

KEEFEKTIFAN ORGANISASI DALAM PEMBERDAYAAN SEKOLAH**Oleh: Busthomi Ibrohim***Dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN SMH Banten**email: busthomi.ibrohim@yahoo.com***Abstrak**

Konteks sekolah efektif sekolah adalah spesifikasi prosedur pengembangan organisasi yang konsisten secara aktual terhadap kebutuhan berpusat pada proses manajerial kepala sekolah. Pada sekolah efektif proses manajerial ditandai dengan berfungsinya struktur organisasi secara optimal, performansi guru dan personel sekolah yang professional, kesiapan dan kemajuan belajar siswa. Efektivitas sekolah juga dapat dilihat pada pelaksanaan kegiatan dan pengembangan akademik, dan pencapaian tujuan pendidikan. Karenanya, semakin terampil kepala sekolah, guru, dan personel sekolah melaksanakan tugas dan tanggung jawab, maka akan semakin efisien dan efektif seluruh sistem dan pelayanan persekolahan.

Key Words: Keefektifan, Organisasi, Pemberdayaan, Kepala Sekolah**Abstract**

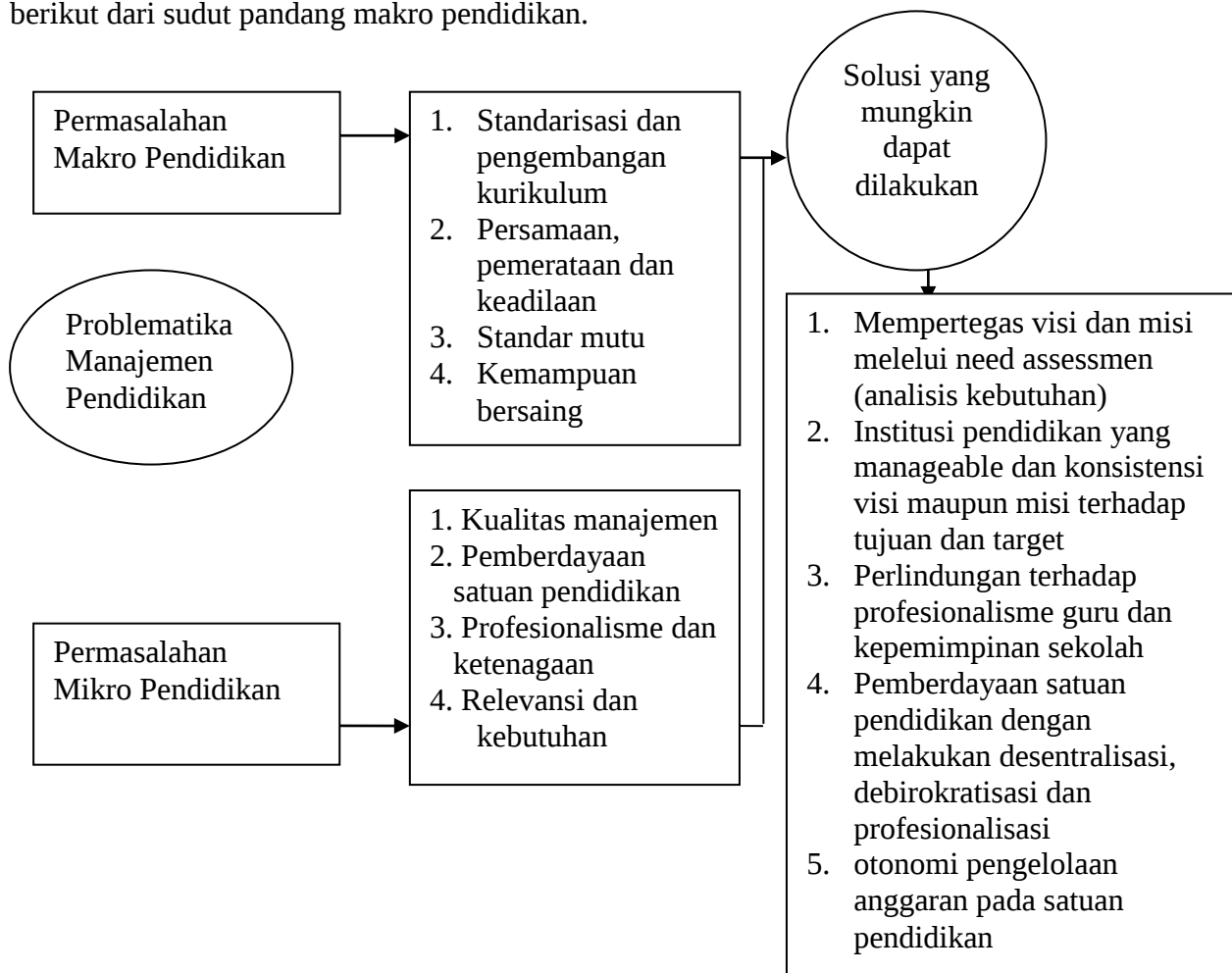
Effective school context is the specification procedures consistent development organization that actually the needs centered on the principal managerial processes. The effective school can be function organization optimally, the performance of teachers and school personnel are professional, readiness and students' progress. School effectiveness can also be seen in the implementation of activities and academic development , and the achievement of educational goals . Therefore, the more skilled principals, teachers , and school personnel perform their duties and responsibilities , it will be more efficient and effective systems and services throughout schooling.

Key Words: efectiveness, Organization, Empowerment, Principal**Pendahuluan**

Belum ada lembaga masyarakat maupun pemerintah yang bersedia dengan serius merumuskan idiologi "*Credo*" pendidikan yang sesuai dengan semangat persatuan dan kesatuan dalam kemajemukan Indonesia, dimana Pancasila sebagai azasnya dijadikan landasan pendidikan yang dapat mengantar bangsa Indonesia menjadi bangsa yang besar dan utuh. Mestinya lembaga legislatif didukung oleh organisasi kemasyarakatan yang concern terhadap pendidikan, dan organisasi profesi kependidikan dapat merumuskan idiologi pendidikan yang mendasar memberi semangat dan didukung realitas dari kebijakan

pendidikan. Artinya, Indonesia haruslah menjadi bangsa yang berkualitas dan bermoral, lebih maju di kawasan Asia Tenggara dan mempunyai daya saing tinggi agar tidak tertinggal dalam kehidupan global yang terbuka dan demokratis.

Karena itu, pendidikan nasional harus memiliki landasan yang kuat dan kebijakan dasar yang besar dan benar. Setiap tingkah laku pendidikan adalah tingkah laku yang bertujuan dan bersumber dari pilihan nilai berdasarkan pandangan falsafah Pancasila yang diterjemahkan dalam falsafah pendidikan yang melandasi semua perilaku profesional. Jadi dalam manajemen pendidikan bukan siapa dia, dimana dia dilahirkan, apakah dia masih keturunan orang daerah sini atau tidak. Tetapi pertanyaannya adalah apakah dia mampu mengemban amanah, apakah dia profesional, apakah dia jujur, disiplin dan sebagainya. Indonesia dengan landasan yang goyah dan kebijakan pendidikan yang lemah menunjukkan bahwa kita telah terperangkap dalam suatu situasi yang pada mulanya diciptakan sendiri. Karenanya apa yang terjadi di tanah air tidak dapat dibanggakan sebagai sebuah kisah keberhasilan pendidikan. Problematika manajemen pendidikan menghadapi kompleksitas pendidikan, karena berbagai macam variable mempengaruhinya dideskripsikan pada gambar berikut dari sudut pandang makro pendidikan.



Gambar : Problematika dan Solusi Manajemen Pendidikan

Problema pendidikan dihadapkan pada berbagai permasalahan yaitu persamaan dan pemerataan, desentralisasi, standarisasi mutu dan pengembangan kurikulum, kemampuan bersaing dan kemampuan daerah. Solusi yang mungkin dapat dilakukan antara lain adalah (1) mempertegas visi dan misi melalui *need assessment* (analisa kebutuhan); (2) institusi pendidikan berorientasi pada visi dan misi dan *manageble*; (3) perlindungan guru dan profesionalisme kepemimpinan; (4) pemberdayaan satuan pendidikan dengan melakukan desentralisasi, debirokratisasi dan profesionalisasi; dan (5) otonomi pengelolaan anggaran pada satuan pendidikan. Solusi pelaksanaan dan pengendalian kewenangan pendidikan dan kebudayaan tersebut pada lingkup kabupaten / kota diarahkan pada pemberdayaan sekolah.

Bahkan menurut Mulyasa hubungan sekolah dengan masyarakat dan pemerintah sangat penting dan besar manfaatnya bagi kepentingan pembinaan dukungan moral, material sekaligus dapat dijadikan sebagai sumber belajar. (E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dala Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung : Rosda, 2003), hal. 164). Pengendalian pendidikan dilakukan oleh kepala sekolah bersama guru, kantor pendidikan, pemerintah daerah, legislatif, dewan sekolah dan masyarakat. Untuk masing-masing peran dan kewenangannya diatur sesuai peraturan yang berlaku. Tulisan ini mendeskripsikan efektivitas dan pemberdayasan sekolah.

Keefektifan Organisasi dalam Pemberdayaan Sekolah Organisasi Sekolah yang Efektif

Sergiovanni mengetengahkan pendapat beberapa ahli tentang keefektifan, yaitu Etzioni dimana beliau mengatakan bahwa keefektifan adalah derajat dimana organisasi mencapai tujuannya, Steers mengemukakan bahwa keefektifan organisasi menekankan perhatian pada kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuan yang akan dicapai, dan Tobert berpendapat bahwa keefektifan organisasi adalah kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuannya. Karena itu, keefektifan organisasi adalah kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan harapan dan kemampuan mencapai hasil yang diharapkan. (Sergiovanni, T, J, *The Principalship Reflective Practice Perspective* (Boston : Allyn Bacon, 1987) hal. 86)

Generalisasi keefektifan dari uraian tersebut menunjukkan bahwa organisasi akan lebih efektif apabila kelompok-kelompok informal, kebutuhan-kebutuhan individu, dan tujuan-tujuan birokrasi berperan secara bersama atau saling berfungsi secara optimal satu sama lainnya yang didukung oleh variabel teknologi, perkembangan lingkungan, kesempatan baik, kecakapan perorangan dan motivasi yang kuat.

Persyaratan utama mencapai keefektifan organisasi menurut Ewell dan Lisensky adalah dengan memahami cara-cara berbeda dimana sebuah organisasi bisa bersifat efektif. Karenanya, pemimpin organisasi tidak hanya mengidentifikasi dimensi-dimensi kritis performansi lembaga saja, tetapi juga memobilisasi organisasi kearah keefektifannya. Slater dan Teddie mengemukakan bahwa keefektifan organisasi dibatasi oleh konteksnya, sehubungan dengan hal ini Creemers berpendapat bahwa model-model keefektifan sekolah

terdiri dari tiga level yaitu sekolah, kelas, dan latar belakang siswa sebagai konteksnya. Ketiga unsur keefektifan tersebut dalam konteks sekolah adalah manajemen dan kepemimpinan pada level sekolah, kesiapan staf pengajar pada level kelas, dan kesiapan belajar serta hasil belajar pada level siswa. (Sergiovanni, T.J dan Starrat, R.J, *Supervision Human Perspective* (New York : McGraw Hill Book Company, 1983), hal 112)

Arti penting itu dihubungkan dengan tingkat keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tingkat produktifitas yang tinggi dan juga berkualitas. Edmonds dalam Ornstein dan Levine telah mengidentifikasi keefektifan sekolah sebagai berikut : (1) kepemimpinan yang kuat (*strong leadership*), (2) iklim hubungan manusia yang teratur (*an orderly human climate*), (3) pemantauan terhadap kemajuan siswa (*frequent monitoring of student progress*), (4) harapan yang tinggi bagi semua siswa (*high expectation and requirements for all students*), dan (5) fokus pengajaran harus pada siswa (*focus on teaching important skill to all students*). (World Bank Study, *Indonesian Sugested Priorities for Education* (Devisi Sumberdaya Manusia, 1997) hal.22) Tipologi keefektifan sekolah menurut Salter dan Teddie adalah berfungsinya tiga factor utama yaitu : (1) ketetapan administrative, (2) kesiapan guru, dan (3) kesiapan siswa. Jadi sekolah yang tidak efektif dimana administrasinya tidak tepat, guru-guru tidak dipersiapkan belajar dengan baik. Sedangkan sekolah yang efektif sebaliknya, sekolah cenderung untuk maju atau mundur adalah merupakan gambaran dari keefektifan sekolah. (Gorton, R. A, *School Administration, Challenge and Opportunity for Leadership* (Iowa : Brown Company Publishers, 1976) hal. 54)

Pendekatan untuk Menjadikan Sekolah Lebih Efektif

Untuk memenuhi keefektifan organisasi secara umum ada empat pendekatan menurut Krakower, yaitu: (1) keefektifan dipusatkan pada hasil (*goal achievment*), (2) penekanan pada spesifikasi prosedur pengembangan organisasi yang konsisten secara aktual terhadap kebutuhan yang dikelola administrator (*management processes*), (3) menggambarkan proses internal dengan mempertegas hubungan antara personel organisasi (*organizational climate*), dan (4) keserasian hubungan (*environmental adaptation*) di lingkungan organisasi maupun di luar berbagai organisasi. (*Ibid*, hal. 55) Sedangkan Cameron mengemukakan ada empat pendekatan keefektifan organisasi, yaitu model : sistem sumber daya, proses internal, sistem terbuka, dan kepuasan partisipan. Pendekatan proses internal memusatkan pada proses pengelolaan, pengolahan informasi, dan pembuatan keputusan dalam organisasi yang semuanya merupakan pekerjaan manajerial.

Tercapainya tujuan sekolah pada hakekatnya tergantung pada tingkat berfungsinya seluruh komponen organisasi secara optimal. Penelitian tentang sekolah yang efektif menurut Moejiarto masih sangat jarang dilakukan di Indonesia. Dari ribuan proyek penelitian dan informasi berbagai problematika pendidikan menurut Ahmadi hampir 80 % berkisar sekitar permasalahan pengembangan kurikulum, kemasan bahan pelajaran, metode dan media

pengajaran, pendidikan dan pelatihan guru, dan hal-hal lain yang berkaitan langsung dengan proses belajar mengajar (PBM). Sedangkan permasalahan struktural (*manajemen kelembagaan pendidikan serta permasalahan fundasional, teori dan konsep yang melandasi upaya pendidikan*) hampir belum mendapat sentuhan dan perhatian yang memadai. (Bappenas, *School Based Management (Jakarta : Bappenas bekerjasama dengan Bank Dunia, 1999)* hal. 9) Oleh karena itu memang dapat difahami jika dampak dan kontribusi dari berbagai upaya inovasi pendidikan cenderung bersifat *sporadic, piecemeal* dan *incremental* terhadap peningkatan kinerja sistem pendidikan.

Karakteristik Sekolah yang Efektif

Karakteristik keefektifan sekolah menurut Ornstein dan Levine adalah : (1) lingkungan yang aman dan teratur yang mendukung proses belajar mengajar, (2) misi dan komitmen kerjasama staf sekolah yang jelas, (3) karakteristik kepemimpinan instruksional yang lugas oleh kepala sekolah, (4) iklim yang mendukung bagi murid untuk mencapai ketrampilan yang tinggi, (5) perencanaan dan pelaksanaan yang dapat memberikan hasil belajar siswa, (6) melakukan pemantauan atas kemajuan belajar siswa dan memperbaiki instruksional, dan (7) hubungan sekolah dan keluarga yang positif yaitu orang tua memainkan peranan yang penting mendukung mision dasar sekolah membantu pencapaian tujuan.

Komponen Karakteristik Keefektifan Sekolah

Komponen	Karakteristik
Manajemen	Fokus manajemen didasarkan pada lembaga pendidikan yang bersangkutan dengan menekankan pada prosedur pengembangan organisasi yang aktula dan penggunaan waktu yang efektif ,berpusat pada hasil dan tujuan (<i>goal</i>)yang jelas dan terukur ,semua anggota memiliki komitmen dan harapan yang tinggi terhadap organisasi.
Kepemimpinan	Berfungsinya komponen komponen organisasi secara optimal keefektipan manajerial ditandai kepemimpinan intruksional yang lugas dan kuat oleh kepala sekolah , perpomansi guru dan tenaga kependidikan yang profesional di topang oleh kemampuan teknologi ,perkembangan lingkungan, peluang yang baik ,kecakapan individual , dan motivasi yang kuat .
Komitmen	Kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan menggambarkan sikap (a) konsisten; (b) memiliki komitmen; (c) memiliki integritas yang tinggi ; (d) berpikiran luas dan terbuka; (e) bersikap jujur; (f) percaya jujur; (g) kreatif; dan sebagainya, ditandai dengan hubungan perencanaan dan sikap kolegialitas didukung aturan yang baik, kuat dan memadai yang difahami secara meluas.

Komponen	Karakteristik
Lingkungan Strategis	Keterlibatan secara sinergis kelompok informal, kebutuhan individu, dan tujuan birokrasi secara bersama-sama dapat berperan optimal sehingga terwujudnya stabilitas staff ditandai suasana hubungan antar manusia (organizational climate) yang harmonis dan teratur.
Harapan	Harapan yang tinggi dari keefektifan pengajaran oleh para pengajar dengan penggunaan waktu yang efektif, dan pengembangan staff lembaga pendidikan yang memadai dan memperhatikan kondisi fasilitas fisik.
Iklim Sekolah	Iklim yang teratur pada organisasi kerja, tenang, berorientasi kerja pendidikan, terpelihara dan tercapainya hasil akademik, dan melakukan pemantauan secara rutin terhadap kemajuan aktifitas personel maupun kemajuan belajar siswa
Peran Pemerintah	Adanya dukungan pemerintah pusat kaitannya dengan standarisasi, dukungan pemerintah provinsi dan kabupaten/kota kaitannya dengan fasilitas, dan adanya dukungan orang tua yang cukup.

Komponen karakteristik keefektifan sekolah seperti dideskripsikan pada tabel di atas terdiri dari manajemen kepemimpinan, komitmen, lingkungan strategis, harapan, iklim sekolah, dan peran pemerintah. Kepala sekolah bertugas dan bertanggung jawab terhadap manajemen secara keseluruhan, guru bertugas mengelola proses belajar mengajar, personel lain berfungsi menunjang kegiatan proses belajar mengajar peserta didik

Sekolah yang efektif selalu dipimpin kepala sekolah yang memiliki potensi kepemimpinan instruksional yang kuat dan memiliki kompetensi yang profesional. Pemimpin yang efektif sebagai individu dan kelompok tampak pada performansi kerja kepala sekolah merupakan cerminan keefektifan sekolah, hal ini merupakan kunci keefektifan organisasi sekolah.

Jadi, performansi kepala sekolah, guru dan personil lainnya secara tegas mencerminkan keefektifan organisasi sekolah. Keefektifan merupakan hasil sejumlah variabel termasuk perkembangan lingkungan, teknologi, kesempatan baik, kecakapan perseorangan, dan motivasi.

Keefektifan mempunyai karakteristik kepemimpinan instruksional (kepala sekolah) yang kuat, dedikasi atau performansi guru yang tinggi, melaksanakan kegiatan dan pengembangan akademik, pemantauan atas kemajuan belajar dan hasil siswa, dan hubungan sekolah dengan keluarga saling mendukung.

Pemberdayaan Sekolah

Sebelum PP 28 tahun 1990 dikeluarkan, sekolah menengah dibagi atas Sekolah Menengah Tingkat Pertama (SMTP), dan Sekolah Menengah Tingkat Atas (SMTA). SMTP diperuntukkan bagi lulusan sekolah dasar (SD) sebagai lanjutan dasar, dan SMTA diperuntukkan bagi lulusan SLTP yang melanjutkan pendidikannya. Keefektifan sekolah tergantung pada disain organisasi dan pelaksanaan fungsi komponen organisasi mencakup proses pengolahan informasi, partisipasi, perencanaan, pengawasan, dan pembuatan kebijakan dalam pelaksanaan tugas pokok organisasi.

SMTP atau SLTP memiliki tingkatan kelas yaitu 1, 2 dan 3 dengan siswa yang berusia 12-15 tahun, dan sekolah menengah pertama (SMP) pada umumnya bersifat umum (*General Education*) yang merupakan satuan pendidikan setingkat SMTP. UU No. 2 tahun 1989 pasal 12 ayat 1 menyatakan bahwa jenjang pendidikan yang termasuk jalur pendidikan sekolah terdiri atas Pendidikan Dasar, Pendidikan Menengah, dan Pendidikan Tinggi.

Pendidikan dasar diatur dengan PP No. 28 tahun 1990 yang menjelaskan bahwa SLTP merupakan bagian dari Pendidikan Dasar, namun prinsip-prinsip pelaksanaannya sampai sekarang tidak jauh berbeda dengan pengaturan sebelumnya baik dilihat dari persyaratan murid maupun kurikulum. SMP terdiri dari SMP Negeri dikelola oleh pemerintah dan SMP swasta dikelola oleh masyarakat (berbentuk yayasan).

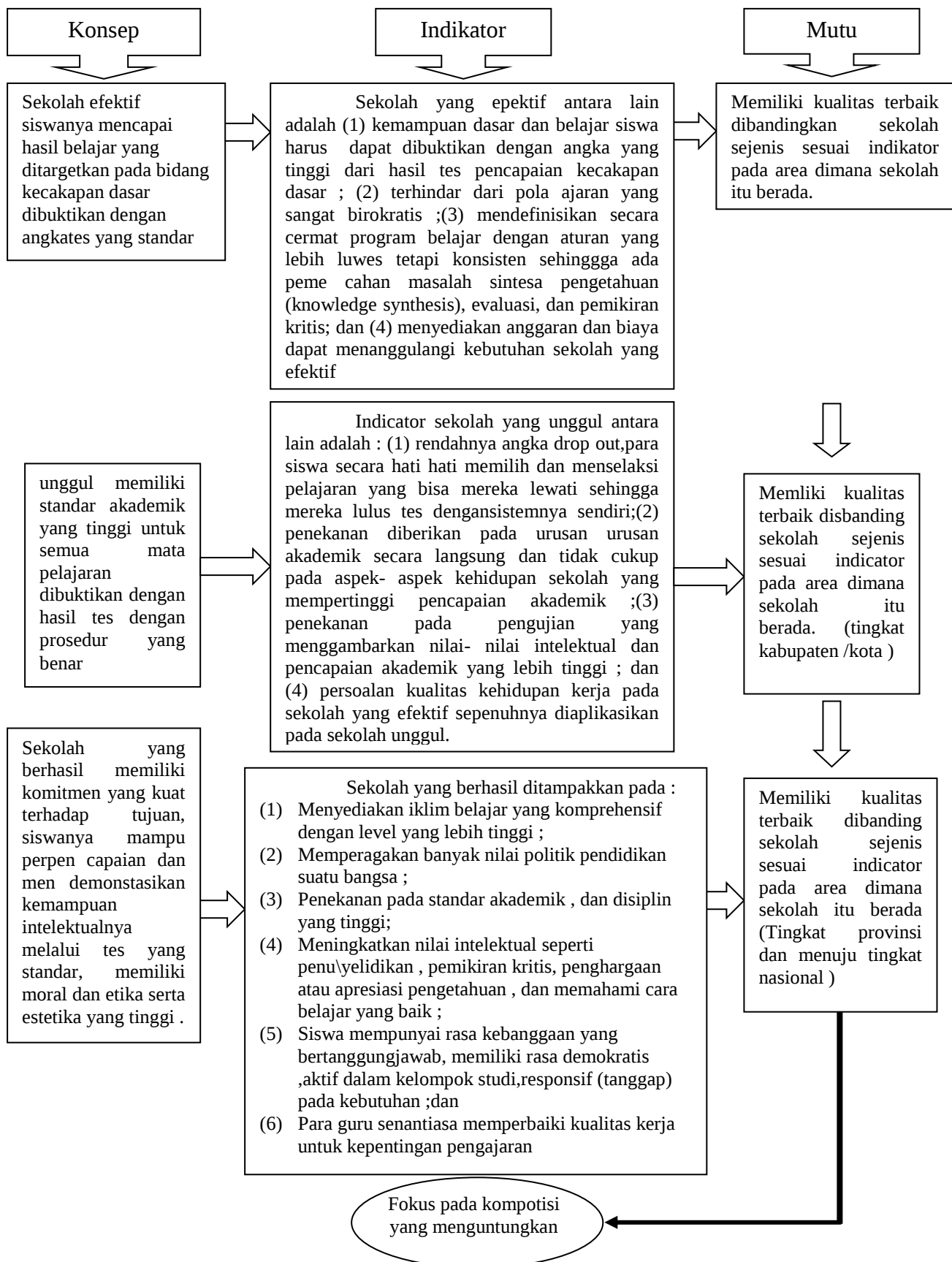
Keberhasilan kinerja sistem pendidikan bukan hanya ditunjang oleh tenaga kependidikan yang disebut guru saja, melainkan juga oleh tenaga kependidikan lainnya, termasuk mereka yang berada pada kantor pendidikan (Dinas Pendidikan Provinsi maupun Kabupaten/Kota)

Untuk memperkuat kinerja kependidikan bahwa pengakuan atas pentingnya profesi keguruan sama pentingnya dengan pengakuan terhadap disiplin ilmu manajemen pendidikan yang berdampingan dan saling menunjang dalam mewujudkan tujuan dan fungsi-fungsi pendidikan selain pengajaran.

Sekolah yang baik dan berhasil menurut Sergiovanni para gurunya mempersiapkan siswa dengan baik, para siswa dikondisikan melewati hampir dua jam setiap malam untuk pekerjaan rumah, para siswa meminjam lebih banyak buku secara sukarela di perpustakaan dibanding sekolah-sekolah serupa. Para guru membuat laporan secara sistematis dan teratur dan mereka puas dengan prestasi sekolah karena hasil kerja kerasnya, para orang tua menunjukkan antusiasme yang tinggi untuk menyekolahkan anak mereka di sekolah tersebut. (Sergiovanni, T.J dan Starrat, R.J, *Supervision Human Perspective*. New York : McGraw Hill Book Company, 1983. H. 112)

Hal ini menggambarkan bahwa sekolah yang efektif tampak pada pencapaian hasil belajar para siswanya yang cukup tinggi dan baik dibuktikan oleh angka-angka tes hasil belajar dengan prosedur tes yang benar. Pada gambar berikut ini dideskripsikan alur sekolah yang efektif, unggul, sampai sekolah yang berhasil.

Model Keefektifan, Keunggulan, dan Keberhasilan Sekolah



Program ekstrakurikuler pada sekolah yang baik dan berhasil seperti pengelolaan olah raga dan pengelolaan pagelaran kesenian ditangani secara profesional sampai sekolah menerima laporan bahwa masyarakat dan para orang tua merasa cukup senang dan puas atas program sekolah.

Untuk mencapai sekolah yang baik dan berhasil, kepala sekolah bersama guru dan staf lainnya saling membagi ide, saling membantu antara satu dan lainnya, tingkat perputaran atau pergantian guru karena mendapat sanksi adalah rendah, jumlah siswa berkesus mental termasuk dalam posisi rendah sekali jika dibanding sekolah lainnya yang serupa. Sekolah yang baik dan berhasil melaporkan daftar respon (tanggapan) dari kegiatan ekstrakurikuler, kemajuan siswa pada setiap bidang studi, persentase keterlambatan siswa, persentasi perilaku penyimpangan siswa, dan reputasi guru disebarluaskan secara luas.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa sekolah yang baik dan berhasil adalah lebih rumit dari pada sekolah yang efektif dan unggul. Sekolah yang baik dan berhasil oleh Lipsitz adalah suatu kualitas yang esensinya sangat sulit untuk diartikulasikan, kepala sekolahnya mempunyai kesulitan mengartikulasikan apa yang membuat sekolah-sekolah menjadi spesial dan apa yang menjadi dimensi-dimensi keberhasilannya. Filosofi total kualitas manajemen menurut Sallis Edward adalah melakukan pembaharuan secara terus menerus terhadap sekolah sehingga di masa depan dapat memberikan kebutuhan sesuai keinginan dan harapan masyarakat. Kualitas manajemen sekolah secara total memberikan hasil lebih baik dari sekolah yang serupa. (Fiske, Edward B, *Desentralization of Education ; Politics and Consensus* (Washington DC : The World Bank, 1996), hal. 5).

Pengelolaan sekolah yang berhasil harus dilihat secara total meliputi sumberdaya (*resource*), dan tujuan (*goal*) mengelolanya secara total dan berkualitas untuk mencapai tujuan dengan tepat. Perbedaan sekolah yang berprestasi tinggi dengan sekolah yang berprestasi rendah menurut hasil penelitian Gilbert Austin di Maryland adalah pengaruh kuat dari kepala sekolah. (Bappenas, *School Based Management*. Jakarta : Bappenas bekerjasama dengan Bank Dunia (tidak diterbitkan), 1999.

Sekolah yang berprestasi tinggi, kepala sekolahnya menggunakan kepemimpinan yang benar dan aktif menangani urusan pengajaran, menetapkan harapan keberhasilan yang tinggi, dan berorientasi ke arah tujuan akademik. Penelitian ini menunjukkan bahwa bukan sekolah yang berperan, tetapi kepala sekolah yang membuat sekolah mempunyai arti dan dipercaya oleh masyarakat pemakai. Oleh karena itu, pihak sekolah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan kepala sekolah yang profesional dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Dinas Pendidikan telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator; manajer; administrator; dan supervisor (EMAS). (E. Mulyasa, *Ibid*, hal. 98)

Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, innovator, dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator (EMASLIM)

Penutup

Organisasi yang efektif adalah organisasi yang di dalamnya terdapat kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan harapan dan kemampuan mencapai hasil yang diharapkan oleh sebuah lembaga. Ini berlaku untuk semua organisasi termasuk lembaga sekolah. Khususnya lembaga sekolah untuk kemudian dikenal dengan istilah sekolah efektif.

Sekolah efektif memiliki karakteristik kepemimpinan instruksional (kepala sekolah) yang kuat, dedikasi atau performansi guru yang tinggi, melaksanakan kegiatan dan pengembangan akademik, pemantauan atas kemajuan belajar dan hasil siswa, dan hubungan sekolah dengan keluarga saling mendukung sehingga siswanya mencapai hasil belajar yang ditargetkan pada bidang kecakapan dasar dibuktikan dengan angka tes yang standar.

Adapun pemberdayaan sekolah adalah segenap upaya yang dilakukan oleh seluruh komponen sekolah agar sekolah dapat diberdayakan melalui keefektifan, keunggulan, dan keberhasilan sekolah. Dikatakan efektif jika hasil belajar siswa mencapai hasil sesuai target yang sudah ditentukan lembaga. Disebut unggul karena memiliki standar akademik yang tinggi untuk semua mata pelajaran dibuktikan dengan hasil tes dengan prosedur yang benar, dan dikatakan berhasil manakala memiliki komitmen yang kuat terhadap tujuan, siswanya mampu berpen capaian dan mendemonstrasikan kemampuan intelektualnya melalui tes yang standar, memiliki moral dan etika serta estetika yang tinggi. Mengukur kualitas sekolah dapat digunakan tingkatan keefektifan, keunggulan, dan keberhasilan, untuk kemudian pada semua tingkatan tersebut dapat ditentukan standar pelayanan minimal penyelenggaraan persekolahan.

Daftar Pustaka

Bappenas, *School Based Management*. Jakarta : Bappenas bekerjasama dengan Bank Dunia (tidak diterbitkan), 1999.

Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta : Balai Pustaka, 1990.

E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah ; Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung : Rosda, 2003

- _____. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung : Rosda, 2003
- Fattah, Nanang, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Strategi Pemberdayaan Sekolah dalam Rangka Peningkatan Mutu dan Kemandirian Sekolah). Bandung : Andira, 2000.
- Fiske, Edward B., *Decentralization of Education ; Politics and Consensus*. Washington DC : The Word Bank, 1996.
- Gorton, R. A. *School Administration, Challenge and Opportunity for Leadership*. Iowa : Brown Company Publishers, 1976.
- Hoy, Wayne K. dan Miskel, Cecil G, *Educational Administration (Theory, Research and Practice)*. New York : Random House, 1987
- Sergiovanni, T.J dan Starrat, R.J, *Supervision Human Perspective*. New York : McGraw Hill Book Company, 1983.
- _____, *The Principalship, A Reflective Practice Perspective*. Boston : Allyn Bacon, 1987.
- World Bank Study, *Indonesian Sugested Priorities for Education*. Divisi Sumberdaya Manusia, 1997.

