

INTEGRITAS DAN AKUNTABILITAS DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN SEKOLAH/MADRASAH

Nor Mubin

STAI Daruttaqwa Gresik

E-mail: mubinnur76@gmail.com

Abstrak: Isu Integritas dan akuntabilitas akhir-akhir ini semakin gencar dibicarakan seiring dengan tuntutan masyarakat akan pentingnya pendidikan yang bermutu, Sesuai ketentuan dalam MBS bahwa dalam pengelolaan keuangan sekolah juga harus menganut prinsip transparansi dan akuntabilitas publik. Berdasarkan Kepmendagri 13/2006 tentang Pelaporan Pengelolaan Keuangan Daerah, akuntabilitas diartikan sebagai mempertanggung jawabkan pengelolaan sumber daya serta pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepada Pemerintah Daerah atau Yayasan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan secara periodik.

Integritas; (*Integrity*) adalah bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi, walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukannya, “satunya kata dengan perbuatan”. fungsinya adalah sebagai *Cognitive Function of Integrity* yang meliputi kecerdasan moral dan *self insight*. Sedangkan *self insight* itu sendiri meliputi *self knowledge* dan *self reflection*. Berarti, integritas berfungsi memelihara moral atau akhlak seseorang yang kemudian mendorong dia untuk memiliki pengetahuan yang luas. *Affective functions of integrity* yang meliputi *conscience* dan *self regard*. manusia berkembang secara seimbang yang mempunyai 3 ciri dimensi; dimensi Fisik, Psikis/jiwa, dan dimensi Sosial. Adapun Ciri-cirinya adalah; 1) Selalu menepati janji, 2) Taat asa tidak plin plan, 3) Komitmen dan bertanggung jawab, 4) Satu kata satu perbuatan, 5) Jujur dan terbuka, 6) Menjaga prinsip dan nilai-nilai yang diyakini.

Akuntabilitas adalah kewajiban memberikan pertanggungjawaban dan menerangkan kinerja serta tindakan penyelenggara organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau kewajiban untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban. Semakin kecil partisipasi stakeholders dalam penyelenggaraan manajemen sekolah/madrasah, maka akan semakin rendah pula akuntabilitas sekolah/madrasah. Asian Development Bank (ADB) menegaskan adanya konsensus umum bahwa good governance dilandasi oleh 4 pilar yakni; 1) akuntabilitas, 2) transparansi, 3) dapat di prediksi, dan 4) partisipasi.

Keywords: Integritas dan Akuntabilitas, Keuangan Sekolah.

A. Pendahuluan

Anggaran pendidikan di Indonesia merupakan salah satu anggaran publik yang meningkat dengan cukup signifikan selama beberapa tahun terakhir. Setidaknya sejak masa paska krisis dan merupakan belanja sektoral terbesar dibandingkan sektor lainnya. Besarnya belanja di sektor ini memperlihatkan komitmen pemerintah untuk memprioritaskan pendidikan, selain dilatarbelakangi dorongan konstitusi untuk mencapai tingkat belanja pendidikan sebesar 20% dari belanja APBN maupun APBD.

Paradigma reformasi di Indonesia ditandai dengan munculnya semangat demokratisasi, akuntabilitas, dan transparansi dalam setiap aspek kehidupan. Fenomena yang terjadi dalam perkembangan sektor publik di Indonesia dewasa ini adalah menguatnya tuntutan akuntabilitas atas lembaga-lembaga publik, baik di pusat maupun daerah. Dalam pelayanan dan penyediaan pendidikan, terbatasnya alokasi dana dari pemerintah adalah salah satu kendala yang membuat kualitas pendidikan sekolah belum juga beranjak. Untuk itu, sekolah harus menggunakan dana dengan seefektif dan seefisien mungkin demi peningkatan pelayanan dan kualitas pendidikan sekolah. Apabila dana dari pemerintah tidak mencukupi, sekolah dapat mengupayakan melalui dana dari masyarakat. Pengelolaan dana, dari pemerintah maupun dari masyarakat, harus dilandasi semangat akuntabilitas dan transparansi¹.

Sesuai dengan ketentuan dalam MBS bahwa dalam pengelolaan keuangan sekolah juga harus menganut prinsip transparansi dan akuntabilitas publik. Berdasarkan Kepmendagri 13/2006 tentang Pelaporan Pengelolaan Keuangan Daerah, akuntabilitas diartikan sebagai mempertanggung jawabkan pengelolaan sumber daya serta pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepada Pemerintah Daerah atau Yayasan dalam mencapai tujuan yang

¹ *Sistem Perencanaan dan Penganggaran Pemerintah Daerah di Indonesia*, Indra Bastian. Salemba Empat, Jakarta. 2007. h.52.

ditetapkan secara periodik. Lebih lanjut akuntabilitas dapat dilihat dari sudut pandang pengendalian tindakan pada pencapaian tujuan. Dalam hal ini, akuntabilitas mengandung arti kewajiban untuk menyajikan dan melaporkan segala tindak tanduk dan kegiatan seseorang atau lembaga terutama dibidang administrasi keuangan kepada pihak yang lebih tinggi/ atasannya. Terdapat beberapa jenis akuntabilitas antara lain adalah akuntabilitas keuangan, akuntabilitas manfaat, dan akuntabilitas prosedural (LAN dan BPKP dikutip oleh Halim, 2004: 167). Akuntabilitas keuangan merupakan pertanggung jawaban mengenai integritas keuangan, pengungkapan, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Sasaran pertanggung jawaban ini adalah laporan keuangan yang disajikan dan peraturan perundangan yang berlaku yang mencakup penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran uang oleh instansi pemerintah. Pelaporan kinerja yang diterbitkan secara regular akan menjadilangkah maju dalam mendemonstrasikan proses akuntabilitas. Berdasarkan Kepmendagri 13/2006 tentang Pelaporan Pengelolaan Keuangan Daerah, transparansi adalah memberikan informasi keuangan yang terbuka dan jujur kepada masyarakat berdasarkan pertimbangan bahwa masyarakat memiliki hak untuk mengetahui secara terbuka dan menyeluruh atas pertanggung jawaban.

Sejauh ini, pengelolaan dana BOS di tingkat sekolah/madrasah cenderung tertutup dan tidak mengikuti panduan pengelolaan dana BOS yang dibuat Kemendiknas. Sebagai contoh, kewajiban bagi Dinas maupun sekolah untuk mengadakan unit Pengaduan. Dan mengumumkan Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah (APBS/M) di papan pengumuman sekolah ternyata tidak diikuti sebagian besar sekolah. Tentu saja ini merupakan catatan, betapa pentingnya pengawasan terhadap penggunaan dana BOS ini sampai pada level sekolah/madrasah.

B. Integritas dan Akuntabilitas

1. **Integritas;** (Integrity) adalah bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi, walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukan ini. Dengan kata lain, “satunya kata dengan perbuatan”. Mengkomunikasikan maksud, ide dan perasaan secara terbuka, jujur dan langsung sekalipun dalam negosiasi yang sulit dengan pihak lain. Integritas sendiri merupakan sesuatu hal yang baru bagi kita dalam dunia pendidikan, akan tetapi integritas mempunyai pengertian konsistensi atau keteguhan yang tidak dapat tergoyahkan dalam menjunjung nilai-nilai keyakinan dan prinsip. Dengan kata lain integritas merupakan konsep yang menunjukkan konsistensi atau keteguhan tindakan dengan nilai-nilai dan prinsip. Pada tataran etika makna integritas adalah sebagai kebenaran dan kejujuran tindakan disiplin yang dilakukan seseorang .

Isu Integritas dan akuntabilitas akhir-akhir ini semakin gencar dibicarakan seiring dengan tuntutan masyarakat akan pendidikan yang bermutu. Bahkan resonansinya semakin keras, sekeras tuntutan akan reformasi dalam segala bidang. Ini membuktikan bahwa kecenderungan masyarakat pada masa kini berbeda dengan masa lalu. Fasli Jalal dan Dedi Supriadi (2001:87) menyatakan:

“Bila dimasa lalu masyarakat cenderung menerima apa pun yang diberikan oleh pendidikan, maka sekarang mereka tidak dengan mudah menerima apa yang diberikan oleh pendidikan”.

Fungsi Integritas; adalah sebagai *Cognitive Function of Integrity* yang meliputi kecerdasan moral dan *self insight*. Sedangkan *self insight* itu sendiri meliputi *self knowledge dan self reflection*. Berarti, integritas

berfungsi memelihara moral atau akhlak seseorang yang kemudian mendorong dia untuk memiliki pengetahuan yang luas. *Affective functions of integrity* yang meliputi *conscience dan self regard*. Dalam konteks ini integritas berfungsi memelihara nurani seseorang agar tetap hanif sebagai seorang hamba agar jelas perbedaan diantara dirinya dengan hewan. Sebab secara biologis manusia dan hewan, sama-sama memiliki hepar “hati”, tetapi hewan tidak memiliki Qalb, sesuatu yang ada di diri setiap manusia, seluruh dimensi kemanusiaan berkembang secara seimbang yang mempunyai 3 ciri dimensi antara lain; dimensi Fisik, Psikis/jiwa, dan dimensi Sosial.² Adapun Ciri-cirinya adalah; 1) Selalu menepati janji, 2) Taat asa tidak plin plan, 3) Komitmen dan bertanggung jawab, 4) Satu kata satu perbuatan, 5) Jujur dan terbuka, 6) Menjaga prinsip dan nilai-nilai yang diyakini.

Integritas Pendidikan dilakukan dan dipegang teguh oleh semua pemangku kepentingan, mulai dari; Pemerintah Pusat sampai Pemerintah Daerah, Badan penyelenggara pendidikan (yayasan/perkumpulan masyarakat) , Institusi Sekolah/madrasah, Guru dan tenaga kependidikan, serta Siswa.

2. Akuntabilitas, Masyarakat dan lembaga pendidikan merasa berkewajiban untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan yang lebih baik bagi Institusi maupun masyarakatnya. Bagi lembaga-lembaga pendidikan hal ini mulai disadari dan disikapi dengan melakukan redesain sistem yang mampu menjawab tuntutan masyarakat. Caranya adalah mengembangkan model manajemen pendidikan yang akuntabel. Menurut Slamet (2005:5).

². *Relasi dengan diri sendiri Character Building 1*. Jakarta; Atosokhi Gea, A. Panca Yuni Wulandari Elex Medisa Komputindo. 2005.

- a. Pengertian Akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan penyelenggara organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau kewajiban untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban.³ mengenai akuntabilitas dikaitkan dengan partisipasi. Ini berarti akuntabilitas hanya dapat terjadi jika ada partisipasi dari stakeholders sekolah/madrasah.

Semakin kecil partisipasi stakeholders dalam penyelenggaraan manajemen sekolah/madrasah, maka akan semakin rendah pula akuntabilitas sekolah/madrasah. Asian Development Bank (ADB) menegaskan adanya konsensus umum bahwa good governance dilandasi oleh 4 pilar yakni; 1) akuntabilitas, 2) transparansi, 3) dapat di prediksi, dan 4) partisipasi (ADB, 2008). Jelas bahwa jumlah komponen atau pun prinsip yang melandasi tata pemerintahan yang baik sangat bervariasi dari satu institusi ke institusi lain, dari satu pakar ke pakar lainnya.

- b. Transparansi artinya; dalam pengelolaan program dan keuangan dengan prinsip menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan layanan pendidikan, yakni informasi tentang kebijakan, proses pembuatan dan pelaksanaannya, serta hasil-hasil yang dicapai (BAPPENAS, 2010: 18). Transparansi tersebut muncul adanya kebijakan terbuka bagi pengawasan. Sedangkan yang dimaksud dengan informasi adalah informasi mengenai setiap

³ *School Based Management*. Yogyakarta: Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta. Zamroni. 2008. H.12.

aspek kebijakan pemerintah yang dapat dijangkau oleh publik. Prinsip informasi ini memiliki dua aspek, yaitu; 1) komunikasi publik oleh pemerintah, dan 2) hak masyarakat terhadap akses informasi.

Menurut Nurudin Jauhari (2009:2) Selama ini terutama sebelum era desentralisasi dan reformasi, pengelolaan pendidikan dibanyak sekolah/madrasah sangat tertutup bagi pihak luar. Masyarakat, orang tua murid dan sebagian besar guru tidak banyak mengetahui seluk beluk pengelolaan pendidikan di sekolah/madrasah, tidak mengetahui pendapatan dan belanja sekolah/madrasah, tidak dilibatkan di dalam mengevaluasi kekuatan dan kelemahan kinerja sekolah/madrasah, dsb.

- c. Tujuan *Akuntabilitas*; agar tercipta dalam penyelenggaraan layanan yang baik, maka tujuan utama di dalam penerapan Akuntabilitas adalah ingin mendorong terciptanya tanggung jawab guna meningkatkan kinerja sekolah.⁴ Terciptanya tanggung jawab dan rasa kepercayaan publik pada lembaga pendidikan, maka masyarakat akan lebih percaya kepada lembaga sekolah atau madrasah yang dianggap sebagai sumber perubahan dalam pengelolaan dan pertanggung jawaban manajemen sekolah
- d. Manfaat *Akuntabilitas*; akuntabilitas bisa memberikan manfaat antara lain; 1) memelihara dan memulihkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga atau organisasi di masyarakat, 2) terciptanya Transparansi dan responsiveness lembaga atau organisasi, 3)

⁴ Direktur pembinaan Sekolah, *Manajemen Berbasis Sekolah di SMP pada Era Otonomi Daerah* (Jakarta; Dirjen Pendidikan Dasar, Kemendiknas RI. 2012) h. 197

munculnya partisipasi masyarakat semakin tinggi, 4) Menjadikan organisasi lebih dapat beroperasi secara efisien, efektif, dan ekonomis dan responsive terhadap aspirasi masyarakat, 5) Terciptanya iklim kerja yang sehat dan kondusif serta peningkatan disiplin kerja, 6) Mendorong sistem penilaian yang wajar melalui pengembangan pengukuran kinerja pegawai, 7) Mendorong kualitas layanan kepada masyarakat.⁵

- e. Langkah Akuntabilitas; langkah yang harus dilakukan dalam melaksanakan pendidikan yang akuntabel adalah; 1) tentukan perencanaan dan tujuan, 2) program harus operasional, 3) menentukan kewenangan dan otoritas setiap petugas, 4) pelaksana atau penanggung jawab program, 5) penentuan kriteria performan dibuat secara jelas, 6) menentukan standar pengukuran setiap program, 7) Hasil pengukuran dilaporkan kepada orang yang bersangkutan.⁶
- f. Indikator Akuntabilitas; Setiap program atau kegiatan dibarengi dengan kebijakan pimpinan selaku pemangku kepentingan, dalam penyusunan dan pengawasan kegiatan serta anggarannya. Indikatornya adalah sebagai berikut; 1) Penerapan Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) dalam pelaporan keuangan, 2) keterlibatan semua pemangku kepentingan dalam menyusun RAPBS/M, 3) Adanya pelaporan program dan keuangan secara periodik.⁷

Akuntabilitas dalam konteks ini merupakan bertindak konsisten sesuai dengan kebijakan dan kode etik, dan mempertanggungjawabkan segala aktivitasnya yang mengatasnamakan publik. Jika meninjau

⁵ Waluyo, *Manajemen Publik* (bandung; mandar Maju, 2007) h. 197

⁶ Nanang Fattah, *Konsep dan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, (Bandung CV. Pustaka Bani Quraisy, 2004). H. 96

⁷ Denny Boy dan Hotniar Siringoringo, *Analisis Pengaruh Akuntabilita*. 82

akuntabilitas dan integritas pengelolaan dana BOS itu maka hal itu masih terkesan jauh dari harapan. Oleh karena itu kejujuran dari pengelola sebagai bagian dari insan pendidik harus mampu diperlihatkan dalam mengelola dana tersebut. Selain itu monitoring yang dilakukan oleh dinas pendidikan atau Tim BOS kabupaten harus betul-betul melakukan monitoring serius. Selain dinas, partisipasi dari komite dan orang tua siswa juga turut berperan dalam monitoring pengelolaan dana BOS tersebut Tetapi terkadang informasi tentang pengelolaan dana BOS ini juga tidak dapat di akses oleh publik oleh karena itu salah satu juklak dana BOS mengatur tentang sekolah wajib mencantumkan pengelolaan dana BOS di mading atau papan informasi sekolah dan adanya pengumuman tentang sekolah gratis di pasang disekolah sehingga masyarakat sekolah dapat mengetahui pengelolaan.

C. Pengelolaan Keuangan Sekolah/Madrasah

Pengelolaan keuangan sekolah/madrasah adalah seluruh upaya yang dilakukan pengelola sekolah/madrasah agar komponen keuangan dan pembiayaan dikelola sebaik-baiknya, agar tujuan sekolah/madrasah dapat tercapai secara efektif dan efisien, yang di dalamnya meliputi; Biaya Investasi, Biaya Operasional, dan Biaya Personal.

Tugas pengelola keuangan dibagi menjadi tiga Fase,⁸ yakni;

- a) *Financial Planning*, bisa juga disebut *budgetting* artinya fase kegiatan koordinasi pada semua sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis.

⁸ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 48-49.

- b) *Implementasion involves accounting* (pelaksanaan anggaran) artinya pelaksanaan kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan memungkinkan terjadi penyesuaian kegiatan dan anggaran jika diperlukan.
- c) *Evaluation* proses evaluasi harus dilakukan pada setiap kegiatan/program terhadap pencapaian anggaran.

Dari beberapa Fase Manajemen Keuangan tersebut, menurut Lilik Huriyah ada beberapa Tujuan dalam manajemen keuangan pendidikan tersebut agar baik, yakni sebagai berikut;

- a. Meningkatkan efektivitas dan efesiensi penggunaan keuangan pendidikan,
- b. Meningkatkan akuntabilitas dan transparaansi keuangan pendidikan,
- c. Meminimalkan penyalahgunaan wewenang dan anggaran pendidikan.⁹

Agar dalam pengelolaan keuangan sekolah/madrasah bisa efektif dan efisien indikatornya adalah sebagai berikut:

1. Adanya proses perencanaan yang di laksanakan sekolah/ madrasah kemudian dibuat anggaran penerimaan dan belanja sekolah/madrasah. Anggaran penerimaan dan belanja sekolah/madrasah ini merupakan rencana kegiatan seluruh pemangku kepentingan madrasah sehingga tentu saja harus mengakomodir kepentingan seluruh warga sekolah/madrasah.
2. Adanya proses mengorganisasikan dan mengarahkan, yang dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah. Hal ini penting di lakukan agar ada kejelasan bagi setiap warga madrasah mengenai peran, tugas, dan tanggung jawab masing-masing warga sekolah/madrasah

⁹ Lilik Huriyah, *Manajemen Keuangan: Optimalisasi Pengelolaan Keuangan di Lembaga Pendidikan Islam* (Surabaya: UINSA Pers, 2014) h.6.

yang disertai tugas tertentu dalam pengelolaan keuangan sekolah/madrasah.

3. Adanya proses melaksanakan kemudian melaporkan, supaya setiap kegiatan sekolah/madrasah tercatat dengan rinci penerimaan dan pengeluaran keuangannya. Sehingga akan terlihat jelas hasil-hasil yang di capai oleh sekolah/madrasah dengan kegiatan yang dilakukannya.
4. Adanya proses pengawasan baik oleh internal sekolah/madrasah oleh kepala sekolah/madrasah terhadap para bendahara dan pelaksana kegiatan. Maupun oleh eksternal sekolah/madrasah, misalnya pengawasan oleh Inspektorat, BPKP, maupun BPK.

Kerangka pengelolaan keuangan sekolah/madrasah harus mencakup beberapa hal yang harus diperhatikan, antara lain; mencatat semua penerimaan dana sekolah/madrasah, pembukuan yang cermat, pertanggungjawaban, pertukaran pengeluaran, kemudahan membelanjakan, kebijakan keuangan dalam mengalokasikan dana yang tepat.

Dalam pengelolaan keuangan sekolah/madrasah harus menggunakan standar pembukuan akuntansi yang ada, hal-hal yang harus diperhatikan dalam pembukuan tersebut adalah; Buku Kas (penerimaan dan pengeluaran), Buku Pos (dana yang tersisa pada tiap pos anggaran), faktur, lembar cek, jurnal, buku besar, buku pembayaran uang sekolah, buku kas piutang dan neraca percobaan.¹⁰

Pengelolaan keuangan sekolah/madrasah bisa berjalan dengan baik, harus mendapat partisipasi pendanaan dari berbagai sumber

¹⁰ Nanang Fattah, *Konsep dan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)...*, 198

keuangan antara lain; Pemerintah pusat, pemerintah daerah, yayasan, pengusaha, kelompok masyarakat, orang tua, siswa, alumni, dan lainnya. Sumber tersebut mempunyai peran dan fungsi masing-masing dalam meningkatkan kualitas layanan dan pertanggungjawaban pendidikan dengan baik dan transparan. Partisipasi tersebut tidak hanya pada keuangan saja melainkan, penyusunan kebijakan, sarana prasarana, pelaksanaan proses pembelajaran, pengawasan kepada siswa, pengawasan dalam menyelesaikan komplain masyarakat.

D. Kesimpulan

Dari beberapa pemaparan tersebut di atas pelaksanaan dan penerapan konsep Integritas dan Akuntabilitas dalam Pendidikan selama ini masih belum optimal di masyarakat, baik dari pemerintah, dan para pemangku kepentingan pada semua tahapan penganggaran dan pelaksanaannya di sekolah/madrasah. Kondisi yang selama ini dilakukan oleh para pelaku dan aktor pendidikan harus mampu memahami secara penuh baik regulasi yang mengatur maupun pelaksanaannya di lapangan tentang pentingnya partisipasi, transparansi dan pertanggungjawaban, sehingga dalam sistem monitoring dan evaluasi juga berdampak pada lemahnya sistem penanganan pengaduan masyarakat yang menjadi salah satu tugas monev internal dan eksternal dalam pendidikan. Penanganan dan penyelesaian pengaduan sekolah/madrasah yang mendapat perhatian dari berbagai pihak, seperti Pemerintah, Dinas Pendidikan, DPR/DPRD, Kantor Kementerian Agama, Dewan Pendidikan, Lembaga Profesi, para Kepala Sekolah/Madrasah dan Organisasi pemerhati pendidikan. Baik dilihat regulasinya maupun implementasinya.

Daftar Pustaka

- Atosokhi Gea, A. Panca Yuni Wulandari, *Relasi dengan diri sendiri Character Building 1*. Jakarta; Elex Medisa Komputindo. 2005.
- Denny Boy dan Hotniar Siringoringo, *Analisis Pengaruh Akuntabilitas*
- Direktur pembinaan Sekolah, *Manajemen Berbasis Sekolah di SMP pada Era Otonomi Daerah*, Jakarta; Dirjen Pendidikan Dasar, Kemendiknas RI. 2012
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah. Rosdakarya* , 2008
- Indra Bastian, *Sistem Perencanaan dan Penganggaran Pemerintah Daerah di Indonesia*, Salemba Empat Jakarta. 2007.
- Lilik Huriyah, *Manajemen Keuangan: Optimalisasi Pengelolaan Keuangan di Lembaga Pendidikan Islam*, Surabaya: UINSA Pers, 2014.
- Nanang Fattah, *Konsep dan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, Bandung CV. Pustaka Bani Quraisy, 2004.
- Waluyo, *Manajemen Publik* , Bandung Mandar Maju, 2007.
- Zamroni, *.School Based Management*. Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta. 2008.