

# **MEMACU PRODUKTIVITAS PENDIDIKAN MASYARAKAT DESA**

Oleh;  
**Asep Suryana, M.Pd.**



**JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA  
2006**

## **1. PENDAHULUAN**

Desa, masyarakat desa dan pemerintahan desa merupakan suatu rangkaian kesatuan yang erat. Dimana ketiganya membentuk sebuah ekosistem yang saling berkaitan, desa tidak akan ada apabila tidak ada wilayah, desa tidak akan ada bila tidak ada warga masyarakat desa, dan begitu seterusnya. Maka bila salah satu diantaranya tidak ada atau mengalami kerusakan akan terjadi ketidak tertauran dan mungkin akan menimbulkan bencana fisik ataupun moral, sehingga hidup dan kehidupan di desa akan terganggu keberlangsungannya.

Komponen Sumber daya manusia, sumber daya alam dan kemampuan manajemen akan saling berkaitan dalam keserasian pembangunan desa, melalui pola yang teratur dan terarah sebagai hasil proses perencanaan pembangunan yang matang dan baik.

Dewasa ini diharapkan bahwa pendidikan dapat menjadi tonggak utama dalam pembangunan dan penjagaan kelangsungan kehidupan masyarakat desa. Karena disinyalir bahwa pendidikan merupakan tanggungjawab bersama, sehingga dampak-dampak yang muncul sekarang karena “kerangkeng” pendidikan begitu longgar sudah bias dirasakan di desa, seperti minuman keras dan obat terlarang, pemerkosaan, perrebutan lahan dan air, hilangnya semangat kebersamaan, anak-anak tidak mau lagi turun kesawah karena merasa hina dan lain-lain yang bersifat konsumeratif juga yang bersifat fisik.

## **2. KONDISI MASYARAKAT DESA**

Masyarakat desa sekarang dengan masyarakat desa dahulu dalam pengertian desa jelas telah mengalami perubahan, karena ada beberapa bagian dari keadaan desa yang berubah seiring perubahan dalam pembangunan bangsa dan pembangunan desa khususnya. Perubahan dalam pola fisik maupun perubahan dalam pola-pola budaya yang berkembang. Perubahan dalam pola-pola budaya menjadi akar dalam perubahan pola orientasi dan status desa menjadi kota, perubahan dalam fisik juga merubah pola penyebutan desa menjadi istilah semi kota dan kota karena berbagai pemenuhan kelengkapan fasilitas umum yang harus dipenuhinya.

Kemajuan desa bila ukurannya dari sisi kasat mata yang dapat kita lihat, maka berkembang pesat dengan ukuran bahwa di desa orang-orang telah memiliki alat komunikasi seperti televisi, kendaraan bermotor telah masuk ke pelosok desa sebagai alat transportasi menggantikan kendaraan yang di tarik manusia maupun hewan, sekolah-sekolah telah ada hampir di setiap desa, peradaban damanusia sudah mulai meningkat dilihat dari cara berpakaian dan hampir semua penduduk desa telah menggunakan pakaian yang layak, pangan dan papan.

Selanjutnya bila dilihat dari sisi pergaulan kehidupan masyarakat pedesaan telah mengalami perkembangan yang tinggi, bahwa terjadi pengurangan orang-orang yang buta aksaran dan angka, rata-rata hampir pernah mengenyam pendidikan sekolah dasar.

Disisi lain bahwa kenyataan perkembangan tersebut menimbulkan permasalahan-permasalahan, terutama kaitannya dengan pelestarian budaya dan

perubahan pola perilaku dalam hidup dan kehidupan masyarakat desa. Permasalahan pertama berkaitan dengan perubahan dalam budaya, disinyalir budaya-budaya asli yang masih bisa dipertahankan di beberapa desa sudah berkurang dan tergantikan dengan budaya baru juga sebagai nilai bentuk baru dari hasil akulturasi, hasil akulturasi tersebut mengalahkan budaya asalnya dan menonjolkan budaya pendatang. Dari permasalahan budaya tersebut banyak dampak yang muncul seperti dalam pekerjaan, dalam penggunaan bahasa, dalam berperilaku, sopan santun, tatakrama dan bentuk-bentuk nilai kehidupan asli. Permasalahan kedua yaitu berkaitan dengan pola-pola manajemen penyelenggaraan pemerintahan desa, dimana terjadi perubahan yang pada akhirnya menggeser pendekatan-pendekatan informal dan pendekatan kekeluargaan dengan kekakuan birokrasi yang mencerabut akar kebiasaan. Permasalahan ketiga jumlah penduduk dan sarana fisik, jumlah penduduk berkembang akan tetapi tidak memberikan dampak positif karena kecenderungan mereka bermigrasi ke kota dan di desa kehilangan penduduk dan potensi-potensi tenaga penggarap lahan. Sedangkan lahan yang ada berubah menjadi konsumtif dan banyak dipergunakan atau dijual untuk kepentingan sepihak dari orang yang memiliki modal.

Hal tersebut di atas memberikan sejumlah tantangan bagi orang-orang yang bertahan di desa dan pemerintah yang menaungi desa. Pertama, bagaimana menyelamatkan akar budaya masyarakat desa sehingga pembangunan tidak mengerusnya dan menjadikannya hilang atau tergantuikan. Kedua, bagaimana manajemen penyelenggaraan pemerintahan desa bias dikembalikan kepada pola kekeluargaan dan kehidupan asalai sehingga dalam pengelolaan desa tidak memaksakan untuk dirubah dengan drastis. Dsn selanjutnya adalah bagaimana pendidikan bias menjadi *agent of change* sekaligus sebagai *agent of preservation* bagi kehidupan masyarakat di desa.

### **3. MASYARAKAT DESA SOKO GURU BANGSA**

Sedikit kami jelaskan dan ilstrasikan di bawah ini beberapa hal yang apabila kita renungkan maka sebetulnya penyelenggaraan negara ini tidak akan terlalu berat seperti sekarang, dimana sekarang ini tantangan dan rintangan dalam mengelola negara ini semakin berat, karena apa? Karena beberapa diantaranya hal-hal yang sebenarnya menjadi bagian dari pola kehidupan dan penyelenggaraan pemerintahan dulu.

1. Pengerahan tenaga pada pola cocok tanam di sawah dan lading.
2. Dalam hal kematian, sakit atau kecelakaan
3. Dalam hal pekerjaan sekitar rumah tangga dan masyarakat
4. Dalam hal pesta-pesta keberhasilan desa
5. Dalam hal pekerjaan yang berguna untuk kepentingan umum.

Pola gotong royong dan kebersamaan menjadi tolok ukur penyelenggaraan setiap kegiatan dan keberhasilan yang dicapai. Berhasil karena semua dan keberhasilan untuk semuanya adalah hal yang terpenting dan ditonjolkan.

Dalam ranah kehidupan politik dan kemanan patut juga dilihat bahwa kepentingan umum menjadi tujuan bersama. Pemilihan kepala desa, ketua atau pimpinan masyarakat lebih mengedepankan kepentingan bersama dan aspirasi bersama sehingga perpecahan dapat diselesaikan dengan pola-pola musyawarah mufakat. Keamanan terpelihara karena dimulai dari tenggang rasa dan tepa salira sehingga hal-hal yang merugikan tidak muncul karena kepentingan perseorangan atau kelompok.

Hanya disayangkan bahwa memang perubahan dari masyarakat tanpa sekolah kepada masyarakat serba sekolah seperti tak terkendalikan dan terarah. Dalam masyarakat serba sekolah sekarang sekolah yang secara formal dipahami dan dipercaya akan merubah dan meningkatkan kehidupan justru diantaranya malah membawa berbagai perubahan yang terjadi menjadi tidak menentu dan membutuhkan pola orientasi yang baru, seperti misalnya disinyalir bahwa kurang berhasilnya wajib belajar sembilan tahun Karena pengaruh budaya dan cara pandang masyarakat, yang apabila kita telusuri kembali bila perubahan dan harapan itu berakar dari pola budaya yang ada maka akan diperoleh hasil yang baik tidak seperti yang diperkirakan sekarang.

#### **4. TIM PENGGERAK PRODUKTIVITAS PENDIDIKAN MASYARAKAT DESA**

Dewasa ini Bangsa Indonesia sedang berada dalam masa reformasi menuju ke arah perbaikan di berbagai bidang, serta menata kembali berbagai bidang kehidupan agar tata kehidupan bangsa bisa sejajar dengan bangsa lain yang lebih maju. Perkembangan sumber daya manusia merupakan hal yang tak bisa dielakan untuk mendapat perhatian lebih, sesuai dengan amanat GBHN dan dalam proses perkembangannya – pendidikan memainkan peranan yang sangat penting.

“Pendidikan adalah hidup”. Dalam pengertian luas; Pendidikan adalah segala pengalaman belajar yang berlangsung dalam segala lingkungan dan sepanjang hidup. Pendidikan adalah segala situasi hidup yang mempengaruhi pertumbuhan individu (*Mudyahardjo Redja, 2001:3*).

Visi pendidikan nasional adalah terwujudnya masyarakat Indonesia yang damai, demokratis, berakhlak, berkeahlian, berdaya saing, maju dan sejahtera dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang didukung oleh manusia Indonesia yang sehat, mandiri, beriman, bertakwa, berakhlak mulia, cinta tanah air, berdasarkan hukum dan lingkungan, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, memiliki etos kerja yang tinggi serta berdisiplin (*Renstra pendidikan nasional 2000-2004, 2001:6*).

Memperhatikan betapa besarnya pendidikan mempengaruhi dan mewarnai tiap individu dalam kehidupannya, maka tiap individu haruslah mendapat pendidikan yang bisa mengantarkan pada kehidupan yang lebih baik – mempunyai kemampuan yang sempurna dan kesadaran penuh terhadap hubungan-hubungan dan tugas-tugas sosial tiap individu, maka dalam pengertian sempit menurut *Mudyahardjo Redja (2001:3)*; “Pendidikan adalah sekolah”. Pendidikan adalah pengajaran yang diselenggarakan di sekolah sebagai lembaga pendidikan formal.

Pendidikan, seperti sifat sasarannya yaitu manusia, mengandung banyak aspek dan sifatnya sangat kompleks. Karena sifatnya yang kompleks itu, maka tidak sebuah batasan pun yang cukup memadai untuk menjelaskan arti pendidikan secara lengkap. Batasan tentang pendidikan yang dibuat oleh para ahli beraneka ragam, dan kandungannya berbeda yang satu dari yang lain. Perbedaan tersebut mungkin karena orientasinya, konsep dasar yang digunakan, aspek yang menjadi tekanan, atau karena falsafah yang melandasinya.

Di bawah ini dikemukakan beberapa batasan pendidikan yang berbeda berdasarkan fungsinya.

### **1) Pendidikan sebagai proses transformasi budaya**

Sebagai proses transformasi budaya, pendidikan diartikan sebagai kegiatan pewarisan budaya dari satu generasi ke generasi yang lain. Seperti bayi lahir sudah berada di dalam suatu lingkungan budaya tertentu. Di dalam lingkungan masyarakat di mana seorang bayi dilahirkan telah terdapat kebiasaan-kebiasaan tertentu, larangan-larangan dan anjuran, dan ajakan tertentu seperti yang dikehendaki oleh masyarakat. Hal-hal tersebut mengenai banyak hal seperti bahasa, cara menerima tamu, makanan, istirahat, bekerja, perkawinan, bercocok tanam, dan seterusnya.

Nilai-nilai kebudayaan tersebut mengalami proses transformasi dari generasi tua ke generasi muda. Ada tiga bentuk transformasi yaitu nilai-nilai yang masih cocok diteruskan misalnya kejujuran, rasa tanggung jawab dan lain-lain, yang kurang cocok diperbaiki, misalnya tata cara pesta perkawinan, dan yang tidak cocok diganti misalnya pendidikan seks yang dahulu ditabukan diganti dengan pendidikan seks melalui pendidikan formal.

Di sini tampak bahwa proses pewarisan budaya tidak semata-mata mengelakan budaya secara estafet. Pendidikan justru mempunyai tugas menyiapkan peserta didik untuk hari esok. Suatu masa dengan pendidikan yang menuntut banyak persyaratan baru yang tidak pernah diduga sebelumnya, dan malah sebagian besar masih berupa teka-teki. Dengan menyadari bahwa sistem pendidikan itu merupakan sub sistem dari sistem pembangunan nasional maka misi pendidikan sebagai transformasi budaya harus sinkron dengan beberapa pernyataan GBHN yang memberikan tekanan pada upaya pelestarian dan pengembangan kebudayaan, yaitu sebagai berikut (BP. 7. Pusat, 1990: 109-110).

- a. Kebudayaan nasional yang berlandaskan Pancasila adalah perwujudan cipta, rasa, karsa bangsa Indonesia.
- b. Kebudayaan nasional yang mencerminkan nilai-nilai luhur bangsa terus dipelihara, dibina, dan dikembangkan sehingga mampu menjadi penggerak bagi perwujudan cita-cita bangsa di masa depan.
- c. Perlu ditumbuhkan kemampuan masyarakat untuk mengangkat nilai-nilai sosial budaya daerah yang luhur serta menyerap nilai-nilai luar yang positif dan yang diperlukan bagi pembaruan dalam proses pembangunan.
- d. Perlu terus diciptakan suasana yang mendorong tumbuh dan berkembangnya disiplin nasional serta sikap budaya yang mampu menjawab tantangan

pembangunan dengan dikembangkan pranata sosial yang dapat mendukung proses pematapan budaya bangsa.

- e. Usaha pembaruan bangsa perlu dilanjutkan di segala bidang kehidupan bidang ekonomi, ekonomi, dan sosial budaya.

## **2) Pendidikan sebagai proses pembentukan pribadi**

Sebagai proses pembentukan pribadi, pendidikan diartikan sebagai suatu kegiatan yang sistematis dan sistemik terarah kepada terbentuknya kepribadian peserta didik.

Sistematis oleh karena proses pendidikan berlangsung melalui tahap-tahap berkesinambungan (prosedural) dan sistemik oleh karena berlangsung dalam semua situasi kondisi, di semua lingkungan yang saling mengisi (lingkungan rumah, sekolah, dan masyarakat).

Proses pembentukan pribadi meliputi dua sasaran yaitu pembentukan pribadi bagi mereka yang belum dewasa oleh mereka yang sudah dewasa, dan bagi mereka yang sudah dewasa atas usaha sendiri. Yang terakhir ini disebut pendidikan diri sendiri (*zelf vorming*). Kedua-duanya bersifat alamiah dan menjadi keharusan. Bayi yang baru lahir kepribadian belum terbentuk, belum mempunyai warna dan corak kepribadian yang tertentu. Ia baru merupakan individu, belum suatu pribadi. Untuk menjadi suatu pribadi perlu mendapat bimbingan, latihan-latihan, dan pengalaman melalui bergaul dengan lingkungannya, khususnya dengan lingkungan pendidikan.

Bagi mereka yang sudah dewasa tetap dituntut adanya pengembangan diri agar kualitas kepribadian meningkat serempak dengan meningkatnya tantangan hidup yang selalu berubah. Dalam hubungan ini dikenal apa yang disebut *pendidikan sepanjang hidup*. Pembentukan pribadi mencakup pembentukan cipta, rasa, dan karsa (kognitif, afektif, dan psikomotor) yang sejalan dengan pengembangan fisik.

Dalam posisi manusia sebagai makhluk serba terhubung, pembentukan pribadi meliputi pengembangan penyesuaian diri terhadap lingkungan, terhadap diri sendiri, dan terhadap Tuhan.

## **3) Pendidikan sebagai proses penyiapan warga negara**

Pendidikan sebagai proses penyiapan warga negara diartikan sebagai suatu kegiatan yang terencana untuk membekali peserta didik agar menjadi warga negara yang baik. Tentu saja istilah baik di sini bersifat relatif, tergantung kepada tujuan nasional dari masing-masing bangsa, oleh karena masing-masing bangsa mempunyai falsafah hidup yang berbeda-beda.

Bagi kita warga negara yang baik diartikan selaku pribadi yang tahu hak dan kewajiban sebagai warga negara, hal ini ditetapkan dalam Undang-Undang Dasar 1945 pasal 27 yang menyatakan bahwa segala warga negara bersamaan kedudukannya di dalam hukum dan pemerintahan dan wajib menjunjung hukum dan pemerintahan itu dengan tidak ada kecualinya.

## **4) Pendidikan sebagai proses penyiapan tenaga kerja**

Pendidikan sebagai proses penyiapan tenaga kerja diartikan sebagai kegiatan membimbing peserta didik sehingga memiliki bekal dasar untuk bekerja. Pembekalan dasar berupa pembentukan sikap, pengetahuan, dan keterampilan kerja pada calon

luaran. Ini menjadi misi penting dari pendidikan karena bekerja menjadi kebutuhan pokok dalam kehidupan manusia. Bekerja menjadi penopang hidup seseorang dan keluarga sehingga tidak bergantung dan mengganggu orang lain. Melalui kegiatan bekerja seseorang mendapat kepuasan bukan saja karena menerima imbalan melainkan juga karena seseorang dapat memberikan sesuatu kepada orang lain (jasa ataupun benda), bergaul, berkreasi, dan bersibuk diri. Kebenaran hal tersebut menjadi jelas bila kita melihat hal yang sebaliknya, yaitu mengganggu adalah musuh kehidupan.

Untuk mewujudkan peran pendidikan seperti tersebut di atas pada tingkat desa dipandang perlu melalui berbagai upaya dan pemikiran mulai melibatkan seluruh komponen dan mengintegrasikannya ke dalam satu wadah yaitu Tim Penggerak Prouduktivitas Pendidikan Masyarakat Desa (TP3MD). TP3 MD (pemikiran besar Prof. Engkoswara) yang ingin merubah pola “keroyokan pragmentaris” menjadi sebuah yang terintegrasi diantara pengawas sekolah, penilik PLS, SP3, Karang Truna, BKKBN, Posyandu, Koperasi, TNI masuk desa dan factor-faktor pendukung lainnya sehingga menjadi kekuatan besar dan menjadi soko guru pembangunan Negara Indonesia.

## **5. KEPALA SEKOLAH PENGGERAK SATUAN PENDIDIKAN**

### **1. Kepemimpinan Kreatif**

Fungsi kepemimpinan merupakan salah satu fungsi dalam manajemen yang tidak bisa terpisahkan. Kepemimpinan tidak hanya sekedar memerintah, menghukum, dan menyuruh, akan tetapi lebih dari itu kepemimpinan adalah seni dalam memerankan seorang pemimpin yang dapat melaksanakan transformasi kebijakan menjadi sebuah bentuk operasional, sehingga bentuk-bentuk perintah dan pengarahan dapat dimengerti dan dijalankan oleh bawahan. Pimpinan harus memiliki kemampuan melihat jauh kedepan (*visioner*) dan mampu mengkomunikasikan visi, misi atau strategi serta nilai-nilai kepada semua orang yang terlibat dan terkait dalam pencapaiannya.

Kepemimpinan yang kreatif adalah bagaimana mengelola organisasi menjadi kreatif yang dapat tumbuh dengan cepat tanpa kehilangan fokus, melupakan misi, mengalihkan pandangan dari batas-batas kemampuannya. Pemimpin kreatif tidak menjadi puas diri, terlalu percaya diri, arogan, malas dan resah. Bagaimana dapat terus tumbuh dan dapat menghindari lubang-lubang permasalahan tersebut. Michael Esimer (2002), kepemimpinan kreatif itu ditandai dengan hal-hal berikut ini :

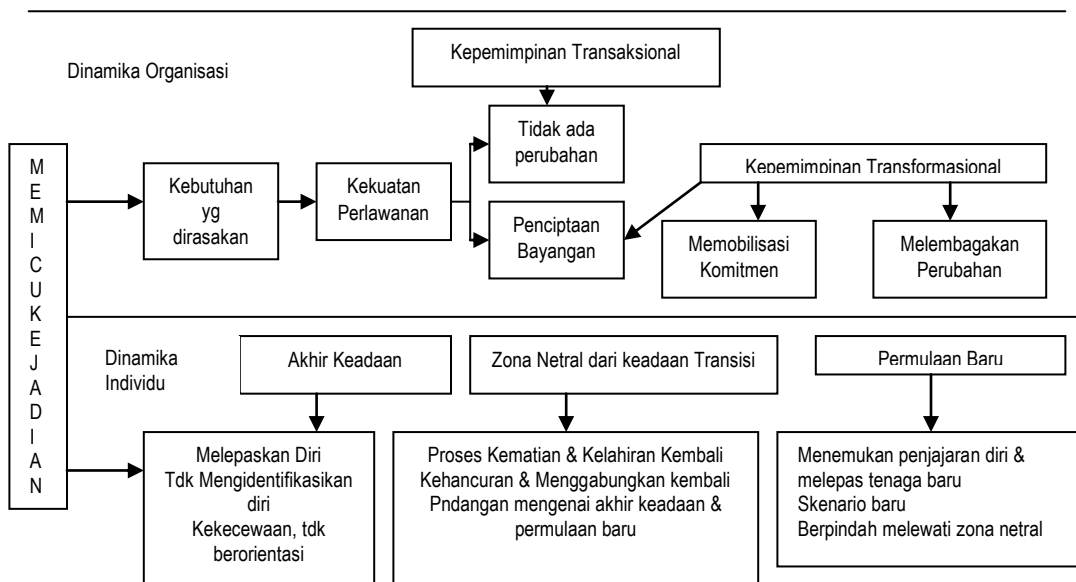
- Pusatkan pandangan Anda pada bolanya;
- Ingatlah satu-satunya cara untuk berhasil dengan kreatif adalah dengan gagal;
- Memiliki suatu organisasi yang dapat mengikuti dan melaksanakan gagasan dengan baik;
- Sinergi dapat menjadi satu-satunya koordinasi terpenting bagi laba dan pertumbuhan dalam suatu perusahaan kreatif;

- Peremajaan adalah kunci lain pertumbuhan dan bertahan hidup dengan memindahkan para eksekutif anda yang paling cemerlang pada tanggungjawab yang baru sesering mungkin.

Kepemimpinan yang kreatif dicirikan dengan kemampuan inspirasional, dimana mampu memberikan peluang kepada semua anggota untuk mengeluarkan ide-ide, gagasan-gagasan baru dalam melaksanakan pekerjaan dan mampu serta berani mengambil resiko terkecil apapun dalam perhitungan-perhitungan yang tepat. Dalam konteks transformasional seperti dikemukakan oleh Triguna Priyadharma (2001) : Seni kepemimpinan mampu dengan tepat memilih kapan berbuat transformasional dan kapan mereka dapat transaksional meliputi ; (1) pandangan ke depan, inspirasi; (2) rencana jangka panjang; (3) praktis, konkrit, nyata; (4) pasif; (5) menjaga stabilitas; (6) menjelaskan.

Kreativitas seorang pemimpin berarti kemampuan pemimpin dalam berfikir, berdaya cipta dan melakukan kreasi-kreasi baru menyongsong hari yang lebih baik, meraih keuntungannya dan keberhasilan yang diharapkan. Kreativitas seorang pemimpin berarti mengalirkan gagasan baru dan produktif untuk segera diterapkan dalam bentuk nyata.

Manajemen pendidikan kita mengalami perubahan, dari pengelolaan yang sentralistik menjadi otonomi penuh kepada sekolah sesuai dengan potensinya masing-masing. Dalam masa-masa transisi seperti ini, maka kepala sekolah adalah seseorang yang memiliki kreativitas dalam mentransformasikan perubahan yang bukan tidak mungkin sudah merupakan budaya bagi organisasi sekolah. Gambar berikut ini, memberikan gambaran tentang seorang pimpinan yang transformasional dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang harus dijalankannya sebagai bentuk fungsi dan tanggungjawabnya;



GambarKepemimpinan Transformasional (A. Dale Timpe : 1987)



Kepala Sekolah yang kreatif dalam konteks transformasional memiliki ciri-ciri karakter sebagai berikut : cenderung mengamati situasi dan problema yang tidak diperhatikan sebelumnya, menghubungkan-hubungkan ide-ide dan pengalaman yang diperolehnya, cenderung menampilkan beberapa alternatif terhadap subjek tertentu, dan tidak menerima begitu saja hal-hal yang belum terjadi dan tidak terkait dengan kebiasaan, memanfaatkan potensi pribadi, mengusahakan fleksibilitas tinggi dalam bidang pemikiran, dan pandai menghargai waktu dan memanfaatkannya sebaik mungkin untuk menciptakan sesuatu. Pendapat lain mengatakan bahwa kreativitas kepala sekolah SLTP ditandai dengan: (Depdiknas : 2002)

- a. Memiliki dan melaksanakan kreativitas dan inovasi;
- b. Memiliki dan menghayati arti dan tujuan perubahan (inovasi);
- c. Menggunakan metode, teknik, dan proses perubahan sekolah;
- d. Menumbuhkan iklim yang mendorong kebebasan berfikir untuk menciptakan kreativitas dan inovasi;
- e. Mendorong warga sekolah untuk melakukan eksperimentasi, prakarsa/keberanian moral untuk melakukan hal-hal baru;
- f. Menghargai hasil-hasil kreativitas warga sekolah dengan memberikan *rewards* yang menumbuhkan jiwa kewirausahaan warga sekolah.

Hanya perlu diperhatikan untuk menjadi kreatif itu ada banyak hambatan; diantaranya berkaitan dengan sifat tidak percaya pada kemampuan yang dimiliki, sikap takut terhadap kegagalan dan kritik, sikap ingin seperti orang lain, dan dapat berkonsentrasi, ada sikap-sikap yang diharapkan memberikan pandangan berfikiran kolot, dan lingkungan yang memanjakan sehingga melemahkan kreativitas.

Akan tetapi untuk menjadi seorang kepala sekolah yang kreatif itu sangat mudah, diantaranya harus memahami hal-hal berikut yang dikemukakan oleh Achmad Sapari (2001) :

*Pertama*, kepala sekolah yang demokratis, yaitu kepala sekolah yang mau memahami keberadaan guru, baik segi kelebihanannya maupun kelemahannya. Kepala sekolah jenis ini juga memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada guru untuk mengelola kelas dan keuangan yang menjadi tanggung jawabnya. Kepala sekolah yang demokratis selalu menerima masukan dari guru dan secara terus-menerus memberikan bimbingan yang efektif.

Kepala sekolah yang demokratis akan memberikan kesempatan kepada guru untuk lebih kreatif. Ia akan senang apabila banyak guru yang dibinanya meningkat pengetahuannya dan kreativitasnya. Tidak pernah sekalipun kepala sekolah yang demokratis menghambat setiap kemajuan yang tampak dalam diri guru yang menjadi mitra pengetahuannya dan kreativitasnya. Tidak pernah sekalipun kepala sekolah yang demokratis menghambat setiap kemajuan yang tampak dalam diri guru yang menjadi mitra kerjanya.

*Kedua*, Kepala sekolah yang kreatif dan imajinatif. Kepala sekolah jenis ini memiliki kreativitas yang tinggi untuk kemajuan sekolahnya. Daya imajinasinya yang kuat juga melahirkan pemikiran-pemikiran yang khas. Mungkin, pada tahap awal, gagasannya akan dinilai kontroversial. Akan tetapi, ketika gagasan itu dilaksanakan,

maka akan menjadi sebuah pola yang menarik dan diikuti oleh banyak kepala sekolah lainnya.

Kepala sekolah yang kreatif akan memenuhi kriteria kreativitas yang menyangkut tiga dimensi, yaitu dimensi proses, person, dan produk kreatif (Amabile,1983). Dengan menggunakan proses kreatif sebagai kriteria kreativitas, maka segala produk yang dihasilkan dari proses itu dianggap sebagai produk kreatif dan kepala sekolahnya disebut kepala sekolah kreatif. Hal ini dilukiskan oleh Koestler (1964: 119) yang mengartikan kreativitas itu sebagai suatu proses bisosiatif, yaitu *the deliberate connecting of two previously unrelated matrices of thought to produce a new insight or invention*.

*Ketiga*, kepala sekolah yang mampu menjadi teladan, baik secara moral maupun profesional. Secara moral artinya perilaku kepala sekolah benar-benar menjadi teladan, baik bagi guru, siswa, maupun masyarakatnya. Secara profesional, kepala sekolah harus mampu membuktikan bahwa dalam bekerja ia tidak hanya didasarkan pada intuisi, melainkan pada patokan-patokan ilmiah yang jelas. Dengan demikian, sasaran yang hendak dicapai pun sesuai dengan kriteria profesional.

Dalam kerangka pencapaian mutu sekolah yang dipimpinnya, maka kepala sekolah yang berorientasi kepada mutu sangat menjadi vital perannya. Karena bagaimanapun sekolah yang bermutu akan tergambarkan oleh bentuk-bentuk peranan kepala sekolah dalam pencapaiannya. Seperti yang telah dikemukakan oleh Sallis (1993), *What is the role the leader in an institution under taking a total quality initiative? :*

- a. Have a vision of total quality for his or her institution;
- b. Have commitment to the quantity improvement process;
- c. Communicate the quality message;
- d. Ensure that there are adequate channels for the voice of customers;
- e. Lead staff development;
- f. Be careful not to blame others when problems arise without looking at the evidence;
- g. Lead innovation within their institution;
- h. Ensure that organizational structures clearly define responsibilities and provide the maximum delegation compatible with accountability;
- i. Be committed to the removal of artificial barriers whether they be organizational or culture;
- j. Build effective teams;
- k. Develop appropriate mechanisms for monitoring and evaluating success.

Komitmen dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya adalah basis dari *self-efficacy* yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah. Hal ini memberikan peluang kepada seluruh staf untuk mengikuti dan melaksanakan setiap gerak dan langkah dari kepala sekolahnya. Guru-guru merasa aman dan nyaman dalam pekerjaannya ketika visi sekolah dapat mengadopsi setiap tujuan yang hendak dicapainya dalam pembelajaran.

Semua yang dilakukannya bermuara pada resiko yang harus diambilnya, sehingga apapun yang terjadi setiap pengambilan keputusan mencerminkan pada orientasi kepemimpinannya. Resiko yang ditanggungnya akan lebih mudah ketika komunikasi yang dibangun dengan guru dan staf serta murid-murid sekolahnya baik dan benar. Engkoswara (1999) menggambarkan "...pemimpin-pemimpin yang menampilkan budaya adalah mulia-moral-spiritual yang mantap, semangat bekerja dan berusaha yang ulet yang dilandasi pendayagunaan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni tepat guna sejalan dengan etika profesi dalam berbagai bidang, dan kreatif terpuji yang menyenangkan dan menyejukkan setiap insan sehingga menjadi kepercayaan, panutan dan toladan....".

Hal ini sejalan dengan pemikiran dari Jack Hradesky (1995), tantangan-tantangan dalam kepemimpinan kepala sekolah menjadi ringan dan setiap pekerjaan yang dilakukannya menjadi tanggungjawab tim bila kepala sekolah memiliki :

- a. Vision ; the ability to see and in mind or goal in complete form;
- b. Confidence ; knowing the you and your teak can accompsn assgn;
- c. Risk taking ; the willingness to try new method
- d. Decision making ;
- e. Develompment others ; the ability to create leadership thought and action in your teams, spreading responsibility and credit for work;
- f. Influence of athers;
- g. Communication; the ability to channel your ideas inti action.

Pendidikan formal yang kita kenal sebagai sekolah, memerlukan berbagai komponen penunjang dalam pelaksanaannya. Pendidikan formal biasanya dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang bertugas memimpin komponen lembaga ke arah kemajuan. Peran kepala sekolah sekolah menjadi semakin penting, dan oleh karenanya dia harus mempunyai jiwa kepemimpinan yang efektif dan efisien.

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi Bangsa Indonesia adalah masalah rendahnya kualitas pendidikan di setiap jenjang pendidikan. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan, yang antara lain adalah melalui peningkatan profesi guru. Peningkatan profesi guru tersebut adalah antara lain, pembinaan profesi guru, penambahan insentif guru, dan mengikutsertakan mereka dalam penataran dan musyawarah guru mata pelajaran.

Peranan kepala sekolah selaku pimpinan dalam melaksanakan upaya peningkatan kualitas pendidikan seperti yang disarankan oleh Sellis (1994) antara lain:

- a. Mempunyai visi atau daya pandangan yang jauh dan mendalam tentang mutu yang terpadu bagi lembaga maupun bagi dirinya.
- b. Mempunyai komitmen yang jelas pada proses peningkatan kualitas.
- c. Mengkomunikasikan pesan yang berkaitan dengan mutu.
- d. Meyakinkan kebutuhan peserta didik sebagai pusat perhatian kegiatan dan kebijakan lembaga.
- e. Meyakinkan terhadap para pelanggan (siswa, orang tua, masyarakat) bahwa terdapat "channel" yang cocok untuk menyampaikan harapan dan keinginan.

- f. Pemimpin mengembangkan staf.
- g. Menjamin struktur organisasi yang menggambarkan tanggung jawab yang jelas.
- h. Mengembangkan komitmen untuk mencoba menghilangkan setiap penghalang, baik yang bersifat organisasi maupun budaya.
- i. Mengembangkan mekanisme yang cocok untuk melakukan monitoring dan evaluasi.

## **2. Tugas Kepemimpinan Pendidikan**

Menurut pandangan demokratis, kegiatan kepemimpinan pendidikan diwujudkan sedemikian rupa sehingga tugas-tugas pokok di bawah ini terealisasi:

- a. Membantu orang-orang di dalam masyarakat sekolah merumuskan tujuan-tujuan pendidikan.
- b. Memperlancar proses belajar mengajar dengan mengembangkan pengajaran yang lebih efektif.
- c. Membentuk/membangun suatu unit organisasi yang produktif.
- d. Menciptakan iklim dimana kepemimpinan pendidikan dapat bertumbuh dan berkembang.
- e. Memberikan sumber-sumber yang memadai untuk pengajaran yang efektif.

Tugas-tugas di atas merupakan tolok ukur untuk menguji efektivitas kepemimpinan seseorang, dan dapat dirumuskan dengan hubungan “jika-maka”: Jika kepemimpinan di sekolah efektif, maka:

- a. Orang-orang memperoleh sumbangan yang berharga dalam merumuskan tujuan-tujuan pendidikan;
- b. Berlangsung pengajaran yang efektif;
- c. Orang-orang mengenal diri mereka sebagai para penyumbang yang bertanggung jawab terhadap suatu organisasi yang produktif;
- d. Terciptanya suasana yang kondusif (berguna) untuk pertumbuhan orang-orang yang bekerja didalamnya; dan
- e. Bertambahnya sumber-sumber yang kaya dimanfaatkan ke dalam situasi belajar mengajar.

Berikut ini diuraikan masing-masing tugas pokok kepemimpinan pendidikan.

### **Tugas I : Membantu masyarakat sekolah merumuskan tujuan-tujuan pendidikan**

Dalam organisasi terdapat kelompok-kelompok orang yang bekerja sama. Masing-masing kelompok memiliki pandangan dan sikap yang berbeda-beda akibat adanya pengaruh kultur, sosial, dan politik masing-masing kelompok. Perbedaan tersebut dapat merusak harmoni atau keseimbangan situasi dalam organisasi. Organisasi menjadi ibarat sebuah kapal tanpa nakhoda. Kenyataan ini berlaku pada sekolah-sekolah kita.

Untuk menciptakan keseimbangan situasi, maka perlu adanya pemimpin bagi kelompok-kelompok itu. Sekolah-sekolah memerlukan pemimpin resmi (A.S. misalnya superintendent) yang mampu mengenal posisi dari masing-masing kelompok, mengetahui hal-hal mana yang mereka setuju dan tidak mereka setuju, dan dapat bekerja bersama mereka secara harmonis.

Arah tujuan kerja perlu dirumuskan dengan jelas, usaha-usaha kooperatif diarahkan untuk mencapai tujuan tersebut. Hal ini bukan pekerjaan yang mudah. Hal ini tergantung pada kepemimpinan seseorang dalam membina saling pengertian dan kerjasama, serta melaksanakan tindakan-tindakan untuk membantu masyarakat sekolah merumuskan tujuan-tujuan pendidikan.

Adapun tindakan-tindakan pemimpin yang diperlukan untuk membantu perumusan tujuan pendidikan/sekolah ialah:

- a. Memperjelas nilai-nilai dan pandangan-pandangan masyarakat terhadap pendidikan
- b. Memberikan dasar rasional bagi persetujuan mengenai tujuan-tujuan operasional dan usaha-usaha untuk mencapainya.
- c. Mencari suatu dasar rasional bagi persetujuan peranan sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan dari masyarakat.
- d. Memperjelas peranan badan-badan di luar sekolah yang dapat diikutsertakan untuk mencapai tujuan pendidikan.

## **Tugas II : Memperlancar proses belajar mengajar kembangkan efektivitas dalam mengajar.**

Apabila medan tugas I adalah segenap masyarakat, maka medan tugas II adalah berpusat di sekolah untuk memperlancar proses belajar mengajar.

Dalam rangka membina proses pengajaran, kepala sekolah berperan penting. Kepala sekolah harus memiliki kompetensi untuk bergaul secara efektif dengan berbagai potensi di dalam stafnya. Sering terjadi pemilihan dan pengangkatan kepala sekolah tidak mempertimbangkan kompetensi tersebut. Melalui kepemimpinan kepala sekolah, segenap potensi staf hendaknya dikembangkan dan dimanfaatkan untuk membina mutu organisasi.

Disamping itu setiap potensi dalam organisasi hendaknya dimanfaatkan untuk pertumbuhan profesional guru-guru.

*1). Berinisiatif /mencari penjelasan secara terus-menerus, mengusahakan penerimaan tujuan-tujuan pendidikan, serta usaha mencapai tujuan-tujuan itu.*

Beberapa usaha harus dilakukan agar staf dapat menterjemahkan policy dan tujuan melalui kegiatan yang kontinyu dan sistematis. Untuk itu pemimpin hendaknya mewujudkan usaha-usaha seperti:

- a. sarana disediakan untuk memungkinkan diadakannya evaluasi efektivitas pengajaran,
- b. terumusnya hipotesa-hipotesa untuk perbaikan/memajukan praktek-praktek,
- c. terlaksananya berbagai macam eksperimentasi, eksplorasi, dan kreativitas kerja kelompok,
- d. sarana diberikan untuk memperoleh keterampilan-keterampilan barau serta pemanfaatan sumber-sumber baru yang tersedia.

*2). Memakai suatu konsep perubahan yang cocok*

Guru-guru dan para petugas sekolah lainnya sering menghadapi keluhan-keluhan akibat kurangnya gairah kerja serta kegagalan mereka dalam memimpin murid-murid belajar.

Di lain pihak terdapat keluhan-keluhan dari guru-guru karena terlalu banyaknya porsi waktu untuk tugas-tugas rutin administratif. Dalam hal ini pimpinan sekolah perlu mengidentifikasi dalam proses belajar mengajar, dan merumuskan konsep-konsep ke arah perubahan situasi secara ilmiah.

3). *Membuat proses belajar menjadi pusat dari semua usaha organisasi.*

Sinkronisasi usaha diperlukan bagi kelompok yang bekerja sama. Meskipun suatu lembaga dapat saja memanfaatkan model-model kerja lembaga lain yang mengalami keberhasilan kerja, namun harus didingat bahwa misi dari tiap-tiap lembaga adalah tidak sama. Personalialia, gedung, peralatan, kultur, kebiasaan, sumber ekonomi dari suatu lembaga berbeda dengan lembaga lainnya. Oleh karena itu masing-masing individu menjalani proses belajar dalam setiap usaha memajukan organisasinya.

4). *Membuat sarana yang memadai untuk perubahan institusional maupun individual.*

Kemajuan lembaga perlu diusahakan dengan membina segenap anggota organisasi. Pembinaan hendaknya dilaksanakan secara kontinu terhadap semua guru dan staf sekolah lainnya. Dalam usaha pembinaan, perlu diadakan “action research” untuk mencobakan ide-ide baru dalam praktek.

**Tugas III : Membangun suatu unit organisasi yang produktif**

Pemimpin bukan saja menjalankan tugas-tugas administrasi secara inteligen, tetapi iapun dituntut untuk membina hubungan-hubungan antar manusia yang harmonis. Hal bekerja sama adalah sangat penting guna membangun suatu organisasi yang produktif.

Admisionitrasi harus berlangsung dengan perencanaan kooperatif serta musyawarah kelompok secara kontinu. Fungsi kepemimpinan hendaknya diwujudkan dengan aktivitas-aktivitas berikut:

- a. Mengusulkan dan mencari kesepakatan mengenai struktur organisasi dan menetapkan hubungan kerja fungsional yang dituntut dari seluruh anggota staf untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah.
- b. Mencari penjelasan dan penerimaan bersama peranan-peranan daripada individu-individu dan bagian-bagian kelompok dalam organisasi.
- c. Menjelaskan hubungan-hubungan kewibawaan/wewenang, tanggung jawab dan kekuasaan di antara individu-individu dan bagian-bagian kelompok.
- d. Membuat ketentuan-ketentuan komunikasi yang memadai di seluruh antero sekolah dan badan-badan lain dalam masyarakat
- e. Memberi penilaian secara kontinu yang memadai.

**Tugas IV : Menciptakan suatu iklim bagi pertumbuhan dan munculnya kepemimpinan**

Kondisi-kondisi lingkungan mempengaruhi tingkah laku manusia. Pemimpin pendidikan hendaknya peka terhadap kondisi-kondisi lingkungan kerja

yang menguntungkan dan menghambat perkembangan kepemimpinan kelompok. Suasana dimana orang-orang dapat tumbuh di dalam jabatan, sangat tergantung pada tingkah laku para pemimpin resmi.

Beberapa kondisi yang menunjang pertumbuhan profesional sekolah antara lain:

- a. Adanya perasaan guru-guru, bahwa suasana kerja di sekolah adalah kondusif/ menghasilkan kreativitas, eksperimentasi dan aktualisasi keterampilan dan bakat.
- b. Guru-guru yang mengalami kesulitan-kesulitan mengajar harus merasa bebas untuk minta bantuan
- c. Dukungan harus diberikan untuk menjamin integritas program pengajaran dan yang bekerja untuk memajukannya.
- d. Ketergantungan harus diletakkan pada kepemimpinan secara mendadak (emergent leadership).
- e. Terasa sekali pemimpin itu sebagai orang-orang yang suka menolong.
- f. Koordinasi kantor pusat menggantikan kontrol kantor pusat.

**Tugas V : Menyediakan sumber-sumber yang memadai untuk efektifitas pembelajaran.**

Kepemimpinan tidak akan efektif apabila kelompok tidak menyadari potensi-potensi yang mereka miliki. Di lain pihak, organisasi tak dapat berkembang dengan baik tanpa sumber-sumber eksternal. Organisasi memerlukan “resources personal”.

Adapun jenis-jenis sumber yang diperlukan untuk mengembangkan organisasi ialah:

- a. Pengetahuan dan keterampilan profesional
- b. Keterampilan-keterampilan memelihara “human relations”.
- c. Keterampilan-keterampilan organisasional.
- d. Keterampilan-keterampilan konseptual.
- e. Pelayanan-pelayanan khusus (kesehatan, kesejahteraan jasmani, kesejahteraan jiwa, dan lain-lain).
- f. Sumber-sumber eksternal (dari institusi-institusi lain).

**3. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Sekolah merupakan suatu organisasi yang bersifat kompleks dan unik. Artinya di dalam suatu organisasi sekolah terdapat dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Setiap individu yang ada di sekolah berasal dari komunitas yang berbeda dan mempunyai masing-masing tujuan individu yang harus dipersatukan menjadi satu tujuan organisasi sekolah.

Di samping itu sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri khusus yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lainnya. Dengan demikian dalam lingkungan sekolah diperlukan adanya tingkat koordinasi yang tinggi karena kompleksitas dan keunikan sekolah tersebut. Koordinasi sekolah tidak lain adalah tanggung jawab dari pimpinannya, yaitu kepala sekolah, sehingga dapat

dikatakan bahwa keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah.

Sebagaimana oleh Wahjosumidjo (2002: 83) bahwa kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai:

Seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Berdasarkan pendapat di atas berarti mutu belajar mengajar di sekolah sangat ditentukan oleh peranan kepala sekolah, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin berkualitas kepemimpinan kepala sekolah semakin baik mutu sekolah yang dipimpinya.

Tugas seorang pemimpin seperti kepala sekolah misalnya menyangkut bagaimana kepala sekolah bertanggung jawab atas sekolahnya dalam melaksanakan berbagai kegiatan, seperti bagaimana mengelola berbagai masalah menyangkut pelaksanaan administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan yang ada di sekolah, dan pendayagunaan sarana dan pra sarana.

Kepemimpinan kepala sekolah adalah salah satu perwujudan kepemimpinan nasional, yaitu kepemimpinan Pancasila, suatu potensi atau kekuatan yang mampu memberdayakan segala sumber daya, sumber daya masyarakat, dan lingkungan sekitar sekolah. Oleh sebab itu, kepemimpinan kepala sekolah merupakan suatu kekuatan penting yang menentukan dalam pencapaian tujuan sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin juga dituntut untuk mempunyai sejumlah kemampuan, sebagaimana Koontz (Wahjosumidjo, 2002: 104) mengemukakan bahwa seorang pemimpin harus mampu:

- a. Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf, dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- b. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf, dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

#### **4. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Sebagai seorang pemimpin kepala sekolah tidak berdiri di samping, melainkan berdiri di depan untuk memberikan dorongan dan memacu serta memberikan kemudahan untuk kemajuan serta memberikan inspirasi bagi organisasi dalam mencapai tujuan.

Menurut Koontz (Wahjosumidjo, 2002: 104) definisi fungsi kepemimpinan adalah “the function of leadership, therefore, is to induce or persuade all subordinates of followers to contribute willingly to organizational goals in accordance with their maximum capacity”.

Definisi tersebut mengungkapkan agar para bawahan dengan penuh kemauan serta sesuai dengan kemampuan secara maksimal berhasil mencapai



tujuan organisasi, pemimpin harus mampu membujuk dan meyakinkan bawahan. Hal ini berarti apabila seorang kepala sekolah ingin berhasil menggerakkan para guru, staf, dan para siswa harus:

- a. Menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap para guru, staf, dan siswa.
- b. Sebaliknya kepala sekolah harus mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap para guru, staf, dan siswa.

## **6. PEMBERDAYAAN KOMITE SEKOLAH**

### **1) Potensi Masyarakat**

Masyarakat adalah bagian yang integral dari kegiatan pendidikan yang berlangsung di sekolah, selain masyarakat secara umum keluarga juga merupakan bagian pokok yang tidak bisa dipisahkan dari system pendidikan nasional kita. Sebagai bagian yang penting kedua komponen tersebut memberikan andil yang cukup tinggi terhadap berhasil atau tidaknya sebuah proses pembangunan bangsa melalui pendidikan.

Beberapa dekade ini pendidikan yang berlangsung di sekolah seolah terpisah dari masyarakat, sekolah adalah lembaga yang dipercaya dapat menghasilkan manusia yang siap untuk kembali ke masyarakat dengan sejumlah ilmu dan keterampilan, sementara masyarakat itu sendiri hanya pengguna yang tanpa harus tahu apa yang sebenarnya terjadi dalam sekolah, apa yang dilakukan oleh sekolah untuk mempersiapkan anak-anak. Kenyataan ini akhirnya menempatkan sekolah sebagai mercusuar yang terpisah dari masyarakatnya, sehingga tidak sedikit sekolah tidak bis menghasilkan dan memberikan apa-apa pada peserta didik untuk bekal kembali kemasyarakat.

Sekolah sekarang tidak bisa seperti apa yang saya gambarkan di atas, karena pendidikan bukan lagi tugas sekolah akan tetapi terantang mulai dari pemerintah, orang tua, dan masyarakat. Oleh karena itu dalam keberhasilannya sekolah sebagai kepanjangan dari pemerintah tidak bisa lepas dari kerjasamanya dengan unsure masyarakat dan orang tua.

Dalam masyarakat banyak sekali potensi yang dapat dimanfaatkan oleh sekolah, secara garis besar ada dua komponen dalam masyarakat yang dapat dimanfaatkan oleh sekolah sebagai sumber dalam kelancaran kegiatan belajar anak di sekolah. Komponen Human Element ; unsur sumber daya manusia sangat banyak sekali di masyarakat, komponen ini bisa dimanfaatkan sampai pada titik proses belajar mengajar di kelas (guest theacher) yang didatangkan langsung dari anggota masyarakat dengan pengalaman dan kemampuannya dalam bidang tertentu. Komponen Material Element ; unsur-unsur yang bersifat material tersedia banyak dimasyarakat, dengan pendekatan tertentu hal ini bisa dibawa ke sekolah sebagai pendukung dalam KBM.

## 2) Membangun Kepercayaan masyarakat

### Aspek-aspek *Good Governance*

**Kemampuan Teknis dan Manajerial**, kemampuan teknis dan manajerial para pegawai negeri sipil merupakan faktor yang harus dimiliki dalam *good governance*.

**Kapasitas Organisasi**, *good governance* harus dibangun berdasarkan kualitas organisasi, sehingga pengembangannya dilakukan berdasarkan pada hal ini, bukan hanya pada kemauan politik, maupun kemauan pribadi seorang pemimpin yang kuat serta kekuasaan negara.

**Kepastian Hukum**, aturan hukum mengacu pada proses kelembagaan untuk menyusun, menafsirkan dan menerapkan hukum serta aturan-aturan lainnya. Ini berarti keputusan yang diambil oleh pemerintah harus memiliki dasar hukum dan perusahaan-perusahaan swasta serta masyarakat dilindungi dari kesewenang-wenangan. Kepastian hukum memerlukan pemerintahan yang bebas dari insentif-insentif yang distortif, melalui korupsi, kolusi, nepotisme atau terjebak dalam kepentingan sempit kelompok kepentingan tertentu.

**Pertanggungjawaban**, pertanggungjawaban dapat menjadi tujuan---yaitu mencerminkan nilai-nilai demokratis--- serta dapat pula menjadi cara menuju pengembangan organisasi yang lebih efektif dan efisien.

**Transparansi dan Sistem Informasi yang Terbuka**, keterbukaan merupakan aspek yang penting dalam *good governance*, dan pengambilan keputusan yang transparan penting bagi sektor swasta untuk membuat keputusan serta investasi yang baik.

**Partisipasi**, partisipasi dapat mencakup pertemuan-pertemuan konsultasi dalam pengembangan kebijakan dan pengambilan keputusan serta proses-proses demokratis.

## 3) Bentuk-Bentuk Keterlibatan Masyarakat Dalam Sekolah

Kerjasama sekolah dengan masyarakat adalah semua bentuk kegiatan bersama yang langsung atau tidak langsung bermanfaat bagi kedua belah pihak. Dengan pengertian ini, semua bentuk dukungan masyarakat termasuk dukungan orang tua siswa adalah wujud kerjasama. Demikian juga semua kegiatan di sekolah, termasuk proses belajar mengajar yang ditujukan untuk kepentingan masyarakat, adalah wujud kerjasama yang perlu ditingkatkan.

Unsur-unsur di dalam masyarakat yang dapat diajak bekerja sama adalah: orang tua siswa, warga dan lembaga masyarakat sekitar sekolah, tokoh masyarakat, lembaga agama, organisasi kemasyarakatan, pemerintah setempat, petugas keamanan dan ketertiban, sesama sekolah, serta kalangan pengusaha, pedagang dan industri yang masih dalam jangkauan sekolah. Begitu banyak dan luas unsur masyarakat yang mungkin dapat membantu eksistensi serta pengembangan sekolah, namun tidak semua dapat memberikan sumbangan secara nyata kepada sekolah, itu sebabnya pengelola sekolah perlu berupaya dengan sungguh-sungguh dan sistematis agar kerjasama dengan masyarakat dapat diwujudkan dan dikembangkan.

Berikut ini sebuah contoh dari kegiatan keterlibatan masyarakat dalam sekolah yang sudah dikelola dengan baik, sehingga dapat dengan jelas kita melihat bentuk dan kewenangan dari masyarakat di dalam sekolah, sebagai berikut ; In Illinois some Schools now use the PTA standards which were designed to guide families, educators and communities through the process of involving parents in their children's education. These Illinois PTA standards, similar to Joyce Eptein's, include: (1) communicating – communication between home and school is regular, two-way and meaning full, (2) parenting – parenting skills are promoted and supported, (3) student learning – parent play at integral role in assisting student learning, (4) volunteering – parents are welcome in the school, and their support and assistance are sought, (5) School Decision – making and advocacy – parents are full partners in the decisions that affect children and families, (6) collaborating with community – community resources are used to strengthen schools, families, and student learning. These types of involvement can make family partnership programs more successfull and meaningful. Some “real word” examples of family involvement in Illinois demonstrate ways these different types of involvement can help schools and raise student achievement. (Lindsay Warner, 2001 ; 5, Family Involvement: A Key Component of Student and School Success, Voices for Illinois Children, [WWW.Voices4kids.org](http://WWW.Voices4kids.org))

Pengelola di dalam sekolah yang dapat merencanakan atau melaksanakan kerjasama dengan masyarakat adalah: (1) kepala sekolah, (2) wakil kepala sekolah, (3) koordinator-kegiatan, (4) wali kelas, serta (5) guru atau petugas yang ditunjuk kepala sekolah.

Pengelola diluar sekolah yang besar peranannya dalam menciptakan dan mengatur kerja sama sekolah dengan masyarakat adalah: (1) Kepala Kantor Dinas tingkat Kecamatan, Kabupaten/Kota, Provinsi, (2) Camat, Bupati, Walikota, Gubernur, dan pejabat yang terkait dalam bidang pendidikan, (3) Pengurus yayasan sekolah bersangkutan, dan (4) Lembaga/organisasi khusus yang dibentuk untuk membantu penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah adalah perencana, pelaksana, dan penentu kebijakan hampir semua bentuk kerjasama sekolah dengan masyarakat. Oleh sebab itu kepala sekolah sangat menentukan proses dan hasil kerjasama itu. Pengelola di luar sekolah bersifat menunjang baik berupa kebijakan, peraturan, finansial, materi, pemikiran, maupun koordinasi.

Ada tiga azas yang malandasi kerjasama, yakni: (1) azas manfaat, (2) azas gotong-royong, dan (3) birokrasi. Kerjasama yang didasarkan pada asaz manfaat, pada hakekatnya merupakan kegiatan bersama yang harus menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam kerjasama itu bila salah satu pihak merasa kurang memperoleh manfaat, maka ia dengan serentak atau berangsur-angsur akan keluar dari kerja sama itu. Azas ini realitas dan sesuai dengan masyarakat yang cenderung materialistik berdasar azas ini, sekolah harus bekerja keras menunjukkan kepada masyarakat yang membantu (baik orang tua siswa maupun unsur masyarakat lainnya), bahwa sekolah langsung atau tidak langsung bermanfaat bagi masyarakat

bersangkutan. Sekolah unggul dan sekolah favorit tidak mengalami kesulitan dalam menerapkan azas ini, maka fasilitas dan bantuan dari masyarakat untuk mengembangkan sekolah akan diperoleh lebih mudah. Sebaliknya, sekolah yang 'lemah' atau 'baru berkembang' akan sulit menerapkan azas ini, dengan azas ini sekolah yang sudah maju cenderung makin maju, dan sekolah yang tertinggal cenderung makin jauh tertinggal.

*Stakeholders* di atas mengacu kepada orang-orang yang berpengaruh terhadap kemajuan pendidikan, baik proses maupun lulusannya. Dalam analisis industri ini, tugas kita menghubungkan hal yang patut untuk dicontoh disesuaikan dengan realita dan situasi dan kondisi yang ada, dilakukan penambahan /modifikasi disesuaikan dengan lingkungan yang ada.

Dalam persaingan sekolah, kita harus memperhatikan beberapa hal, yaitu:

1. Perkembangan teknologi belajar;
2. Perubahan masyarakat;
3. Kemampuan yang disediakan *stakeholders*;
4. Kemampuan konsumen *stakeholders*;
5. Perubahan kebijakan pemerintah;
6. Penyediaan pendidikan yang baru.

Untuk mengembangkan sekolah agar dapat berkompetisi dengan sekolah lain maka harus melibatkan orang tua, pimpinan masyarakat, pemuda, lembaga pendidikan, kelompok masyarakat, dll. Dalam hal ini timbul pertanyaan apakah perkembangan sikap dan kebiasaan kelompok berpengaruh langsung pada pelaksanaan pendidikan di sekolah dan apa yang akan terjadi di masa depan?

Di dalam pertanyaan pertama lebih menitikberatkan pada perkembangan dan yang kedua lebih terfokus pada strategi. Beberapa perubahan yang besar mempengaruhi pendidikan terlihat sebagai berikut:

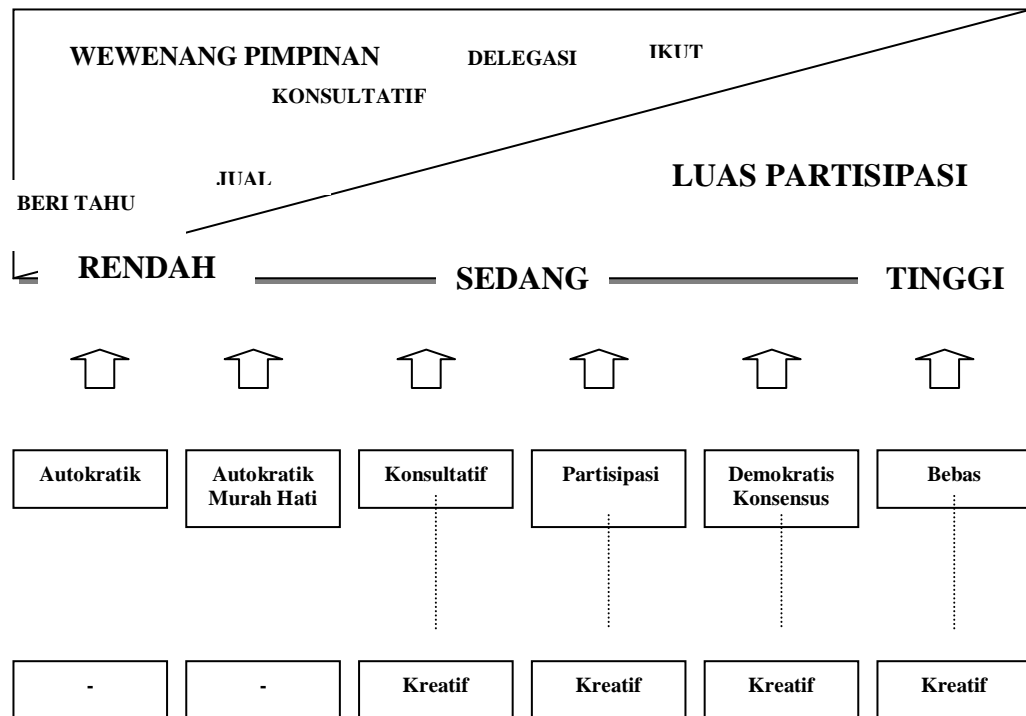
1. Orang tua
  - Meningkatkan permintaan dari orang tua untuk mengutamakan sekolah dibanding pada kesehatan dan kesejahteraan;
  - Meningkatnya permintaan dari orang tua untuk menjamin dari buta huruf, buta angka dan keterampilan dalam sosialisasi;
  - Meningkatnya perhatian terhadap perlengkapan pendidikan bagi anak-anak mereka untuk pembangunan;
  - Meningkatnya keinginan orang tua untuk dilibatkan dalam pembuatan keputusan yang berhubungan dengan sekolah dan perkembangan kurikulum;
  - Meningkatnya perhatian terhadap pendidikan dengan menerima masukan berupa saran, ide dari orang tua;
  - Meningkatkannya akan pemahaman orang tua terhadap ketidakpastian nilai pendidikan dan biaya pendidikan;
  - Meningkatnya permintaan bahwa persekolahan seharusnya mempersiapkan untuk pekerjaan dan perkembangan karier;
  - Rasa ingin memiliki hak perlindungan.

2. Anak Didik
  - Meningkatkan rata-rata putus sekolah dari sistem sekolah;
  - Kemunduran penampilan peserta didik dalam beberapa ujian menunjukkan bahwa sistem telah membentuk penampilan yang lemah;
  - Meningkatkan penggunaan akan pelayanan masyarakat, kesehatan, olahraga, bimbingan, latihan organisasi oleh peserta didik;
  - Perhatian melebihi jarak pilihan subjek dan pilihan lebih fleksibel;
  - Perhatian untuk menyesuaikan sekolah dengan karier.
3. Pengusaha
  - Menumbuhkan perhatian terhadap kualitas pelayanan pendidikan dengan syarat-syarat babas buta huruf, buta angka dan memiliki keterampilan;
  - Meningkatnya keterlibatan dalam strategi dan sumber pertanyaan dalam pendidikan melalui kemitraan industri, *joint venturing*, proyek pengembangan kurikulum;
  - Meningkatnya dalam usaha dari pengusaha untuk menjamin perubahan kebijakan dari pemerintah;
  - Khususnya dalam hubungan pada sekolah dengan menghilangkan buta huruf, menghilangkan buta angka dan keterampilan masyarakat ini terlihat sebagai dukungan terhadap kegagalan sekolah;
  - Pengakuan bahwa investasi dalam latihan adalah elemen kunci dalam strategi kompetitif.
4. Lembaga kedua
  - Merubah dalam perekrutan untuk masuk karena permintaan untuk tepat melebihi kebutuhan;
  - Perhatian melebihi dasar akademik dari kurikulum sekolah sehingga mempengaruhi dalam ketentuan masuk universitas;
  - Perhatian yang kurang dari penyatuan terhadap kemampuan akan teknologi (tidak terkecuali informasi teknologi di dalam kurikulum sekolah);
  - Perkembangan yang menarik dari pemuda terhadap pengetahuan sepanjang hayat.
5. Kelompok masyarakat
  - Memperhatikan diantara para wajib pajak yang tidak mempunyai anak usia sekolah yang memerlukan biaya;
  - Pembelaan masyarakat meningkat yang memandang sekolah sebagai roda untuk mempromosikan masalah sosial, seperti AIDS, pencemaran lingkungan, minimnya hak suara dalam status sekolah;
  - Situasi politik dalam pengawasan kurikulum oleh beberapa orang;
  - Agama, etika, moral sebagai monitoring terhadap kurikulum;
  - Tingginya permintaan terhadap penerimaan fasilitas fisik dan perlengkapan (terutama teknologi informasi) dari kelompok masyarakat.

Partisipasi orang dalam organisasi sekolah dirasakan menjadi hal pendukung yang terpenting dalam pencapaian tujuan organisasi, karena bagaimanapun bentuk perilaku orang dalam kegiatan organisasi adalah modal bagi organisasi. Hal yang

perlu dilakukan adalah bagaimana orang bisa berpartisipasi dengan baik dan tinggi dalam setiap kegiatan organisasi. Partisipasi yang dilakukan orang tidak hanya sebatas melakukan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, akan tetapi partisipasi yang kreatif yang lebih mengarah kepada bentuk-bentuk pekerjaan yang dilaksanakan dalam pekerjaan yang rutin dan ide-ide serta gagasan-gagasan yang mengarah kepada usaha-usaha perbaikan dan penyempurnaan setiap pekerjaan yang dilakukannya.

Dalam upaya partisipasi orang dalam pekerjaan hal ini dimulai dari keterbatasan mental dan emosional orang-orang dalam situasi berkelompok yang mendorong mereka ikut untuk membantu, mencapai tujuan kelompok dengan membagi tanggungjawab. Adapun yang terkandung dalam kegiatan partisipatif orang dalam organisasi adalah : (1) keterlibatan mental dan emosional; (2) memberi kesempatan berinisiatif dan kreatif; (3) kesediaan menerima tanggungjawab; (4) meningkatkan kekuatan dan pengaruh. Lebih jelasnya seperti gambar dibawah ini :



*Partisipasi Kreatif (Trigono dalam Triguna Priyadharma : 2001)*

Dalam penyelenggaraan pendidikan, masyarakat, pemerintah dan keluarga memegang peranan yang sentral dan strategis. Peranan tersebut mengarah pada pencapaian tujuan pendidikan, baik pada level Tujuan Pendidikan Nasional, pada level Regional dan Institusional. Untuk memaksimalkan peranannya masing-masing

diperlukan pola kerjasama yang memberikan kesempatan dan peluang keduanya berkiprah secara proporsional.

Pola kerjasama yang sifatnya saling menguntungkan dalam sebuah pola kerja dan kemitraan yang dilandasi kesediaan dan kesiapan untuk memberikan layanan pembelajaran. Di bawah ini contoh pola kemitraan antara pemerintah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan :

No	Komponen	Peran Serta	
		Masyarakat	Pemerintah
1	Warga Belajar	Melaksanakan identifikasi warga belajar	Memberikan bimbingan & alat untuk mengidentifikasi warga belajar
2	Tutor	Menyediakan tutor	Melatih tutor
3	Penyelenggara (pamong belajar)	Menyediakan calon penyelenggara kegiatan belajar	Memberikan panduan & bantuan teknis pembentukan kelompok belajar
4	Pembentukan kelompok belajar	Mengatur/menetapkan pembentukan kelompok belajar	Memberikan panduan & bantuan teknis pembentukan kelompok belajar
5	Penempatan tempat belajar	Menyediakan tempat belajar	Membantu penataan tempat belajar
6	Program belajar	Menetapkan hal-hal yg akan dipelajari, menyepakati jadwal belajar	Mendampingi & menampung kebutuhan belajar masyarakat
7	Sarana belajar	Pengatur penggunaan sarana belajar	Menyediakan sarana belajar seperti buku paket, modul & sarana belajar lainnya
8	Regu belajar	Memprakarsai diadakannya lomba antar kelompok & warga belajar	Penyelenggara lomba
9	Dana belajar	Menyediakan dana	Menyediakan dana
10	Hasil belajar	Memfaatkan hasil belajar & meningkatkan lebih lanjut	Mengevaluasi proses & hasil pembelajaran serta menindaklanjutinya

*Contoh pola kemitraan antara Pemerintah & Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan Luar Sekolah (Fasli Jalal:2001)*

Keterlibatan masyarakat dalam sekolah dirasakan penting keberadaannya, karena bagaimanapun masyarakat adalah wadah yang menyediakan input bagi proses pendidikan pada akhirnya adalah wadah yang akan menampung hasil proses kegiatan Pendidikan. Ada banyak kegiatan yang dapat dilakukan dalam keterlibatannya di sekolah, kegiatan-kegiatan yang dilakukan diarahkan kepada keterlaksanaannya program-program sekolah. Oleh karena itu untuk meluruskan dan menjamin bentuk-bentuk dukungan masyarakat terhadap sekolah perlu dibentuk sebuah lembaga. Lembaga tersebut secara formal berada dalam lingkungan sekolah dan menjadi mitra sekolah.

Bentuk kerjasama sekolah dan masyarakat banyak tergantung pada tujuan dan sifat kerja-sama, serta kondisi dan situasi saat itu. Ada kerjasama yang bersifat

sementara atau jangka pendek, ada pula jangka panjang dan menyeluruh. Bagaimana bentuknya, kerjasama itu harus dinyatakan secara tertulis agar kedua belah pihak masing-masing mengetahui hak dan kewajibannya. Tentu saja pernyataan tertulis itu dapat dibuat sambil kerjasama dilaksanakan kecuali dalam hal tertentu harus dibuat sebelum pelaksanaan.

Beberapa bentuk kerjasama yang telah dilaksanakan baik oleh sekolah umum maupun oleh sekolah kejuruan, antara lain sebagai berikut :

- (1) *Penyelenggaraan Pendidikan Sistem Ganda (PSG).*
- (2) *Penggunaan fasilitas sekolah untuk masyarakat umum.*
- (3) *Kontrak karya dalam memanfaatkan kreativitas dan atau keahlian sekolah.*
- (4) *Pemanfaatan siswa unggul, guru ahli atau kelompok kegiatan favorit.*
- (5) *Dialog antara siswa dengan alumni secara reguler.*  
*Dialog antara pengelola/guru dengan orang tua siswa.*
- (6) *Sekolah berpartisipasi aktif dalam kegiatan kemasyarakatan.*
- (7) *Mendatangkan sponsor untuk ikut membiayai kegiatan sekolah.*
- (8) *Mengundang tokoh masyarakat, ahli, pengusaha sukses, atau pejabat pemerintah untuk memberikan pelatihan atau memperluas wawasan guru dan siswa dengan cara memberi ceramah, memperlihatkan keahlian, atau melalui diskusi kelompok terbatas.*
- (9) *Pihak sekolah menyediakan jasa konsultasi bagi orang tua siswa dan warga masyarakat setempat.*
- (10) *Siswa belajar langsung di masyarakat (bukan hanya dalam bentuk PSG), misalnya mempelajari teknik pembenihan ikan, membuat kerajinan keramik, mencangkok tanaman, membuat kue, atau di lingkungan industri rumah.*
- (11) *Kerja sama sekolah dengan lembaga khusus, antara lain : pesantren, lembaga gereja, puskesmas, pusat rehabilitas korban narkoba, Balai latihan dan Kejuruan Depnakertrans, Koperasi, Perpustakaan Wilayah, dan pusat-pusat pengembangan budaya.*

Dalam konteks dewan sekolah seperti pada peraturan pemerintah nomor 044, kegiatan dewan sekolah sudah mulai mengarah kepada keterlibatan secara utuh masyarakat di sekolah, yang mencakup kegiatan-kegiatan perencanaan sekolah, kegiatan belajar mengajar dan evaluasi kegiatan sekolah. Akan tetapi untuk situasi sekolah dan masyarakatnya di Indonesia harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi serta tingkat kedewasaan dari masyarakatnya itu sendiri (pendidikan, kemampuan keuangan, kepedulian, dll).

Di Australia model keterlibatan unsur orang tua, masyarakat dalam sekolah sudah dapat dirasakan hasilnya baik oleh sekolah maupun orang tua dan masyarakat. Efektivitas keterlibatannya dirasakan oleh sekolah sudah sangat membantu dan memberikan dampak yang positif. Laporan Hasil Studi Banding Tentang Manajemen dan Perencanaan Pendidikan di Australia dan Kemungkinan Implementasinya di Indonesia oleh Depdiknas Biro Perencanaan Tahun 1999 dalam Bab IX Halaman 51-52 tentang Partisipasi Masyarakat dan Orang Tua Murid bahwa : Sekolah-sekolah di Australia pada umumnya mengutamakan partnershsip antara orang tua, masyarakat



dan siswa, bahkan para guru (pendidik profesional). Komitmen orang tua dan masyarakat pada sekolah cukup luas, tidak hanya terbatas pada bantuan terhadap perkembangan kemajuan pendidikan siswa di sekolah akan tetapi juga komitmen orang tua dan masyarakat secara langsung memberikan bantuan/dukungan dalam pelaksanaan program sekolah, antara lain berbagai kegiatan mulai dari perencanaan, pengembangan sampai kepada penetapan kebijakan (termasuk kurikulum) dan bahkan pencarian dana/keuangan sekolah serta hal-hal yang berkaitan dengan fungsi sekolah. Lembaga *parents and citizen association* keterlibatannya melalui :

1. Penyediaan sarana belajar sehingga siswa dapat belajar dengan baik (lingkungan belajar yang kondusif);
2. Kemajuan pendidikan siswa di sekolah (kurikuler dan ekstrakurikuler);
3. Pengambilan keputusan sehingga merasa lebih bertanggungjawab dalam pengembangan sekolah.

Disisi lain upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka lebih mengefektifkan partisipasi dan peran serta orang tua dan masyarakat adalah pihak sekolah lebih proaktif melakukan komunikasi dengan orang tua dan masyarakat, antara lain : 1) Melaporkan perkembangan belajar siswa secara periodik (persemester); 2) Mengadakan pertemuan untuk membicarakan prestasi siswa tidak terbatas hanya pada anak-anak yang kemampuannya rendah; 3) Melibatkan dalam kegiatan-kegiatan sekolah (sosial kemasyarakatan). Disamping hal tersebut, orang tua dan masyarakat melalui wadah yang ada dapat melakukan kontrol terhadap program sekolah, sehingga mereka juga memegang peranan yang cukup penting dalam kelancaran pelaksanaan kegiatan sekolah. Ini memerlukan orang-orang yang benar-benar memiliki wawasan yang luas, bertanggungjawab, tegas dan mau bekerja dengan dijiwai semangat kemitraan.

## 7. TINDAK LANJUT

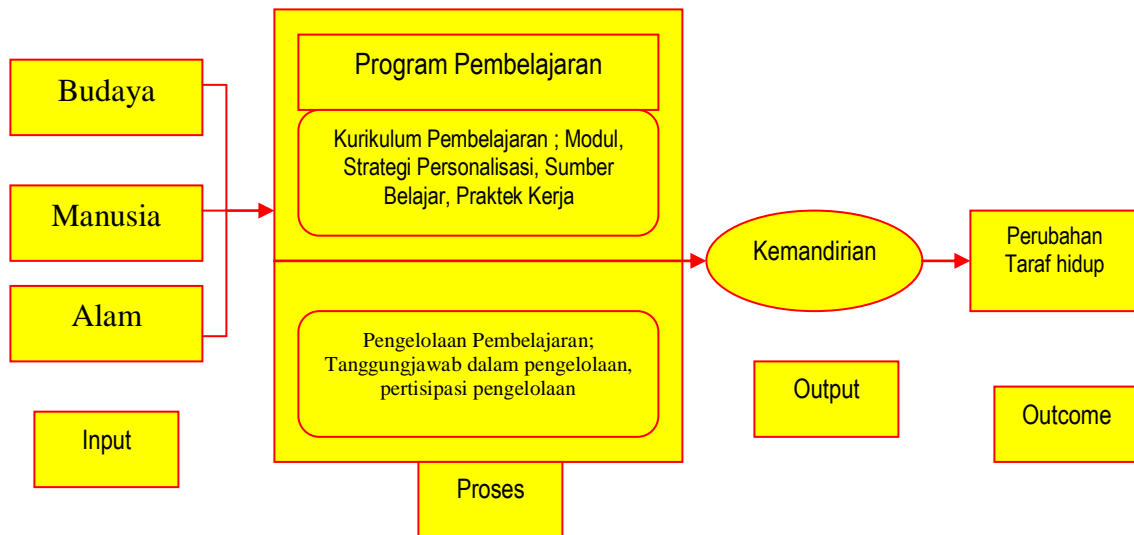
Di bawah ini beberapa model yang bias dipersiapkan dalam kerangka penyiapan integrasi ke dalam TIM TP3 MD;

### 1. Metodologi Pengembangan



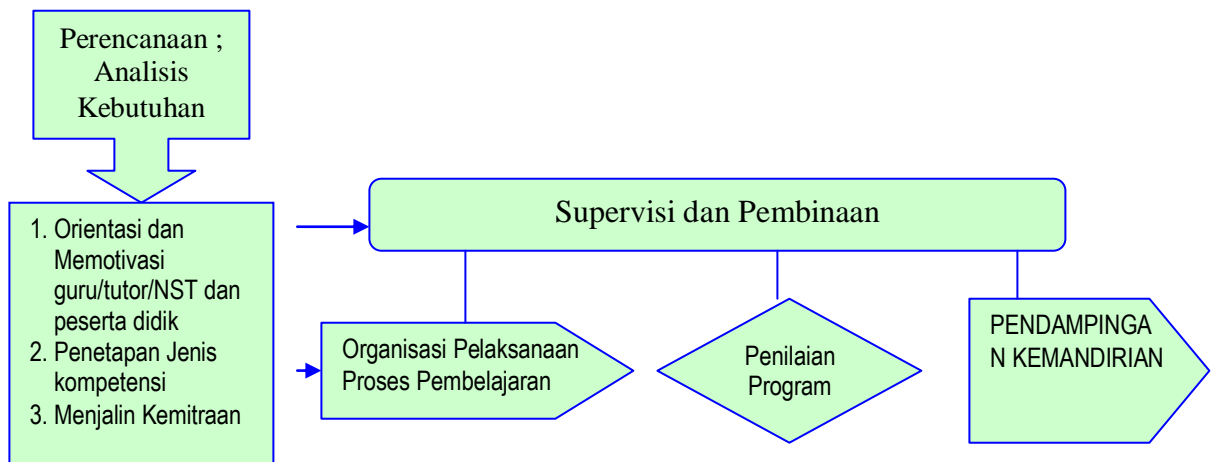
### 2. Model-model penyelenggaraan pembelajaran

- a) **Model Kontekstual**, yaitu model pembelajaran yang menggabungkan unsur sumber daya budaya, sumber daya manusia dan sumber daya alam dengan memperhatikan sumber-sumber daya lokal tersebut seperti diilustrasikan dalam gambar berikut ;



Gambar Model Konstekstual Pembelajaran

**b) Model Alternatif Manajemen Pembelajaran**



Gambar Model Alternatif Manajemen Pembelajaran

## 8. RUJUKAN

- Administrasi Pendidikan (2003), *Broad Based Education*, Jurnal, FIP Administrasi Pendidikan, UPI Bandung.
- Akdon, (2002). *Identifikasi Faktor-Faktor Kemampuan Manajerial Yang Diperlukan Dalam Implementasi School Based Management (SBM) Dan Implikasinya Terhadap Program Pembinaan Kepala Sekolah*. Bandung: Jurnal Adpend UPI
- BPS, (2004), *Penyusunan Data Sosial Ekonomi Daerah (SUSEDA) 2004 Propinsi Jawa Barat*, Kerjasama Badan Perencanaan Jawa Barat dengan BPS Propinsi Jawa Barat
- Depdikbud, (1999), *Panduan Manajemen Sekolah*, Depdikbud Dirjen Dikdasmen Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Jakarta.
- Djam'an S., dan Udin S.Saud.,(2003), *Implementasi Program "Life Skills" dan "Broad-Based Education" Sebagai Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah*, Jurnal FIP Administrasi Pendidikan, UPI Bandung.
- Diknas,(2003), *Petunjuk Pelaksanaan Sistem Pendidikan Nasional 2003; Keputusan Meteri Pendidikan Nasional Nomor 053/U/2001 tentang Pedoman Penyusunan Standar Pelayanan Minimal Penyelenggaraan Persekolahan Bidang Pendidikan Dasar dan Menengah*, Jakarta : CV. Eko Jaya.
- Guskey, R., Thomas and Michael Huberman, (1995), *Professional Development in Education ; New Paradigms & Practices*, New York and London : Teachers College.
- Hitt, A., Michael & R Duane Ireland, Robert E. Hoskisson (1997), *Manajemen Strategis ; Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, (Alih Bahasa Armand Hedyanto), Jakarta : Erlangga.
- [Http://www.hawaii.gov/scbm/faqscbm.htm](http://www.hawaii.gov/scbm/faqscbm.htm), (1989), *School Community Based Management (SCBM) Policy*.
- I. Nyoman, Beratha, (1991), *Pembangunan Desa Berwawasan Lingkungan*, Jakarta: Bumi Akasara.
- Koentjaraningrat, (1984), *Masyarakat Desa Di Indonesia*, Jakarta : FE UI

- Murgatroyd, Stephent & Morgan, Colin, (1993), *Total Quality Management and The School*, Buckingham Philadelphia : Open University Press.
- Owens, R. Thomas, (1996), *Community-Based Learning : A Foundation for Meaningful Education Reform*, <http://www.nwer.org/scpd/sirs/10/t008.html>.
- Ratnawati, P, (2004), *Mengukur Kepuasan Masyarakat Terhadap Pelayanan pendidikan* ; [http://www.depdiknas.go.id/Jurnal/43/p\\_ratnawati.htm](http://www.depdiknas.go.id/Jurnal/43/p_ratnawati.htm).
- Tanpubolon, Mangatas, (2004), *Pendidikan pola Pemberdayaan Masyarakat dan Pemberdayaan Partisipasi Masyarakat Dalam Pembangunan Sesuai Tuntutan Otonomi Daerah* ; [http://www.depdiknas.go.ig/Jurnal/32/pendidikan\\_pola\\_pemberdayaan\\_mas.htm](http://www.depdiknas.go.ig/Jurnal/32/pendidikan_pola_pemberdayaan_mas.htm).
- (2004), *Paradigma Baru Pendidikan Bermutu Berdasarkan Sistem Board Based Education dan High Based Education Menghadapi Tantangan Abad ke 21 di Indonesia* ; [http://www.depdiknas.go.ig/Jurnal/34/paradigma\\_baru\\_pendidikan\\_bermutu.htm](http://www.depdiknas.go.ig/Jurnal/34/paradigma_baru_pendidikan_bermutu.htm).
- Tim Bapeda dan PT.Teknoplan, (2003), *Rencana Tata Ruang Wilayah Propinsi Jawa Barat*, Pemerintah Propinsi Jawa Barat.
- Tim Broad Based Education, (2001), *Konsep Pendidikan Kecakapan Hidup (Life Skill Education)*. Buku I. Depdiknas
- Tim Broad Based Education, (2001), *Pola Pelaksanaan Broad Based Education*, Buku II. Depdiknas
- Tim Pokja MBS, (2002), *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat*, Bandung : Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat.
- Wahjosumidjo, (2002), *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta : PT. RadjaGrafindo Persada.
- Warner, Lindsay, (2001), *Family Involvement: A Key Component of Student and School Success*, Voices for Illinois Children, [WWW.Voices4kids.org](http://WWW.Voices4kids.org)
- White A, Barbara, (1995), *The Cooperative Extension : A Facilitator of Access for Community-Based Education*, [www.cubekc.org/archivities/commsbsd.html](http://www.cubekc.org/archivities/commsbsd.html), Logan : Utah,

----- (1999). *Panduan Manajemen Sekolah*. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan

---

PERDA Propinsi Jawa Barat, Nomor 1 Tahun 2003, *Tentang Pola Dasar Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Barat Tahun 2003 - 2007*

PERDA Propinsi Jawa Barat, Nomor 2 Tahun 2003, *Tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Propinsi Jawa Barat*

PERDA Propinsi Jawa Barat, Nomor 3 Tahun 2003, *Tentang Program Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Barat Tahun 2003 - 2007*

UU No.20 Tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*.

UU No. 32 Tahun 2004 *Tentang Otonomi Daerah*.