

KINERJA GURU DALAM KONTEKS MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

WOWO SUNARYO KUSWANA

A. Kinerja Guru dalam Konteks Manajemen Pendidikan

1. Konsep Dasar Kinerja

Secara umum pengertian kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan indikator masukan, proses, dan output. Oleh sebab itu, keterkaitan dengan kelembagaan termasuk sekolah kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seluruh warga sekolah di lembaga dengan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan kelembagaan (sekolah).

Guru sebagai anggota dari organisasi sekolah mempunyai tugas pokok dan fungsi memberikan pembelajaran, bimbingan dan pelatihan kepada para siswa, dapat dikatakan efektif apabila memenuhi kriteria tertentu. Inti dari pelayanan adalah seluruh aktivitas yang dilakukan untuk kepentingan pendidikan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan mengevaluasi belajar di depan kelas, atau di laboratorium. Oleh sebab itu, kinerja guru dapat dikatakan efektif apabila dapat diukur secara kuantitatif atau kualitatif.

Namun demikian, aktivitas tersebut tidak ada maknanya apabila hasil pelayanan yang diberikan tidak memberikan hasil belajar kepada siswa yang sesuai dengan kriteria. Keberhasilan siswa sebagai output yang berupa peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap melalui penilaian yang objektif, merupakan salah satu cerminan pelayanan guru. Akan tetapi keberhasilan siswa tersebut, juga tidak semata-mata hasil kinerja langsung dari guru.

Keberhasilan belajar siswa yang dibuktikan oleh penilaian prestasi, tidak bisa diklaim sebagai hasil kinerja guru secara langsung, mengingat prestasi belajar siswa banyak faktor yang kompleks. Oleh sebab itu, kinerja guru perlu dibatasi pada sebagian proses dalam menghantarkan para siswa. Sebagai analogi, siswa yang mempunyai prestasi akademik rata-rata istimewa (10), prestasi ini tidak dapat dianalogikan secara langsung sebagai *outcome* kinerja guru.

Beberapa pemahaman mengenai kinerja guru yang dapat dijadikan rujukan konseptual terkait hubungannya dengan efektivitas pembelajaran dapat dikemukakan pendapat ahli sebagai berikut;

Glatthorn & Fox, (1996, p.1), mengemukakan bahwa kontribusi yang sangat tinggi terhadap efektivitas pembelajaran ; (1) persiapan dan prosedur pelayanan; (2) manajemen kelas; dan (3) penguasaan mata pelajaran yang diajarkannya; dan (3) kepribadian.

Clark & Yinger (1979) dan Porter and Brophy (1988) mengemukakan lebih rinci :

- (1) *Skill in planning*
- (2) *Skill in assessment and evaluation*
- (3) *Skill in making assignments*
- (4) *Skill in developing good work-study habits*
- (5) *Ability to use instructional materials resourcefully*
- (6) *Skill in using motivating techniques*
- (7) *Skill in questioning techniques*
- (8) *Ability to recognize and provide for individual differences*
- (9) *Skills in oral and written communication*
- (10) *Speech, articulation and voice quality*

Berliner, (1986); Glatthorn & Fox, (1996); Griffey & Housner, 1985; Jacullo-Noto, 1987; Kowalski & Weaver, 1987; Ropo, 1987), dalam penelitiannya mempunyai kesimpulan yang mengidentifikasi bahwa kinerja guru sangat dipengaruhi oleh :

- (1) *A deeper knowledge base with respect to curriculum*
- (2) *Educational goals that are ambitious*
- (3) *The ability to distinguish between short-term and long-term goals*
- (4) *The ability to encourage conceptualization, problem-solving, and*
- (5) *critical-thinking skills*
- (6) *The ability to develop lesson plans that are complex and multifaceted*
- (7) *The ability to develop extensive evaluation procedures*
- (8) *Complexity and diversity in their teaching style*
- (9) *The ability to vary the environment to compensate learning goals*

Berdasarkan ketiga kelompok yang memandang bahwa efektivitas pelayanan pembelajaran, hampir mempunyai kesamaan pandangan bahwa penekanan kriteria guru adalah cenderung normatif pada makna aktivitas.

Barbara J. Woolsey (2006, 30), dalam penelitiannya mengidentifikasi kinerja guru berdasarkan beberapa hal, meliputi; (1) efek terhadap tingkat ketercapaian hasil belajar siswa; dan (2) karakteristik aktivitas mengajar yang bertujuan pada hasil.

Kinerja guru dikatakan berhasil apabila, memberikan efek terhadap perkembangan potensi siswa dalam konteks psikologis dan fisik, yakni bersikap positif terhadap apa yang dipelajarinya, baik dilihat dari tujuan serta manfaatnya. Sehingga kecerdasan kognitif, aktif dan psikomotriknnya berkembang. Intinya apakah terjadi perubahan perilaku, berpikir sistematis dan terampil mengenai apa yang dipelajarinya.

Kinerja guru, bertumpu pada karakteristik aktivitas pelayanan pengajaran secara totalitas, mulai dari melaksanakan mempersiapkan, melaksanakan dan mengevaluasi secara sistematis dan berkesinambungan.

Handbook on the Teacher Evaluation Protocol (James H. Stronge, 2003), mengidentifikasi bahwa dalam mengevaluasi kinerja guru, perlu diperhatikan

- *performance indicators for each of the performance standards*
- *a focus on the relationship between teacher performance and improved student academic achievement*
- *system for documenting teacher performance based on multiple data sources*
- *a procedure for conducting performance reviews that stresses accountability, promotes professional improvement, and increases teacher involvement in the evaluation process*
- *a support system for providing assistance when needed*

Dengan demikian titik berat pada penilaian kinerja guru, berpatokan pada dua hal yakni; (1) standar kinerja dan (2) indikator kinerja. Sebagai contoh standar kinerja pada tabel berikut:

Tabel 2.1 Contoh Standar Kinerja ((James H. Stronge, 2003,6)

<p>Performance Standard 1. Knowledge of Curriculum, Subject Content, and Student Developmental Needs The teacher demonstrates an understanding of the curriculum, subject content, and the developmental needs of students.</p> <p>Performance Standard 2. Instructional Planning The teacher plans for the use of appropriate curricula, instructional strategies, and resources to address the needs of <u>all</u> students.</p> <p>Performance Standard 3. Instructional Delivery The teacher promotes student learning by addressing individual learning differences and using effective instructional strategies.</p> <p>Performance Standard 4. Student Assessment The teacher systematically gathers, analyzes, and uses data to measure student progress, guide instruction, and provide timely feedback.</p> <p>Performance Standard 5. Learning Environment The teacher uses resources, routines, and procedures to provide a positive, safe, student-centered environment that is academically challenging and respectful.</p> <p>Performance Standard 6. Communication and Advocacy The teacher communicates effectively with students, school personnel, families, and the community to enhance, promote, and advocate for student learning.</p> <p>Performance Standard 7. Professionalism The teacher maintains a commitment to professional ethics and the mission of the school. The teacher takes responsibility for and participates in professional growth that results in enhancement of student learning.</p> <p>Performance Standard 8. Student Achievement The work of the teacher results in acceptable, measurable student progress.</p>

Tabel tersebut, merupakan standar yang dijadikan patokan, selanjutnya diturunkan pada indikator, untuk dapat dijadikan patokan penilaian. Indikator merupakan gambaran aktivitas aktual dalam memberikan pelayanan pembelajaran.

Setiap indikator, merujuk pada standar-standar yang terkait misalnya untuk mengukur kinerja guru dalam melaksanakan evaluasi belajar siswa, maka apakah soal tes telah sesuai dengan kurikulum dan materi yang diberikan.

Pengukuran kinerja guru dapat dilihat dari aktivitasnya, misalnya kalau persiapan mengajar dan mengevaluasi siswa mungkin dengan cara menilai dokumen, tetapi pelaksanaan mungkin sangat tepat dengan observasi, dan untuk mengukur wawasan dan kemampuan spesifik mungkin dengan tes. Oleh sebab itu, dalam implementasi pengukuran kinerja sangat bervariasi.

Jackson Public School District Teacher Performance Evaluation Handbook, (2005; 1-3), dalam melaksanakan penilaian kinerja guru, ditinjau dari aspek filosofi pendidikan, pengajaran dan dari evaluasi itu sendiri. Hal itu, menunjukkan bahwa penilaian kinerja guru sangat kompleks. Konsekuensinya dalam menyusun, perangkat penilaian kinerja guru harus jelas ruang lingkup yang dinilai, tujuan dan sasaran.

Implikasinya pada sistem penilaian, mulai dari siapa yang berwenang apakah internal atau eksternal sekolah, bagaimana prosedurnya, siapa yang membuat instrumen dan kapan dilaksanakannya. Selanjutnya, dalam penilaian kinerja guru tersebut, harus ada batasan, apakah merupakan siklus, atau temporer.

Permasalahan dalam penelitian disertasi ini, berkaitan dengan masalah kinerja guru dalam konteks aktivitas yang dapat diamati, dan terdokumentasi adapun sebagai rujukan indikator digunakan instrumen yang telah tervalidasi dan digunakan oleh pihak Depdiknas.

Sejalan dengan berkembangnya tuntutan perubahan pada sistem pendidikan nasional, khususnya berkenaan dengan masalah guru sebagai profesi yang harus dapat memperoleh perlindungan hukum, maka telah lahir UU Guru dan Dosen. Inti dari tugas pokok dan fungsi guru, berdasarkan ukuran normatif mencakup empat dimensi kompetensi, yakni (1) kompetensi pribadi; (2) kompetensi profesional; (3) kompetensi pedagogik dan (4) kompetensi sosial.

Bertolak dari tilikan dari dimensi profesi, maka perlu ditinjau lebih rinci keterkaitan antara kinerja dengan kompetensi dari guru itu sendiri. Seseorang dinyatakan kompeten di bidang tertentu adalah seseorang yang menguasai kecakapan kerja, atau keahlian selaras dengan tuntutan bidang kerja yang bersangkutan. Oleh sebab itu ia mempunyai wewenang dalam pelayanan sosial di masyarakat.

W.R. Houston (1974:7) mengungkapkan bahwa;

„...“kecakapan kerja diejawantahkan dalam perbuatan yang bermakna, bernilai sosial, dan ekonomi, serta memenuhi standar

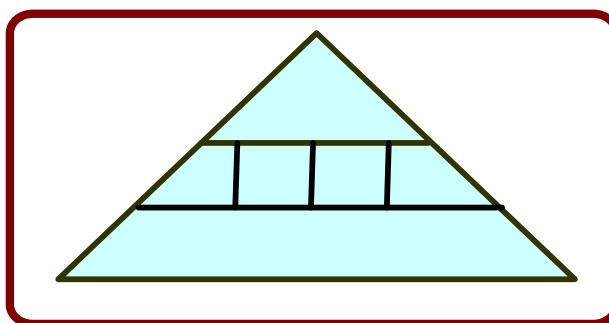
(kriteria) tertentu yang diakui dan disahkan oleh kelompok profesinya atau oleh warga masyarakat”. Secara nyata orang kompeten mampu melakukan tugasnya di bidangnya secara efektif dan efisien. Kadar kompetensi tidak hanya menunjuk pada kuantitas tetapi sekaligus menunjuk pada kualitas kerja...’.

Nana Syaodih (1997) mengemukakan bahwa kompetensi adalah performansi yang mengarah pada pencapaian tujuan secara tuntas menuju kondisi yang diinginkan”. Makna dari kondisi performansi mengandung perilaku yang bertujuan yang bertujuan melebihi dari apa yang dapat diamati, mencakup proses berpikir, menilai dan mengambil keputusan.

Selanjutnya dikatakan bahwa kompetensi dapat diklasifikasikan sebagai berikut

- ◆ Kompetensi dasar
Untuk memelihara dan memenuhi kebutuhan hidup
- ◆ Kompetensi umum
Untuk bisa hidup bersama di masyarakat
- ◆ Kompetensi teknis/keterampilan
Untuk melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan
- ◆ Kompetensi profesional
Penentuan keputusan, berisi rangkaian kegiatan analisis-sintesis, penggunaan pengetahuan dan pengalaman, pemikiran dan kreativitas.

Klasifikasi tersebut, menunjukkan gambaran dan konsekuensi dari pemaknaannya. Mengingat performansi tiap individu berbeda, demikian pula seseorang pada saat berbeda akan berbeda pula. Kompetensi teknis dan profesional adalah sama meliputi; (1) performansi; (2) pengetahuan; (3) keterampilan; (4) proses; (5) penyesuaian diri; dan (6) sikap). Komponen kompetensi tersebut dapat ditunjukkan pada gambar 2.1.



Gambar 2.1. Komponen Kompetensi
Nana Syaodih (1997)

Gambar tersebut menunjukkan bahwa posisi (1) merupakan perilaku yang nampak, adapun esensi dari perilaku (2),(3), (4) dan (5) merupakan suatu

kesatuan dalam diri seseorang yang dilandasi oleh sikap. Kompetensi bersifat unik untuk setiap orang, mengingat *enabler* atau isi komponen kompetensi teknis dan profesional berbeda, demikian pula sepektrum setiap komponen potensi tiap individu berbeda.

Karakteristik pekerjaan mengajar dalam hal ini guru, dapat dipandang dari proses pekerjaan yang dihadapi oleh seseorang sebagai layanan profesional. Maka dari itu, aktivitasnya dapat merujuk pada karakteristik profesional.

Seorang profesional harus mampu berkaca pada dirinya sendiri, yang mencerminkan satu pribadi. Seorang profesional harus dilandasi nilai-nilai kemanusiaan, dan kesadaran akan dampak lingkungan hidup dari efek pekerjaannya, serta mempunyai nilai ekonomi bagi kemaslahatan masyarakat secara luas. Seorang profesional mempunyai kebermaknaan ahli (*expert*), bertanggung jawab (*responsibility*) baik intelektual maupun sikap dan moral dan memiliki rasa kesejawatan. Ahli dengan pengetahuan yang dimilikinya, terampil dalam tindakannya, mempunyai ciri tepat waktu, tepat aturan dan tepat takaran atau ukuran dalam melayani pekerjaannya. Seorang ahli memiliki otonomi dan tanggung jawab serta sikap kemandirian, ciri-cirinya dapat mengawakan nilai hidup, dapat membuat pilihan nilai, dan menentukan serta mengambil keputusan sendiri dengan penuh tanggung jawab atas keputusannya. Seorang ahli memiliki rasa kesejawatan sehingga ada rasa bangga dan aman melalui perlindungan atas pekerjaannya. Etika keguruan dikembangkan melalui suatu organisasi yang mapan.

Bertitik tolak dari uraian tersebut, maka kinerja guru tidak dapat dilepaskan dari seluruh aktivitas pelayanan yang dilaksanakan di lingkungan sekolah atau masyarakat yang terikat pada norma-norma profesi.

2. Hubungan Kinerja Guru dengan Manajemen Sekolah

Kinerja guru tidak dapat dilepaskan dari fungsi manajemen, termasuk di sekolah setiap individu sebagai anggota organisasi, yang mempunyai tugas pokok memberikan pelayanan pendidikan sebagai tanggung jawabnya harus mampu mempertanggungjawabkan kepada pihak-pihak terkait (siswa, orang tua, masyarakat dan pemerintah). Oleh sebab itu, pengukuran kinerja guru pada dasarnya merupakan satu kesatuan dalam konteks manajemen pendidikan.

Performance Management Handbook Departemen Energi USA (2006), manajemen berbasis kinerja didefinisikan sebagai berikut:

"Performance-based management is a systematic approach to performance improvement through an ongoing process of establishing strategic performance objectives; measuring performance; collecting, analyzing, reviewing, and reporting performance data; and using that data to drive performance improvement".

Manajemen berbasis kinerja merupakan suatu pendekatan sistematis

melalui proses berkelanjutan dalam penetapan sasaran-sasaran kinerja strategik; mengukur kinerja; mengumpulkan; menganalisis; menelaah; dan melaporkan data kinerja; serta menggunakan data tersebut untuk memacu perbaikan kinerja.

Manajemen kinerja menekankan kepada pentingnya *outcome* (kontribusi), yang dipengaruhi oleh seorang individu, selain juga kepada output langsung. Input dan proses dianalisis untuk menentukan kebutuhan pengembangan dan pelatihan dan memberikan dasar bagi rencana peningkatan kinerja. Analisis dan diagnosa itu akan berhubungan erat dengan berbagai spesifikasi persyaratan berperilaku.

Falsafah manajemen kinerja dipengaruhi oleh suatu kepercayaan bahwa sebuah proses inti dan alamiah dari manajemen. Penekanannya kepada analisis, pengukuran, pemantauan kinerja serta perencanaan dan bimbingan. Dengan demikian manajemen kinerja berurusan dengan aspek dasar dari suatu praktik yang baik sehubungan dengan pengelolaan karyawan.

Intisari proses merupakan kemitraan antara manajer dan individu yang merupakan anggota kelompok kerjanya. Hal ini berarti bahwa tiap tahapan sasaran untuk mencapai kesepakatan bersama mengenai aturan, akuntabilitas, tugas, sasaran serta persyaratan keahlian dan kompetensi, tentang cara-cara pengukuran kinerja, tentang penilaian hasil dan faktor-faktor yang mempengaruhinya dan tentang rencana pengembangan dan peningkatan kinerja.

Sasaran memberikan dasar bagi empat bidang terpenting dari falsafah manajemen kinerja: manajemen, umpan-balik, reinforcement dan manajemen kontingensi. Pengukuran memerlukan pengumpulan data kinerja untuk dapat menetapkan titik awal ataupun garis dasar.

Manajemen berbasis kinerja membutuhkan alat yang disebut pengukuran kinerja. Pengukuran digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program, atau kegiatan. Dengan kata lain pengukuran kinerja merupakan elemen pokok manajemen berbasis kinerja. Jika sebelumnya kita sudah mengetahui makna manajemen berbasis kinerja, maka pertanyaannya sekarang adalah apa makna kinerja dan pengukuran kinerja itu? Pertanyaan ini sangat penting diajukan karena ada pernyataan "*if you can - define performance, you can - measure or manage it.*" Kinerja mengacu pada sesuatu yang terkait dengan kegiatan melakukan pekerjaan, dalam hal ini meliputi hasil yang dicapai kerja tersebut.

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Perhatian terhadap pengukuran kinerja organisasi sektor lembaga pendidikan menjadi sangat penting karena pengukuran kinerja memiliki

kaitan yang erat dengan akuntabilitas pendidikan. Akuntabilitas kinerja memiliki kaitan yang sangat erat dengan konsep manajemen berbasis kinerja, karena manajemen berbasis kinerja menghendaki organisasi sektor publik termasuk pelayanan pendidikan untuk membuat sistem akuntabilitas berbasis hasil (*results-based accountability system*).

Kriteria atau indikator kinerja sekolah yang diadaptasi dari standar yang ditetapkan oleh Badan Akreditasi Sekolah Nasional (BASNAS), lebih menitik-beratkan pada penilaian kelembagaan secara totalitas secara "dikotomis". Penilaian ini mengandung arti apakah sekolah memenuhi standar minimal yang dinyatakan "terakreditasi", atau tidak memenuhi syarat minimal, yang dinyatakan "tidak terakreditasi".

Sedangkan pada konsep penilaian kinerja yang lebih bernuansa pembinaan berkesinambungan, penilaian lebih menekankan pada identifikasi permasalahan sekolah melalui penilaian kinerja, dimana kelemahan-kelemahan yang ada di sekolah diusahakan di atasi dengan berbagai kebijakan sekolah, baik pada tingkat kabupaten/kota, propinsi, maupun tingkat Departemen.

Penilaian dilakukan melalui serangkaian kegiatan proses perbandingan kondisi sekolah dengan kriteria (standar) yang telah ditetapkan. Standar-standar tersebut meliputi : a) standar input, b) standar proses, maupun c) standar output. Mengingat standar-standar tersebut terdiri dari berbagai aspek dan sub aspek yang saling terkait satu sama lain untuk mencapai tujuan sekolah, maka standar tersebut harus disusun secara kronologis berdasarkan standar yang ada yang isinya dari waktu ke waktu dapat berubah sesuai dengan perkembangan dan tuntutan pendidikan masa depan.

Standar input mencakup: a) aspek tenaga kependidikan, b) aspek kesiswaan, dan c) aspek sarana dan d) pembiayaan. Pelaksanaannya mencakup : a) aspek kurikulum dan bahan ajar, b) aspek PBM, c) aspek penilaian, dan d) aspek manajemen dan kepemimpinan. Sedangkan aspek harapan dan keputusan sekolah mencakup : a) aspek prestasi belajar siswa, b) aspek prestasi guru dan kepala sekolah, dan c) aspek prestasi sekolah. Selanjutnya setiap aspek baik input, proses, maupun output akan diuraikan lebih rinci untuk mendapatkan gambaran data yang lebih jelas dan konkrit, agar kondisi sekolah benar-benar tercerminkan secara komprehensif, melalui indikator yang terukur.

Selanjutnya aspek tenaga kependidikan terdiri dari : guru, kepala sekolah, dan karyawan. Keberadaan guru, kepala sekolah dan karyawan akan "dipotret" secara komprehensif dan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Aspek kesiswaan terdiri dari: kondisi siswa dan prestasi siswa yang merupakan bahan baku sekolah dan sangat menentukan pembinaan

pretasi siswa ke depan. Sedangkan aspek sarana yang terdiri dari : keberadaan ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, ruang kepala sekolah, ruang keterampilan/kesenian, ruang administrasi, kamar kecil, lingkungan sekolah, dan fasilitas pendukung (media/alat peraga). Selanjutnya untuk aspek pembiayaan terdiri dari: sumber pendanaan, penggunaan dana, dan akuntabilitas penggunaan dana. Indikator-indikator yang ada pada aspek sarana maupun aspek pembiayaan cukup penting mengingat proses belajar mengajar tidak akan dapat optimal tanpa dukungan sarana yang lengkap dan pembiayaan yang cukup.

Sisi proses, aspek kurikulum dan bahan ajar terdiri dari: kurikulum, bahan ajar, dan buku siswa. Keberadaan tiga indikator ini cukup penting, karena tanpa kurikulum yang jelas, bahan ajar yang komprehensif dan buku penunjang untuk siswa yang mendukung kurikulum maka proses pembelajaran juga tidak akan dapat berjalan dengan efektif. Aspek PBM terdiri dari : kesiapan guru, pengelolaan kelas, metodologi pengajaran, dan penggunaan media pembelajaran. Sedangkan aspek penilaian terdiri dari : kesiapan guru, dan pelaksanaan penilaian. Kedua aspek tersebut (proses belajar mengajar dan penilaian) sangat penting dalam melihat keberhasilan program pengajaran.

Sisi output, aspek prestasi belajar siswa terdiri dari : akademik, non-akademik, dan kepribadian. Prestasi siswa menjadi tolok ukur utama dalam melihat keberhasilan pendidikan secara umum. Tolok ukur ini pada umumnya justru menjadi ukuran kemajuan sebuah lembaga pendidikan. Aspek prestasi guru dan kepala sekolah terdiri dari: prestasi guru dan prestasi kepala sekolah. Indikator ini yang selama ini sering dilupakan, padahal dilihat dari sisi efektivitas pembelajaran, peran guru sangat penting dalam mengembangkan strategi pembelajaran, sedangkan kepala sekolah sangat berperan dalam mengelola sekolah sebagai agen perubahan. Sedangkan aspek prestasi sekolah terdiri dari : prestasi akademik dan non-akademik.

Kinerja guru pada dasarnya, adalah sejauhmana kemampuan menunjukkan kompetensi dalam pelayanan tugasnya yang terukur. Secara umum kinerja guru akan tampak selaras dengan indikator kompetensi, seperti yang ditunjukkan pada bagian lampiran.

3. Strategi Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru, pada dasarnya adalah untuk menilai kelayakan dalam aktivitas profesi yang menjadi tanggungjawabnya, dengan harapan seluruh prosedur yang ditempuh menjadi hasil belajar siswa. Oleh sebab itu, beberapa peneliti di berbagai negara telah menetapkan standar-standar yang menjadi rujukan.

Beberapa prosedur yang ditempuh dalam penilaian kinerja guru, pertama ditinjau dari kewenangan dan sesuai dengan kebutuhan dari tujuan penilaian itu sendiri. Orang yang mempunyai kewenangan, dapat ditinjau dari

lingkungan sekolah baik dari dalam dan dari luar sekolah. Kedua, adanya kriteria yang jelas dari penilaian sesuai dengan tujuannya, misalnya penilaian dilakukan untuk menilai tingkat efektivitas belajar mengajar penilaian cukup kepala sekolah. Sedangkan untuk menilai kapasitas yang memerlukan tindak lanjut, yang paling tepat adalah pengawas. Hal itu, sesuai dengan fungsi tugas pengawas, yakni adanya bimbingan dan konsultasi, setelah dilakukan supervisi klinis. Adapun, untuk menilai kapasitas profesional guru untuk tujuan pemberian sertifikasi, maka kriteria dan pelaksana penilain cenderung lebih kompleks. Hal itu, sesuai dengan tuntutan standarisasi, penilai dapat dilaksanakan oleh seseorang yang memperoleh kewenangan bersifat profesional dan independ.

James H. Stronge, Ph.D., The College of William and Mary (2006), secara mendasar bahwa sistem evaluasi kinerja guru harus bertolak dari :

- (1) *improve the quality of instruction by ensuring accountability for classroom performance*
- (2) *contribute to successful achievement of the goals and objectives defined in the vision, mission, and goals of the Bedford County Public Schools*
- (3) *provide a basis for instructional improvement through productive teacher appraisal and professional growth*
- (4) *share responsibility for evaluation between the teacher and the evaluation team in a collaborative process that promotes self-growth, instructional effectiveness, and improvement of overall job performance*

Selanjutnya dikatakan bahwa penilaian harus secara implisit dan eksplisit memperhatikan karakteristik :

- (1) *benchmark behaviors for each of the performance standards a focus on the relationship between teacher performance and improved student academic achievement*
- (2) *a system for documenting teacher performance based on multiple data sources*
- (3) *procedure for conducting performance reviews that stresses accountability, promotes professional improvement, and increases teacher involvement in the evaluation process*
- (4) *a support system for providing assistance when needed*

Sebagai salah satu contoh salah satu laporan hasil penelitian di *University of Ilorin Nigeria*, yang dilakukakn oleh Olubusuyi Fajemidagba (2006) mengungkapkan bahwa untuk memberikan penilaian yang bertujuan memberikan pengakuan kepada guru matematika pada tingkat SLTA, perlu dipertimbangkan kriteria berdasarkan kompetensi sebagai berikut:

- (1) *Teacher gives history, etymology of terms and symbols*
- (2) *Teacher explains why (e.g. graphing) techniques are being taught*
- (3) *Teacher correctly indicates the "why" of certain conventions in mathematics*

- (4) *Teacher uses counting and measuring examples before a new formula is developed and*

Di Indonesia, saat ini sedang melaksanakan sistem penilaian untuk kepentingan sertifikasi telah dilaksanakan secara bertahap, melalui penetapan berbagai kriteria, mulai dari masa kerja, pendidikan, sampai dengan pelaksanaan tugas profesi melalui potofolio.

Uraian tersebut, menunjukkan bahwa dalam melaksanakan penilaian kinerja perlu melakukan identifikasi, apa yang akan dinilai sesuai dengan standar dan indikator yang dikembangkan, sehingga strategi penilaian dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

B. Komite dalam Konteks Manajemen Berbasis Sekolah

1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah, sangatlah bervariasi dan masing-masing memberikan penekanan pada aspek proses manajemen itu sendiri, seperti Aterbury (1991) mengidentifikasi dari suatu keharusan suatu kondisi desentralisasi, restrukturisasi, *sitebased management, school-based management, participatory decision-making, school-based autonomy...* (p.2).

“To name a few more, educational writers also designate the school-based management concept by the terms decentralized management, shared decision making, school empowerment, shared governance, decentralized autonomy, school-based decision making, school-site management, responsible autonomy, the autonomous school concept, administrative decentralization, and school-based governance (Coperley 1991; Cistone, Fernandez, and Tornillo 1989, Johnson and Germinario 1985; and Lewis, 1989).

Sandra Deemer dan Betsy Davis (1996) mendefinisikan; *‘...School Based Management, suatu model desentralisasi dan kolaborasi dalam pengambilan keputusan dalam suatu dewan pendidikan untuk tujuan pencapaian pendidikan. Secara eksplisit dan implisit diperhatikan pada fokus keluaran kebijakan, yakni (1) improved academic achievement, (2) inreased accountability, (3) empowerment, and (4) political utility...’*

Rodney T.Ogawa.,White (1990,p.290) mendefinisikan secara komprehensif yaitu;

“School-based management can be viewed conceptually as a formal alternation of gevernance structures, as a form of decentralization that identifies the individual school as the primary unit of improvement and

relies on the redistribution of decision-making authority as the primary means through which improvements might be stimulated and sustained..."

Abin Syamsuddin (1999) mengemukakan *school-based management* merupakan bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, adanya otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang tinggi, agar sekolah lebih leluasa dalam mengelola, mengalokasikan dan mendistribusikan sumber daya pendidikan sesuai prioritas kebutuhan setempat.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau dalam terminologi bahasa Inggris lazim disebut "*School Based Management*" adalah model pengelolaan yang memberikan otonomi atau kemandirian kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat, Propinsi, Kabupaten dan Kota (Dinas Pendidikan Jabar, 2001).

Pengembangan sekolah yang mengarah pada perbaikan manajemen, diperlukan seperangkat persiapan yang dapat mendukung keberhasilan perubahan melalui keputusan yang "mungkin" dapat terlaksananya *school-based management*. Implementasi SBM sesungguhnya berfokus pada pelaksanaan pembelajaran yang efektif dan efisien yang mengarah kepada kualitas pelayanan dan proses perolehan pengajaran.

2. Harapan dan Kemungkinan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Walaupun secara empirik di beberapa negara yang telah melaksanakan MBS, belum secara eksplisit adanya riset yang menyatakan adanya peningkatan mutu dipengaruhi secara langsung, akan tetapi terdapat berbagai keuntungan yang secara umum memberikan gambaran berikut ini.

a) Desentralisasi Kekuasaan

Mahrman's (1992:57) mengemukakan bahwa dengan adanya pendelagsian keputusan kepada sekolah, kata kuncinya adalah terlaksananya manajemen partisipatif dalam merumuskan, melaksanakan dan mengevaluasi keputusan sekolah. Sehingga dalam pengembangan sekolah terjadi tanggung jawab bersama masyarakat sekolah.

b) Desentralisasi Informasi

Moore (1991:65) mengemukakan bahwa dalam pelaksanaan MBS di beberapa kota termasuk di Cicago, informasi pendidikan untuk berbagai kepentingan pendidikan khususnya sekolah menjadi sangat strategis, karena dekatnya jaringan antara masyarakat sekolah dengan pihak dinas pendidikan.

c) Desentralisasi Rewards

Fierstone's (1991) dalam penelitian mengenai monitoring program sistem imbalan dan penghargaan kepada guru, pengembangan kurikulum dan pengembangan profesional meningkat.

d) Desentralisasi Knowledge and Skills

White (1992:71) mengemukakan terjadinya peningkatan pengetahuan dan keahlian guru dalam pelaksanaan PBM, disebabkan pengembangan dilaksanakan berdasarkan kebutuhan sekolah.

Secara umum tujuan pelaksanaan MBS, sesungguhnya bertolak dari kebutuhan sekolah dalam pelaksanaan pembelajaran sebagai konsekuensi logis dari tanggung jawab bersama atas pendidikan.

Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat (2003), mengidentifikasi bahwa tujuan melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai berikut :

- (1) Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia;
- (2) Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;
- (3) Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, sekolah dan pemerintah tentang mutu sekolah;
- (4) Meningkatkan kompetisi yang sehat antar-sekolah untuk pencapaian mutu pendidikan yang diharapkan.

3. Prinsip Umum Manajemen Berbasis Sekolah

Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah terdapat enam prinsip umum yang patut menjadi pedoman, yaitu :

- (1) Memiliki visi, misi, dan strategi ke arah pencapaian *mutu* pendidikan, khususnya mutu siswa sesuai dengan jenjang sekolah masing-masing.
- (2) Berpijak pada "*power sharing*" (berbagi kewenangan), yaitu bahwa pengelolaan pendidikan sepatutnya berlandaskan pada keinginan saling mengisi, saling membantu dan menerima dan berbagi kekuasaan/ kewenangan sesuai dengan fungsi dan peran masing-masing.
- (3) Adanya *profesionalisme* semua bidang. Maksudnya bahwa implementasi MBS menuntut adanya derajat profesionalisme berbagai komponen, baik para praktisi pendidikan, pengelola, dan manager pendidikan lainnya, termasuk profesionalisme Komite Sekolah.
- (4) Melibatkan *partisipasi masyarakat* yang kuat. Maksudnya bahwa tanggungjawab pelaksanaan pendidikan, bukan hanya dibebankan kepada sekolah (guru dan kepala sekolah saja), tetapi juga menuntut adanya keterlibatan dan tanggungjawab semua komponen lapisan masyarakat, termasuk orangtua siswa.
- (5) Menuju kepada terbentuknya Komite Sekolah. Artinya, dalam implementasi MBS, idealnya setiap sekolah harus membentuk Komite Sekolah (KS), sebagai institusi yang akan melaksanakan MBS. Dengan

demikian pembentukan Komite Sekolah merupakan prasyarat implementasi MBS. Pembentukan Komite Sekolah itu, sebaiknya juga diikuti dengan langkah-langkah nyata, yaitu mengidentifikasi tujuan, manfaat, perencanaan dan pelaksanaan program, serta aspek yang berkaitan dengan Komite Sekolah sebagai institusi penopang keberhasilan visi dan misi sekolah.

- (6) Adanya *transparansi dan akuntabilitas*. Yaitu memiliki makna bahwa prinsip MBS harus berpijak pada transparansi atau keterbukaan dalam pengelolaan sekolah, termasuk di dalamnya masalah fisik dan nonfisik. Sedangkan akuntabilitas (tanggungjawab) memberi makna bahwa sekolah beserta Komite Sekolah merupakan institusi terdepan yang paling bertanggungjawab dalam pengelolaan sekolah.

(Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat (2003),

Ada beberapa *asumsi dasar* mengapa MBS diterapkan sebagai upaya dalam meningkatkan pengelolaan pendidikan. Asumsi dasar *yang pertama*, yaitu sekolah dipandang sebagai suatu lembaga layanan jasa pendidikan yang memposisikan kepala sekolah sebagai manajer pendidikan. Kepala sekolah dituntut untuk bertanggungjawab atas seluruh komponen sekolah, dan harus berupaya meningkatkan mutu pelayanan dan mutu hasil belajar yang berorientasi kepada pemakai, baik internal (siswa) maupun eksternal (masyarakat), pemerintah dan lembaga industri dan serta kerja.

Berkaitan dengan harapan untuk menghasilkan mutu yang baik, konsep MBS memperhatikan aspek-aspek mutu yang harus dikendalikan secara komprehensif (menyeluruh), yaitu: (1) karakteristik mutu pendidikan, baik input, proses, maupun output; (2) pembiayaan, (3) metode penyampaian bahan pelajaran; (4) pelayanan kepada siswa dan orang tua/masyarakat.

MBS juga menekankan keterlibatan tinggi orangtua/masyarakat yang antara lain sering dilakukan oleh sekolah swasta, yaitu misalnya ketergantungan langsung sekolah terhadap pemerintah sangat rendah. Sekolah swasta cenderung lebih berorientasi kepada kemampuan yang memungkinkan keterlibatan orang tua/masyarakat secara lebih bermakna dalam melaksanakan kegiatan sekolah.

Asumsi dasar *yang kedua*, yaitu : MBS dapat efektif bila diterapkan serta didukung oleh sistem berbagi kekuasaan (*power sharing*) antara pemerintah Pusat dan Pemda dalam pengelolaan sekolah. Dalam hal ini, beberapa peraturan dalam manajemen pendidikan seyogyanya ditinjau kembali. Perubahan yang sangat mendasar adalah bergesernya paradigma pembinaan sekolah. Jika selama ini menggunakan paradigma *input – output production*, artinya dengan input yang baik secara otomatis mutu output akan baik. Melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sekolah dipandang sebagai suatu unit manajemen yang utuh dan memerlukan perlakuan (*treatment*)

khusus dalam upaya pengembangannya. Perlakuan khusus itu akan berbeda untuk setiap sekolah.

Pemberian otonomi yang lebih besar dengan model MBS yang bertanggung jawab diberikan kepada kepala sekolah dalam pemanfaatan sumber daya, sesuai dengan kondisi setempat. Konsep otonomi merupakan tindakan desentralisasi yang dilakukan oleh lembaga yang lebih tinggi ke sekolah. Hal tersebut merupakan upaya pemberdayaan semua potensi yang tersedia di sekolah.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menuntut kesiapan pengelola pendidikan berbagai jenjang untuk melakukan perannya sesuai dengan kewajiban, kewenangan, dan tanggung jawabnya. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) akan efektif diterapkan jika para pengelola pendidikan mampu melibatkan *stakeholders* (pihak yang berkepentingan) terutama peningkatan peran serta masyarakat dalam menentukan kewenangan pengadministrasian, dan inovasi kurikulum yang dilakukan oleh masing-masing sekolah. Inovasi kurikulum menekankan lebih menekankan kepada peningkatan kualitas dan keadilan (*equity*), pemerataan (*equality*) bagi semua siswa yang didasarkan atas kebutuhan peserta didik dan masyarakat lingkungannya.

MBS sebagai suatu model pengelolaan pendidikan yang bertumpu pada sekolah banyak diadopsi oleh sistem persekolahan di Amerika Serikat untuk meningkatkan otonomi sekolah dan memberikan kesempatan kepada guru-guru, orang tua, siswa, dan anggota masyarakat dalam pembuatan keputusan. Berdasarkan penelitian dan kajian yang dilakukan terhadap model ini, para pembina dan pengelola pendidikan meyakini bahwa MBS merupakan strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja unggul sekolah yang didukung oleh anggaran, SDM, dan kurikulum atau pengajaran yang memadai.

MBS juga memisahkan sistem informasi, penggunaan sumber, metode belajar dan pemerintahan. Orientasi MBS adalah pelibatan aktor sekolah secara lebih luas dalam hal bagaimana mereka mendidik siswa dan memperbaiki kinerja organisasi sekolah. Dalam kaitan ini implementasi MBS akan mensyaratkan hal-hal sebagai berikut : (1) adanya kebutuhan untuk berubah atau inovasi; (2) adanya re-disain organisasi pendidikan, dan (3) proses perubahan sebagai proses belajar.

4. Indikator Keberhasilan Implementasi MBS

Secara umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat (2003), menetapkan indikator keberhasilan implementasi MBS, meliputi :

- (1) Efektivitas Proses Pembelajaran
- (2) Kepemimpinan Sekolah Yang Kuat
- (3) Pengelolaan Tenaga Kependidikan Yang Efektif
- (4) Sekolah Memiliki Budaya Mutu
- (5) Sekolah Memiliki Kemandirian

- (6) Partisipasi Warga Sekolah dan Masyarakat.
- (7) Sekolah Memiliki Keterbukaan (Transparansi)
- (8) Sekolah Memiliki Kemauan Untuk Berubah (Psikologis dan Fisik)
- (9) Sekolah Melakukan Evaluasi dan Perbaikan Secara Berkelanjutan.
- (10) Sekolah Responsif dan Antisipatif terhadap Kebutuhan
- (11) Sekolah Memiliki Akuntabilitas
- (12) Sekolah Memiliki Sustainability (Berkelanjutan)
- (13) Output Adalah Prestasi Sekolah
- (14) Penekanan Angka Drop Out
- (15) Kepuasan Anggota Organisasi Sekolah

Ciri MBS antara lain memberikan peluang pada adanya berbagai kewenangan, dan tanggungjawab secara kolektif. Hal ini memungkinkan terbinanya kepuasan staf, sesuai dengan tugas dan kewenangannya. Hubungannya dengan model MBS, keberadaan Komite Sekolah merupakan bagian yang tidak terpisahkan (satu paket) dengan MBS. Dengan demikian keberadaan Dewan Sekolah merupakan suatu kepatutan yang perlu ada dalam MBS, karena *MBS tanpa Komite Sekolah bukan MBS*. Secara substantif peran dan fungsi yang selama ini dilaksanakan oleh BP3 akan larut dan “melebur” ke dalam Komite Sekolah. Dalam kadar tertentu fungsi kelembagaan sebagai penampung dana partisipasi masyarakat masih relevan untuk dilanjutkan, maka dalam rangka MBS, fungsi tersebut dilaksanakan oleh Komite Sekolah.

5. Peran Komite Sekolah

Sebagai konsekuensi untuk mengakomodasi aspirasi, harapan dan kebutuhan *stakeholders* sekolah, maka perlu dikembangkan adanya wadah untuk menampung dan menyalurkannya, yaitu badan yang diberi nama Komite sekolah. Komite sekolah merupakan suatu badan atau lembaga non politis dan non profit, dibentuk berdasarkan musyawarah yang demokratis oleh para *stakeholders* pendidikan di tingkat sekolah, sebagai representasi dari berbagai unsur yang bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas proses dan hasil pendidikan. Komite sekolah terdiri dari unsur-unsur orang tua siswa, wakil siswa (hanya untuk SMU dan SMK), wakil guru-guru, kepala sekolah, wakil tokoh masyarakat setempat (ulama, budayawan, pemuka adat, dan cendikia pemerhati pendidikan), wakil masyarakat terinstitusi (lurah, camat, dan pejabat lainnya yang ada di wilayah sekolah), dan utusan pejabat pendidikan (Dinas Pendidikan Jawa Barat, 2003).

Tujuan dari pembentukan komite sekolah yaitu adanya suatu organisasi “*Masyarakat Sekolah*” yang mempunyai komitmen dan loyalitas serta peduli terhadap peningkatan kualitas peserta didik. Adapun fungsinya sebagai forum resmi yang bersifat :

- 1) Mewadahi dan meningkatkan partisipasi para *stakeholders* pendidikan pada tingkat sekolah untuk turut serta merumuskan, menetapkan,

melaksanakan dan memonitor pelaksanaan kebijakan sekolah dan pertanggungjawaban yang terfokus pada kualitas pelayanan peserta didik secara proporsional dan terbuka;

- 2) Mewadahi partisipasi para *stakeholders* turut serta dalam manajemen sekolah sesuai dengan peran dan fungsinya, berkenaan dengan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program sekolah secara proporsional;
- 3) Mewadahi partisipan baik individu maupun kelompok sukarela (pemerhati atau pakar pendidikan) yang peduli kepada kualitas pendidikan secara proporsional dan profesional selaras dengan kebutuhan sekolah;
- 4) Menjembatani dan turut serta memasyarakatkan kebijakan sekolah kepada pihak-pihak yang mempunyai keterkaitan dan kewenangan di tingkat daerah.

(Dinas Pendidikan Jawa Barat, 2003).

Komite sekolah yang dibentuk di setiap tempat dan wilayah, dapat dikembangkan secara khas dan berakar dari budaya, demografis, ekologis, nilai kesepakatan, serta kepercayaan yang dibangun sesuai potensi masyarakat setempat. Oleh sebab itu, komite sekolah yang dibangun harus merupakan pengembangan kekayaan filosofis masyarakat kolektif. Artinya Komite sekolah mengembangkan konsep yang berorientasi kepada pengguna (*client oriented*), berbagi kewenangan (*power sharing*), pemberian dukungan (*advocacy support*) dan kemitraan (*partnership*) yang difokuskan kepada peningkatan kualitas pelayanan kepada peserta didik. Karena itu keberadaan Komite sekolah perlu dilegitimasi oleh Surat Keputusan Kepala Daerah (Bupati/Walikota).

Memasuki era MBS dengan tuntutan perubahan yang dilandasi kesepakatan, komitmen, kesadaran dan kesiapan membangun budaya baru dan profesionalisme dalam mewujudkan “*Masyarakat Sekolah*” yang mempunyai loyalitas pada peningkatan kualitas peserta didik (siswa). Untuk terciptanya suatu masyarakat sekolah yang kompak dan sinergik, maka komite sekolah merupakan bentuk atau wujud kebersamaan yang dibangun melalui kesepakatan.

Posisi Komite sekolah dan sekolah mengacu kepada kewenangan (otonomi), yang mengarah kepada landasan hukum yang berlaku. Adapun yang menjadi batas otonomi sekolah dan Komite sekolah dalam konteks MBS, adalah :

1) Otonomi Sekolah

Penyelenggaraan pendidikan sekolah, dilengkapi dengan perangkat organisasi, kepemimpinan, pelayanan administrasi, pelayanan pembelajaran, pengadaan sarana dan prasarana, serta media pembelajaran. Oleh sebab itu di sekolah terdapat lima komponen otonomi kompetensi yaitu:

- a) Otonomi kompetensi kepemimpinan pendidikan (Kepala Sekolah)

- b) Otonomi kompetensi profesi tenaga kependidikan (Guru, Petugas Bimbingan, Pustakawan, Laboran, dan sejenisnya)
- c) Otonomi kompetensi pengawas pendidikan (Pengawas)
- d) Otonomi kompetensi teknis administratif (Tenaga Tata Usaha)
- e) Otonomi pemberian pelayanan sosial kepada masyarakat, misalnya pembebasan pembiayaan sekolah bagi anak yang tidak mampu.

2) Otonomi Komite Sekolah

Komite sekolah dibentuk berdasarkan kesepakatan yang tumbuh dari akar budaya, sosio demografis dan nilai-nilai masyarakat setempat, sehingga komite sekolah bersifat otonomi yang menganut kebersamaan dengan menuju kearah peningkatan kualitas pelayanan dan hasil pendidikan peserta didik yang diatur oleh Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga.

Uraian di atas, sebagai bahan pertimbangan antara pihak sekolah dengan Komite sekolah dalam menentukan pembagian peran dan fungsi. Kondisi ini hendaknya dijadikan dasar pertimbangan oleh masing-masing pihak agar tidak terjadi adanya pelanggaran administrasi negara yang mengakibatkan adanya konsekuensi hukum baik perdata maupun pidana di kemudian hari.

Partisipasi yang berlaku di masyarakat kita, masih belum diartikan menurut persepsi yang universal. Para perencana pembangunan mengartikan “sebagai dukungan terhadap rencana atau proyek pembangunan yang direncanakan dan ditentukan oleh pemerintah. Ukuran partisipasi masyarakat diukur oleh berapa besar sumbangan yang diberikan masyarakat untuk ikut menanggung biaya pembangunan, baik berupa pikiran, tenaga, uang dan barang yang diberikan pada pemerintah.

Uphoff (1997:7) mengemukakan bahwa kerangka kerja merekonstruksi partisipasi mengandung tiga dimensi, yakni konteks, tujuan dan lingkungan. Selanjutnya dikaitkan dengan pembangunan negara berkembang, perlu adanya pengembangan partisipasi meliputi; (i) *partisipasi dalam mengambil keputusan*, (ii) *partisipasi pelaksanaan*, (iii) *partisipasi memperoleh keuntungan*, (iv) *partisipasi dalam mengevaluasi*.

Aktivitas dalam suasana partisipasi paling tidak harus memenuhi legalitas dari institusi yang berwenang, agar yang menjadi pelaku dapat terlindungi secara hukum. Pengembangan aktivitas dalam masyarakat melibatkan; (i) penduduk setempat, (ii) pimpinan setempat, (iii) aparat pemerintah, (iv) personil asing.

Analisis partisipasi ditunjukkan kepada perilaku penduduk setempat, para pemuka masyarakat, dan petugas yang diperkirakan dapat mewujudkan sekolah yang berkualitas merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat dan keluarga. Selanjutnya partisipasi masyarakat itu tumbuh dan berkembang. Oleh sebab itu pihak sekolah perlu mengembangkan:

- (1) Inisiatif untuk memberdayakan partisipasi masyarakat dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas;
 - (2) Rangsangan (himbauan) atau “*inducement*”, kepada masyarakat secara suka-rela atau terpaksa dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas;
 - (3) Saluran (*channel*) partisipasi dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas;
 - (4) Jangka waktu partisipasi dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas;
 - (5) Ruang lingkup partisipasi dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas;
 - (6) Efektivitas keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan, implementasi yang membawa mereka ke tujuan dan sasaran yang diinginkan secara proporsional.
- (Uphoff (1997:19))

Bertolak dari uraian tersebut, maka partisipasi masyarakat dalam konteks MBS adalah “kesadaran dan kepedulian masyarakat melakukan aktivitas-aktivitas untuk turut serta mengambil keputusan, melaksanakan dan mengevaluasi keputusan suatu program pendidikan di sekolah secara proporsional yang dilandasi kesepakatan”.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Rasyd,H.(2000).*Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala*. Bandung: Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran
- Andrews.MC.(1986). *Central Government and Local Development in Indonesia*. New York : Oxford University Press.
- Anthony,William P., Perrewe, Kacmar, (1993), *Strategic Human Resource Management*, The Dryden Press, Philadelphia.
- Anwar Idochi M. (2004). *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. Bandung : Alfabeta
- Argyris,C.(1992).*On Organizational Learning*. Cambridge :Blackwell Publisher, Inc
- (1976). *Single-loop and Double-loop Nodels In Research on Decision Making*. *Administrative Science Quarterly*.21,pp.363-77
- Aterbury (1991) *School Based Management: Organizing for High Performance*: San Fransisco: Josey.Bass Publishers
- Assauri, S. (2000). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Lembaga Manajemen FE UI Press.
- Barth S,Roland, (1990) *Improving School From Within, Teachers,Parents, and Principle Can Make Difference*, Josse Bass Publissher, San Francisco.
- Bernardin,John dan Joyce E.A.Russell, (1993), *Human Resource Management*, Mc.Graw Hill, Singapore.
- Battersby, G. (1999). *The Learning Organization and CPE. Some Philosophical Cinsiderations*. *The Learning Organization*, Vol 6 No 2.pp 58-62
- Bech G.Lynn, dan Joseph Murphy (1996), *The Four Imperatives Of a Successful School*,Corwin Press, A Sage Publications Comp, Thousand Paks , California
- Becker,G.S. (1930). *Human Capital*. London:The University Of Chicago Press.
- Boediono, (1997) , *Pendidikan dan Perubahan Sosial Ekonomi*,Aditia Media, Yogyakarta.

- Bolman, L and Deal, T. (1997). *Reframing Organizations*, 2nd ed., Jossey-Bass. San Francisco CA
- Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*, trans. Cambridge : Nice Politiy Press
- Brenda Cherednichenko. *Identifying Competence through Case Writing in Teacher Education* Victoria University of Technology (1997:5) Vol. 22, No. 2, 1997
- Caldwell Brian J. And Spinks Jim (1992), *Leading The Self Managing School*, The Palmer Press, London.
- Caldwell B.J. (1993). *Accounting For Current and Emerging Patterns of School Management. Decentralising the Management of Australia's of Australia' School*. National Industry Educationa Forum.
- Carl D.Glicman. (1985). *Supervision of Instruction*. Boston :Allyn and Bacon.Inc
- Cascio, Wayne F, (1998), *Managing Human Resource Productivity, Quality of Work life, Profit*, Mc.Graw Hill Companies Inc. USA.
- Castetter B.William. (1996). *The Human Resource Function in Educational Administration*. Ohio : Merrill an Imprint of Prentice Hall.
- Cherington, David J. (1999). *Organizational Behavior "The Management of Individual and Organizational Performance"*. USA : Masshusett Allyn & Bacon.
- Cushway dan Derek Lodge, (2002), *Organizationa Behavior and Design*, Alex Media Komputindo, Jakarta.
- Craig James c. dan Grant Robert M, (1999), *Strategic Management*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Daft L.Richard. (1986). *Organization Theory and Design*. New York : West Publishing Comapny.
- David Osborne dan Peter Plastrik, (1997) *Memangkan Biro Kerasi*, terjemahan Abdul Rojak, Jakarta, PPM Tahun 2000.
- Davis, Keith and John W. Newstrom. (1985). *Human Behavior at Work: Organization Behavior*. Seventh Edition. McGraw-Hill Book Company.

- Decenzo, David A., and Stephen Robbin, (1996), *Human Resource Management*, John Wiley Sons Inc, New York.
- Desler, Garry, (2000), *Human Resource Management*, Prentice Hall Inc., New Jersey
- Drucker. (1995). *Managing In A Time Of Great Change*. California :First Published.
- Direktorat Menengah Umum (2003) *Pedoman Akreditasi Sekolah Menengah Umum*. Direktorat PMU, Jakarta.
- Engkoswara. (2001). *Paradigma Manajemen Pendidikan Menyongsong Otonomi Daerah*. Bandung: Yayasan Amal Keluarga.
- Engkoswara (1999) , *Menuju Indonesia Modern 2020* , Yayasan Amal Keluarga, Bandung
- Espejo R, Schuhmann. (1996). *Organizational Transformation and Learning : Acybernetic Approach to Management* . USA : Mc Graw-Hill, No
- Fattah, N. (2000). *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung : Rosda Karya.
- (2004), *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah, dan Dewan Sekolah*, Pustaka Bani Quraisy, Antapani Bandung.
- Frutwenger , D. (2002). *Penilaian Kinerja*. Jogjakarta: Andi Offset.
- Flippo, Edwin B., (1984), *Personel Management*, Mc.Graw-Hill, Singapore.
- Fullan Michael, (1997), *The Challenge Of School Change A Collection Of Article*, Hawer Brownlow, Australia.
- Garvin, David A. (1993). *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review, Juli-Aug., p.78-91
- Gibson. et.al. (1985). *Organisasi: Prilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta. Erlangga.
- Gilley, Jerry W., and Egglend, Steven A., (1995), *Principles Of Human Resource Development*, Addison-Wesley Publishing Company, California New York.
- Handoko Hani, (2000), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Jogjakarta.

- Harris, Michael, (2000), *Human Resource Management*, The Dryden Press, Orlando .
- Hunger David J., Wheelen Thomas L., (2001), *Manajemen Strategis, Terjemahan oleh Julianto Agung*, Andi offset, Jogjakarta.
- Hersey dan Blanchard, (1995), *Manajemen Prilaku Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Hackman and Suttle. (1977). *The Quality of Working Life*. 4th Edition. New York. A Wiley Trans Edition. By John Wiley and Sons Inc.
- Hasibuan Lias, (2004), *Melejitkan Mutu Pendidikan*, Sapa Project, Jambi.
- J.Drost, (2002), *Manajemen Berbasis Sekolah*, Koran Kompas tanggal 21 Mei 2002.
- Jalal Fasli dan Dedi Supriyadi, (2001), *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, Adicita, Jogjakarta.
- Keith S, Robert H Girling ,(1991), *Education Manajement And Participation*, Allyn and Bacon
London, Toronto, Singapore.
- Lipham J.M, James A Hoeh Jr. (1974) *The Principalship : Foundations and Functions*, Harper Row, Publisher, Newyork, London.
- Mangkunegara Anwar Prabu, (2002), *Manajemen sumber Daya Manusia*, Rosda Karya, Bandung.
- Michael Fullan. (1992). *The Future Educational Change. The Meaning of Educational Change*. Ontarion : OISE Press
- Milkovich, George T. And John W. Boudreau, (1997), *Human Resource Management*, Mc.Graw hill Companies Inc. USA.
- Mello A. Jeffrey, *Strategic Human Resource management*, south Western, USA.
- Mintberg, H. (1979). *The Nature of Managerial Work*, 2nd ed. New Jersey, NJ: Prentice Hall
- Mulyasa, (2002), *Manajemen Berbasis Sekolah*, Rosda Karya, Bandung

- Muhammad Suwarsono,(2000), *Manajemen Strategik*, IPP AMP YKPN, Jogjakarta.
- Mohrman, S.A., Wohistetts, and Aterbury, (1993), *School Based Management: Organizing for High Performance*: San Fransisco: Josey.Bass Publishers
- Morgan,C,Hall,V. and Mackay,H.(1983).*The Selection of Secondary Headteavhers*. Milton Keynes: Open University Press.
- Mortimore.,P.,Blackstone.(1982).*Disadvantage end Educaton*.London: Heineman
- Nash, M. (1984). *The Dynamics of Modernization in Developing Nation*. London Westview Press.
- Noe, Raymond A., Hollenback,Gerhart,Wright, (2000), *Human Resource Management*, Mc.Graw Hill Inc. USA.
- Osborne.D., Gaebler.T.(1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*.New York:Penguins Books
- Pidarta, M. (1997). *Landasan Kependidikan*. Jakarta : Rineka Cipta
-(1990) *Perencanaan Pendidikan Partisipatori*, Rineka Cipta, Jakarta..
- Purwanto Ngalim, (2001), *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Rosda Karya, Bandung.
- Porter, Michael E. (1994). *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Terjemahan Bina Aksara. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Robbins, Stephen P, (1994), *Teori Organisasi*, Arcan, Jakarta.
- Robbins, Stephen P.. (2001). *Organizational Behavior*. 9th Edition. Prentice-Hall International Inc.
- Sanusi,A (1990), *Beberapa Dimensi Mutu Pendidikan* , PPS IKIP Bandung.
- (1992), *Kapita selekta Pembahasan Masalah Sosial dan Pendidikan*, PPS IKIP Bandung.
- (1997), *Keteraturan ,Kompleksitas,Kesemrawutan RLS dan Implikasinya*,PPS IKIP Bandung.

- (1998), *Menyisipkan Vector Percepatan : Untuk Memacu Mutu Belajar dan Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah* ,PPS IKIP Bandung.
- (1998),*Pendidikan alternatif : Menyentuh Aras Dasar Persoalan Pendidikan dan Kemasyarakatan*, Bandung , Grafindo Media Pertama.
- Satori Djaman (1989). *Pengembangan Model Supervisi Sekolah Dasar*. Bandung: IKIP Bandung.
- ,(1999). *Pengawas Sekolah dan Pengelolaan Sekolah*. Makalah pada Diklat Calon Pengawas Sekolah. Bandung: Kanwil Depdiknas Propinsi Jawa Barat.
- Sedarmayanti.(2000). *Retrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi*. Mandar Maju:Bandung.
- Sergiovanni,T.and Corbally,J.(1984).*Leadership and Organization Culture*. Chocago:University of Illinois Press
- Simamora,H. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: STIE YKPN.
- Sudjana,D.(2000).*Manajemen Program Pendidikan*.Bandung :Penerbit Falah Production.
- Sudjana D.(2001). *Pendidikan Luar Sekolah*.Bandung.Penerbit Falah Production.
- Siagian S.P, (1997), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Bandung.
- Singarimbun Masri, (1990), *Metode Penelitian Survai*, LP3ES, Jakarta.
- Suryadi Ace, dan Dasim Budimansyah, (2004), *Pendidikan Nasional Menuju Masyarakat Indonesia Baru*, PT.Genesindo, Bandung.
- Suyanto, Djihad Hisyam, (2000), *Pendidikan Di Indonesia Memasuki Milenium III*,Adicita Karya Nusa, Yogyakarta.
- Tilaar.HAR., (1999), *Manajemen Pendidikan Nasional*, Rosda Karya, Bandung.
- Tilaar ,H.A.R.(2001). *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Tjiptono ,F. (2002). *Total Quality Management*. Jogjakarta. Andi Offset.

- Ulrich, Dave. (1997). *Human Resource Champions*, Boston: Harvard Business School Press.
- Turney CN, Hatton K. Laws, Sinclair D. Smith, (1992) *The School Manager ,Educational Management Roles And Task*, Allen & Unwin Pty Ltd. Sydney Australia.
- Umar Husen, (1998), *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Gramedia, Jakarta.
- Usman, A., (2002), *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Amara Book, Jogjakarta.
- Winardi, (1995), *Asas-Asas Administrasi Bisnis*, Mandar maju, Bandung.
- Winardi, J, (2003), *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wahyudi Bambang,(1995), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sulita, Bandung.
- Welsh, T, N. Mc Ginn (2003) *Desentralisasi Pendidikan (terjemahan)* Ahmad Sayid ,PT Logos Warna Ilmu, Jakarta.
- Wheelen, Thomas. L, and Hunger, David J. (1997). *Strategic Management and Business Policy*, Ontario, Addison-Wesley Publishing Company.
- Wahyosumidjo,(1990), *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia , Jakarta.
- Werther William B., and Davis Keith,(1996), *Human Resources and Personal Management*, Mc.Graw-Hill, New York.
- Diklat Kuliah pengembangan Profesi dan kinerja tenaga kependidikan, Abin Syamsudin, tahun 1996
- Diklat Biro perencanaan Depdiknas, jakarta, tahun 2000