

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK DALAM MEWUJUDKAN
AKUNTABILITAS KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN
(Studi Kasus terhadap Akuntabilitas Kinerja Pemimpin UPTD Pendidikan
Dalam Mengimplementasikan Manajemen Strategik di Kawasan Perkotaan dan
Pedesaan Kabupaten Bengkalis)**

MUHAMMAD NASIR

Kabag Humas dan Protokol Setwan Kabupaten Bengkalis

Email: m.nasir196201@gmail.com

Abstract

Statically, an organization is a gathering place for a number of people who have the same interests. While dynamically, organization is a process of cooperation of several people to achieve a common goal. In this thinking, all elements of an organization will only function effectively and efficiently if the human element as a resource that carries out work is able to utilize material and financial professionally. Conversely, if human resources have low ability in utilizing material and financial resources, it cannot be denied that waste will occur in an organization. The Technical Services Unit of the Education Office in urban and rural areas in Bengkalis Regency has carried out a strategic management process based on the needs of the organization and the interests of its service users. The stages of strategic management remain the main basis in determining the programs needed. The programs are determined not only for the benefit of the Education Service Technical Service Unit, but also by taking into account environmental developments.

Secara statis, organisasi merupakan wadah berhimpun sejumlah manusia yang memiliki kepentingan sama. Sementara itu secara dinamis, organisasi merupakan proses kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan bersama. Dalam pemikiran ini, semua unsur organisasi hanya akan berfungsi secara efektif dan efisien apabila unsur manusia sebagai sumber daya yang melaksanakan pekerjaan mampu mendayagunakan material dan finansial secara profesional. Sebaliknya, apabila sumber daya manusia berkemampuan rendah di dalam mendayagunakan material dan finansial, maka tidak dapat dipungkiri bahwa akan terjadi pemborosan dalam suatu organisasi. UPTD Pendidikan daerah kawasan perkotaan dan pedesaan di Kabupaten Bengkalis telah melakukan proses manajemen strategik berdasarkan kebutuhan organisasi dan kepentingan pengguna jasanya. Tahapan-tahapan manajemen strategik tetap menjadi dasar utama menentukan program yang dibutuhkan. Program-program yang ditetapkan tidak hanya untuk kepentingan UPTD Pendidikan, tetapi juga dengan memperhatikan perkembangan lingkungan.

Keywords: *Organization, Strategic Management, Human Resources.*

A. Latar Belakang Masalah

Perubahan sistem pemerintahan di tanah air telah membawa implikasi terhadap penyusunan berbagai infrastruktur pendidikan di daerah. Seperti halnya pengelolaan Sekolah Dasar dulu dikelola oleh dua lembaga, Dinas P&K dan Kanwil Depdikbud, sedangkan Pendidikan Menengah dikelola oleh Kanwil, harus tunduk pada ketentuan UU. No. 22 Tahun 1999, untuk direstrukturisasi sesuai kebutuhan daerah. Satu hal yang mendapat pertimbangan paling “*urgen*” adalah akomodasi kebutuhan masyarakat setempat yang bernuansa kolaboratif, kompetitif serta berorientasi pada kualitas. Jika penyelenggaraan sistem pendidikan dilaksanakan secara efektif, maka implikasinya terhadap peran atau perluasan peran dari pemimpin menjadi lebih profesional. Ini merupakan suatu “*condition sine qua non*” simultan dengan upaya memposisikan para Pemimpin Unit Pelayanan Teknis Dinas (UPTD) Pendidikan sebagai sosok Pemimpin struktural yang berada di garis depan (*front line*), artinya mereka secara langsung berhadapan dengan seluruh Pemimpin satuan pendidikan (para kepala sekolah) dan “*stakeholders*” lainnya.

Pemimpin UPTD Pendidikan merupakan pemegang peran strategis dalam penerapan kebijakan atau mengembangkan inovasi pendidikan di setiap satuan tugas/ kerja dan satuan pendidikan di kecamatan. Tugas dan tanggungjawab yang cukup berat untuk diemban oleh seorang pemimpin, sudah sewajarnya kualitas kemampuan kerjanya dikembangkan dan ditingkatkan lebih profesional, sistematis dan pragmatis sesuai tuntutan tugas di bidang pendidikan. Berdasarkan PP. No. 65 Tahun 1951, lembaga ini dijadikan sebagai ujung tombak yang sangat strategis dalam memberikan pembinaan kepada sekolah, khususnya mengelola 3 M yakni *man, money dan material* (ketenagaan, keuangan dan sarana prasarana pendidikan).

Dengan mengacu pada Peraturan Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkalis No. 20 Tahun 2005 yang menetapkan Dinas Pendidikan untuk mengelola pendidikan, maka Kabupaten Bengkalis secara struktural juga membentuk Unit Pelayanan Teknis Dinas (UPTD) Pendidikan yang mengelola pendidikan sesuai dengan kewenangan yang digariskan sebagai pembantu teknis dalam mewujudkan penyelenggaraan pendidikan profesional sesuai kebutuhan daerah. Dengan demikian terlihat jelas peran Pemimpin Unit Pelayanan Teknis Dinas (UPTD) Pendidikan dengan kompleksitas tugas menjadi 5M (*Man, money, material, method dan machines*) yang sudah semestinya memiliki seorang Pemimpin profesional.

Dalam teori organisasi, B. Silalahi (1995) mencoba mengembangkan pandangan FW. Harris tentang prinsip sebuah organisasi dalam mencapai tujuan supaya lebih efektif. Ada tiga belas prinsip yang dapat dilaksanakan oleh pihak Kantor Unit Pelayanan Teknis Dinas Pendidikan sebagai sebuah organisasi, yakni sebagai berikut: (1) *the principle of objective*; (2) *the principle of functional organization*; (3) *the principle of balance*; (4) *the principle of specialization*; (5) *the principle of continuity*; (6) *the principle of flexibility*; (7) *the principle of simplicity*; (8) *the principle of unity*

of command; (9) the principle of span of control; (10) the principle of supervisory channels; (11) the principle of communication; (12) the principle of coordination; (13) the principle of effectiveness.

Prinsip-prinsip di atas menggambarkan suatu organisasi yang dinamis dengan menerapkan berbagai kepentingan untuk memungkinkan seluruh aktivitas berkaitan dalam koridor pencapaian tujuan yang efektif, prinsip ini dapat diterapkan pada Unit Pelayanan Teknis Dinas (UPTD) Pendidikan sebagai organisasi pelaksana teknis dalam memberikan pelayanan maksimal bidang pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu.

B. Fokus Masalah Penelitian

Ada beberapa fokus permasalahan yang ingin diangkat dan dicarikan pemecahannya dalam penelitian ini, diantaranya adalah; (1) perumusan kembali visi dan misi penyelenggaraan sistem pendidikan di daerah harus sejalan dengan visi, misi dan strategi di tingkat pusat, (2) restrukturisasi organisasi dan institusi penyelenggara sistem pendidikan nasional yang mempunyai prinsip “*ramping struktur namun efektif*”, dan (3) pelaksanaan kinerja yang baik terhadap tenaga kependidikan disemua tingkat organisasi pendidikan. Sejalan dengan pernyataan di atas, maka yang menjadi fokus dari studi yang akan dilakukan adalah: *Bagaimana manajemen strategik diimplementasikan Pemimpin tenaga kependidikan dalam mewujudkan akuntabilitas kinerja yang baik bagi organisasi yang dipimpinnya?*

C. Tujuan Penelitian

Secara umum studi yang dilakukan ini bertujuan menemukan karakteristik seorang Pemimpin Kantor Unit Pelayanan Teknis Dinas Pendidikan dan strategi pembinaan guna mewujudkan akuntabilitas kinerja Pemimpin. Berdasarkan temuan, dapat dilakukan pembinaan terhadap Pemimpin Kantor Unit Pelayanan Teknis Dinas, memuat alternatif strategi yang dapat dijadikan pertimbangan dalam pengimplementasian tugas-tugas struktural dan tugas fungsional. Sedangkan tujuan khusus dari penelitian yang dilakukan adalah untuk memberikan jawaban dari pertanyaan penelitian melalui penghimpunan sejumlah data, melakukan pengolahan, dan kemudian memberikan suatu rekomendasi guna mewujudkan Akuntabilitas Kinerja Pemimpin Kantor Unit Pelayanan Teknis Dinas (UPTD) Pendidikan di Kabupaten Bengkalis.

D. Metode Penelitian

Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai *setting*, berbagai sumber, dan berbagai cara. Bila kita lihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber sekunder dan sumber primer. Sumber sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sedangkan sumber primer merupakan data yang langsung diperoleh dari orang yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Selanjutnya bila dilihat dari segi teknik pengumpulan

data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan (1) observasi (pengamatan), (2) interview (wawancara), (3) dokumentasi, (4) triangulasi.

E. Hasil Penelitian

1. Struktur Organisasi UPTD Pendidikan Kawasan Perkotaan dan Pedesaan Kabupaten Bengkalis

Struktur Organisasi Kantor UPTD Pendidikan Kabupaten Bengkalis didasarkan pada Peraturan Bupati Bengkalis Nomor 543 Tahun 2002, kemudian disempurnakan lagi dengan Keputusan Bupati Nomor 16 Tahun 2005, tentang Pembentukan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Kabupaten Bengkalis. Dengan adanya struktur organisasi di lingkungan Kantor UPTD Pendidikan di Kabupaten Bengkalis, dapat dikatakan bahwa UPTD Pendidikan Kabupaten Bengkalis adalah organisasi yang memenuhi persyaratan secara organisatoris. Dengan adanya struktur tersebut, tentu saja akan mempermudah UPTD Pendidikan Kabupaten Bengkalis dalam melaksanakan tugas pokoknya dalam mencapai tujuan organisasi.

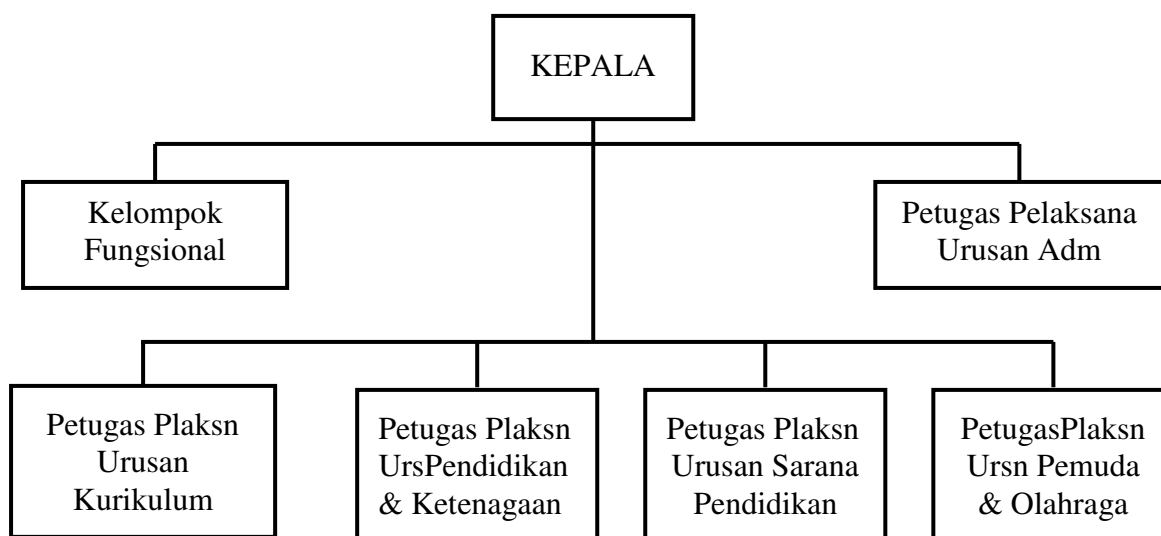
Struktur organisasi yang rinci dari setiap bidang tugas merupakan wahana pemberian kesempatan kepada setiap personil untuk mengelola seluruh kegiatan sesuai dengan bidang tugas. Hal ini akan berdampak pada pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab serta motivasi personil dalam melaksanakan tugas. Pembagian tugas dalam struktur organisasi pada hakekatnya merupakan penumbuhan kesadaran dan tanggung jawab dari setiap personil terhadap tugas yang telah diberikan dalam organisasi. Karena itu, tugas yang ditetapkan dalam struktur organisasi akan memotivasi personil dalam melakukan kegiatan sesuai norma-norma yang telah disepakati bersama. Untuk itu, setiap personil dapat menerima dan menghormati nilai-nilai yang ada, sehingga menimbulkan sinergi dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengorganisasian sebagai salah satu fungsi manajemen fungsional bukan organisasi yang telah dijelaskan pengertiannya dari segi statis dan dinamis. Pengorganisasian merupakan sistem kerjasama sekelompok orang yang dilakukan dengan pembedaan dan pembagian seluruh pekerjaan/tugas dengan membentuk sejumlah satuan atau unit kerja, yang menghimpun pekerjaan sejenis dalam satu satuan atau unit kerja. Organisasi sebagai proses kerjasama harus bersifat dinamis karena setiap tindakan yang dilakukan selalu berubah dan berkembang sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan, baik dalam organisasi maupun di luar organisasi. Salah satu faktor penentu terlaksananya struktur organisasi yang telah dijabarkan sangat dipengaruhi oleh hubungan kerjasama yang diciptakan Pemimpin UPTD Pendidikan Kabupaten Bengkalis dengan personil lainnya dalam ikatan untuk mencapai tujuan organisasi.

Struktur organisasi UPTD Pendidikan Kabupaten Bengkalis menggambarkan rincian dan spesifikasi bidang tugas yang berkaitan dengan kedudukan, fungsi-fungsi dan perbedaan tugas serta tanggung jawab dari setiap personil. Selain itu, struktur

organisasi juga menggambarkan garis komando (hirarki kekuasaan) yang harus ada antara atasan dan bawahan atau antar setiap personil yang berkaitan dengan hubungan kerjasama, koordinasi, wewenang dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Karenanya, struktur organisasi dalam organisasi pendidikan, bukan hanya merupakan faktor dokumentasi dan formalitas yang dijadikan gambaran penyelenggaraan yang kerap terjadi, tetapi merupakan suatu sarana pembagian tugas yang mampu menumbuhkan sinergi dalam penyelenggaraan pendidikan.

Gambar 1
Struktur Organisasi Tata Kerja UPTD Pendidikan



Sumber: Peraturan Bupati Kabupaten Bengkulu No. 16 Tahun 2006

2. Sumber Daya UPTD Pendidikan Kabupaten Bengkulu

SDM yang berkualitas akan mampu melakukan berbagai perubahan sesuai dengan perkembangan yang terjadi. Oleh karena itu UPTD Pendidikan Kabupaten Bengkulu sebagai organisasi pengelola sumber daya pendidikan yang melahirkan SDM berkualitas harus mampu memberikan kualitas dasar dan kualitas instrumental. Kualitas dasar yang harus dimiliki diantaranya: nilai-nilai yang sesuai dengan norma yang berlaku, cerdas, berdisiplin, kepribadian yang mantap, dan tanggung jawab kemasyarakatan. Sedangkan kualitas instrumental dapat dilihat dari sikap seseorang yang mampu melakukan berbagai perubahan sesuai dengan perkembangan yang dihadapi.

SDM adalah potensi yang berfungsi mewujudkan eksistensi suatu organisasi. Oleh karena itu, SDM dalam organisasi UPTD Pendidikan Kabupaten Bengkulu hendaknya didukung oleh berbagai SDM seperti Pemimpin UPTD, petugas urusan administrasi, petugas pelaksana urusan kurikulum, petugas pelaksana urusan pendidikan dan ketenagaan, petugas pelaksana urusan sarana pendidikan, petugas pelaksana urusan pemuda dan olah raga, serta kelompok fungsional. SDM tersebut merupakan personil

dan faktor penentu terselenggaranya tugas UPTD yang efektif. Untuk itu setiap personil hendaknya memiliki sikap produktif.

Pemimpin UPTD Pendidikan sebagai pemimpin organisasi, hendaknya mampu memainkan perannya sebagai pemimpin yang kreatif dan inovatif agar dapat menjaga nilai-nilai dominan yang berlaku, dan nilai-nilai baru yang berkembang di lingkungan masyarakat. Pemahaman terhadap visi, misi, dan tujuan UPTD Pendidikan merupakan syarat penting bagi kepala UPTD Pendidikan sehingga dapat mengembangkan ide-ide dan merealisasikannya dalam berbagai kegiatan UPTD Pendidikan. Pelaksanaan kegiatan disuatu lembaga sudah barang tentu membutuhkan sejumlah dana. Demikian juga halnya Kantor Unit Pelayanan Teknis Dinas Pendidikan di Kabupaten Bengkalis, untuk membiayai pelaksanaan semua kegiatan yang telah diprogramkan oleh Pemimpin dan disepakati bersama dengan staf. Dana yang dibutuhkan tersebut diperoleh dari anggaran yang telah dialokasikan oleh Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten untuk setiap kantor UPTD Pendidikan sebesar Rp 4.300.000,- (empat juta tiga ratus ribu rupiah) per-tahun. Namun menurut Pemimpin UPTD pendidikan, dana yang dialokasikan tersebut jelas tidak mencukupi guna memenuhi semua keperluan setiap bulannya. Untuk mengatasi kekurangan dana tersebut, Pemimpin UPTD mengusahakannya dengan berbagai upaya.

Dalam suatu organisasi, sumber daya memiliki peran strategis karena berkaitan dengan upaya organisasi melaksanakan seluruh program-programnya. Sumber daya dalam organisasi biasanya dikategorikan sebagai sumber daya manusia dan sumber daya fasilitas. Sumber daya manusia adalah sumber daya yang terdiri dari orang-orang yang berada dalam organisasi maupun yang tidak berada dalam organisasi tetapi memberikan dukungan dalam kinerja organisasi. Sedangkan sumber daya fasilitas, dalam hal ini sumber daya keuangan adalah dana yang dibutuhkan organisasi untuk melaksanakan kegiatannya.

Selain kedua istilah sumber daya di atas (manusia dan fasilitas), masih ditemukan istilah lain dalam hal sumber daya, yaitu sumber daya berwujud dan sumber daya tidak berwujud. Kedua sumber daya ini lebih luas sifatnya dan dapat dirinci sebagai sumber daya yang secara langsung dan tidak langsung menjadi bagian tak terpisahkan dari sistem organisasi. Sumber daya sebagai bagian dari kelengkapan organisasi, biasanya teridentifikasi secara faktual oleh setiap organisasi sehingga dapat dijadikan dasar kekuatan bagi pergerakan organisasi. Seluruh sumber daya yang berwujud maupun yang tidak berwujud seharusnya diidentifikasi untuk memudahkan organisasi mengetahui apa yang dimilikinya dan bagaimana memanfaatkan kepemilikannya tersebut. Kepemilikan sumber daya inilah yang akan menentukan organisasi untuk mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi. Kepemilikan dalam organisasi merupakan sumber daya yang terdata yang dapat dimanfaatkan untuk kepentingan organisasi. Sumber daya yang ada dapat memberikan kekuatan bagi organisasi, oleh karena itu perlu diidentifikasi secara menyeluruh apa-apa saja yang dimiliki organisasi, baik sumber daya itu sifatnya berwujud maupun yang tidak berwujud.

Tabel 1
Sumber Daya Berwujud dan Tidak Berwujud

Sumber Daya Berwujud	
Sumber daya keuangan	• Kapasitas organisasi untuk meminjam • Kemampuan organisasi untuk menghasilkan dana-dana internal
Sumber daya organisasi	• Struktur pelaporan formal organisasi dan perencanaan formalnya, sistem kontrol dan sistem koordinasi
Sumber daya fisik	• Kecanggihan dan lokasi organisasi dan peralatan
Sumber daya teknologi	• Persediaan teknologi, seperti hak paten, hak cipta, dan rahasia organisasi
Sumber Daya Tidak Berwujud	
Sumber daya manusia	• Ilmu pengetahuan • Kepercayaan • Kapabilitas manajerial • Rutinitas organisasi
Sumber daya inovasi	• Gagasan • Kapabilitas saintifik • Kapasitas untuk melakukan inovasi • Reputasi dengan para pelanggan
Sumber daya reputasi	• Nama merek • Persepsi terhadap kualitas, daya tahan, dan reabilitas produk • Reputasi dengan para supplier

3. Perumusan Strategi dalam Mewujudkan Akuntabilitas Kinerja Pemimpin UPTD Pendidikan Kawasan Perkotaan dan Pedesaan Kabupaten Bengkalis

UPTD Pendidikan sebagai sub sistem dari sistem organisasi membutuhkan strategi dalam menjawab kebutuhan masa depan. Karena itu, setiap pemimpin organisasi harus mampu merumuskan keputusan dan tindakan yang dapat direalisasikan oleh seluruh personil organisasi dalam menjawab tuntutan organisasi dan tuntutan lingkungan masyarakat. Strategi yang dimaksud adalah rencana yang disatukan, menyeluruh, terpadu dan mengaitkan keunggulan UPTD Pendidikan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama organisasi dapat dicapai melalui pelaksanaan strategi yang tepat oleh organisasi. Perumusan strategi yang dilakukan dalam penetapan kebijakan organisasi akan dapat merumuskan visi,

misi, dan tujuan organisasi. Dengan visi, akan diketahui orientasi masa depan, dengan misi akan tergambar strategi yang dilakukan dalam realisasi yang ingin dicapai, sedangkan tujuan organisasi merupakan hasil atau kualitas yang ingin diberikan dalam berbagai sasaran.

Perumusan visi sebagai pernyataan tujuan organisasi yang ditawarkan kepada *stakeholders* merupakan nilai-nilai dan cita-cita yang berpengaruh terhadap program yang ingin dilakukan. Dalam perumusan visi, dituntut kemampuan Pemimpin UPTD Pendidikan dalam mengintegrasikan orientasi organisasi dengan orientasi lingkungan, dan merealisasikan visi tersebut ke dalam berbagai program kerja yang dipahami dan diyakini oleh seluruh personil dalam penyelenggaraan organisasi. Misi organisasi merupakan tugas pokok yang menggambarkan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan organisasi. Oleh karena itu kegiatan organisasi hendaknya mampu menggambarkan tujuan organisasi dengan tuntutan lingkungan dimana organisasi itu berada. Berbagai kegiatan atau tugas pokok dalam suatu organisasi hendaknya dijabarkan dari integrasi tujuan organisasi dengan kondisi dan perkembangan dimana organisasi itu berada. Perumusan strategi yang dilakukan UPTD Pendidikan akan tergambar dari strategi pengambilan keputusan yang dilakukan UPTD Pendidikan dalam perumusan/ penentuan visi, misi, tujuan UPTD Pendidikan.

Perumusan strategi yang dilakukan Pemimpin UPTD Pendidikan dalam penentuan prosedur dan sistem yang menjamin terlaksananya tugas di UPTD kawasan Perkotaan, yaitu: (1) Pemimpin memberikan kesempatan kepada setiap pelaksana urusan dan personil lainnya untuk menyampaikan ide-ide atau saran-saran; (2) menghimpun usulan-usulan dari berbagai pelaksana urusan, dan personil lainnya; (3) melakukan musyawarah tentang usulan-usulan yang diusulkan dari berbagai pihak tersebut untuk menentukan prosedur dan sistem penyelenggaraan yang sesuai dengan tujuan UPTD kawasan perkotaan; (4) Penetapan prosedur dan sistem penyelenggaraan program didasarkan kepada input-input yang diberikan oleh petugas pelaksana urusan sesuai keahlian; (5) Penentuan personil yang bertanggung jawab terhadap realisasi prosedur dan sistem penyelenggaraan yang telah diputuskan; (6) penentuan program yang diberikan kepada petugas pelaksana diserahkan kepada urusan masing-masing.

Di lingkungan UPTD Pendidikan Daerah Perkotaan dan Pedesaan Kabupaten Bengkalis, perumusan strategi yang dilakukan kepala UPTD Pendidikan dalam penentuan personil-personil organisasi dilakukan dengan pendekatan permintaan dan penerimaan saran dari beberapa tenaga fungsional (pengawas) dan dengan cara Pemimpin memberikan kesempatan kepada para staf setiap bidang keahlian untuk menentukan dan mengusulkan personil-personil yang cocok menduduki posisi dan bidang tertentu. Strategi ini dilakukan kepala UPTD Pendidikan dengan pendekatan *top down* dan *bottom up*. Pendekatan yang dilakukan kepala UPTD Pendidikan dalam penetapan kebijakan penentuan personil merupakan pendekatan variatif.

Dengan memperhatikan uraian diatas, perumusan strategi UPTD Pendidikan daerah Perkotaan dan Pedesaan di Kabupaten Bengkalis dilakukan dengan penerapan

manajemen strategik. Manajemen strategik memiliki keunggulan dalam menganalisa lingkungan. Perlunya UPTD Pendidikan daerah Kawasan Perkotaan dan Pedesaan menerapkan manajemen strategik, karena UPTD Pendidikan daerah Kawasan Perkotaan dan Pedesaan tidak bisa tidak harus dapat mengidentifikasi pertumbuhan dan perkembangan lingkungan yang dinamis dan berubah-ubah setiap saat.

Perumusan manajemen strategik di atas dilakukan untuk mengantisipasi berbagai masalah yang dihadapi. Setiap saat masalah bukan semakin kecil tetapi semakin membesar, hal ini terjadi karena adanya persaingan terhadap produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan atau masyarakat, juga karena pertumbuhan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu pesat sebagai faktor eksternal. Faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi strategi dalam menghadapi peluang dan ancaman itu jika dirinci, dapat dilihat pada tabel 2 berikut:

Tabel 2
Faktor-faktor Strategi Eksternal

PELUANG	▪ Jumlah pengguna jasa pendidikan melimpah ▪ Pemerintah daerah mendukung program UPTD Pendidikan ▪ Dunia Pendidikan membutuhkan tenaga-tenaga terampil dan profesional ▪ UPTD Pendidikan dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan pengguna jasa pendidikan
ANCAMAN	▪ Kebutuhan dunia pendidikan dan yang selalu berubah ▪ Sumber daya fasilitas semakin tua ▪ Sumber daya manusia tidak variatif ▪ <i>Stakeholders</i> berorientasi kepada mutu

4. Implementasi Manajemen Strategik dalam Mewujudkan Akuntabilitas Kinerja Pemimpin UPTD Pendidikan Kawasan Perkotaan dan Pedesaan Kabupaten Bengkulu

Implementasi manajemen strategik merupakan proses perubahan budaya, struktur dan sistem manajemen dalam melakukan berbagai program, anggaran, dan prosedur. Proses perubahan budaya dan sistem manajemen menuntut efektivitas kepemimpinan kepala UPTD Pendidikan untuk dapat menyesuaikan dengan kondisi yang berlaku. Sejalan dengan pelaksanaan UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, maka terjadi perubahan paradigma pendidikan dari sentralistik ke desentralisasi, dari pola penyelenggaraan pendidikan yang bersifat birokratis, hirarkis, menuju demokratis. Perubahan ini menuntut perubahan budaya, struktur, dan sistem penyelenggaraan dan manajemen pendidikan di berbagai jenjang dan jenis pendidikan.

Implementasi strategi yang dilakukan Pemimpin UPTD Pendidikan baik kawasan perkotaan maupun pedesaan dalam peningkatan dan penciptaan kondisi kerja yang mendukung terhadap personil dilakukan dengan berbagai strategi, yaitu: (1) memberikan kesempatan kepada setiap personil untuk melakukan berbagai usulan

kegiatan; (2) mengupayakan pendapatan yang memadai bagi setiap personil; (3) memberikan kesempatan kepada personil untuk melakukan berbagai kegiatan; (4) memberikan arahan dan peraturan yang jelas pada setiap kegiatan agar personil dapat menjalankan peran dan fungsinya dengan baik; (5); memberikan arahan dan peraturan yang jelas agar setiap personil dapat menjalankan fungsi dan perannya dengan baik; (6) memberikan kesempatan kepada para Pemimpin petugas pelaksana untuk merancang kegiatan-kegiatan peningkatan hubungan kerjasama dengan pihak lain, kegiatan-kegiatan pelatihan atau *life skill* sesuai dengan bidang keahlian masing-masing.

a. Upaya Mewujudkan Pelaksanaan Implementasi Strategi Kawasan Perkotaan dan Pedesaan

1. Mengembangkan unit-unit urusan yang melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya, sehingga dapat lebih profesional.
2. Untuk memenuhi kebutuhan pihak terkait sesuai dengan kegiatan *life skill*, melakukan dan merancang kegiatan-kegiatan pelatihan.
3. Pengembangan sumber daya manusia. Para personil memiliki peluang sangat besar untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuannya. Seiring dengan program peningkatan mutu pelayanan yang selama ini dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten, kesempatan-kesempatan mengikuti penataran/diklat di dalam maupun luar negeri terbuka lebar. Adapun penataran yang sudah pernah diikuti oleh personil UPTD antara lain: rakor, kepemimpinan (manajemen), teknologi, program magang, program pengembangan, pengembangan kurikulum, pameran pembangunan, diklat, lokakarya evaluasi, pelatihan olahraga, pendidikan kependudukan, bahasa.
4. Pengembangan dan sosialisasi program melalui hubungan kerjasama dengan berbagai pihak, rapat koordinasi dengan para kepala sekolah, dinas pendidikan/pemda, observasi dan studi banding ke UPTD luar Kabupaten, dalam rangka pengembangan program pendidikan yang berorientasi kepada kecakapan hidup, dan pengembangan sarana pendidikan.
5. Mensosialisasikan program-program yang telah dan akan dilakukan oleh UPTD Pendidikan kepada masyarakat melalui brosur, pameran, informasi, dan media.

Selain upaya-upaya yang dikemukakan di atas, di UPTD Kawasan Perkotaan dan Pedesaan menurut Pemimpin dalam penyelenggaraan program masih menemukan beberapa hambatan

b. Hambatan secara umum pelaksanaan implementasi strategi Kawasan Perkotaan dan Pedesaan

1. Belum terlaksananya secara optimal seluruh bidang keahlian yang ada di UPTD kawasan pedesaan
2. Dalam pelaksanaan teori dan kebijakan masih ditemui kekurangan tentang pemahamannya, sehingga dalam pelaksanaan program selalu ragu-ragu.
3. Belum terlaksananya pemberian keterampilan secara terprogram.

4. Belum terlaksananya kegiatan secara optimal, karena keterbatasan waktu dan imej.
5. Perlunya peremajaan fasilitas dan perhatian pemerintah daerah.

Dari berbagai uraian diatas, maka kita dapat menyimpulkan bahwa pada dasarnya Pemimpin UPTD, baik itu yang terletak dikawasan perkotaan maupun dipedesaan, mempunyai tugas pokok memimpin, merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan melaporkan pengelolaan sebagian fungsi dinas di bidang pelayanan pendidikan pada semua jenjang pendidikan. Disamping itu, para Pemimpin UPTD juga memiliki beberapa fungsi penting dalam kaitannya dengan implementasi manajemen strategik pada UPTD yang dipimpinnya, yaitu:

- Penetapan rencana operasional kegiatan pelayanan pendidikan mulai dari tingkat TK sampai SMU
- Pelaksanaan kegiatan operasional pelayanan pendidikan diwilayah kerjanya
- Pelaksanaan fasilitasi dan dukungan administrasi pelaksanaan tugas tenaga fungsional pelayanan pendidikan
- Pelaksanaan pemberian bahan rumusan kebijakan pengelolaan administrasi kepegawaian pelayanan pendidikan
- Pengkoordinasian pemberian dan penyampaian bantuan pelayanan pendidikan
- Penetapan rumusan kebijakan usulan pembangunan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pelayanan pendidikan
- Pemantauan dan pengendalian pelaksanaan pembangunan sarana dan prasarana pelayanan pendidikan
- Pelaksanaan fasilitasi pengelolaan ketatausahaan pada setiap jenjang satuan pendidikan
- Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas
- Pelaksanaan koordinasi pelayanan pendidikan dengan sub unit kerja dilingkungan dinas

Implementasi manajemen strategik dapat dilaksanakan berdasarkan perencanaan strategik, perencanaan itu didasarkan atas dua dasar, adalah: (1) Perencanaan intuitif antisipatif: adalah suatu perencanaan yang didasarkan pada pengalaman-pengalaman, naluri, pertimbangan dan reflektif seorang manajer, dengan perkataan lain perencanaan strategi intuitif antisipatif adalah perencanaan berdasarkan pengalaman masa lalu, pertimbangan dan cara berpikir reflektif, (2) Perencanaan Jangka Panjang Formal: adalah perencanaan berdasarkan prosedur, penelitian, melibatkan banyak orang dan menghasilkan seperangkat rencana tertulis.

Berikut ini dikemukakan isu penting dalam implementasi manajemen strategik dalam Mewujudkan Akuntabilitas Kinerja Pemimpin UPTD Pendidikan Kawasan Perkotaan dan Kawasan Pedesaan Kabupaten Bengkalis, berikut dikemukakan isu penting dari tahap implmentasi manajemen pada tabel 3 berikut:

Tabel 3
Isu Penting Tahap Implementasi Manajemen
Kawasan Perkotaan dan Pedesaan

NO	TAHAP	ISU PENTING
1	Implementasi Strategi	1. Menyesuaikan struktur dengan strategi 2. Melembagakan strategi 3. Mengoperasionalkan strategi 4. Menggunakan prosedur untuk memudahkan implementasi
2	Pengorganisasian	1. Desain organisasi dan struktur organisasi 2. Pembagian pekerjaan dan desain pekerjaan 3. Integrasi dan koordinasi 4. Perekrutan dan penempatan sumber daya manusia 5. Hak, wewenang dan kewajiban 6. Pendelegasian (sentralisasi dan desentralisasi) 7. Pengembangan kapasitas organisasi dan kapasitas sumber daya manusia 8. Budaya organisasi
3	Penggerakan dan Kepemimpinan	1. Efektivitas Kepemimpinan 2. Motivasi 3. Etika 4. Mutu 5. Kerjasama tim 6. Komunikasi organisasi 7. Negosiasi
4	Pengendalian	1. Desain pengendalian 2. Sistem informasi manajemen 3. Pengendalian anggaran/keuangan 4. Audit

5. Pengukuran Manajemen Stratejik dalam Pemberdayaan Pemimpin UPTD Pendidikan Kawasan Perkotaan dan Pedesaan Kabupaten Bengkalis

Untuk melihat bagaimana implementasi manajemen stratejik dalam Mewujudkan Akuntabilitas Kinerja Pemimpin UPTD Pendidikan Kawasan Perkotaan dan Pedesaan Kabupaten Bengkalis, beberapa data dan informasi berikut ini dapat dijadikan sebagai ukuran dalam penyelenggaraannya. *Pertama*, dari sudut organisasi menunjukkan bahwa telah terumuskannya struktur organisasi dan perincian tugas anggota organisasi sebagai unsur-unsur pelaksana UPTD Pendidikan. Struktur organisasi dan perincian tugas berdampak terhadap keterlibatan personil dalam melaksanakan wewenang, tanggung jawab dan menumbuhkan kesadaran, motivasi, garis komando, serta koordinasi dalam

pelaksanaan tugas yang diemban. Hal ini merupakan salah satu bentuk sistem penyelenggaraan manajemen pendidikan yang handal.

Kedua, dari sudut pengembangan sumber daya menunjukkan bahwa: (1) UPTD Pendidikan telah memiliki personil yang dapat melaksanakan proses kegiatan organisasi; (2) pengembangan sumber daya manusia telah dilakukan melalui penataran, pendidikan dan pelatihan; (3) adanya kesempatan dan kepercayaan yang diberikan kepala UPTD Pendidikan kepada para pelaksana urusan untuk melakukan kegiatan inovatif dalam pengembangan dan pelaksanaan kegiatan UPTD; (4) terdapatnya fasilitas yang mendukung kegiatan UPTD.

Ketiga, dari sudut perumusan strategik, kepemimpinan UPTD Pendidikan tampak pada penentuan: (1) visi, misi, dan tujuan organisasi; (2) posisi pelaksana urusan ; (3) program-program kegiatan UPTD dituangkan dalam rencana induk pengembangan UPTD. Strategi yang dilakukan kepala UPTD Pendidikan dalam penentuan *ketiga* aspek tersebut didasarkan pada hasil musyawarah dengan pegawai fungsional dan para personil UPTD, sehingga menampilkan adanya penentuan kebijakan yang mempertimbangkan aspirasi bersama dengan memberikan kesempatan kepada seluruh personil organisasi untuk mengusulkan ide-ide dalam perumusan visi, misi, dan tujuan organisasi. Hal ini menggambarkan adanya kepemimpinan inovatif dari kepala UPTD Pendidikan untuk mengembangkan komitmen dan pemahaman yang tinggi dari personil UPTD Pendidikan terhadap orientasi masa depan dan strategi yang dilakukan dalam pencapaian tujuan UPTD Pendidikan.

Keempat, dilihat dari sudut implementasi strategik dalam penyelenggaraan: UPTD Pendidikan, (1) UPTD Pendidikan telah melaksanakan kegiatan sesuai dengan rencana induk pengembangan organisasi, (2) pengembangan UPTD Pendidikan dilakukan sesuai dengan kebijakan yang berlaku, kondisi UPTD Pendidikan, kebutuhan dunia pendidikan, dan kebutuhan masyarakat; (3) program UPTD Pendidikan dilakukan secara bersama sesuai dengan fungsi dan peran masing-masing personil; (4) setiap kegiatan diberikan pelimpahan wewenang sesuai dengan tugas dan fungsi dalam struktur organisasi; (5) pengembangan hubungan kerjasama dilakukan secara formal dan informal terhadap anggota internal dan eksternal UPTD Pendidikan dengan melibatkan seluruh personil UPTD Pendidikan sesuai dengan fungsi dan perannya masing-masing; (6) pengembangan sumber daya manusia dilakukan dengan pemberian wewenang, pemberian informasi atau ide-ide baru, penataran, magang, dan penuluran; (7) pengadaan dan pemeliharaan fasilitas UPTD Pendidikan dari pemerintah (8) penetapan prosedur dilakukan berdasarkan struktur dan pembagian tugas sesuai dengan bidang urusan, tujuan pendidikan nasional, kebutuhan UPTD Pendidikan, kebutuhan dunia pendidikan dan kebutuhan masyarakat.

Hanya saja ditemukan beberapa hal yang masih kurang memuaskan dalam implementasi manajemen strategik tersebut, yaitu: (1) terbatasnya fasilitas UPTD; (2) terbatasnya biaya atau sumber dana; (3) belum terlaksananya secara optimal seluruh bidang keahlian yang ada di UPTD; (4) dalam pelaksanaan kebijakan masih ditemui

kekurangan tentang pemahamannya, sehingga dalam pelaksanaan program selalu ragu-ragu; (5) belum terlaksananya pemberian keterampilan secara terprogram; (6) Belum terlaksananya kegiatan secara optimal, karena keterbatasan waktu.

Suatu program pengelolaan UPTD Pendidikan selayaknya mengikutsertakan pihak-pihak terkait dalam proses penyelenggaraan pendidikan. Karena itu strategi Pimpinan dan personil dalam menarik partisipasi aktif pihak eksternal organisasi merupakan strategi yang harus dilakukan dalam mengembangkan eksistensi UPTD Pendidikan. Program kegiatan UPTD Pendidikan sebagai wadah untuk mengelola sumber daya pendidikan hendaknya mampu melakukan berbagai terobosan-terobosan yang relevan dengan kebutuhan dunia pendidikan dan masyarakat.

Keterlibatan berbagai pihak dalam mengawasi proses dan program UPTD Pendidikan merupakan kebutuhan bagi UPTD Pendidikan dan pengguna jasa organisasi. Keterlibatan berbagai pihak sebagai *stakeholders* pendidikan inilah yang akan menjamin terlaksananya tugas UPTD Pendidikan dan secara luas akan menjamin mutu pendidikan. Tanpa adanya pengawasan dari *stakeholders* pendidikan maka tugas UPTD Pendidikan dan mutu pendidikan tidak akan berjalan sebagai mana yang diharapkan.

I. Model Alternatif Implementasi Manajemen Strategik dalam Mewujudkan Akuntabilitas Kinerja Pemimpin UPTD Pendidikan di Kawasan Perkotaan dan Pedesaan

Aspek penting yang perlu ditekankan pada model konseptual tersebut diuraikan berikut ini. *Pertama*, aspek pengelolaan UPTD Pendidikan, hal ini menggambarkan bahwa sistem penyelenggaraan UPTD Pendidikan harus memberdayakan sumber daya internal dan sumber daya eksternal dalam menganalisis proses kegiatan berkaitan dengan visi, misi, dan tujuan, program-program, dan hal-hal yang terkait dalam proses pengelolaan. Dilihat dari aspek manajemen strategik, hal ini menggambarkan bahwa persoalan pengelolaan UPTD Pendidikan berkaitan dengan perumusan strategik dalam penentuan strategi dan kebijakan, serta implementasi strategi kaitannya dengan pengembangan program, pengadaan anggaran, dan pengembangan strategi.

Kedua, dilihat dari sudut kelembagaan, UPTD Pendidikan harus dapat melakukan suatu perubahan mekanisme kerja dari berbagai bidang keahlian dan pelimpahan wewenang kepada personil-personil untuk melakukan terobosan-terobosan dalam pengembangan program dan pelaksanaan tugas. Dari pengembangan organisasi dimana struktur organisasi dirancang dari berbagai bidang keahlian dan sub-sub kegiatan, sehingga dapat memberdayakan semua potensi dengan memberi kesempatan untuk melakukan ide-ide inovatif. Model strategi tersebut akan dapat meningkatkan program kegiatan yang memiliki daya saing yang kompetitif.

Ketiga, dilihat dari modal UPTD Pendidikan seperti kondisi fasilitas, sumber daya manusia yang memiliki kompetensi profesional, kepemimpinan inovatif, dan program yang variatif membuka akses UPTD Pendidikan sebagai sarana melahirkan sumber daya manusia berkualitas. *Keempat*, penentuan kebijakan dalam pemberdayaan sumber daya

internal dan eksternal melalui manajemen stratejik dapat meningkatkan program-program kerja yang kompetitif sesuai dengan visi, misi, dan tujuan.

Secara administratif, sistem pengelolaan UPTD Pendidikan harus memiliki beberapa kriteria: (1) fasilitas; (2) sumber daya manusia yang profesional; (3) program-program kerja yang variatif; (4) pemberdayaan berbagai program kerja secara optimal; (5) mekanisme kerja yang melahirkan ide-ide inovatif; dan (6) keterlibatan pihak eksternal UPTD Pendidikan secara proaktif. Sistem penyelenggaraan ini menggambarkan adanya pemberdayaan anggota internal dan eksternal UPTD Pendidikan dengan membangun suatu team work.

Faktor-faktor yang menjadi penentu sistem pengelolaan UPTD Pendidikan adalah kemampuan internal UPTD Pendidikan dalam menentukan kebijakan, strategi, dan program, sehingga adanya perumusan stratejik dan implementasi stratejik sesuai dengan visi, misi, dan tujuan. Faktor-faktor eksternal UPTD Pendidikan yang menjadi pendukung, hendaknya dapat dioptimalkan untuk berpartisipasi aktif dalam program UPTD Pendidikan. Pemberdayaan faktor-faktor yang menjadi penentu sistem penyelenggaraan UPTD Pendidikan ini sebagai persyaratan utama menciptakan program-program UPTD Pendidikan yang kompetitif. Berikut dikemukakan pada gambar 3 model konseptual pengelolaan UPTD Pendidikan melalui manajemen stratejik dalam mewujudkan akuntabilitas kinerja pimpinan.

Kesimpulan

Berdasarkan temuan-temuan dan analisis data penelitian yang telah disajikan pada bab-bab terdahulu, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Profil UPTD Pendidikan dapat dilihat dari pelaksanaan tugas pokoknya yang mengacu kepada ketentuan yang telah ditetapkan oleh Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga. Berdasarkan acuan itu, UPTD Pendidikan menerapkan berbagai ketentuan yang memungkinkannya berfungsi sebagaimana mestinya. Profil UPTD Pendidikan ini, tergambar dari sistem penyelenggaraan organisasinya yang memiliki struktur organisasi yang sudah baku.
- 2) Perumusan strategi yang dilakukan Pemimpin UPTD Pendidikan dalam merumuskan visi, misi, dan tujuan organisasi, dilakukan dengan menerapkan pendekatan partisipatif dari seluruh personil yang ada. Kemudian strategi yang dilakukan untuk merealisasikan visi, misi, dan tujuan UPTD Pendidikan yaitu dengan menjabarkannya dalam berbagai tugas-tugas sesuai dengan bidang tugas dan keahlian yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi.
- 3) Perumusan strategi yang dilakukan Pemimpin UPTD Pendidikan dalam penentuan prosedur dan sistem yang menjamin pelaksanaan tugas di UPTD Pendidikan kawasan perkotaan, yaitu: (a) memberikan kesempatan kepada setiap pelaksana urusan dan personil lainnya untuk menyampaikan ide-ide atau saran-saran; (b) menghimpun usulan-usulan dari berbagai pelaksana urusan, dan personil lainnya; (c) melakukan musyawarah tentang usulan-usulan yang diusulkan dari berbagai pihak

tersebut untuk menentukan prosedur dan sistem penyelenggaraan yang sesuai dengan tujuan UPTD kawasan perkotaan; (d) Penetapan prosedur dan sistem penyelenggaraan program didasarkan kepada input-input yang diberikan oleh petugas pelaksana urusan sesuai keahlian; (e) Penentuan personil yang bertanggung jawab terhadap realisasi prosedur dan sistem penyelenggaraan yang telah diputuskan; (f) penentuan program yang diberikan kepada petugas pelaksana diserahkan kepada urusan masing-masing.

- 4) Perumusan strategi yang dilakukan Pemimpin UPTD Pendidikan kawasan pedesaan dalam penentuan visi, misi, dan tujuan UPTD Pendidikan yaitu dengan: (a) Menetapkan sendiri program; (b) Menuangkan visi, misi, tujuan UPTD tersebut ke dalam berbagai program kerja sesuai dengan struktur organisasi yang berlaku; (c) Menjelaskan berbagai program tersebut melalui rapat pada setiap tahun; (d) Perumusan strategi tersebut dituangkan ke dalam berbagai program adaptif, normatif, produktif, dan program-program pelatihan.
- 5) Implementasi manajemen stratejik dalam upaya pengelolaan UPTD Pendidikan dalam mewujudkan akuntabilitas kinerja Pemimpin UPTD Pendidikan, dilakukan dengan berorientasi pada kebutuhan pihak-pihak yang berkepentingan. Untuk kawasan perkotaan, implementasi manajemen stratejik yang dilakukan Pemimpin UPTD dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan dituangkan dalam berbagai program kegiatan. Pembagian kerja dilakukan oleh Pemimpin dengan adanya pendelegasian wewenang sesuai dengan rincian tugas, dan peran setiap petugas pelaksana urusan yang dilakukan berdasarkan musyawarah dari hasil keputusan rapat. Peningkatan motivasi personil dalam proses penyelenggaraan program, dilakukan dengan: (a) memberikan kesempatan kepada personil UPTD untuk memberikan berbagai input dalam berbagai kegiatan; (b) memberikan kesempatan kepada personil untuk terlibat dalam berbagai kegiatan sesuai dengan bidang keahliannya; (c) memberikan kesempatan kepada personil untuk merancang dan melakukan kegiatan berbagai urusan; (d) memberikan arahan dan peraturan yang jelas pada setiap kegiatan agar semua pihak dapat menjalankan peran dan fungsinya dengan baik; (e) memberikan kesempatan kepada personil untuk memahami suatu kebijakan; (f) memberikan kesempatan kepada setiap personil mengikuti berbagai pelatihan.
- 6) Strategi yang dilakukan Pemimpin UPTD dalam peningkatan dan penciptaan kondisi kerja yang mendukung terhadap personil dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya: (a) memberikan kesempatan kepada setiap personil untuk melakukan berbagai usulan kegiatan; (b) mengupayakan pendapatan yang memadai bagi setiap personil; (c) memberikan kesempatan kepada personil untuk melakukan berbagai kegiatan yang telah diusulkan sebelumnya; (d) memberikan arahan dan peraturan yang jelas pada setiap kegiatan agar personil dapat menjalankan peran dan fungsinya dengan baik; (e) memberikan arahan dan peraturan yang jelas agar setiap personil dapat menjalankan fungsi dan perannya dengan baik; (f) memberikan

kesempatan kepada para Pemimpin petugas pelaksana untuk merancang kegiatan-kegiatan peningkatan hubungan kerjasama dengan pihak lain, kegiatan-kegiatan pelatihan atau *life skill* sesuai dengan bidang keahlian masing-masing.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Abin Syamsuddin Makmun. (1996). *Pengembangan Profesi dan Kinerja Tenaga Kependidikan, Pedoman dan Intisari Perkuliahan (Hand out)*. Bandung: PPS IKIP.
- Abi Sujak, (1990). *Kepemimpinan Manager (Eksistensi dalam Perilaku Organisasi)*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Ace Suryadi (1999), *Investasi dan Efisiensi Manajemen Pendidikan*, Artikel. Jakarta: Kompas.
- Akdon. (2006). *Strategic Management: For Educational Management*. Bandung: Alfabeta.
- Amirullah dan Rindyah Hanafi. (2002). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Armstrong, M. (1994), *A Hand Book of Personel Management Practice*, Fifth Edition, Kogan Page Limited. London
- Azis, A. (1987). *Implementasi Konsep Pendekatan Tujuan dan Cara Belajar Siswa Aktif Oleh Guru SMA Negeri Kab. Bandung, Suatu Studi Administrasi Inovasi Pendidikan*, Disertasi Doktor pada FPBS IKIP Bandung: Tidak Diterbitkan.
- _____ (1996). *Mencari Arah Baru dalam Pengelolaan Sekolah*. Dalam Mimbar Pendidikan. IKIP Bandung.
- _____ (2006). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Bacal Robert. (1999). *Performance Management*. Mc Graw Hill Co., USA1
- Beeby, C.E (1982) *Pendidikan di Indonesia; Penilaian dan Pedoman Perencanaan*. LP3ES. Jakarta
- Belasco, J.A. (1991). *Teaching the Elephant to Dance, The Manager's Guide to Empowering Change*. New York.
- Berlian, UC. (2004). *Manajemen Strategik*. Bandung: Pustaka Barlian Cendikian.
- Bookman, Ann & Sandra Morgan. (1988). *Women and the Politics of Empowerment*. Michigan: Amherst University Press.
- Bromley, (1989). *EconomicInterest and Institutions*. Nw York: Harper and Row Publisher.

- Bryson, John M. (2002). *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar (Angota IKAPI).
- Castetter, W.B (1992), *The Personnel Function in Educational Administration*, Third Edition, McMillan Publishing Co., Inc. New York
- Capra, Fritjof. (1998), *The Turning Point Science, Society and The Rising Culture*, (Terjemahan) Yayasan Benteng Budaya, Yogyakarta
- Craig, R.L. dan Grant. (1999). *Training and Development Handbook, A Guide to Human Resources Development*; American Society for training and Development (ASTD), McGraw Hill Book Company.
- Danim, Sudarwan. (1998). *Model Pengelolaan Terpadu Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan di Tingkat Wilayah (Studi tentang Fungsi dan Efektivitas Model-model Pendidikan Tenaga Kependidikan di Provinsi Bengkulu)*, Bandung: IKIP Bandung.
- Dharma, Agus. (2003). *Modul Diklat Management of Trainers* (Pendekatan sistemis dalam menganalisis pelatihan). Sawangan-Depok. Posdiklat Pegawai Depdiknas.
- Dale Timpe. A. (1991). *Kepemimpinan, Seri Ilmu dan Manajemen Bisnis*. Jakarta: Gramedia.
- David, Fred R. (2002). *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Prenhallindo.
- Depatemen Pendidikan Nasional. (2005). *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi Ketiga*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Djam'an Satori, (2000). *Quality Assurance Dalam Desentralisasi Pendidikan Dasar*. Jurnal Formasi Adpen. PPs UPI Bandung.
- Effendy, M. Siregar, (1992). *Bagaimana Menjadi Pemimpin yang Berhasil*. Yayasan Mari Berhasil; Jakarta Barat.
- Ewell, P., T. dan Lisensky, R., P. (1988). *Assenssing Institutional Effectiveness*. Washington: Consortium for The Advancement of Private Higher.
- Fasli Jalal & Dedi Supriadi. (2001). *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita.
- Fiske, EB. et. al. (1996), *Decentralization of Education Politics and Consensus*, (Terjemahan). Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta
- Gaffar, F, M. (1992), *Manajemen Konflik (Conflict Management)*, IKIP Bandung.
- _____ (1987). *Perencanaan Pendidikan: Teori dan Metodologi*. Jakarta: Proyek Peningkatan LPTK.

- _____ (1995). *Visi: Suatu Inovasi dalam Prose Manajemen Strategik Perguruan Tinggi*. Jurnal Pendidikan Mimbar Pendidikan. Universitas Pendidikan Indonesia. Bandung, No.4 Tahun XIV 1995.
- Gibson, et. al. (1996b) *Organisasi; Perilaku, Struktur, dan Proses*. Alih Bahasa Erlangga. Jakarta
- Gilley, Jerry W. and S. A. Eggland. (1989). *Principles of Human Resource Development*. New York: Addison Wesley Publishing Company.
- Glueck, William F & Jauch Lawrence R. (1988). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Holdaway, E. A. Dan Johnson, N. A. (1993). *School Effective and Effectiveness Indicators*. Canada: School Effectiveness and School Improvement Vol 4, No.3.
- Hunger J. David & Wheelan, Thomas L., (2001). *Manajemen Strategis*, Yogyakarta, Andi.
- Hussey. (1985). *Organization Training*. New York: John Willey & Sons Inc.
- _____ (1988). *Strategik Management And Business Policy*. USA: Addison Wesley Publishing Company.
- Ismaun. (1999). *Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Mutu Terpadu Program Pendidikan Di Perguruan Tinggi (Studi Kasus Kebijakan Pengelolaan Program Pendidikan Pada ITB dan IKIP Bandung Tahun 1996/1997-2004/2006)*. Disertasi PPs IKIP. Bandung: Tidak diterbitkan
- Jalaluddin dan Abdullah. (2002). *Filsafat Pendidikan.; Manusia, Filsafat dan Pendidikan*. Jakarta. Gaya Media Pratama.
- Jauch, LR and F. G. William. (1988). *Business Policy and Strategy Management. 5 th edition*. Singapore: Mc. Graw-Hill Book Co.
- Jeffrey Pfeffer, et. al. (2003). *Paradigma Baru; Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Books.
- John B. Hanna (1991). *Menilai Potensi Karyawan Anda*. Dalam A. Dale Timpe. Terjemahan. Gramedia. Jakarta.
- J.B. Gharthey. (1987). *Crisis, Accountability and development in the Third Word*. London.
- Kartini Kartono. (2002). *Pemimpin dan KePemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kasmianto. (2002). *Pengembangan SDM (Tenaga Kependidikan) Dalam Era Otonomi Daerah*. Disertasi. PPs – UPI. Bandung.

- Kolter, Philip. (2000). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. New Jersey: prentice Hall.
- Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (2000), *Akuntabilitas dan Good Governance*, Jakarta. *
- Lembaga Administrasi Negara RI. (1999). *Sistem Administrasi Negara RI* Jilid I Edisi Ketiga; Jakarta. PT. Gunung Agung.
- Lincoln Ivonnes S. & Egon G. Guba. (1985). *Naturalistik Inquiry*. California: Sage Publications
- Lipham, James, M. (1985). *The Principinpalship*, New York: Logman.
- L. V. Carino, (1991). Accountability, Corruption and Democracy: A Clarification of Concepts in the Asian Review of Public Administration, Vol. III No. 2.
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP-YKPN.*
- Mc Millan, James H. dan Schumacher, Sally. (2001). *Research in Education: A Conceptual Introduction*. New York: Longman.
- Michael Armstong. (1994). *A Handbook of Human Resource Management*. Jakarta: PT.Elex Media Komputindo.
- Miller, A. dan Dess, G. G. (1996). *Strategik Management*. New York: McRaw Hill Companies, Inc.
- Mulyasa. (2003). *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung: Rosdakarya.
- Montanari, J.R., Morgan, Cyril P., Bracker, J.S. (1990). *Strategik Management: A Choice Approach*. United States of America: The Dryden Press, Chicago.
- Moleong. (1990). *Metologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nanang Fattah. (2000). *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- _____. (2001). *Landasan Manajemn Pendidikan*. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Nasution, S. (1988). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Nawawi, H. (2005). *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintah dengan Illustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gajah Mada Universitas Press.
- _____. (2000). *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Prss.
- Nisjar, Karhi & Winardi, (1997). *Manajemen Strategik*. Bandung: Mandar Maju.
- Oxford Advance Learner's Dictionary, Oxford University Pres, (1989)

- Pearce, John A & Robinson Jr, Richard B. (2000). *Strategic Management (Formulation, Implementation, and Control)*. Boston Burr Ridge: United States of America: McGraw-Hill Higher Education.
- Peter, Paul. J, & Certo, Samuel, C. (1995). *Strategik Management Concepts and Applications*, United States of America: Irwin.
- Plastrik, Made & Osborne, David. (2000). *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*. Jakarta: PPM, Anggota IKAPI.
- Prijono, Onny S & A.M.W. Pranarka. (1996). *Pemberdayaan: Konsep Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta: CSIS.
- Pujiwati Sayogyo,(1985).*Sosiologi Pembangunan* PPs IKIP Jakarta & BKKBN Jakarta.
- Putti, J., M. (2001). *Managers Primer on Perfomance Appraisal*, Consepts and Techniques, Singapore, I O M.
- Rangkuti, F. (2000). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis; Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta: PT SUN.
- Ruky, S. Achmad. (2001). *Sistem Manajemen Kinerja: Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta: Gramedia.
- Sanusi, A. (1990), *Studi Pengembangan Model Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan*, Pascasarjana IKIP Bandung.
- _____. (1998). *Sumber Daya Manusia Pendidikan*. Bandung: UPI.
- Saladin, D. (1999). *Unsur-Unsur Inti Pemasaran dan Manajemen Pemasaran*. Bandung: Mandar Maju.
- Salis, E. (1993). *Total Quality Management in Education*. London: Cogan Page Limited.
- Sergiovanni et. Al. (1987). *Hand Book for Effective Departement Leadership Concepts and Practice in Today's Scondary School*, Allyn and Bacon, Inc, Massachusetts.
- Sharplin, Arthur, (1985). *Strategik Management*, International Edition, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Siagian, S.P. (1986). *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung.
- _____. (1997). *Administrasi Pembangunan, Konsep Dimensi dan Aplikasinya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. (2000). *Manajemen Strategik*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Silalahi, N.B. (1995), *Menejemen Integratif*. Jakarta: STIM LPMI Press. Rawamangun.

- Spencer and Spencer. (1993). *Competence at Work Models Superior Performance*, John Willey & SMS, Inc, New York, USA.
- Suttermeister. (1976). *People and Productivity*, Toronto: MC. Grand Hill Book Co.
- Sutisna, O. (1983), *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*, Angkasa. Bandung
- Supandi dan Achmad Sanusi. (1988). *Kebijakan dan Keputusan Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud.*
- Supandi, K., (2001) *Profesionalisme dan Pengembangan Guru*, Jakarta Forum Colloquium Pendidikan UHAMKA.
- Steers, R.M. (1984) *Efektivitas Organisasi*. Seri Manajemen No. 17 Jakarta. Erlangga.
- Stewart, Aileen Mitchell. (1994). *Empowering People*. London: Pitman Publishing.
- Stoner, James A. F. R Edward Freeman & Daniel R. Gilbert Jr. (1996). *Manajemen Jilid I*, Alih bahasa Alexander Sindoro, Jakarta: PT. Prehallindo.
- Syayid H. (1998). *Indonesian Sugested Priorities for Education*. Divisi Sumber Daya Manusia World Bank. Kalangan sendiri.
- Terry, G. R., (1977). *Prinsiples of Management*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood Illinois.
- Tilaar, HAR. (1997). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Era Globalisasi*. Jakarta: Grasindo.
- _____ (1998), *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif Abad 21*, Tera Indonesia, Magelang
- _____ (1999), *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Viethzal,R. (2005). *Perormance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Mnilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Waluyo. (2007). *Manajemen Publik; Konsep, Aplikasi dan Implementasi dalam Pelaksanaan otonomi Daerah*. Bandung: Mandar Maju.
- Winardi, J. (1989). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Bandung: Tarsito.
- _____ (1994) *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*, Bandung: Mandar Maju
- Yoeti, Oka A. (2002). *Perencanaan Strategis Pemasaran: Daerah Tujuan Wisata*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Yusanto, Muhammad Ismail & Widjajakusuma, Muhammad Kerebet. (2003). *Manajemen Strategis (Perspektif Syariah)*. Khairul Bayaan: Jakarta Selatan.

Zamroni, (2000). *Paradigma Pendidikan Masa Depan*. Yogyakarta: Bigraf Publishing.

Perundang-Undangan/ Peraturan-Peraturan

Undang-Undang 1945. (2001) *Undang-Undang Dasar RI.Tahun 1945 Setelah Amandemen Kedua Tahun 2000*. Bandung: Pustaka Setia.

Undang-Undang RI No. 2 Tahun 1989, *tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Sinar Grafika.

Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003, *tentang Sistem Pendidikan Nasioanl*. Jakarta: CV. Medya Duta.

Undang-Undang RI No. 32 Tahun 2004, *tentang Pemerintah Daerah*. Jakarta: Pressindo.

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999, *tentang Pemerintahan Daerah*, Jakarta: Sinar Grafika.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999, *Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah*, Jakarta: Sinar Grafika.

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999, *Tentang Akuntabilitas kinerja Instansi Pemerintah*.

Tap MPR RI Nomor XI / MPR / 1998, *Tentang Penyelenggraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme*.

Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 1951. *Tentang Pelaksanaan Penyerahan sebagian daripada Urusan Pemerintah Pusat dalam Lapangan Pendidikan, Pengajaran dan Kebudayaan kepada Provinsi*. Bandung: Biro Kepegawaian Kantor Wali Kota Bandung.

Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990. *Tentang Pendidikan Dasar*. Jakarta: Sinar Grafika

Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000. *Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah*. Jakarta: Sinar Grafika

Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000. *Tentang Program Pembangunan Nasional 2002-2004*. Jakarta: Sinar Grafika

Keputusan Kepala LAN Nomor 239/IX/6/8/2003 tahun 2003 *Tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*.

Keputusan Bupati Bengkalis Nomor 543 Tahun 2002. *Tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan Se Kabupaten Bengkalis*.