

PROSIDING

SEMINAR NASIONAL PENDIDIKAN



**Revitalisasi Manajemen Pendidikan Nasional
Menuju Perbaikan Mental:
Mandiri, Partisipatif, Efisien, & Akuntabel**

8 - 9 Desember 2014
Atria Hotel & Conference Malang

**Jurusan Administrasi Pendidikan,
FIP Universitas Negeri Malang**

Dilaksanakan Atas Kerjasama:

1. ISMAPI (Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan Indonesia) Jawa Timur
2. APMAPI (Asosiasi Program Studi Manajemen Administrasi Pendidikan Indonesia)
3. Pusat Sumber Daya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS Center)

ISSN: 2086-7913-01



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI MALANG (UM)
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN

Jalan Semarang 5, Malang 65145
Telepon: 0341-566962
Laman: www.um.ac.id

Sertifikat

Nomor: 5892/UN.32.1/TU/2014

diberikan kepada:

Dr. Asep Sunandar., S.Pd, M.AP

atas partisipasinya sebagai

Pemakalah

Seminar Nasional Pendidikan dengan tema Revitalisasi Manajemen Pendidikan Nasional
Menuju Perbaikan Mental: Mandiri, Partisipatif, Efisien, & Akuntabel
yang diselenggarakan oleh Jurusan Administrasi Pendidikan
Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
Tanggal 8 - 9 Desember 2014 di Atria Hotel dan Conference Malang

Malang, 8 Desember 2014



Prof. Dr. Supriyono, M.Pd
NIP T9630821 198812 1001

Peningkatan Motivasi Berprestasi Mahasiswa Melalui Pendidikan Dan Latihan Kepemimpinan Ahmad Nurabadi	171
Upaya Perbaikan Deteriorasi Dalam Dunia Pendidikan Sebagai Penguatan Jati Diri Bangsa Dionisius Sihombing	187
Efektivitas Keberadaan Komite Sekolah Untuk Peningkatan Mutu Layanan Sekolah Asep Sunandar, Sunarni	201 ✓
Manajemen Konflik Dalam Pelaksanaan Pendidikan Di Sekolah Wildan Zulkarnain	217
Pengelolaan Bantuan Operasional Sekolah Yang Baik Abdul Halim	234
Manajemen Peningkatan Sumber Daya Manusia Di Smk Sesuai Standar Iso 9001:2008 Asmoni	241
Analisis Dampak Supervisi Pendidikan Terhadap Perkembangan Masyarakat, Ilmu Pengetahuan, Dan Teknologi Imam Gunawan	249
Mendapuk Kepala Sekolah Dari Guru Profesional Teguh Triwiyanto	270
Peningkatan Kompetensi Personal Guru Smk Di Pondok Pesantren Fathurrahman	280
Pembentukan Mental Kepemimpinan Mahasiswa Di Lingkungan Perguruan Tinggi H. M. Zalili Azis, Samsila Yurni	293
Strategi Kepimpinan Transformasional Kepala Madrasah Aliyah Soim	310
Sebuah Pandangan untuk Evaluasi Kurikulum 2013 Nurul Ulfatin	321

EFEKTIVITAS KEBERADAAN KOMITE SEKOLAH UNTUK PENINGKATAN MUTU LAYANAN SEKOLAH

Asep Sunandar, Sunarni

Jurusan Administrasi Pendidikan FIP
Universitas Negeri Malang Jl. Semarang 5 Malang
email: asepsun@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini ditujukan untuk menggali peran pengurus komite sekolah MAN 3 Kota Malang dalam meningkatkan mutu layanan, langkah-langkah yang telah diambil dan pandangan masyarakat terhadap peran yang telah dilakukan pengurus komite. Metode penelitian yang digunakan yaitu pendekatan penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran komite sekolah MAN 3 Kota Malang dipandang telah tepat. Komite sekolah berperan dalam perencanaan sekolah mulai dari penyediaan sarana prasarana sekolah, perekrutan siswa, peningkatan kualitas pengajar, melengkapi fasilitas belajar hingga jalinan kerjasama yang dibangun antara pihak sekolah dan instansi terkait.

Kata kunci: komite sekolah, efektivitas, mutu sekolah

Abstract: This study aimed to explore the role of the school committee board MAN 3 Malang in improving the quality of service, the steps that have been taken and the public's view of the role of the management committee has done. The method used is a qualitative research approach with case study. These results indicate that the role of the school committee MAN 3 Malang deemed appropriate. School committee instrumental in designing schools ranging from the provision of school infrastructure, recruitment of students, improving the quality of teaching, learning facilities to complement the fabric of cooperation between the school and the relevant agencies.

Keywords: school committee, effectiveness, quality of schools

Komite Sekolah merupakan badan yang bersifat mandiri, tidak mempunyai hubungan hierarkis dengan satuan pendidikan maupun lembaga pemerintah lainnya. Pembentukan komite sekolah merupakan penjabaran dari konsep otonomi sekolah, dan merupakan perwujudan dari desentralisasi pendidikan. Pembentukan komite sekolah dilatarbelakangi oleh keinginan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional melalui upaya peningkatan mutu, pemerataan, efisiensi penyelenggaraan pendidikan dan tercapainya demokrasi pendidikan yang lebih cepat (Kepmen Diknas No. 044/U/2002).

Pembentukan komite sekolah diatur dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 044/U/2002. Sebagai pendorong utama dari pembentukan komite sekolah ini adalah

UU Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (Propenas) Tahun 2000 – 2004 yang memberikan amanat kepada Pemerintah untuk membentuk Komite pendidikan di setiap kabupaten/kota dan Komite Sekolah di setiap sekolah.

Komite sekolah berfungsi sebagai jembatan atau penghubung antara masyarakat dan sekolah. Selain itu komite sekolah berperan pula dalam merencanakan pengembangan sekolah, penyediaan perlengkapan fasilitas sekolah, pengangkatan tenaga pendidik dan pimpinan sekolah (kepala sekolah). Keberadaan komite sekolah diharapkan mampu menjadi evaluator yang baik, penyeimbang organisasi sekolah dan pendorong dari perubahan-perubahan sekolah.

Komite Sekolah merupakan badan yang bersifat mandiri, tidak mempunyai hubungan hierarkis dengan satuan pendidikan maupun lembaga pemerintah lainnya. Posisi Komite Sekolah, satuan pendidikan, dan lembaga-lembaga pemerintah lainnya mengacu pada kewenangan masing-masing berdasarkan ketentuan yang berlaku. Pembentukan Komite Sekolah bertujuan untuk (a) mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan dan program-program pendidikan di satuan pendidikan, (b) meningkatkan tanggung jawab dan peran serta aktif dari seluruh lapisan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, dan (c) menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan (Anonimus, 2004: 17). Relevan dengan fokus tugas komite sekolah, Duhou dalam Rosyada (2004: 277) menjelaskan salah satu pengalamannya tentang sekolah yang telah menjalankan *School Based Management* (SMB) disalah satu sekolah di Australia, yakni *Victoria's School* dan dinamai dengan SOF atau *School of Future*, memaparkan bahwa tugas-tugas yang dikembangkan untuk komite sekolahnya adalah (a) komite sekolah terlibat dalam membuat dan menyusun berbagai kebijakan pendidikan dari sekolahnya, (b) mendirikan komite pendidikan tingkat regional dan mendorong keterwakilan tiap sekolah pada komite regional tersebut, dan (c) pada komite regional diperkuat dengan *expert* dalam bidang-bidang yang diperlukan, dan komite tersebut *independent* tidak terikat dengan birokrasi pendidikan, namun bertanggung jawab dengan menteri.

Secara lebih terinci Kepmen Diknas Nomor 044/U/2002 menyebutkan fungsi dari komite sekolah adalah: Mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, Melakukan kerjasama dengan masyarakat (perorangan/organisasi/dunia usaha dunia kerja) dan pemerintah berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, Menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat, Memberikan masukan, pertimbangan dan rekomendasi kepada satuan pendidikan mengenai: Kebijakan dan program pendidikan, Rencana anggaran pendidikan dan belanja sekolah, Kriteria kinerja satuan pendidikan, Kinerja tenaga kependidikan, Kriteria fasilitas pendidikan, dan Hal-hal lain yang berkaitan dengan pendidikan.

Dalam sebuah penelitian yang dilakukan Sunandar (2003) tentang “Persepsi Pengurus Dewan Sekolah Mengenai Peran dan Fungsinya terhadap Tingkat Partisipasi Dewan Sekolah dalam Peningkatan Mutu Sekolah” di Kota Bandung diperoleh gambaran bahwa persepsi dewan sekolah terhadap peran dan fungsinya

sudah sangat tinggi sementara itu partisipasi dewan sekolah secara nyata dapat ditunjukkan melalui keikutsertaan dewan sekolah dalam menyusun rencana pengembangan sekolah, pengadaan sarana dan prasarana sekolah serta sumbangan berbagai pemikiran demi tercapainya peningkatan mutu sekolah.

Sekolah merupakan suatu lembaga yang memiliki tugas pokok untuk melaksanakan pembelajaran. Dalam suatu lembaga persekolahan terdapat banyak orang yang menggantungkan hidupnya di sekolah. Untuk itu, agar sekolah dapat menjamin kehidupan penghuninya sekolah tersebut harus tetap eksis. Eksistensi sebuah sekolah akan sangat tergantung pada kualitas yang dimilikinya.

Keterhubungan antara eksistensi sekolah dengan kualitas atau mutu produk sekolah sangat erat. Suatu sekolah akan lebih maju dibandingkan dengan sekolah lainnya apabila sekolah tersebut memiliki mutu lulusan yang tinggi.

Mutu sebuah sekolah dapat dipandang dari dua segi, yaitu dari sisi kuantitatif dan sisi kualitatif. Dipandang dari sisi kuantitatif sekolah yang bermutu mampu menghasilkan produk dalam jumlah yang banyak atau menghasilkan lulusan dengan nilai yang tinggi. Sementara dari sisi kualitatif sekolah bermutu dapat dipandang dari kualitas individu yang tercermin dari keahlian yang dimiliki dan perilakunya. Senada dengan bahasan tersebut Djam'an Satori (1995 :2) mengemukakan yang dimaksudnya mutu sekolah yang bernuansa kualitatif dan kuantitatif adalah,

Kualitas tersebut ditunjukkan oleh indikator seberapa banyak siswa yang berprestasi sebagaimana dilihat dalam perolehan angka/nilai yang tinggi, juga ditunjukkan oleh seberapa baik kepemilikan kualitas pribadi para siswanya. Seperti tampak dalam kepercayaan diri, kemandirian disiplin, kerja keras, ulet, terampil, berbudi pekerti, iman, dan taqwa, tanggung jawab sosial dan kebangsaan, apresiasi dan lain sebagainya.

Untuk memandang mutu dari sebuah sekolah sebenarnya banyak perspektif yang dapat kita jadikan sebagai indikator sekolah yang bermutu, mulai dari ketersediaan sarana dan prasarana penunjang pembelajaran, kualitas dan profesionalisme tenaga pengajar, budaya organisasi yang dikembangkan serta kepemimpinan kepala sekolah. Apabila unsur-unsur tersebut mampu menampilkan performa terbaiknya maka predikat sekolah bermutu akan mudah diraih.

Seperti halnya fungsi komite sekolah, diharapkan dengan adanya komite sekolah pelayanan yang diberikan sekolah akan lebih baik. Salah satu peran komite sekolah sebagai pengendali dan pengontrol diharapkan dapat memberikan evaluasi terhadap layanan yang diberikan oleh pihak sekolah. Peneliti mencoba mengetahui sejauhmana peran yang telah dilakukan komite sekolah, khususnya di MAN 3 Kota Malang yang memiliki banyak prestasi. Penelitian ini membahas bagaimana efektivitas keberadaan komite sekolah dalam upaya meningkatkan mutu layanan sekolah. penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan untuk evaluasi dan perbaikan kinerja komite sekolah dan penyelenggara pendidikan sekolah sehingga *stakeholders* sekolah semakin terpuaskan dengan layanan yang diberikan sekolah.

METODE

Pendekatan yang akan digunakan dalam memecahkan masalah ini adalah dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif menurut Sukmadinata (2005: 94) merupakan penelitian yang bertolak dari filsafat konstruktivisme yang berasumsi bahwa kenyataan itu berdimensi jamak. Penelitian ini berupaya untuk memberikan gambaran yang sebenarnya dari suatu peristiwa atau fenomena yang terjadi. Penelitian kualitatif ditujukan untuk memahami fenomena-fenomena sosial dari sudut atau perspektif partisipan. Sementara itu Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2002) secara operasional menjelaskan bahwa pendekatan kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan berperilaku yang dapat diamati yang diarahkan pada latar dan individu secara holistik. Prosedur pengumpulan data juga dilakukan peneliti melalui wawancara mendalam dengan informan. Wawancara dilakukan untuk menggali informasi yang mendalam berkaitan dengan peran komite dan manajemen sekolah. Selain wawancara pengumpulan data penelitian dilakukan dengan teknik dokumentasi. Dokumen yang dijadikan sumber data adalah surat keputusan pembentukan komite sekolah, anggaran dasar dan anggaran rumah tangga komite sekolah, beserta dokumen penyerta lainnya yang dapat mendukung penelitian. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan model analisis interaktif (Miles dan Huberman 1984;15-21) yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL

1. Peran Komite dalam Peningkatan Mutu

Temuan mengenai peran komite sekolah dalam peningkatan mutu layanan sekolah penulis klasifikasi kedalam enam indikator dari layanan bermutu suatu sekolah. Keenam indikator tersebut yaitu layanan belajar bagi siswa, pengelolaan dan layanan siswa, sarana dan prasarana, program dan pembiayaan, partisipasi masyarakat, dan budaya sekolah. Secara terinci temuan tersebut akan disampaikan sebagai berikut:

a) Layanan Belajar Bagi Siswa

Layanan belajar bagi siswa dapat dijelaskan sebagai upaya dari pihak sekolah untuk memberikan layanan proses pembelajaran yang terbaik. Untuk mewujudkan suatu proses layanan pembelajaran yang terbaik guru merupakan ujung tombaknya. Untuk mengetahui bagaimana peran yang dilakukan komite sekolah/madrasah dalam meningkatkan mutu layanan belajar bagi siswa, peneliti lakukan wawancara dengan sekretaris komite sekolah dan guru.

Menurut Sekretaris Komite Sekolah peran yang dilakukan komite dalam peningkatan mutu adalah:

“Komite memberikan dukungan yang sangat besar terhadap peningkatan mutu guru, kami memprogramkan pelatihan yang sifatnya berkala dan mendorong guru-guru untuk menempuh pendidikan S2. Alhamdulillah sampai saat ini semua guru sudah berkualifikasi S1 (sarjana)” (W/SK/01).

Secara terinci berdasarkan penelusuran peneliti terhadap beberapa dokumen yang

berkaitan dengan program sekolah dalam peningkatan mutu layanan pembelajaran diperoleh informasi bahwa program-program tersebut adalah:

- 1) *Full day School*
Full day school/ sekolah sehari penuh dilaksanakan pada pukul 06.30-15.30 WIB, sedangkan pelaksanaan kegiatannya tidak hanya terbatas di dalam kelas (*indoor*), tapi juga di luar kelas (*outdoor*).
- 2) Program Pembelajaran Responsif
Program pembelajaran responsif merupakan program pembelajaran yang memberikan pengayaan materi pada mata pelajaran khusus, sehingga siswa lebih unggul dalam menguasai materi. Untuk kelas 1 ditekankan pada mata pelajaran Bahasa Arab dan Bahasa Inggris, sedangkan kelas 2 dan 3 dititikberatkan pada mata pelajaran sesuai dengan jurusan masing-masing.
- 3) *Boarding School*
Boarding School adalah program pengasramaan siswa-siswi yang memiliki prestasi dan program tertentu sehingga mereka diharapkan lebih meningkatkan prestasinya.
- 4) *Team Teaching*
Sistem *team teaching* ini dilakukan dengan cara menugaskan dua sampai dengan tiga guru untuk mengajar 1 bidang studi pada siswa dalam satu kelas.
- 5) Rapor Bulanan
Program rapor bulanan ini digunakan untuk memantau secara terprogram tentang hasil belajar siswa sehingga kendali mutu dapat terkontrol setiap saat, rapor bulanan siswa memuat beberapa penilaian dan laporan antara lain: nilai ulangan harian (NUH), nilai praktek, nilai ibadah sholat, daftar hadir siswa, dan grafik prestasi siswa.
- 6) Pembentukan Rumpun Bidang Studi
Tujuan dari pembentukan rumpun bidang studi adalah untuk menyamakan visi dan misi serta kerjasama guru-guru serumpun, yaitu rumpun bidang Ilmu Pengetahuan Sosial (ekonomi, geografi, sosiologi, antropologi, sejarah, Pendidikan Pancasila dan Kekeluargaan (PPKn), dan tata negara), Ilmu Pengetahuan Alam (fisika, biologi, kimia, dan matematika), dan rumpun bahasa (Indonesia, Arab, Inggris, dan Jepang).
- 7) Program Kelas Khusus
Program kelas unggulan dilakukan dengan cara mengelompokkan siswa berdasarkan kemampuan akademiknya, sehingga terbentuk kelas yang unggul, sedang, dan rendah.
- 8) Program Tugas Belajar S-2
Program tugas belajar S-2 ini bertujuan untuk meningkatkan sumber daya manusia (SDM) guru yang mutlak diperlukan demi tercapainya tujuan pengajaran. untuk merealisasikan tugas belajar, selain melalui biaya sendiri juga disediakan dana bantuan dari *Development of Sekolah Aliyah Project* (DMAP), Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), dan sponsor.
- 9) Program Pelatihan Guru
Untuk menyongsong implementasi MPMBS, guru-guru di MAN 3 Malang dibekali dengan pelatihan-pelatihan. Model pembelajaran interaktif adalah pembelajaran yang mengutamakan keaktifan siswa dan guru dengan berbasis peningkatan kompetensi bagi siswa.

Program-program tersebut menurut keterangan seorang guru sangat membantu baik dalam meningkatkan mutu layanan maupun *performance* guru di kelas. Pengurus komite selalu memberikan masukan terhadap guru-guru yang dipandang belum melakukan perbaikan dalam penampilan mengajarnya. Pengurus komite biasanya mendapatkan informasi tentang penampilan guru di kelas dari siswa. Setelah mengikuti proses pembelajaran siswa memberikan evaluasi terhadap kinerja guru dan hasil evaluasi siswa ditindaklanjuti oleh komite sekolah kepihak sekolah atau langsung kepada guru yang bersangkutan. Menurut bapak Drs. Suraji Koordinator Bidang KBM (Kegiatan Belajar Mengajar),

“saya selalu berdiskusi dengan pengurus komite bidang pembelajaran dalam upaya peningkatan proses KBM, kebetulan salah satu pengurus ada pakar pendidikan yaitu Ibu Dra. Hj. Hamidah, M.Pd. beliau sering memberikan masukan-masukan (W/G/02).

Peningkatan kualitas secara berkesinambungan dan proses evaluasi yang dilakukan secara bersama-sama telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas layanan belajar di MAN 3 Malang. Program-program peningkatan kualitas guru dan layanan terhadap siswa yang telah dijalankan dan mampu memberikan segudang prestasi yang diraih siswa-siswi MAN 3 Malang.

b) Pengelolaan dan Layanan Siswa

Siswa merupakan komponen utama dari suatu sekolah, tinggi dan rendahnya prestasi yang diraih siswa akan sangat ditentukan oleh kenyamanan siswa belajar. Hal ini tentunya sangat disadari oleh pihak sekolah, dalam upaya meningkatkan kenyamanan siswa dalam belajar dan mengembangkan potensi yang dimiliki siswa sekolah menggulirkan beberapa program sebagai berikut:

1. Pembinaan peningkatan bakat, minat, dan prestasi non akademik:
 - Bidang peningkatan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa
 - Bidang peningkatan kehidupan berbangsa dan bernegara
 - Bidang pendidikan pendahuluan bela negara
 - Bidang pembentukan kepribadian dan budi pekerti luhur
 - Bidang pendidikan berorganisasi, politik, dan kepemimpinan
 - Bidang peningkatan ketrampilan dan kewiraswastaan
 - Bidang peningkatan kesegaran jasmani
 - Bidang pengembangan apresiasi dan kreasi seni
2. Pembinaan kedisiplinan dan akhlaq:
 - Upacara dan apel
 - Sebelum jam pelajaran pertama dilaksanakan maka seluruh siswa mengadakan kegiatan baca Al-Qur'an serentak di kelas
 - KONNASI (Kontak Bina Potensi dan Prestasi)
Buku yang digunakan untuk memantau perkembangan kedisiplinan dan prestasi siswa.

Menurut pengakuan salah seorang orang tua siswa Ibu Dwi Majriah “sekolah di MAN 3 memang sangat disiplin, namun anak saya tetap enjoy walaupun tugas-tugasnya menumpuk” (W/OS/3). Keterangan dari salah seorang orang tua siswa

tersebut memberikan gambaran bahwa sekolah mampu menciptakan suasana yang menyenangkan dan memberikan kenyamanan kepada siswa dalam belajar.

Walaupun siswa diberikan beban belajar cukup berat apalagi untuk siswa program *full day school* dan kelas akselerasi sekolah mampu memberikan suasana menyenangkan karena adanya kombinasi pembelajaran seperti belajar di luar kelas, di masjid dan di laboratorium.

Peran komite sekolah dalam peningkatan layanan kesiswaan adalah dengan cara melakukan perumusan program secara bersama-sama dengan pihak sekolah dan melaksanakan musyawarah pengurus untuk mengkritisi program yang dijalankan dan dalam upaya menemukan solusi untuk peningkatan kualitas program layanan kesiswaan.

Seperti yang dijelaskan ketua komite sekolah Drs. H. Abdillah Hanafi, M.Pd. sebagai berikut:

“Dalam hal perumusan program komite sekolah melakukannya secara bersama-sama dengan pihak sekolah, termasuk dalam hal perumusan program kesiswaan. Kami memberikan banyak masukan program dan masukan yang sifatnya memperbaiki apa yang telah dilakukan sekolah” (W/KK/01).

Rasa kebersamaan dan kekeluargaan antara pihak sekolah dan komite sekolah telah melahirkan keharmonisan kerja. Sehingga setiap permasalahan dan masukan baik dari sekolah maupun komite dimaknai oleh kedua belah pihak secara positif. Hasilnya peneliti memandang program-program yang telah ditetapkan dapat berjalan dengan baik.

Kegiatan ekstrakurikuler di MAN 3 Malang berkembang dengan dinamis, setiap sore hari beberapa organisasi minat siswa berlatih silih berganti. Hasil pengamatan peneliti kegiatan ekstrakurikuler siswa dapat dibagi kedalam 3 kelompok yaitu ekstrakurikuler olahraga, ekstrakurikuler keagamaan dan ekstrakurikuler keorganisasian (O/L/04).

Siswa senior dibantu oleh guru memandu siswa baru dalam berlatih dan memahami konten dari ekstrakurikuler yang diikutinya. Hasilnya peneliti melihat sendiri begitu banyak piala yang berderet diruang tamu hasil perlombaan yang diikuti siswa/siswa MAN 3 Malang.

c) Sarana dan prasarana sekolah

Sarana dan prasarana sekolah merupakan kebutuhan utama dalam PBM layanan belajar yang memuaskan tidak akan tercapai apabila sarana dan prasarannya tidak tersedia. Sarana dan prasarana tersebut meliputi gedung, lahan dan peralatan belajar. Aspek penting dari gedung tersebut adalah kualitas fisik dan kenyamanan kelas. Sedangkan aspek lainnya seperti ruang kerja kepala sekolah, ruang kerja guru, toilet, gedung olah raga (pentas).

Pentingnya keberadaan sarana dan prasarana sebagai penunjang utama proses belajar mengajar berkualitas sangat disadari oleh pengelolaan MAN 3 Malang. Hingga saat ini MAN 3 Malang memiliki sarana dan prasarana yang representatif dan dapat menunjang proses belajar-mengajar yang kondusif. Berikut peneliti sajikan data yang berkaitan dengan sarana sekolah MAN 3 Malang selain ruang kelas dan ruang guru:

Tabel 1 Sarana dan Prasarana MAN 3 Malang

No	Sarana dan Prasarana	Jumlah
1.	Auditorium dengan kapasitas masing-masing 1000 dan 500 orang	2 ruang
2.	Unit laboratorium bahasa yang <i>fully computerized</i>	3 unit
3.	Laboratorium biologi	1 unit
4.	Laboratorium fisika	1 unit
5.	Laboratorium kimia	1 unit
6.	Laboratorium computer	1 unit
7.	Internet computer	1 unit
8.	Ruang kesehatan dan dokter	1 ruang
9.	Ruang perpustakaan dilengkapi dengan <i>audio visual room</i>	1 ruang
10.	Taman-taman belajar yang dirancang seindah mungkin sehingga siswa merasa nyaman untuk belajar terutama untuk kelas-kelas siang yang kebanyakan dilaksanakan <i>outdoor</i> untuk menghilangkan kejenuhan	1 ruang
11.	Asrama siswi	1 komplek
12.	Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB)	1 ruang
13.	Sarana-sarana penunjang lainnya	-

Dokumen MAN 3 Malang 2007

Beberapa sarana dan prasarana tersebut sebagian besar sudah ada dan digunakan untuk menunjang pembelajaran. Terdapat beberapa sarana yang selalu dilengkapi peralatannya seiring kemajuan teknologi seperti laboratorium biologi, fisika dan kimia. Keterangan yang peneliti peroleh dari Wakasek Sarana dan Prasarana menyebutkan:

“Secara umum sarana dan prasana kita sudah lengkap, seperti yang mas lihat, kebutuhan ruang kelas dapat dipenuhi cuman mungkin kedepan mengingat banyaknya pendaftar kita harus memikirkan lagi menambah ruang kelas. Untuk sarana laboratorium terutama yang Lab IPA kita masih terkendala oleh mahalnya beberapa peralatan. Sebetulnya Lab. tersebut sudah ada tetapi peralatannya masih terus kita tambah seiring dengan kemajuan teknologi dibidang tersebut (W/WKS/02).

Pengamatan peneliti di lokasi sekolah diperoleh gambaran tentang penerapan teknologi informasi internet. Sekolah telah memiliki internet center dan siswa dapat memanfaatkan fasilitas akses internet di sekolah dengan tanpa biaya atau gratis. Apabila masuk waktu istirahat atau setelah waktu pembelajaran selesai banyak siswa memanfaatkan fasilitas akses internet.

Mengingat kelengkapan sarana yang telah dimiliki sekolah penulis mencoba untuk bertanya dari mana saja fasilitas itu diperoleh. Untuk mendapatkan keterangan tersebut penulis melakukan wawancara dengan Wakasek Bidang Kerjasama, sebagai berikut:

“fasilitas-fasilitas yang kita miliki pada umumnya dibeli oleh pihak sekolah namun ada juga bantuan dari departemen agama dan departemen pendidikan. Selain itu ada juga sumbangan dari alumni dan orang tua siswa yang dihimpun melalui komite sekolah” (W/WKK/02).

Partisipasi aktif orang tua, masyarakat dan alumni telah berkontribusi besar terhadap terciptanya fasilitas sekolah yang lengkap. Untuk melengkapi informasi tersebut peneliti melakukan wawancara dengan salah seorang anggota komite sekolah sekaligus alumni, yaitu Bapak Dr. M. Djauzi Mudzakkir., M.Ed. sebagai berikut:

“saya melihat memang sarana sekolah itu sangat lengkap, perencanaannya itu kami rumuskan bersama antara sekolah dan komite. Bahkan fasilitas internetnya dikelola dengan bagus, saya selalu mengakses situs sekolah ternyata informasinya *uptodate* sehingga saya beresimpulan pengelolaannya berjalan dengan baik. (W/AK/01).

Keberadaan internet memang dewasa ini menjadi sangat penting, sebagai jendela komunikasi dan ilmu pengetahuan, internet telah memberikan banyak manfaat. Para siswa dapat dengan mudah mendapatkan sumber pengetahuan untuk melengkapi referensi pembuatan makalah atau paper serta tugas-tugas sekolah lainnya. Secara garis besar berdasarkan temuan di lapangan peneliti memandang dukungan komite sekolah dan masyarakat yang menjadi motor sekolah untuk selalu meningkatkan sarana dan prasana sekolah sebagai prasyarat dalam mencapai sekolah bermutu.

d) Program dan pembiayaan

Program dan pembiayaan adalah bagian penting yang akan menentukan capaian prestasi yang diraih oleh suatu sekolah. Di beberapa sekolah kita selalu mendengar kendala biaya yang menyebabkan rendahnya prestasi sekolah. Kebijakan penganggaran pendidikan secara nasional yang belum memenuhi tuntutan undang-undang yaitu 20 persen dari APBN selalu dikambing hitamkan rendah dan belum meratanya kualitas pendidikan. Secara general memang dapat kita yakini bahwa dana sangat menentukan bagi keberlangsungan dan capaian prestasi sekolah.

Begitu halnya dengan sekolah MAN 3 Malang masalah pendanaan menjadi konsentrasi bersama, bagaimana cara mendapatkannya ? dimana saja sekolah dapat memperoleh sumber pendanaan dan bagaimana mengalokasikan dana. Dalam upaya memecahkan permasalahan tersebut sekolah menjalin kerjasama dengan komite sekolah. Di awal pembentukan komite sekolah yaitu pada tahun 2001 dikeluarkan kebijakan bersama bahwa untuk menangani masalah pendanaan hal pertama yang harus dilakukan adalah pengidentifikasian program yang akan dikembangkan dari mulai jangka pendek sampai jangka panjang, lalu diidentifikasi lagi berapa biaya yang dibutuhkan.

Hal ini dikemukakan oleh sekretaris komite sekolah Drs. Sukri, M.Pd sebagai berikut;

“Masalah pendanaan memang menjadi perhatian kita bersama, komite

sekolah mencoba memberikan masukan dalam hal sumber pendanaan dan bagaimana menggalinya. Sekolah sangat aktif melaksanakan penggalan dana sesuai dengan saran komite” (W/SK/01).

Hal senada ditambahkan oleh anggota komite lainnya Dr. M. Djauzi Mudzakkir, M.Ed. yang menyatakan:

“Dulu diawal pembentukan komite tahun 2001 kita sibuk memikirkan dana tetapi sekarang tidak karena mekanisme penggaliannya sudah tertata, yang sekarang banyak kita pikirkan adalah peningkatan kualitas program agar kualitas sekolah semakin meningkat (W/AK/01).

Berdasarkan keterangan ke dua orang pengurus tersebut penulis berkesimpulan sementara bahwa sekolah tidak memiliki masalah dalam hal pendanaan beberapa program dapat berjalan dengan baik karena tersedianya dana yang dibutuhkan. Secara garis besar sumber pendanaan yang diperoleh sekolah yaitu dari orang tua siswa, bantuan pemerintah dan sumbangan dari donator atau masyarakat. Keefektifan kerja penggalangan dana tersebut sangat baik karena didukung oleh system atau mekanisme yang baku. Sekolah memiliki aturan tentang tata cara penggalangan dana dan pemanfaatannya. Jadi siapapun kepala sekolahnya atau pengurus komite sekolahnya penggalangan dana dapat dilaksanakan dengan optimal. Satu hal yang dijadikan contoh bagi sekolah lain adalah penciptaan system yang rapi terlebih dahulu baru dirumuskan strateginya. Apabila system sudah kuat maka roda jalannya organisasi akan baik tidak tergantung kepada pigur pemimpin.

e) Partisipasi masyarakat

Partisipasi masyarakat dimaknai sebagai keterlibatan masyarakat secara aktif dalam merumuskan program membantu sekolah memecahkan berbagai persoalan sekolah dan mengawasi pelaksanaan program sekolah. Partisipasi masyarakat yang dihimpun dalam wadah komite sekolah MAN 3 Malang telah berjalan dengan baik. Sejarah membuktikan dari mulai berdiri hingga sekarang MAN 3 Malang mendapatkan perhatian yang baik dari masyarakat. Partisipasi aktif masyarakat terhadap sekolah bisa berupa saran-saran tentang program, perbaikan proses belajar mengajar dan pendanaan.

Sumber pendanaan yang terbesar MAN 3 Malang adalah yang berasal dari masyarakat yaitu orang tua siswa. Perumusan besaran sumbangan yang diberikan orang tua siswa diputuskan dalam rapat tahunan komite sekolah. Penentuan besaran biasanya dilakukan setelah komite merumuskan program secara bersama-sama dengan pihak sekolah. Setelah diperoleh angka besaran dana yang dibutuhkan barulah komite menentukan besaran sumbangan harus diberikan orang tua siswa sesuai dengan tingkat kemampuan ekonomi orang tua siswa. Berikut adalah keterangan yang diperoleh dari ketua komite sekolah Bapak Drs. H. Abdillah Hanafi, M.Pd berkaitan dengan pendanaan sekolah:

“Pendanaan sekolah sebagian besar dipenuhi dari sumbangan orang tua siswa karena dana yang dari pemerintah sangat minim. Perumusannya dilakukan secara bersama sekolah dengan komite sekolah yaitu dalam rapat tahunan. Setiap tahun kita membahas yang namanya RAPBS (Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah). Program-program yang sudah berjalan dievaluasi kemudian baru dirumuskan program yang akan dilaksanakan tahun depan dan berapa biaya yang dibutuhkan (W/KK/01).

Selain dari sumber orang tua siswa dan pemerintah sekolah juga mendapatkan banyak sumbangan dari para alumni. Alumni sekolah yang mulai berdiri tahun 1956 hingga sekarang banyak menjadi pejabat atau ilmuwan sehingga tidak heran apabila sekolah mempunyai pendanaan yang kuat. Para alumni tersebut biasanya bertemu minimal satu tahun sekali, keberadaan para alumni tersebut diikat dalam satu wadah ikatan alumni PGA dan MAN 3 Malang. Menurut salah seorang alumni menyatakan bahwa “ kami selalu berkomunikasi baik secara tatap muka maupun melalui internet, para alumni banyak yang menjadi pejabat, kami memiliki kebanggaan terhadap sekolah tersebut” (W/AL/04).

Berdasarkan keterangan-keterangan yang diperoleh peneliti, MAN 3 Malang memiliki kemampuan dan kemandirian dalam hal pendanaan. Komunikasi yang baik antara sekolah dengan komite, orang tua siswa, masyarakat dan alumni menjadi solusi efektif dalam memecahkan masalah pendanaan. Contoh baik yang telah dilakukan pengurus sekolah MAN 3 Malang ini diharapkan dijadikan acuan bagi sekolah lain, sehingga akan semakin banyak sekolah yang memiliki kemandirian dan kemandirian dalam hal pendanaan.

f) Budaya sekolah

Budaya sekolah dalam konteks ini diasumsikan terciptanya iklim sekolah yang kondusif, sekolah memiliki tata nilai dan aturan, serta hubungan yang harmonis diantara perangkat sekolah. Dukungan pihak komite sekolah dalam hal penciptaan budaya sekolah, dimulai pada saat perumusan aturan sekolah. Perumusan tata tertib sekolah merupakan hasil kerjbersama. Semua anggota sekolah baik itu guru maupun siswa harus mengikuti dan mematuhi tata tertib sekolah.

Budaya sekolah tercipta dengan baik sehingga mewujudkan sekolah yang kondusif tidak bisa terlepas dari peran kepala sekolah yang kharismatik. Bapak Drs. H. Abdul Djalil, M.Ag yang memimpin sekolah pada periode 2000-2005 mampu mewujudkan kekondusifan. Padahal masa tersebut adalah masa transisi dan awal diterapkannya manajemen berbasis sekolah. Selain karena kepemimpinan kepala sekolah dukungan yang tidak kecil juga datang dari ketua komite sekolah pertama yaitu Drs. H. Wakidi, MM. kedua pemimpin sekolah tersebut merupakan orang berkharisma dan memiliki relasi yang sangat luas. Anggota komite Dr. M. Djauzi Mudzakkir, M.Ed. dalam penjelasannya menerangkan:

“Baiknya budaya yang berkembang di MAN 3 Malang disebabkan oleh kepemimpinan kharismatik dari para pemimpin sekolah, baik kepala sekolah dimulai dari kepemimpinan Drs. H. Abdul Djalil, M.Ag dan dilanjutkan Drs. Imam Sujarwo, M.Pd maupun kepemimpinan komite sekolah yang dipimpin mulai Drs. H. Wakidi, MM dan dilanjutkan Drs.

Abdillah Hanafi, M.Pd. Pak Abdillah kebetulan beliau dulunya mantan guru di MAN sehingga memiliki hubungan yang sangat dekat dengan sekolah (W/AK/01).

Kekondusifan sekolah juga dijelaskan oleh Haris salah seorang siswa MAN 3 Malang sebagai berikut:

“MAN 3 Malang adalah sekolah yang menarik, dapat memberikan kenyamanan kepada siswanya, belajarnya dilaksanakan dengan disiplin, dan guru mau mendengarkan apa keluhan siswa. Kami pun sering diminta pendapat oleh guru dan kepala sekolah guna perbaikan sekolah dimasa depan” (W/S/04).

Berdasarkan pemaparan kedua informan tersebut ditambah pengamatan peneliti di lapangan, peneliti dapat menangkap suasana yang kondusif dan menarik di sekolah tersebut. Dihiasi dengan berbagai tanaman dan suasana sejuk Kota Malang membuat suasana sekolah semakin menyenangkan. Para pegawai administratif hilir mudik melayani kebutuhan siswa dan juga tamu yang berkunjung. Untuk memperoleh data yang dibutuhkan dan narasumber yang diperlukan peneliti tidak membutuhkan waktu lama. Staf *front office* yang bertugas melayani tamu yang datang segera membuat janji dengan orang yang dimaksud peneliti. Dan pada saat peneliti datang sesuai janji yang disepakati orang yang bersangkutan sudah siap dan menyambut dengan senyuman (O/P/05). Sempalan cerita di atas merupakan proses awal peneliti mengumpulkan data, peneliti menganggap hal tersebut merupakan cerminan dari kekondusifan dan baiknya iklim organisasi yang ada di sekolah tersebut. Tata tertib yang dipatuhi oleh semua perangkat sekolah dan rasa tanggung jawab yang tinggi akan tugas dan tanggung jawab masing-masing telah memberikan kejelasan tugas dan pelaksanaan dari tugas yang harus dijalankan. Dalam kasus yang ditemui peneliti tidak ada istilah dipimpong dari satu orang ke orang lain. Sehingga peneliti merasa puas dan nyaman dalam melakukan penelitian.

2. Langkah-langkah yang diambil Komite dengan Pihak sekolah dalam peningkatan mutu

MAN 3 Malang merupakan salah satu sekolah unggulan di Kota Malang, setiap tahun ajaran baru ratusan bahkan ribuan anak lulusan SMP dan MIN mendaftarkan diri di sekolah tersebut. Perbaikan-perbaikan yang dilakukan secara berkala baik yang kaitannya dengan sarana fisik maupun kurikulum dan metode pembelajaran telah membuahkan hasil. Sepuluh tahun yang lalu MAN masih dipandang sebelah mata, kualitas MAN dianggap sekolah rendah dan hanya mengajarkan ilmu-ilmu keagamaan. Kini setelah dilakukan berbagai perubahan pandangan tersebut pupus dan sirna.

Apa yang menjadi rahasia MAN 3 Malang hingga terwujud menjadi sekolah unggulan di Kota Malang, langkah apa saja yang telah diambil oleh pengelola sekolah dan komite dalam mewujudkan sekolah berkualitas. Hasil penelusuran peneliti diperoleh beberapa informasi, bahwa MAN 3 Malang setiap tahunnya selalu mengevaluasi prestasi yang sudah dicapai pada tahun sebelumnya dilanjutkan dengan merumuskan dan memperbaiki program yang akan dilaksanakan pada tahun selanjutnya. Seperti yang dikemukakan Wakasek Bidang

Humas sebagai berikut:

“dalam mengembangkan program kita memiliki perangkat yaitu bidang Litbang tugasnya adalah mengkaji apa yang sudah dicapai sekolah dan apa yang akan dicapai sekolah, dan selanjutnya mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi sekolah” (W/WKH/02).

Selain yang sifatnya perbaikan fisik sekolah pun selalu memperbaiki suasana kebatinan yang akan mendorong terciptanya keharmonisan diantara warga sekolah. Dalam bidang keagamaan sekolah secara rutin setiap jum'at mengadakan pengajian bersama. Pengajian dihadiri oleh siswa dan para guru. Pembicara pengajian bisa dari internal sekolah sendiri atau mengundang ustad dari luar sekolah. Sementara untuk yang sifatnya kesenangan sekolah menyelenggarakan program wisata bersama. Program ini biasanya dilaksanakan pada akhir tahun pelajaran.

Sementara itu dalam mewujudkan keharmonisan dengan komite sekolah, sekolah menyelenggarakan berbagai pertemuan diluar pertemuan-pertemuan yang sudah terstruktur. Mengingat sebagai besar anggota komite sekolah adalah alumni atau mantan guru di MAN 3 Malang komunikasi dan rasa kekeluargaan diantara kedua belah pihak terjalin dengan baik. Seperti yang dikemukakan salah seorang anggota komite sekolah Dr. M. Djauzi Mudzakkir, M.Ed. sebagai berikut:

“Kami pengurus komite memiliki kedekatan emosional yang tinggi dengan pihak sekolah, selain sebagai alumni beberapa pengurus komite juga mantan guru disekolah tersebut, program-program yang dikembangkan untuk menjalin kebersamaan adalah seperti pengajian bersama, berwisata bersama, kunjungan pada sekolah mengadakan acara dan lain-lain” (W/AK/01).

Langkah berikutnya yang dikembangkan sekolah adalah menjalin kerjasama dengan instansi lain baik yang menaungi sekolah atau instansi pengguna sekolah. MAN 3 Malang merupakan sekolah yang berada dibawah naungan Departemen Agama. Namun walaupun ada di bawah departemen agama sekolah pun selalu berkoordinasi dengan Departemen Pendidikan Nasional atau Dinas Pendidikan Kota Malang, tujuannya yaitu untuk menyamakan visi dan misi pencapaian tujuan pendidikan nasional.

Hasil dari kerjasama yang dikembangkan adalah sekolah mendapatkan bantuan baik berupa sarana pembelajaran, dana operasional sekolah, dan BOS. Siswa MAN 3 Malang banyak yang mendapatkan beasiswa, pada umumnya siswa mendapatkan beasiswa dari pemerintah dan dari perusahaan swasta, atau dari beasiswa yang dikelola komite sekolah yang diperuntukkan bagi siswa dari keluarga kurang mampu. Bapak Drs. Sukri, M.Pd sebagai Wakil Kepala sekolah Bidang Humas yang memberikan banyak keterangan kepada peneliti memaparkan;

“Alhamdulillah sekolah kami banyak mendapatkan perhatian dari instansi pemerintah dan swasta, kami banyak mendapatkan bantuan baik peralatan maupun dana. Banyak juga bantuan yang sifatnya pemberian beasiswa” (W/WK/02).

Kerjasama yang dikembangkan sekolah dibantu oleh komite sekolah telah memberikan banyak hasil dan berkontribusi besar terhadap peningkatan kualitas sekolah. Masih menurut bapak Sukri “peran komite sekolah dalam pengembangan kerjasama ini sangat besar, komite selalu memberikan informasi dan ikut serta dalam merumuskan kerjasama dengan pihak luar”. Gambaran secara umum yang diperoleh peneliti kerjasama dengan berbagai pihak telah menjadi salah satu kunci sukses MAN 3 Malang dalam mengembangkan mutu layanan belajarnya. Saking aktifnya sekolah dalam mengembangkan kerjasama salah seorang pengusaha yang bergerak dalam bidang pendidikan yaitu Bapak Ir. Sholeh Hadi, P, M.Sc. bersedia untuk turut serta dikepengurusan komite sekolah.

3. Pandangan Stakeholders terhadap Komite

Sejak didirikan tahun 2001 komite sekolah MAN 3 Malang mendapat tanggapan positif dari pihak sekolah dan masyarakat atau orang tua siswa. Kepengurusan komite sekolah yang diisi oleh kalangan pemerhati pendidikan dan praktisi pendidikan serta komponen masyarakat lain telah memberikan warna tersendiri bagi perkembangan MAN 3 Malang. Sesuai dengan aturan Surat Keputusan Dirjen Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama Republik Indonesia Nomor DJ.11/409/2003. Komposisi pengurus terdiri dari 50 % wakil orang tua siswa, dan 50 % wakil dari dewan guru ditambah dengan wakil siswa (Ketua OSIS). Komposisi kepengurusan komite sekolah tersebut ternyata telah mampu memberikan kontribusi positif terhadap sekolah. Hal ini diakui oleh kepala sekolah dan Wakasek bidang humas sebagai berikut:

“Kami menyambut baik adanya komite sekolah, setelah komite sekolah terbentuk dan berjalan sekolah mengalami beberapa kemajuan sebagai contoh input siswa menjadi gampang karena diawal tahun 2000 MAN 3 Malang masih kesulitan mendapatkan siswa, terjadi peningkatan kualitas output yaitu pada UAN tahun 2007 sebanyak 99% siswa peserta UAN lulus dan hanya empat orang saja yang tidak lulus, dan 89% dari lulusan MAN 3 Malang diterima di perguruan tinggi negeri” (W/K.WK/02).

Komite sekolah memang bukan satu-satunya penyebab peningkatan prestasi tersebut, namun keberadaan komite mampu memberikan inspirasi sehingga sekolah dapat meningkatkan kualitasnya. Selain dorongan dalam proses pembelajaran komite pun memberikan dukungan yang cukup besar terhadap guru-guru. Program tugas belajar S2 dan program-program pelatihan bagi guru merupakan sumbangsih dari komite sekolah. Penjelasan dari Wakasek Humas menerangkan:

“Sekarang ini guru-guru yang ada di MAN 3 Malang sudah memenuhi syarat minimal S1 (sarjana), kami mendorong guru-guru untuk menempuh pendidikan S2, hasilnya sudah 7 orang guru bergelar S2. Guru yang bergelar D-III hanya satu orang yaitu guru Bahasa Jepang karena di Malang lulusan S1 Bahasa Jepang masih jarang. Walaupun kualifikasi pendidikan D-III namun yang bersangkutan memiliki kualitas baik, beberapa kali beliau mendapatkan beasiswa kunjungan ke Jepang” (W/WK/02).

Pandangan-pandangan positif tentang kinerja komite sekolah tidak hanya datang

dari pengurus sekolah namun datang juga dari orang tua siswa. Ibu Dwi Majriah memberikan ketengannya sebagai berikut:

“Komite sekolah itu memberikan kenyamanan bagi orang tua siswa, setiap biaya yang dibebankan kepada orang tua merupakan hasil keputusan komite dan sekolah sehingga kami merasa diperlakukan sangat adil”
(W/OS/03).

Kinerja komite sekolah yang dipandang positif bukan atas dasar penilaian yang subjektif, pada saat peneliti berkunjung ke kantor komite ada seorang anggota komite yang menyambut dan memberikan banyak hal keterangan sesuai dengan penelitian yang kami laksanakan. Bahkan menurut beliau kantor komite itu tidak pernah sepi selain petugas yang ditempatkan disana salah seorang dari anggota komite selalu hadir di kantor. Kehadiran pengurus komite tersebut merupakan cerminan dari kedisiplinan dan rasa tanggung jawab yang tinggi, sehingga tidak mustahil apabila komite mendapat tanggapan positif dari warga sekolah.

PEMBAHASAN

Pembahasan temuan penelitian ini dilakukan dalam tiga sub-bahasan. Pembagian sub-bahasan didasarkan kepada rumusan masalah dan tujuan penelitian. Berdasarkan kepada dua hal tersebut pembahasan yang pertama menjelaskan tentang peran komite sekolah/sekolah dalam peningkatan mutu layanan sekolah. Pembahasan yang kedua berkaitan dengan langkah-langkah yang ditempuh pihak sekolah dengan komite sekolah dalam meningkatkan mutu layanan dan pembahasan yang ketiga menjelaskan tentang pandangan *stakeholders* sekolah terhadap peran yang telah dilakukan komite sekolah.

1. Peran Komite dalam Peningkatan Mutu Layanan Sekolah

Komite sekolah merupakan lembaga baru yang dibentuk atas dasar prinsip-prinsip desentralisasi. Seiring dengan perubahan system pemerintahan dan diterapkannya konsep manajemen berbasis sekolah, komite sekolah merupakan lembaga independen yang menjadi mitra sekolah dalam mengembangkan seekolah. Komite Sekolah adalah badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada pendidikan pra sekolah, jalur pendidikan sekolah maupun jalur pendidikan luar sekolah.

Definisi tersebut memberikan penjelasan tentang seperti apakah komite sekolah dibentuk, bagaimana proses pembentukannya dan untuk apa komite sekolah dibentuk. Permasalahan pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah dan masyarakat, pemerintah tidak akan bisa menjalankan program-program pembangunan pendidikan apabila tidak mendapatkan dukungan dari masyarakat. Peran dan tanggung jawaab antara pemerintah dan masyarakat harus dipetakan dengan jelas sehingga akan tercapai keharmonisan dan sinergitas dalam pelaksanaan program pembangunan.

Partisipasi masyarakat dalam pembangunan pendidikan sangatlah besar, mulai jaman penjajahan hingga sekarang pendidikan di Indonesia selalu berpusat pada peran masyarakat. Kita mengenal adanya pendidikan pesantren sebagai cikal bakal pendidikan Indonesia, pendidikan modern yang dikembangkan Ki Hajar Dewantara, pendidkan kayu tanam dan lain sebagainya yang kesemuanya itu muncul sebagai kreativitas masyarakat. Begitu besarnya peran masyarakat

apabila tidak diakomodir dengan baik maka akan sia-sia dan tidak memberikan dampak positif terhadap perkembangan kualitas pendidikan Indonesia.

Keberadaan komite sekolah ini diharapkan dapat menjadi sarana untuk menampung aspirasi masyarakat dan menyampaikannya kepada pihak-pihak yang terkait. Komite sekolah memang bukan lembaga politis apalagi bisnis namun peran komite sekolah diharapkan dapat memperbaiki system manajemen sekolah, mekanisme penggalan sumber dana sekolah dan gagasan-gagasan untuk mengembangkan kualitas sekolah.

Secara lebih jelas dalam panduan pembentukan dewan pendidikan dan komite sekolah yang dikeluarkan Dirjen Dikdasmen Depdiknas 2001 menjelaskan peran yang dijalankan Komite Sekolah adalah sebagai berikut; 1). Pemberi pertimbangan (advisory agency) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan. 2). Pendukung (supporting agency), baik yang berwujud finansial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan. 3). Pengontrol (controlling agency) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan. 4). Mediator antara pemerintah (eksekutif) dengan masyarakat di satuan pendidikan.

Atas dasar keterangan di atas penulis memaknai bahwa komite sekolah memiliki peran strategis dalam mengembangkan kualitas sekolah. Seperti halnya peran sebagai pemberi pertimbangan (advisory agency) kebijakan-kebijakan dan program yang dirumuskan sekolah tentu akan memiliki tingkat keakuratan yang lebih tinggi karena telah dikritisi oleh banyak orang dalam kesatuan komite sekolah. Peran berikutnya yaitu sebagai pendukung (supporting agency) permasalahan yang selama ini terjadi adalah pihak sekolah tidak memiliki mitra dalam memecahkan masalah yang dihadapi sekolah dapat terjawab dengan adanya komite sekolah.

Mencermati perkembangan sekolah yang berkompetisi dalam hal peningkatan kualitas penulis memaknai bahwa peran komite tidak hanya sebatas pemberi pertimbangan atau pendukung melainkan dapat memasuki peran sebagai inisiator dalam merancang kemajuan sekolah. Komposisi anggota pengurus komite sekolah yang terdiri dari berbagai profesi diharapkan dapat memperluas gagasan dan inisiatif program yang dapat menjadi akselerasi kemajuan sekolah. Dalam penelitian ini kami membahas bagaimana peran komite sekolah atau di MAN 3 Malang disebut komite madrasah dalam upaya meningkatkan mutu layanan sekolah.

Anggaran Dasar Komite Sekolah MAN 3 Malang menetapkan bahwa yang menjadi hak dan kewajiban komite sekolah adalah sebagai berikut:

Hak komite sekolah

1. Memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di sekolah.
2. Mengontrol transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan sekolah.
3. Menjembatani antara pemerintah dengan masyarakat di sekolah.
4. Melakukan kerjasama dengan masyarakat dan pemerintah berkenaan penyelenggaraan pendidikan bermutu.

5. Memberikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi kepada sekolah mengenai: Kebijakan dan program sekolah, Rencana Anggaran Pendidikan dan Belanja Sekolah (RAPBM), Kriteria kinerja sekolah, Kriteria tenaga kependidikan, Kriteria fasilitas pendidikan, Hal-hal lain yang terkait dengan pendidikan.
6. Menggalang dana masyarakat dalam rangka penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Kewajiban Komite Sekolah:

1. Menyusun program kerja yang berfokus pada peningkatan mutu pelayanan pendidikan sekolah
2. Melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan, program, penyelenggaraan, dan keluaran pendidikan sekolah
3. Menyampaikan hasil kajian pelaksanaan program sekolah kepada *stakeholders* secara periodik
4. Menyampaikan laporan pertanggungjawaban bantuan masyarakat yang berupa materi maupun non-materi kepada masyarakat dan pemerintah setempat

Berdasarkan hasil penelitian yang kami laksanakan diperoleh beberapa keterangan bahwa komite sekolah sangat berperan dalam mewujudkan peningkatan kualitas di MAN 3 Malang. Aspek-aspek layanan sekolah bermutu seperti layanan belajar bagi siswa, pengelolaan dan layanan siswa, sarana dan prasarana sekolah, program dan pembiayaan, peningkatan partisipasi masyarakat dan terciptanya budaya sekolah yang kondusif. Sangat diperhatikan komite sekolah, dan komite selalu berperan dalam mewujudkan perbaikan di ke enam aspek tersebut.

Dalam hal perbaikan layanan belajar bagi siswa komite berperan dalam peningkatan mutu guru. Guru merupakan ujung tombak bagi terwujudnya pendidikan berkualitas maka sangat tepat apabila akan memperbaiki mutu layanan pembelajaran ditingkatkan terlebih dahulu kualitas gurunya. Komite sekolah bersama sekolah menggagas bahwa para guru MAN 3 Malang diupayakan melanjutkan pendidikan ke jenjang Magister. Hal ini ditujukan untuk meningkatkan kualitas guru.

Dalam upaya mewujudkan gagasan tersebut direncanakanlah program beasiswa S2 bagi para guru. Hasilnya hingga saat ini sudah 7 (tujuh) orang guru di MAN 3 Malang bergelar master. Hal ini merupakan suatu bukti nyata bagaimana peran komite yang dapat memberikan dukungan positif terhadap terciptanya layanan belajar bagi siswa yang lebih berkualitas.

Pada aspek pengelolaan dan layanan siswa ditekankan pada dua hal yaitu pembinaan peningkatan bakat, minat, dan prestasi non akademik dan pembinaan kedisiplinan dan akhlaq. Ke dua hal tersebut menjadi perhatian bersama sekolah dan komite. Untuk mewujudkan perbaikan dalam dua hal tersebut sekolah bersama-sama komite merumuskan beberapa program seperti: sebelum jam pelajaran pertama dilaksanakan maka seluruh siswa mengadakan kegiatan baca Al-Qur'an serentak di kelas, KONNASI (Kontak Bina Potensi dan Prestasi) buku yang digunakan untuk memantau perkembangan kedisiplinan dan prestasi siswa. Sementara itu untuk mengembangkan bakat dan minat siswa diadakan beberapa

kegiatan ekstrakurikuler. Jenis kegiatannya dibagi kedalam 3 kelompok yaitu ekstrakurikuler keagamaan, korganisasiaa dan olah raga.

Kegiatan ekstrakurikuler di MAN 3 Malang berkembang dengan dinamis, setiap sore hari beberapa organisasi minat siswa berlatih silih berganti. Siswa senior dibantu oleh guru memandu siswa baru dalam berlatih dan memahami konten dari ekstrakurikuler yang diikutinya. Hasilnya peneliti melihat sendiri begitu banyak piala yang berderet diruang tamu hasil perlobaan yang diikuti siswa/siswi MAN 3 Malang.

Pada aspek sarana dan prasarana sekolah dan komite menetapkan program peningkatan kualitas dan kuantitas sarana sekolah seperti penambahan bangunan, perbaikan perlengkapan laoratorium, dan fasilitas penunjang pembelajaran lainnya. Kelengkapan sarana dan prasarana yang dimiliki sekolah dapat dijadikan indikasi dari sekolah bermutu. Djam'an Satori dalam diskusi reflektif empirik (1995) memberikan batasan bahwa suatu pembelajaran di sekolah akan efektif dan mampu menghasilkan mutu yang tinggi, dapat dilihat dari indikator :

Sekolah memiliki masukan siswa dengan potensi yang sesuai dan memadai untuk mengikuti program belajar sesuai dengan tuntutan kurikulum, sekolah dapat menyediakan layanan pembelajaran yang bermutu, memiliki fasilitas sekolah yang menunjang efektivitas dan efisiensi kegiatan belajar mengajar, memiliki kemampuan menciptakan budaya sekolah yang kondusif sebagai refleksi dari kinerja kepemimpinan yang profesional kepala sekolah.

Untuk melengkapi kebutuhan pembelajaran sekolah menyediakan layanan internet, layanan tersebut disajikan secara gratis sehingga siswa sangat semangat dalam menggunakan fasilitas tersebut. Selain menyediakan jaringan internet sekolahpun mengembangkan web sekolah dan melakukan updating data.

Keberadaan tersebut telah mampu memenuhi kebutuhan akan referensi terbaru dan informasi yang uptodate untuk pengembangan kualitas pembelajaran. Kelengkapan sarana dan prasarana sekolah yang dimiliki oleh MAN 3 Malang merupakan wujud hasil kerjasama yang baik diantara semua komponen sekolah. Komite sekolah yang berperan sebagai pendukung dan sekolah yang mewujudkannya.

Keharmonisan hubungan diantara kedua belah pihak telah mampu meningkatkan mutu layanan belajar pada aspek lainnya. Dalam konteks pembiayaan dan program komite sekolah memberikan dukungan yang besar seperti dalam hal pendanaan komite mengusahaan sumber pendanaan baik dari orang tua siswa maupun dari lembaga donor. Keluwesan dan relasi yang luas yang dimiliki ketua komite sekolah telah memberikan jalan kepada sekolah untuk mengembangkan berbagai kerjasama. Sehingga sekolah tidak hanya mendapatkan sumber pendanaan dari orang tua siswa dan pemerintah melainkan dari swasta dan lembaga donor baik dalam maupun luar negeri.

Partisipasi masyarakat di MAN 3 Malang termasuk sangat baik, orang tua siswa dan masyarakat sekitar sekolah melalui komite sekolah selalu memberikan kritikan dan masukan yang sangat berharga bagi perkembangan sekolah.

Partisipasi menurut kamus besar Bahasa Indonesia (1996) turut berperan serta dalam suatu kegiatan. Sementara itu dalam bahasa Latin partisipasi berarti

mengambil bagian dalam, Ametembun (1973 : 62). Keith Davis memberikan pengertian partisipasi, yang paling tidak memiliki tiga hal pokok, yaitu : Partisipasi merupakan keterlibatan mental dan emosi, Partisipasi menghendaki adanya kontribusi terhadap kepentingan atau tujuan kelompok, Partisipasi merupakan tanggung jawab terhadap kelompok.

Sejalan dengan pernyataan dan kondisi factual tentang tingginya partisipasi komite sekolah dalam pengembangan kualitas sekolah, penelitian terdahulu yang dilakukan Sunandar (2003) juga menemukan bahwa angka partisipasi pengurus komite sekolah sebesar 3,619. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat partisipasi dewan sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah berada pada kategori sering. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perhatian dan keikutsertaan dewan sekolah dalam merencanakan program, melaksanakan program dan mengevaluasi program sekolah cukup tinggi.

Pelaksanaan peran komite sekolah sebagai *advisory agency* atau pemberi pertimbangan berjalan dengan baik. Dalam perumusan RAPBS komite aktif mengusulkan berbagai ide program dan mengkritisi program-program yang dikemukakan pihak sekolah. Keaktivitan komite sekolah ditambah hubungan yang baik dengan pihak sekolah mampu mewujudkan prinsip mutualisme diantara keduanya. Komite sekolah melengkapi apa yang telah diprogramkan sekolah dan sekolah mendapatkan masukan yang berharga menuju kualitas yang semakin baik. Tingginya tingkat partisipasi dan begitu baiknya peran yang dijalankan oleh komite sekolah menunjukkan semakin tingginya pemahaman pengurus komite sekolah akan peran dan tanggung jawab yang harus dilaksanakannya. Penelitian terdahulu yang dilakukan Sunandar (2003) juga menyatakan bahwa pemahaman para pengurus komite sekolah di lingkungan sekolah dasar Kota Bandung sudah sangat baik terbukti dengan perolehan angka WMS yang mencapai 4, 128. apabila dikonsultasikan dengan kriteria skala sikap termasuk kelompok sangat setuju (tinggi).

Atas dasar beberapa temuan tersebut maka sangat masuk akal seiring dengan perjalanan waktu maka pemahaman para pengurus komite sekolah akan jauh lebih baik dibandingkan dengan periode kepengurusan komite sekolah pada tahun 2003. Dimana pada masa tersebut kebijakan manajemen berbasis sekolah baru pada tingkat pilot project atau percontohan.

Pada aspek perwujudan budaya sekolah komite sekolah mendorong terlaksanakannya program-program yang dapat memberikan kenyamanan bagi siswa dalam belajar. Terciptanya alur komunikasi multiarah dan hubungan kekeluargaan telah melahirkan suasana kerja yang menyenangkan. Semua perangkat sekolah mendapat perlakuan adil sehingga tidak nampak adanya persaingan yang tidak sehat. *Reward and punishment* diterapkan secara proporsional, kesalahan yang dilakukan oleh seseorang tidak dijadikan alat untuk menjatuhkan yang bersangkutan melainkan dijadikan ladang amal bagi yang lain dengan cara memperbaikinya secara bersama-sama.

2. Langkah-Langkah yang Diambil Komite dalam Mendukung Peningkatan Mutu Layanan Sekolah

Langkah-langkah yang ditempuh komite sekolah bersama-sama dengan pihak sekolah dalam hal meningkatkan mutu layanan sekolah nampak dalam beberapa

aspek. Seperti hasil penelusuran peneliti di lapangan diperoleh beberapa langkah yang ditempuh yaitu:

- a. Melakukan evaluasi terhadap program yang sudah dijalankan dan mengkaji program yang akan dilaksanakan sekolah di tahun yang akan datang.

Kegiatan ini biasanya dilakukan secara berkala, tim peneliti dan pengembangan melakukan monitoring terhadap pelaksanaan program. Sebagai contoh dalam pelaksanaan pembelajaran di kelas tim mengikuti langsung pembelajaran yang dilakukan guru lalu meminta masukan dari siswa. Hasil evaluasi selanjutnya didiskusikan dengan guru yang bersangkutan. Hasil kerja dari tim penelitian dan pengembangan ini telah memberikan banyak dampak positif. Secara organisatoris hasil kerja dari Litbang ini telah memberikan perbaikan sekolah yang berlangsung secara sistematis.

- b. Menjalin hubungan yang baik diantara sekolah dan pengurus komite sekolah baik secara formal maupun informal

Hubungan yang baik tidak hanya dijalin secara formal dibutuhkan hubungan yang sifatnya informal agar terjadi rasa kekeluargaan dan kebersamaan yang hakiki. Kondisi tersebut sangat disadari betul oleh pihak sekolah dan pengurus komite sekolah. Untuk mempererat silaturahmi diantara keduanya dilakukanlah beberapa kegiatan seperti pengajian bersama, berwisata bersama dan kegiatan-kegiatan kekeluargaan lainnya.

- c. Menjalin kerjasama dengan instansi lain baik yang menaungi sekolah seperti departemen agama dan departemen pendidikan nasional atau instansi pengguna sekolah.

Hubungan yang baik tidak hanya dilakukan diantara sekolah dan komite sekolah melainkan juga diperluas dengan instansi lain baik negeri maupun swasta. Dampak dari hubungan tersebut sangat baik, sekolah mendapatkan banyak bantuan dari pihak lain dalam proses mengembangkan mutu dan para siswa banyak yang mendapatkan beasiswa. Keterangan dari Wakasek Bidang kerjasama menegaskan hikmah dari hubungan baik sekolah dengan pihak lain adalah banyak mendapatkan perhatian dari instansi pemerintah dan swasta, kami banyak mendapatkan bantuan baik peralatan maupun dana. Banyak juga bantuan yang sifatnya pemberian beasiswa.

Model kerjasama yang dikembangkan MAN 3 Malang hendaknya menjadi inspirasi bagi sekolah lain, karena dengan semakin luasnya hubungan sekolah dengan pihak lain akan memberikan dampak positif terhadap perkembangan sekolah. Ketergantungan sekolah terhadap sumber pendanaan rutin sekolah seperti dana dari orang tua siswa dan pemerintah menjadi berkurang karena sekolah mendapatkan dana dari sumber lain.

3. Pandangan Stakeholders Sekolah terhadap Peran Komite Sekolah

Pandangan atau persepsi bermakna penilaian dari seseorang terhadap yang telah dilakukan oleh sekelompok orang atau perorangan. Hammer dan Organ dalam Adam I. Indradjaja (1989 : 45) persepsi dipandang sebagai suatu proses yang mengorganisasikan dalam pikirannya, menafsirkan, mengalami, dan mengolah pertanda atau segala sesuatu yang terjadi di lingkungannya. Peneliti memaknai bahwa pandangan *stakeholders* sekolah terhadap peran yang telah dilakukan pengurus komite sekolah MAN 3 Malang adalah bagaimana penilaian

stakeholders terhadap kinerja dan upaya yang telah dilakukan pengurus dalam mendorong peningkatan mutu layanan sekolah MAN 3 Malang.

Berdasarkan hasil penelitian yang kami peroleh beberapa komponen sekolah dan orang tua siswa memberikan pandangan positif terhadap kinerja pengurus komite sekolah. Pandangan baik tersebut tentu dilatarbelakangi oleh kinerja yang ditunjukkan oleh para anggota komite sekolah. Kunci keberhasilan pelaksanaan kerja komite adalah terletak pada ketua komite. Dari dua ketua komite yang sudah terpilih yaitu Bapak Drs. H. Wakidi, MM. dan Bapak Drs. H. Abdillah Hanafi, M.Pd merupakan dua tokoh pendidikan Kota Malang yang memiliki kharisma dan hubungan yang luas. Maka tidak berlebihan pada saat beliau memimpin komite madrasah MAN 3 Malang dapat melaksanakan dengan baik dan mendapat apresiasi positif dari *stakeholders* sekolah.

KESIMPULAN

Komite sekolah MAN 3 Malang sebagai lembaga independen dan mitra sekolah telah berkembang sesuai dengan tuntutan peraturan dan aspirasi masyarakat. Dari mulai berdiri hingga sekarang pengurus komite berperan aktif dan berkontribusi besar terhadap kemajuan sekolah. Peran-peran yang dilakukan pengurus komite tidak keluar dari koridor yang telah ditentukan yaitu sebagai *advisory agency*, *supporting agency*, *controlling agency* dan mediator diantara pemerintah dan masyarakat.

Komite sekolah dapat menjalankan perannya dengan baik dalam hal peningkatan mutu layanan sekolah. Enam indikator layanan sekolah bermutu yaitu layanan pembelajaran, layanan kesiswaan, sarana dan prasana penunjang, program dan pembiayaan, partisipasi masyarakat dan penciptaan budaya organisasi yang kondusif. Ke enam indikator tersebut telah dilakukan oleh komite sekolah dengan kebijakan-kebijakan yang mendukung terhadap penciptaan perbaikan masing-masing indikator tersebut.

Kepala sekolah dan seluruh perangkatnya menyambut baik masukan-masukan yang disampaikan pengurus komite sekolah. Kharisma ketua komite dan hubungan harmonis yang berkembang diantara pengurus komite dan pengelola sekolah telah melahirkan sekolah yang berkualitas.

Langkah-langka utama yang dijalankan komite sekolah dan pengelola sekolah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan adalah melalui tiga tahap yaitu: Melakukan evaluasi terhadap program yang sudah dijalankan dan mengkaji program yang akan dilaksanakan sekolah di tahun yang akan datang. Mejalin hubungan yang baik diantara sekolah dan pengurus komite sekolah baik secara formal maupun informal. Menjalin kerjasama dengan instansi lain baik yang menaungi sekolah seperti departemen agama dan departemen pendidikan nasional atau instansi pengguna sekolah.

Keberadaan komite sekolah mendapat sambutan positif karena peran yang telah dilakukan pengurus komite madrasah MAN 3 Malang sejalan dengan kebutuhan sekolah dan relevan dengan orientasi masyarakat. Peran-peran yang telah dilakukan pengurus komite mampu menjembatani hubungan dan kerjasama sekolah dan masyarakat luas. Proses pelaksanaan peran yang sejalan dengan Tupoksi dan anggota pengurus komite yang *credible* mampu mengantarkan sekolah pada pencapaian mutu layanan pendidikan yang lebih baik.

SARAN

Saran yang dapat peneliti sampaikan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Komite sekolah/madrasah MAN 3 Kota Malang sebaiknya mengembangkan suatu panduan kerja yang dapat menggambarkan bagaimana pengurus komite menjalankan tugasnya. Sehingga panduan kerja tersebut kedepan dapat dijadikan sebagai modul untuk melatih pengurus komite sekolah lainnya agar mampu berperan secara positif layaknya peran yang telah dijalankan oleh pengurus komite sekolah MAN 3 Malang.
2. Kepala sekolah dan jajaran sekolah dibantu oleh komite sekolah telah mengembangkan kerjasama yang sangat luas dengan berbagai lembaga baik pemerintah maupun swasta di dalam negeri dan di luar negeri. Peneliti menyarankan bahwa kerjasama yang dikembangkan hendaknya yang berorientasi pada pengembangan kualitas proses pendidikan dan peningkatan daya serap alumni. Hal ini tentu akan jauh lebih baik dan dapat mensejajarkan sekolah dengan kualitas sekolah-sekolah yang ada di luar negeri.
3. Koordinasi yang baik diantara departemen pendidikan nasional dan departemen agama yang menaungi sekolah, harus dikembangkan secara berkelanjutan. Koordinasi tersebut tidak hanya sebatas pada bidang manajemen melainkan juga pada proses pembelajaran. Kelebihan dan kelemahan yang ada di masing-masing sekolah yang dinaungi dapat disharing yang pada akhirnya akan melahirkan kebaikan untuk kedua belah pihak.

DAFTAR PUSTAKA

- Ametembun.1973. *Profesionalisme Guru*, Bandung: Suri.
- Anonimus. 2004. *Acuan Operasional dan Indikator Kinerja Komite Sekolah*. Departemen Pendidikan Nasional. Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah. Jakarta.
- Indrawidjaja.1989. *Perilaku Organisasi*, Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Keputusan Menti Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 044/U/2002.
- Moleong, L.J. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remadja Rosdakarya.
- Rosyada. 2004. *Paradigma Pendidikan Demokratis (Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan)*. Jakarta: Prenada Media.
- Satori.1995. *Dimensi dan Indikator Sekolah Efektif*, Makalah Diskusi Kependidikan UPI, Tidak diterbitkan.
- Sukmadinata. 2005. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Sunandar .2003. *Persepsi Pengurus Dewan Sekolah Mengenai Peran dan Fungsinya terhadap Tingkat Partisipasi Dewan Sekolah dalam Peningkatan Mutu Sekolah di Kota Bandung*. Skripsi Universitas Pendidikan Indonesia.