimensi selektif dan paralel. Dimensi selektif berarti bahwa hanya jenis keputusan tertentu yang didistribusikan ke organisasi sementara yang lain tidak didistribusikan. Contoh dalam hal ini adalah kemungkinan mempertahankan keputusan keuangan pada tempat yang strategis namun memindahkan keputusan produksi pada supervisor garis pertama. Dalam konteks lembaga pendidikan di antara jenis keputusan yang bisa didistribusikan di sekolah adalah pengadaan perlengkapan dan personel sekolah, sementara keputusan mengenai pemanfaatan, pemeliharaan dan layanan ahli diatur oleh kantor pusat. Sementara itu, dimensi paralel desentralisasi berarti pendistribusian banyak keputusan pada tempat yang sama. Tempat yang sama dapat dimaknai dengan peran yang sama. Misalkan dalam hal ini adalah pendistribusian keputusan keuangan, pemasaran, dan produksi kepada manajer divisi dan garis tengah.⁶

Dari ungkapan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa ada dua bentuk desentralisasi pendidikan yang perlu diterapkan yakni desentralisasi politik dan desentralisasi organisasi. Yang pertama dipahami sebagai bentuk pelibatan semua komponen dalam menentukan arah kebijakan, sementara yang kedua lebih mengarah ke persoalan teknik struktural. Yang pertama identik dengan desentralisasi horizontal sedangkan yang kedua identik dengan desentralisasi vertikal.

⁵Daniel J. Brown, *Desentralization and School Based Management* (New York; The Palmer Press, 1990), hlm. 25

⁶*Ibid.*, hlm. 73

Di Indonesia konsep desentralisasi di samping diposisikan sebagai alternatif, juga sebagai kritik atas model penyelenggaraan pendidikan yang selama ini tersentralisasi. Pendidikan sentralistik tidak mendidik manajemen sekolah untuk belajar mandiri, baik dalam hal manajemen kepemimpinan maupun dalam pengembangan institusional, alokasi sumber daya, dan terutama membangun partisipasi masyarakat untuk berperan serta memiliki sekolah. Peningkatan sekolah perlu dukungan *stakeholder*, yang meliputi pemerintah daerah, komite sekolah (kepala sekolah, guru, orang tua siswa, dan tokoh masyarakat), serta siswa. Pengambilan keputusan bersama di kalangan *stakeholder* pada level sekolah merupakan kunci utama dalam melaksanakan desentralisasi.⁷

Berpijak dari dua uraian dua bentuk desentralisasi tersebut maka persoalan yang menyangkut isu desentralisasi politik adalah tarik ulur antara pemerintah dan masyarakat sebagai penyelenggara pendidikan. Dalam konteks bahasa kekuasaan dikatakan sentralisasi versus desentralisasi. Atau yang lebih populer dalam konteks keindonesiaan adalah otonomisasi lembaga. Yang kedua, menyangkut otonomi pengembangan keorganisasian. Otonomi lembaga dipahami sebagai otonomi penyelenggaraan pendidikan yang menuntut adanya restrukturisasi pendidikan dan rekapitulasi pendidikan. Hal ini dipahami sebagai usaha kearah pengembangan keorganisasian lembaga pendidikan secara mandiri sesuai dengan potensi lembaga.

Desentralisasi politik dipahami sebagai desentralisasi yang bersifat horizontal. Konsep ini, dipahami sebagai pemberian kewenangan pemerintah pusat kepada pemerintahan daerah secara luas, nyata, dan bertanggungjawab untuk mengatur dan melaksanakan kewenangannya atas prakarsa sendiri sesuai dengan kepentingan masyarakat kepentingan masyarakat setempat dan potensi setiap daerah. Kewenangan ini pada dasarnya merupakan upaya untuk membatasi kewenangan pemerintah dan kewenangan propinsi sebagai daerah otonom, karena pemerintah dan propinsi hanya diperkenankan menyelenggarakan kegiatan otonomi sebatas yang ditetapkan dalam peraturan pemerintah.⁸

Dengan demikian, konsep desentralisasi pendidikan sesungguhnya hendak memberikan keleluasaan kepada lembaga pendidikan dalam setiap aktivitas-aktivitas kelembagaan dan kependidikannya. Dengan suatu harapan agar setiap lembaga bisa menyesuaikan dirinya dengan masing-

⁷Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung; Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 24

⁸Lihat kajian Riyaas Rasyid, Afan Gaffar dan Syaekani, *Otonomi Daerah Dalam Negara Kesatuan* (Yogyakarta; Pustaka Pelajar, 2002), hlm. 212

masing situasi dan kondisi atau harapan dan keutuhan masyarakat yang ada disekitarnya. Konsep ini sangat penting sebab pendidikan pada dasarnya diselenggarakan agar membawa dan merawat rakyat, sehingga ia mampu menjawab tuntutan-tuntutan perkembangan zaman dan budayanya.

Namun, dalam pelaksanaan desentralisasi tentunya akan muncul kesulitan. Kesulitan utama adalah karena keberadaan agama merupakan hal yang paling rentan terhadap konflik. Sehingga diperlukan kehati-hatian dalam merancang platform desentralisasi pendidikan agama. Begitu pula dikarenakan lemahnya sumber daya manusia yang ada. Mengantisipasi rencana perubahan-perubahan yang kelihatannya sulit itu namun tidak dapat dielakkan, maka perlu disusun beberapa alternatif yang dapat direalisasikan bagi pendidikan agama di lingkungan Departemen Agama.⁹

Alternatif *pertama*, eksistensi struktur Ditjen Binbaga Depag tetap dipertahankan, sedangkan penyelenggaraan pendidikan dilimpahkan kepada Pemda Tingkat II. Dasar pertimbangan alternatif ini adalah bahwa Depag tetap memegang kewenangan dalam mengelola pendidikan agama dan pendidikan keagamaan sesuai dengan aspirasi masyarakat. Selain itu, pembinaan pendidikan agama dan keagamaan secara operasional akan sama dengan pembinaan pendidikan sekolah umum. Dalam alternatif pertama ini, Ditjen Binbaga memiliki kewenangan menetapkan kebijakan nasional, pembinaan, standarisasi mutu dasar, monitoring dan evaluasi. Sedangkan daerah bertanggungjawab dalam penyediaan sarana, prasarana, pembinaan dan peningkatan kemampuan tenaga kependidikan.

Alternatif *kedua*, institusi Ditjen Binbaga Depag diintegrasikan ke dalam Diknas dan penyelenggaraan pendidikan agama dan keagamaan diserahkan ke pemerintah Daerah. Dasar pertimbangan alternatif kedua ini adalah bahwa dengan satu atap di bawah Diknas, maka penyelenggaraan dan kualitas pendidikan agama akan sama dan sejajar dengan sekolah umum. Kekuatan alternatif kedua ini adalah dengan satu atap, sehingga pendidikan agama dan keagamaan menjadi lebih terintegrasi ke dalam sistem pendidikan nasional dan menghilangkan dikotomi kelembagaan yang substansial antara pendidikan agama dan keagamaan dengan pendidikan umum. Juga, diskriminasi yang selama ini ada terhadap pendidikan agama dan keagamaan agaknya dapat diminimalisasi atau dihilangkan sama sekali. Akan tetapi dalam alternatif yang terakhir ini harus ada jaminan bahwa pendidikan agama tidak akan

⁹Azyumardi Azra, "Desentralisasi Pendidikan Dan Otonomi Daerah Implikasinya Terhadap Pendidikan Islam," dalam *AT-TA'DIB: Forum Kajian Ilmiah Kependidikan Islam*, Nomor 1 tahun 2000, hlm. 9

dicampuri kepentingan politik seperti pada masa Orde Baru, sebagai upaya untuk pengkerdikan peran agama dalam memberikan pelayanan pendidikan agama dan keagamaan. Artinya, harus ada jaminan mutu dari Diknas yang berkesinambungan atas peleburan secara struktural pengelolaan pendidikan agama.

Di sisi lain, dengan penerapan desentralisasi, terjadi kekhawatiran dikalangan para birokrat pemerintah daerah bahwa dengan penyerahan kewenangan (otonomi), maka pusat akan melepaskan tanggungjawabnya untuk membantu dan membina daerah. Ada kekhawatiran yang muncul dari daerah-daerah, jangan-jangan dengan otonomi ini maka pusat akan melepaskan sepenuhnya kepada daerah, terutama dalam bidang keuangan. Ungkapan semacam ini sama sekali tidak dapat dipertanggungjawabkan secara empiris. Kata kunci dari desentralisasi (otonomi) adalah kewenangan. Dengan kewenangan yang diberikan pada pemerintah daerah, pemerintah daerah bebas mengatur dan menggali sumber dayanya sendiri. Dalam hal ini bukan berarti pusat melepaskan tanggungjawabnya, akan tetapi pemerintah pusat tetap memantau dan mensubsidi finansial yang dibutuhkan daerah, akan tetapi nilai kumulatif bantuannya yang dikurangi. Sedangkan kekurangannya diberikan hak sepenuhnya pada daerah untuk menutupi anggaran keuangannya dengan cara memanfaatkan kewenangan yang dimilikinya.

C. Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah

Secara historis, istilah manajemen berbasis sekolah berawal dari model pendidikan *civic education* yang dikembangkan di Amerika Serikat yang menggugat atas relevansi lembaga pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. Sistem ini merupakan model baru manajemen pendidikan yang memberikan otonomi luas pada sekolah bersangkutan dan keterlibatan masyarakat dalam kerangka arah kebijakan sekolah. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya manusia, modal, sumber belajar dan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan lembaga pendidikan.¹⁰

Secara sosiologis-politis, dikeluarkannya kebijakan manajemen model ini oleh pemerintah mempunyai beberapa alasan: *pertama*, pemerintah tidak lagi mampu memberikan subsidi secara penuh kepada lembaga pendidikan akibat kebangkrutan pemerintah sebagai dampak adanya krisis moneter. *Kedua*, memberikan pemberdayaan sekolah dengan memberikan otonomi yang lebih besar terhadap tuntutan masyarakat dan

¹⁰E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK* (Bandung: Rosda Karya, 2004), hlm. 33

merupakan sarana peningkatan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Kebijakan otonomi bagi sekolah dalam pengelolaannya merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para pelaksana pendidikan dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

Manajemen model ini memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi manajemen sesuai dengan kondisi sekolah setempat, sekolah dapat meningkatkan kesejahteraan guru dan staff sehingga dapat lebih konsentrasi pada tugas. Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong kinerja yang profesional kepala sekolah dalam peranannya sebagai manajer maupun kepala sekolah.

Mengingat mutu pendidikan di Indonesia selama ini kurang memuaskan banyak pihak, maka perlu adanya upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Upaya peningkatan kualitas pendidikan dapat dilakukan dengan melakukan reformasi pendidikan. Model reformasi yang ditawarkan akhir-akhir ini adalah model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). MBS adalah salah satu bentuk restrukturisasi sekolah dengan merubah sistem sekolah dalam melakukan kegiatannya. Tujuannya adalah untuk meningkatkan prestasi akademik sekolah dengan merubah desain struktur organisasinya.

Berdasarkan MBS maka tugas-tugas manajemen sekolah ditetapkan menurut karakteristik-karakteristik dan kebutuhan-kebutuhan sekolah itu sendiri. Oleh karena itu warga sekolah memiliki otonomi dan tanggungjawab yang lebih besar atas penggunaan sumber daya sekolah guna memecahkan masalah sekolah dan menyelenggarakan aktivitas pendidikan yang efektif demi perkembangan jangka panjang sekolah. Model MBS yang diterapkan di Indonesia adalah Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Konsep dasar MPMBS adalah adanya otonomi dan pengambilan keputusan partisipatif. Artinya MPMBS memberikan otonomi yang lebih luas kepada masing-masing sekolah secara individual dalam menjalankan program sekolahnya dan dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang terjadi. Selain itu dalam menyelesaikan masalah dan dalam pengambilan keputusan harus melibatkan partisipasi setiap konstituen sekolah seperti siswa, guru, tenaga administrasi, orang tua, masyarakat lingkungan dan para tokoh masyarakat.

Terdapat empat prinsip MBS yaitu prinsip equifinalitas, prinsip desentralisasi, prinsip pengelolaan mandiri dan prinsip inisiatif manusia yang secara jelas diuraikan sebagai berikut:

1. Prinsip Equifinalitas (Equifinality) yang didasarkan pada teori manajemen modern yang berasumsi bahwa terdapat perbedaan cara untuk mencapai tujuan. Manajemen sekolah menekankan fleksibilitas dan sekolah harus dikelola oleh sekolah itu sendiri berdasarkan kondisinya masing-masing. Prinsip equifinalitas ini mendorong terjadinya desentralisasi kekuasaan dan mempersilahkan sekolah memiliki mobilitas yang cukup, berkembang dan bekerja menurut strategi uniknya masing-masing untuk mengelola sekolahnya secara efektif.
2. Prinsip Desentralisasi (Decentralization). Konsisten dengan prinsip equifinalitas maka desentralisasi merupakan gejala penting dalam reformasi manajemen sekolah modern. Dasar teori dari prinsip desentralisasi ini adalah manajemen sekolah dalam aktivitas pengajaran menghadapi berbagai kesulitan dan permasalahan. Oleh karena itu sekolah harus diberi kekuasaan dan tanggung jawab untuk menyelesaikan permasalahan secara efektif sesegera mungkin ketika permasalahan muncul. Tujuan dari prinsip desentralisasi adalah memecahkan masalah secara efisien dan bukan menghindari masalah. Maka MBS harus mampu menemukan permasalahan, memecahkannya tepat waktu dan memberi kontribusi terhadap efektivitas aktivitas belajar mengajar.
3. Prinsip Sistem Pengelolaan Mandiri (Self-Managing System). MBS tidak menyangkal perlunya mencapai tujuan berdasarkan kebijakan dari atas, tetapi menurut MBS terdapat berbagai cara untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu amat penting dengan mempersilahkan sekolah untuk memiliki sistem pengelolaan mandiri (self-managing system) di bawah kendali kebijakan dan struktur utama, memiliki otonomi untuk mengembangkan tujuan pengajaran dan strategi manajemen, mendistribusikan sumber daya manusia dan sumber daya lain, memecahkan masalah dan meraih tujuan menurut kondisi mereka masing-masing. Karena sekolah menerapkan sistem pengelolaan mandiri maka sekolah dipersilahkan untuk mengambil inisiatif atas tanggung jawab mereka sendiri.
4. Prinsip Inisiatif Manusia (Human Initiative). Sesuai dengan perkembangan hubungan kemanusiaan dan perubahan ilmu tingkah laku pada manajemen modern, maka orang-orang mulai memberikan perhatian serius pada pengaruh penting faktor manusia dalam

efektivitas organisasi. Perspektif sumber daya manusia menekankan pentingnya sumber daya manusia sehingga poin utama manajemen adalah untuk mengembangkan sumber daya manusia di sekolah untuk lebih berperan dan berinisiatif. Maka MBS bertujuan untuk membangun lingkungan yang sesuai dengan para konstituen sekolah untuk berpartisipasi secara luas dan mengembangkan potensi mereka. Peningkatan kualitas pendidikan terutama berasal dari kemajuan proses internal, khususnya dari aspek manusia.

Penerapan MBS dalam sistem yang pemerintahan yang masih cenderung terpusat tentulah akan banyak pengaruhnya. Perlu diingatkan bahwa penerapan MBS akan sangat sulit jika para pejabat pusat dan daerah masih bertahan untuk menggenggam sendiri kewenangan yang seharusnya didelegasikan ke sekolah. Bagi para pejabat yang haus kekuasaan seperti itu, MBS adalah ancaman besar.

MBS menyebabkan pejabat pusat dan kepala dinas serta seluruh jajarannya lebih banyak berperan sebagai fasilitator pengambilan keputusan di tingkat sekolah. Pemerintah pusat, dalam rangka pemeliharaan Negara Kesatuan Republik Indonesia, tentu saja masih menjalankan politik pendidikan secara nasional. Pemerintah pusat menetapkan standar nasional pendidikan yang antara lain mencakup standar kompetensi, standar fasilitas dan peralatan sekolah, standar kepegawaian, standar kualifikasi guru, dan sebagainya. Penerapan standar disesuaikan dengan keadaan daerah. Standar ini kemudian dioperasionalkan oleh pemerintah daerah (dinas pendidikan) dengan melibatkan sekolah-sekolah di daerahnya. Namun, pemerintah pusat dan daerah harus lebih rela untuk memberi kesempatan bagi setiap sekolah yang telah siap untuk menerapkannya secara kreatif dan inovatif. Jika tidak, sekolah akan tetap tidak berdaya dan guru akan terpasung kreativitasnya untuk berinovasi. Pemerintah harus mampu memberikan bantuan jika sekolah tertentu mengalami kesulitan menerjemahkan visi pendidikan yang ditetapkan daerah menjadi program-program pendidikan yang berkualitas tinggi. Pemerintah daerah juga masih bertanggung jawab untuk menilai sekolah berdasarkan standar yang telah ditetapkan.

Sebagai realisasi MBS guna menjadikan pembantu dalam lembaga pendidikan perlu dibentuk lembaga dewan sekolah. Lembaga ini mencakup dewan pendidikan pada tingkat nasional, dewan pendidikan pada tingkat daerah, dan dewan sekolah di setiap sekolah. Di Amerika Serikat, dewan sekolah (di tingkat distrik) berfungsi untuk menyusun visi yang jelas dan menetapkan kebijakan umum pendidikan bagi distrik yang

bersangkutan dan semua sekolah di dalamnya. MBS di Amerika Serikat tidak mengubah pengaturan sistem sekolah, dan dewan sekolah masih memiliki kewenangan dengan berbagai kewenangan itu. Namun, peran dewan sekolah tidak banyak berubah.

Dalam rangka penerapan MBS di Indonesia, kantor dinas pendidikan kemungkinan besar akan terus berwenang merekrut pegawai potensial, menyeleksi pelamar pekerjaan, dan memelihara informasi tentang pelamar yang cakap bagi keperluan pengadaan pegawai di sekolah. Kantor dinas pendidikan juga sedikit banyaknya masih menetapkan tujuan dan sasaran kurikulum serta hasil yang diharapkan berdasarkan standar nasional yang ditetapkan pemerintah pusat, sedangkan sekolah menentukan sendiri cara mencapai tujuan itu. Sebagian daerah boleh jadi akan memberi kewenangan bagi sekolah untuk memilih sendiri bahan pelajaran (buku misalnya), sementara sebagian yang lain mungkin akan masih menetapkan sendiri buku pelajaran yang akan dipakai dan yang akan digunakan seragam di semua sekolah.

Di Amerika Serikat, kebanyakan sekolah memiliki apa yang disebut dewan manajemen sekolah (*school management council*). Dewan ini beranggotakan kepala sekolah, wakil orang tua, wakil guru, dan di beberapa tempat juga anggota masyarakat lainnya, staf administrasi, dan wakil murid di tingkat sekolah menengah. Dewan ini melakukan analisis kebutuhan dan menyusun rencana tindakan yang memuat tujuan dan sasaran terukur yang sejalan dengan kebijakan dewan sekolah di tingkat distrik.

Di beberapa distrik, dewan manajemen sekolah mengambil semua keputusan pada tingkat sekolah. Di sebagian distrik yang lain, dewan ini memberi pendapat kepada kepala sekolah, yang kemudian memutuskannya. Kepala sekolah memainkan peran yang besar dalam proses pengambilan keputusan, apakah sebagai bagian dari sebuah tim atau sebagai pengambil keputusan akhir.

Dalam hampir semua model MBS, setiap sekolah memperoleh anggaran pendidikan dalam jumlah tertentu yang dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan. Pemerintah daerah menentukan jumlah yang masuk akal anggaran total yang diperlukan untuk pelaksanaan supervisi pendidikan di daerahnya, seperti biaya administrasi dan transportasi dinas, dan mengalokasikan selebihnya ke setiap sekolah. Alokasi ke setiap sekolah ini ditentukan berdasarkan formula yang memperhitungkan jumlah dan jenis murid di setiap sekolah.

Setiap sekolah menentukan sendiri pengeluaran anggaran yang dialokasikan kepada mereka untuk pembayaran gaji pegawai, peralatan, pasok, dan pemeliharaan. Kemungkinan variasi penggunaan anggaran dalam setiap daerah dapat terjadi dan tidak perlu disesalkan, karena seragam belum tentu bagus. Misalnya, di sebagian daerah, sisa anggaran dapat ditambahkan ke anggaran tahun berikutnya atau dialihkan ke program yang memerlukan dana lebih besar. Dengan cara ini, didorong adanya perencanaan jangka panjang dan efisiensi.

Hal itu semua dapat terlaksana, jika pemerintah (pusat dan daerah) sangat suportif atas gagasan MBS. Mereka harus mempercayai kepala sekolah dan dewan sekolah untuk menentukan cara mencapai sasaran pendidikan di masing-masing sekolah. Penting artinya memiliki kesepakatan tertulis yang memuat secara rinci peran dan tanggung jawab dewan pendidikan daerah, dinas pendidikan daerah, kepala sekolah, dan dewan sekolah. Kesepakatan itu harus dengan jelas menyatakan standar yang akan dipakai sebagai dasar penilaian akuntabilitas sekolah. Setiap sekolah perlu menyusun laporan kinerja tahunan yang mencakup seberapa baik kinerja sekolah dalam upayanya mencapai tujuan dan sasaran, bagaimana sekolah menggunakan sumber dayanya, dan apa rencana selanjutnya.

Dengan kata lain, penerapan MBS mensyaratkan yang berikut; pertama, MBS harus mendapat dukungan staf sekolah. Kedua, MBS lebih mungkin berhasil jika diterapkan secara bertahap. Ketiga, Kemungkinan diperlukan lima tahun atau lebih untuk menerapkan MBS secara berhasil. Keempat, staf sekolah dan kantor dinas harus memperoleh pelatihan penerapannya, pada saat yang sama juga harus belajar menyesuaikan diri dengan peran dan saluran komunikasi yang baru. Kelima, harus disediakan dukungan anggaran untuk pelatihan dan penyediaan waktu bagi staf untuk bertemu secara teratur. Keenam, pemerintah pusat dan daerah harus mendelegasikan wewenang kepada kepala sekolah, dan kepala sekolah selanjutnya berbagi kewenangan ini dengan para guru dan orang tua murid.

D. Maraknya Sekolah Berbasis Kompetensi

Model kebijakan pemerintah tentang kompetensi lebih didasari kepada ketidakserasian lembaga pendidikan dengan lingkungannya. Dengan konsep ini diharapkan lembaga pendidikan tidak akan kehilangan relevansi program pembelajaran terhadap kepentingan dan karakteristik peserta didik serta tetap memiliki fleksibilitas dalam melaksanakan kurikulum yang berdiversifikasi. Tuntutan perubahan

global yang berubah secara terus menerus mendorong pemberlakuan pendekatan kurikulum berbasis kompetensi. Maka dengan model kurikulum ini dijamin adanya fleksibilitas dalam mencapai penguasaan kompetensi.

Sistem kebijakan sekolah dengan basis kompetensi diimplementasikan dengan kebijakan kurikulum berbasis kompetensi (KBK). Model kurikulum ini merupakan suatu konsep kurikulum yang menekankan pada pengembangan kemampuan melakukan tugas-tugas dengan standar performan tertentu, sehingga hasilnya dapat dirasakan oleh para peserta didik, berupa penguasaan terhadap seperangkat kompetensi tertentu. KBK diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan, pemahaman, kemampuan, nilai, sikap dan minat peserta didik agar dapat melakukan sesuatu dalam bentuk keahlian khusus. Model kurikulum ini mencakup sejumlah kompetensi dan seperangkat tujuan pembelajaran yang dinyatakan sedemikian rupa sehingga tercapainya dapat diamati dalam bentuk perilaku atau keterampilan peserta didik sebagai suatu kriteria keberhasilan.¹¹

Sebagaimana dipahami, pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran, agar peserta didik aktif mengembangkan potensi. Utamanya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Berdasarkan pengertian pendidikan ini, pendidikan adalah proses memanusiakan manusia melalui pembelajaran dalam bentuk aktualisasi potensi menjadi suatu kemampuan atau kompetensi. Kemampuan yang harus dimiliki, (1) nilai-nilai keagamaan; (2) kompetensi akademik; dan (3) kompetensi motorik. Konsep pendidikan berbasis kompetensi butuh program pembelajaran berbasis kompetensi. Karena itu, kurikulum harus didasarkan kompetensi lulusan, yakni standar isi dan standar proses.

Kurikulum tahun 2004, yang disebut Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK), merupakan perangkat rencana dan pengaturan kompetensi dan hasil belajar yang harus dicapai peserta didik, penilaian, kegiatan belajar mengajar, dan pemberdayaan sumber daya pendidikan. Pelaksanaannya, KBK berorientasi pada (1) hasil dan implikasi yang diharapkan muncul pada diri peserta didik; (2) keberagaman yang dapat diwujudkan sesuai kebutuhan. Rumusan kompetensi dalam KBM

¹¹Abdul Mujib dan Dian Andayani, *Pendidikan Agama Islam Berbasis Kompetensi: Konsep dan Implementasi Kurikulum 2004* (Bandung; Rosda Karya, 2005), hlm. 57

merupakan pernyataan apa yang diharapkan dapat diketahui, disikapi, atau dilakukan siswa setiap tingkatan kelas dan satuan pendidikan.

Karena itu, tujuan utama KBK memberdayakan sekolah mengembangkan kompetensi peserta didik, sesuai lingkungan sekolah berada. Untuk itu, sedikitnya ada lima perbedaan peserta didik dalam implementasi KBK. Yakni tingkat kecerdasan, kreativitas, cacat fisik, kebutuhan, dan perkembangan kognitif.

KBK memberi peluang bagi kepala sekolah, guru dan peserta didik berinovasi dan improvisasi, terkait masalah kurikulum, pembelajaran, manajerial. Diharapkan sekolah dapat melakukan proses pembelajaran efektif, mencapai tujuan, materi relevan dengan kebutuhan masyarakat, berorientasi pada hasil dan dampak, serta melakukan penilaian dan pengawasan berkelanjutan.

Keberhasilan KBK sangat ditentukan oleh kepala sekolah mengoordinasikan, menggerakkan, dan menyelaraskan semua sumber daya pendidikan yang ada. Kepemimpinannya sebagai faktor pendorong untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, termasuk sasaran. Karena itu, ia dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh. Kepala sekolah harus mampu memobilisasi sumber daya sekolah, perencanaan dan evaluasi program, kurikulum, pembelajaran, pengelolaan personalia, sarana dan sumber belajar, keuangan, pelayanan siswa, hubungan dengan masyarakat, dan penciptaan iklim kondusif.

Di samping kepala sekolah, guru merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi KBK, bahkan menentukan berhasil-tidaknya peserta didik. Dalam implementasi KBK, kualitas guru dapat ditinjau dari dua segi. Segi proses, guru dikatakan berhasil jika mampu melibatkan sebagian besar peserta didik secara aktif, baik fisik, mental, maupun sosial dalam proses pembelajaran. Hal ini dapat dilihat dari gairah dan semangat mengajarnya, serta adanya rasa percaya diri. Dari segi hasil, guru dikatakan berhasil jika pembelajaran mampu mengubah perilaku sebagian besar siswa. Agar guru dapat mengimplementasikan KBK secara efektif, guru harus memiliki hal-hal berikut: (1) menguasai dan memahami bahan pelajaran dan hubungannya dengan bahan pelajaran lain dengan baik; (2) menyukai apa yang diajarkan dan menyukai mengajar sebagai suatu profesi; (3) memahami peserta didik, pengalaman, kemampuan, dan prestasinya; (4) menggunakan metode bervariasi; (5) mampu mengeliminasi bahan pelajaran; (6) mengikuti perkembangan pengetahuan dan teknologi; (7) merencanakan proses pembelajaran; (8) memotivasi siswa memperoleh hasil belajar lebih baik; dan (9) menghubungkan pengalaman yang lalu

dengan bahan yang akan diajarkan. Guru perlu memahami, semua manusia (siswa) dilahirkan dengan rasa ingin tahu yang tak pernah terpuaskan. Mereka memiliki potensi untuk memenuhi rasa ingin tahunya. Karena itu, tugas utama guru adalah bagaimana mengondisikan lingkungan belajar yang menyenangkan agar dapat membangkitkan rasa ingin tahu siswa, sehingga tumbuh minat dan semangat untuk terus belajar.

Kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus menerus memungkinkan seseorang menjadi kompeten, dalam artian memiliki pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar untuk melakukan sesuatu.

Dasar pemikiran untuk menggunakan konsep kompetensi dalam kurikulum adalah sebagai berikut;

1. Kompetensi berkenaan dengan kemampuan siswa melakukan sesuatu dalam berbagai konteks.
2. Kompetensi menjelaskan pengalaman belajar yang dilalui siswa untuk menjadi kompeten.
3. Kompeten merupakan hasil belajar yang menjelaskan hal-hal yang dilakukan siswa setelah melalui proses pembelajaran.
4. Keandalan kemampuan siswa melakukan sesuatu harus didefinisikan secara jelas dan luas dalam suatu standar yang dapat dicapai melalui kinerja yang dapat diukur.¹²

Kurikulum berbasis kompetensi merupakan seperangkat rencana dan pengaturan tentang kompetensi dan hasil belajar yang harus dicapai siswa, penilaian, kegiatan belajar mengajar dan pemberdayaan sumber daya pendidikan dalam pengembangan kurikulum sekolah. Maka, KBK berorientasi pada hasil dan dampak yang diharapkan muncul pada diri peserta didik melalui serangkaian pengalaman belajar yang bermakna, dan keberagaman yang dapat dimanifestasikan sesuai dengan kebutuhannya.

Rumusan kompetensi dalam Kurikulum Berbasis Kompetensi merupakan pernyataan apa yang diharapkan dapat diketahui, disikapi atau dilakukan siswa dalam setiap tingkatan kelas dan sekolah sekaligus menggambarkan kemajuan siswa yang dicapai secara bertahap dan berkelanjutan untuk menjadi kompeten. Maka dari itu, dilihat dari tujuannya KBK ingin memusatkan diri pada pengembangan seluruh kompetensi siswa. Siswa dibantu agar kompetensinya muncul dan

¹²Nurhadi dan Agus Gerrad Senduk, *Pembelajaran Kontekstual (Contextual Teaching and Learning/CTL) Dan Penerapannya dalam KBK* (Malang; Universitas Negeri Malang, 2003), hlm. 80

dikembangkan semaksimal mungkin. Dengan KBK siswa akan dibawa memasuki kawasan pengetahuan maupun penerapan pengetahuan yang didapatkan melalui pembelajaran. Dengan demikian, kompetensi siswa akan berkembang melalui proses belajar mengajar.

E. Kesimpulan

Sistem sosial politik nasional munculnya orde reformasi membawa dampak pada perubahan, yakni perubahan institusi politik dan kebijakan institusi birokrasi. Momentum peristiwa perubahan ini merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari krisis ekonomi yang tidak terselesaikan, yang menjadi beban berat menjadi krisis politik yang membuat sistem ekonomi-politik terpuruk, yang berimbas pada posisi pemerintah yang semakin kehilangan legitimasi di hadapan rakyat.

Salah satu perubahan penting adalah perubahan pengelolaan sistem pendidikan yang tersentral ke model pengelolaan otonomi atau desentralisasi. Desentralisasi mengisyaratkan terjadinya perubahan kewenangan dalam pemerintahan. Pertama, perubahan berkaitan dengan urusan yang tidak diatur oleh pemerintah pusat secara otomatis menjadi tanggungjawab pemerintah daerah, termasuk dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Para pengelola dan pengambil kebijaksanaan pendidikan di daerah dituntut menyadari bahwa keberadaan pendidikan di daerah merupakan tanggung jawab yang harus diembannya dengan baik. Dalam kerangka ini pemerintah daerah harus mengupayakan agar pendidikan yang selama ini kurang memperoleh perhatian yang proporsional dibandingkan dengan sektor politik, ekonomi dan teknologi oleh pemerintah pusat bahkan cenderung dimarginalkan harus diposisikan secara strategis sebagai dasar pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas. Kedua, perubahan berkenaan dengan desentralisasi pengelolaan pendidikan. Dalam hal ini desentralisasi menunjukkan adanya pelimpahan wewenang dalam pengelolaan pendidikan dari pemerintah pusat ke daerah otonom, yang menempatkan daerah kabupaten kota sebagai sentra desentralisasi. Pergeseran kewenangan ini berkaitan erat dengan konsentrasi pengambilan kebijakan yang diberikan kepada struktur lebih bawah dalam perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan dalam pendidikan. Desentralisasi pendidikan juga mengandung arti adanya pelimpahan kewenangan pemerintah kepada masyarakat atau pihak-pihak yang berkepentingan dengan pendidikan untuk ikut serta bertanggungjawab dalam memajukan pendidikan.

Daftar Pustaka

- Azra, Azyumardi,” Desentralisasi Pendidikan Dan Otonomi Daerah Implikasinya Terhadap Pendidikan Islam,” dalam *AT-TA'DIB: Forum Kajian Ilmiah Kependidikan Islam*, Nomor 1 tahun 2000.
- Brown, Daniel J., *Desentralization and School Based Management*, (New York; The Palmer Press, 1990)
- Duhou, Ibtisam Abu, *School Based Management*, penerj. Noryamin Aini dan Suparto, (Jakarta; Logos, 2002)
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyuksekkan MBS dan KBK*, (Bandung: Rosda Karya, 2004)
- Jalal, Fasli dan Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, (Yogyakarta; Adicita, 2001)
- Mujib, Abdul dan Dian Andayani, *Pendidikan Agama Islam Berbasis Kompetensi: Konsep dan Implementasi Kurikulum 2004*, (Bandung; Rosda Karya, 2005)
- Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung; Remaja Rosdakarya, 2002)
- Nurhadi dan Agus Gerrad Senduk, *Pembelajaran Kontekstual (Contextual Teaching and Learning/CTL) Dan Penerapannya dalam KBK*, (Malang; Universitas Negeri Malang, 2003)
- Rasyid, Riyaas, Afan Gaffar dan Syaukani, *Otonomi Daerah Dalam Negara Kesatuan*, (Yogyakarta; Pustaka Pelajar, 2002)