

IMPLEMENTASI GOOD GOVERNANCE UNTUK MENINGKATKAN PARTISIPASI MASYARAKAT PADA SMP NEGERI 1 LEMBANG

**Oleh:
Daman Herawan**

Abstrak

Penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik merupakan salah satu isu nasional yang sedang dilangsungkan pemerintah saat ini. Namun demikian, pada level implementasi di dunia persekolahan, diduga hal ini masih jauh dari harapan, bahkan ada sinyalemen praktek-praktek yang salah berlangsung dalam penyelenggaraan sekolah. Penelitian ini berupaya melihat implementasi tata kelola yang baik dalam penyelenggaraan sekolah melalui pendekatan kualitatif.

Temuan penelitian menunjukkan, implementasi sembilan karakteristik good governance di sekolah semata-mata tidak didasarkan pada panggilan profesionalisme personil sekolah, tetapi lebih pada tuntutan internal dan eksternal sekolah. Dalam konteks itu, kepala sekolah berperan menjadi manajer dan leader, guru menjadi mitra kerja dan pelaksana, komite sekolah berperan dalam mendukung sumber daya, mengawasi, memberikan pertimbangan, dan perantara. Faktor-faktor yang mendukung implementasi good governance di sekolah adalah struktur sekolah, delapan nilai kerja yang dikembangkan, sikap warga sekolah dalam menjaga lingkungan fisik, dan hubungan dengan stakeholder. Mengantisipasi berbagai perkembangan lingkungan dan kompleksitas urusan di sekolah, melalui penelitian ini direkomendasikan agar sekolah mengembangkan learning organization, dan pimpinan sekolah memfasilitasi pemahaman yang lebih komprehensif mengenai good governance dan bagaimana mengimplementasikannya berdasarkan peran warga sekolah masing-masing.

Kata kunci: *Good Governance, Partisipasi.*

A. Pendahuluan

Penyelenggaraan pranata lembaga pendidikan (sekolah) yang baik merupakan suatu kondisi yang dipengaruhi oleh perilaku manusia. Sekolah merupakan tempat interaksi manusia yang memungkinkan munculnya perilaku produktif atau kontra-produktif dalam upaya pencapaian tujuan lembaga, pemenuhan terhadap tuntutan dan

kepuasan stakeholder pendidikan, dan efektifitas serta efisiensi penggunaan sumber daya dari masyarakat dan negara. Dalam konteks tersebut, penyelenggaraan sekolah harus mampu dipertanggungjawabkan di hadapan *stakeholder* (peserta didik, orang tua, masyarakat umum, pemerintah, dunia usaha dan dunia industri), baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga diharapkan dapat memunculkan partisipasi dan citra yang positif dari masyarakat terhadap sekolah. Dengan demikian, keterlibatan stakeholder pendidikan dalam membina dan membantu menyelenggarakan sekolah merupakan bagian dari penyelenggaraan *good governance* pada lembaga pendidikan. Hudson (2007) mengemukakan dalam artikelnya yang berjudul "*Governing the Governance of Education: the state strikes back?*" yang dimuat dalam "*European Educational Research Journal*" sebagai berikut: "*This article suggests that support for the new governance theories can be found in the field of education.*" Temuan Hudson ini menunjukkan bahwa implementasi tata kelola yang baik dalam penyelenggaraan pendidikan merupakan babak baru yang diharapkan dapat meningkatkan mutu, efektifitas, dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan.

Lebih jauh Galacher (2001;9) mengemukakan: "*Pedagogical reforms are recognized to be an important factor in improving education. There is now also, however, widespread recognition that the way education is governed can have a very significant effect on quality and efficiency.*" Dalam konteks penyelenggaraan pendidikan di Indonesia, tata kelola sekolah diduga masih belum banyak diimplementasikan dengan berpegang pada prinsip *good governance*.

Implementasi *good governance* dalam penelitian ini dilihat berdasarkan Sembilan karakteristik *good governance* yang dikemukakan oleh UNDP, yaitu: partisipasi masyarakat, tegaknya supremasi hukum, transparansi, peduli pada *stakeholder*, berorientasi pada konsensus, kesetaraan, efektifitas dan efisiensi, akuntabilitas, dan visi strategis.

B. Metodologi

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Tempat penelitian adalah SMP Negeri 1 Lembang Kab. Bandung Barat (pada saat penelitian masih di bawah pembinaan Dinas Pendidikan Kab. Bandung). Responden penelitian adalah kepala sekolah, para guru, staf tata usaha, siswa, pengurus komite sekolah. Teknik penggalan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan studi dokumen untuk menjawab pertanyaan penelitian berikut: (1) bagaimana implementasi *good governance* di SMP Negeri 1 Lembang?; (2) peran-peran apakah yang

dilakukan personil sekolah dalam implementasi *good governance*?; (3) faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat implementasi *good governance* di sekolah?; dan (4) bagaimana keterlibatan masyarakat dalam implementasi *good governance* di sekolah?

C. Temuan dan Pembahasan

1. Temuan

a. Implementasi Sembilan Karakteristik *Good Governance* di Sekolah

1) *Partisipasi Masyarakat*

Implementasi partisipasi masyarakat di SMP Negeri Lembang secara formal diwadahi melalui komite sekolah. Implementasi peran komite sekolah tidak saja sebagai penampung aspirasi, tetapi benar-benar menjadi mediator bagi masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah. Namun demikian dalam pelaksanaannya, belum semua unsur yang berkepentingan dengan sekolah (*stakeholder*) berkontribusi dengan baik terhadap penyelenggaraan sekolah.

2) *Tegaknya supremasi hukum*

Penegakan supremasi hukum di SMP Negeri 1 Lembang dianggap sebagai suatu hal yang penting oleh warga sekolah (kepala sekolah, guru-guru, staf sekolah, komite sekolah, dan siswa), dan kepala sekolah telah mengimplementasikan berbagai bentuk supremasi hukum dalam manajemen kelembagaan sekolah. Hal ini dirasakan memuaskan oleh para staf dan guru, termasuk oleh siswa. Namun demikian, ada dua hal yang menjadi catatan dalam penegakan supremasi hukum ini berdasarkan pengamatan selama penelitian, yaitu: (1) Tidak ada slogan-slogan pemberitahuan di sekitar lingkungan sekolah; (2) menurut beberapa responden adanya kekurang-sadaran guru untuk mengisi daftar hadir dan harus diingatkan oleh piket.

3) *Transparansi*

Implementasi transparansi di SMP Negeri Lembang tidak luput dari peran kepala sekolah dalam melakukan manajemen sekolah. Selain itu, dukungan dan tuntutan transparansi muncul dari *stakeholder* dan guru beserta staf sekolah. Hal inilah yang mendorong terimplementasinya transparansi pengelolaan sekolah. salah satu proses transparansi dilakukan melalui *briefing* hari senin (rutin setiap hari senin, pukul 07.15-07.45) dan upacara bendera, dimana segala informasi dan keluhan dapat disampaikan pada saat *briefing* berlangsung, sedangkan upacara menjadi media antara pihak sekolah dengan siswa. APBS dan RPS sekolah tidak hanya diketahui oleh pihak sekolah, tetapi juga menjadi pegangan bagi para pengurus sekolah dan *stakeholder* sekolah. Dalam proses pembuatannya, APBS

dikembangkan bersama antara pihak sekolah dengan komite sekolah, sedangkan RPS dikembangkan oleh sekolah.

4) *Peduli pada Stakeholder*

Implementasi "peduli terhadap *stakeholder*" dapat dilihat pada: (1) layanan terhadap siswa, (2) layanan terhadap orang tua, dan (3) layanan terhadap masyarakat. Beberapa kondisi yang dapat diidentifikasi: Layanan ekstrakurikuler yang mencapai 22 dan keseluruhannya aktif; Layanan kantin sebanyak 9 kantin berjajar rapi dan cukup nyaman; jumlah toilet sebanyak 14 toilet dan cukup bersih; mesjid cukup nyaman; lingkungan sekitar cukup bersih dan nyaman, banyak taman/tanaman-tanaman yang terawat dengan baik serta tidak ada sampah yang bergeletakkan; Dalam hal pelayanan terhadap tamu cukup baik, ramah, dan kekeluargaan. Orientasi layanan terhadap stakeholder menjadi salah satu orientasi dari kerja personil sekolah. Namun demikian, orientasi ini belum sepenuhnya sesuai dengan yang diharapkan oleh semua pihak, apabila dilihat dari kondisi kaca-kaca kelas yang masih kotor selama proses PBM berlangsung.

5) *Berorientasi pada Konsensus*

Pembuatan kesepakatan-kesepakatan antara kepala sekolah dengan guru dan staf sekolah merupakan bagian dari perilaku yang sudah biasa dilakukan. Media untuk membuat berbagai kesepakatan adalah *briefing* hari senin setelah Upacara Bendera. Selain itu, berbagai kesepakatan pihak sekolah juga dilakukan dengan pihak stakeholder sekolah, baik secara langsung maupun melalui fasilitasi komite sekolah. Rapat rutin pihak sekolah dengan komite sekolah dilakukan selama tiga kali dalam setahun, kecuali apabila terjadi kondisi yang emergent, seperti ketika sekolah diberikan tawaran untuk menjadi sekolah rintisan SSN, maka kepala sekolah secara langsung mengundang pengurus komite sekolah untuk mendiskusikannya. Berbagai kesepakatan pun terjadi antara guru dengan siswa. Rutinnya ini dilakukan di kelas dan di kegiatan upacara bendera. Di luar itu, kesepakatan dibuat berdasarkan pertemuan langsung guru dengan siswa.

6) *Kesetaraan*

Kesetaraan berlaku dalam proses interaksi keseharian diantara warga sekolah. Demikian halnya perlakuan pimpinan sekolah terhadap warga minoritas. Hal ini dapat dilihat dari upaya sekolah untuk membujuk siswa yang berhenti sekolah, yang didasarkan pada keputusan pimpinan sekolah dan komite sekolah, siswa tersebut kembali ke sekolah dan orang tua hanya membayar semampunya. Hal ini pun terjadi pada perlakuan terhadap guru honorer. Guru honorer diperlakukan sama dengan guru yang sudah menjadi PNS, termasuk dalam peningkatan kesejahteraannya. Kebijakan sekolah dan

implementasinya tidak membeda-bedakan antara orang di dalam sekolah, bahkan didorong untuk terus memiliki kinerja yang lebih baik.

7) Efektifitas dan Efisiensi

Efektifitas dan efisiensi dilihat dari angka kenaikan kelas menunjukkan kondisi yang baik, tahun 2006 ada 2 orang yang tidak naik kelas dan tahun 2007 menjadi 1 orang. Dilihat dari tingkat kelulusan siswa, tahun 2005/2006 siswa yang mengikuti ujian sebanyak 411, 400 orang lulus pada ujian pertama sedangkan 11 orang dinyatakan lulus setelah mengikuti ujian ulang, dan angka melanjutkan yakni 89,5 %. Pada tahun ajar 2006/2007 413 siswa mengikuti ujian dan dinyatakan lulus seluruhnya dan yang terdata melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi sebanyak 385 atau 93,22%. Dilihat dari angka DO pada tahun ajar 2005/2006 ada 2 orang, dan tahun ajar 2006/2007 tidak sama sekali yang DO. Dilihat dari prestasi non akademik, siswa-siswa banyak mendapatkan juara I baik pada level kabupaten, propinsi, maupun nasional. Setiap personil mempunyai tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kompetensinya. Walaupun ada yang mengajar dua mata pelajaran, tetapi guru tersebut memang kuliah pada dua disiplin ilmu yang berbeda. Dalam hal kinerja guru, kepala sekolah secara langsung mengamati dan membina penampilan guru di kelas dan dilakukan untuk semua guru.

8) Akuntabilitas

Dalam hal dana, akuntabilitas penggunaannya dilakukan kepada pihak pemberi dana. Akuntabilitas program dilakukan melalui pelaporan program, bahkan pengecekan hasil program. Akuntabilitas kerja dianggap penting oleh warga sekolah dalam manajemen sekolah. Pemahaman akan akuntabilitas terbatas pada pemberi dana atau pemberi program, sedangkan akuntabilitas terhadap siswa dan orang tua masih jarang dilakukan. Dalam hal ini mediasi melalui buku catatan belum menjadi mediator kepada orang tua untuk memberikan informasi mengenai perkembangan anaknya.

9) Visi Strategis

Dalam perjalanannya sampai saat ini sekolah menyadari akan pentingnya RPS dan RENOP. Dalam implementasinya, belum semua warga sekolah memahami dan mampu menjabarkannya dalam bentuk perilaku. Yang terjadi adalah warga sekolah memiliki keyakinan terhadap keberhasilan yang akan dicapai oleh sekolah. Optimisme disandarkan pada karakteristik kepala sekolah yang mampu mengembangkan sekolah pada kondisi yang seharusnya. Permasalahan yang sering dialami oleh warga sekolah adalah belum semua warga sekolah memahami visi dan misi sekolah, mengapa visi dan misi itu ada, dan apa pentingnya peran dia dalam pencapaian visi

dan misi sekolah. Hal diidentifikasi disebabkan beberapa hal: (1) ada personil sekolah yang kurang berminat untuk membahas dan membicarakan akan hal-hal seperti ini. Bagi dirinya, yang penting adalah melaksanakan tugas. (2) dalam proses penyusunan dan pengembangan visi sekolah ke depan yang tertuang dalam RPS tidak secara penuh melibatkan diri dalam pembahasannya.

b. Peran-peran Personil Sekolah

Kepala sekolah menjadi teladan bagi para guru, staf, dan siswa, bahkan ada guru yang mengidolakan kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah juga berperan sebagai manajer, mengatur berbagai sumber daya untuk terealisasinya *good governance* di sekolah. Selain itu kepala sekolah juga memotivasi warga sekolah untuk terealisasinya *good governance*.

Peran guru yang muncul secara intens dalam implementasi *good governance* adalah sebagai pelaksana. Sedangkan peran sebagai pendorong dan pemikir mengenai bagaimana proses *good governance* dilakukan, masih belum diketahui dan masih belum muncul secara massif. Prediksi akan sebab dari masalah ini adalah karena asumsi guru yang menganggap bahwa tugasnya adalah melakukan pembelajaran, sehingga berbagai hal yang terkait dengan *good governance*, mereka lebih memilih menjadi pelaksana, karena kewajibannya menjadi tanggungan pimpinan sekolah beserta komite sekolah.

Komite sekolah berperan menjadi mediator, pengawas, pendukung, dan pemberi pertimbangan. Namun takarannya, keempat peran itu memiliki variasi tingkatan yang berbeda. Peran yang paling menonjol adalah komite sekolah sebagai pendukung dan pemberi pertimbangan terhadap penyelenggaraan sekolah. Pimpinan TU dan stafnya menganggap perannya dalam keberhasilan sekolah teramat penting, khususnya dalam penyediaan data dan informasi terkait dengan perencanaan, pembuatan keputusan, atau pembuatan laporan kegiatan. Namun demikian, tidak semua tenaga TU memiliki pemahaman yang sama dengan pimpinan TU, ada juga staf yang berpikir bahwa TU tidak memiliki peran yang berarti bagi keberhasilan sekolah.

c. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat

Faktor utama pendukung implementasi *good governance* di sekolah adalah kepemimpinan kepala sekolah, kepemimpinan komite sekolah, guru-guru yang kritis terhadap manajemen sekolah, prasarana sekolah yang memadai untuk pengembangan layanan pembelajaran,

kuantitas dan kualitas siswa yang baik dalam setiap tahunnya, dan hubungan dengan masyarakat sekitar.

Faktor utama penghambat implementasi *good governance* di sekolah adalah faktor individu warga sekolah yang belum memiliki *mind set* yang tepat mengenai apa itu *good governance*, bagaimana peran dia dalam implementasinya di sekolah, dan bagaimana dampak yang akan dirasakan oleh dia apabila hal tersebut terimplementasi. Faktor lain yang dianggap menjadi kendala adalah fasilitas fisik sekolah yang sedang dalam penataan.

d. Keterlibatan Masyarakat dalam Implementasi Sembilan Karakteristik *Good Governance*

Partisipasi masyarakat dapat dikategorikan besar dalam keberhasilan sekolah untuk mengimplementasikan *good governance*. Bahkan diduga, besarnya keterlibatan masyarakat terhadap penyelenggaraan sekolah, disebabkan karena adanya kepercayaan dan kepentingan yang dirasakan masyarakat terhadap sekolah. Dari situlah masyarakat tergerak untuk memberikan dukungannya kepada sekolah.

2. Pembahasan

a. Implementasi *Good Governance* di Sekolah

Dari Sembilan karakteristik *good governance* yang terimplementasi di sekolah, ada dua karakteristik yang patut diberi catatan, yaitu: akuntabilitas dan visi strategis. Kedua karakteristik ini diimplementasikan berdasarkan pemahaman yang terbatas, yakni mereka mempersepsi akuntabilitas penggunaan dana atau pelaksanaan program dilakukan setelah kegiatan selesai dan dilakukan kepada orang/pihak yang memberi dana/kuasa, karena ada tuntutan akan hal tersebut. Dalam pandangan The Liang Gie dkk (2002:4), akuntabilitas lebih mengarah pada proses panggilan jiwa yang merupakan suatu kebutuhan dari dirinya sendiri untuk mendapat umpan balik dari stakholdernya atau pemberi pekerjaannya. Artinya dapat dikatakan, akuntabilitas kerja masih dalam tataran wacana, belum sampai pada asumsi dan perilaku yang menetap. Kalaupun ada, dasar dari akuntabilitas adalah tuntutan juklak/juknis, bukan sebagai kebutuhan profesional. Anderson (2005:1) mengemukakan bahwa akuntabilitas terkait dengan tiga sistem, yaitu: "*In the field of education there are three main types of accountability system: (a) compliance with regulations, (b) adherence to professional norms, and (c) results driven.*" Pemahaman akuntabilitas di sekolah yang diteliti baru berdasarkan pada juklak dan juknis yang merujuk pada point (a) dari Anderson. Sedangkan untuk point (b) dan point (c) masih belum

muncul dalam tataran implementasi di sekolah yang diteliti. Demikian halnya dikemukakan oleh Loina (2003:8).

Kebanyakan guru masih menganggap tugasnya adalah mengajar. Setelah mereka mengajar maka mereka bebas dari tugas. Hal ini tidaklah salah, namun dalam perspektif yang lebih jauh, guru harus mampu menjawab pertanyaan "untuk apa mereka mengajar?" pertanyaan itu menunjukkan bahwa apa yang dilakukan oleh semua personil sekolah harus mengarah pada satu tujuan bersama. Mengkomunikasikan visi dan menjadikannya sebagai kepemilikan semua warga organisasi merupakan suatu hal berat. Hal ini terkait dengan karakteristik perilaku orang di dalam organisasi yang memiliki keunikan. Sebagian orang memiliki pemahaman yang generalis, yang lain memiliki pemahaman yang spesifik. Coulson-Thomas (1992, dalam Salusu, 1996:131) mengakui bahwa mengkomunikasikan visi ke seluruh tubuh organisasi tidak semudah digambarkan dalam teori. Perumusan visi strategis adalah tanggungjawab dari manajemen puncak. Namun, hal itu merupakan proses interaksi yang memberi peluang untuk mendapatkan umpan balik dari semua unsur organisasi. (Salusu, 1996:129).

b. Peran-peran Personil Sekolah dalam Implementasi *Good Governance*

Peran-peran personil yang beragam di sekolah menunjukkan adanya pembagian kerja berdasarkan karakteristik jabatannya di sekolah. Hal ini seiring dengan yang dikemukakan Harrison (2001) yang memandang professional (SDM) organisasi-lah yang akan membawa perubahan atau kehancuran organisasi. Maju mundurnya organisasi tergantung pada kemampuan orang dalam organisasi melakukan pekerjaannya. Keengganan personil sekolah untuk melakukan suatu perubahan terkait dengan peran yang harus dilakukannya disebabkan karena beberapa faktor: (1) kepemimpinan yang tidak cukup kuat, (2) salah melihat reformasi (perubahan), (3) sabotase di tengah jalan, (4) komunikasi yang tidak begitu bagus, (5) masyarakat yang tidak cukup mendukung, (6) proses "buy-in" tidak berjalan. (Kasali, 2005:12-13).

Tidak terimplementasikannya *good governance* secara sempurna menunjukkan masih adanya pemahaman yang belum sempurna akan hal tersebut, khususnya terkait dengan tujuan dari *good governance*. Bukan saja pengetahuan, tetapi pemahaman dan keinsapan akan pentingnya hal tersebut dalam implementasi pendidikan persekolahan. Dengan demikian, tidak hanya guru yang memiliki peran penting dalam *good governance* tetapi semua unsur, yakni: sekolah,

masyarakat, orang tua, dan pemerintah memiliki peran yang penting untuk keberhasilan *good governance*

c. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi *Good Governance* di Sekolah

Faktor Pendukung yang nampak adalah struktur organisasi, delapan nilai kerja yang dikembangkan sekolah, sikap warga sekolah dalam menjaga lingkungan fisik, dan hubungan baik dengan stakeholder. Faktor penghambat adalah fasilitas fisik sekolah yang sedang dalam pembangunan, budaya kerja individu yang kurang baik, rendahnya motivasi kerja, dan kurangnya kesadaran guru dalam pengembangan sekolah. Dalam perspektif suatu hal yang baru bagi personil sekolah, implementasi *good governance* dapat dikatakan sebagai suatu inovasi (hal yang baru). Kjell Skogen (1997) mengemukakan ada beberapa hal yang dapat menghambat perubahan / inovasi, yaitu: faktor-faktor yang menghambat inovasi adalah faktor psikologis, praktis, dan nilai dan kekuasaan.

Faktor-faktor psikologis adalah: rasa bersalah, kebutuhan akan pengakuan, keinginan untuk menguasai, pola peranan yang kaku dalam sistem sosial, pola perilaku yang kurang pertimbangan, atau ketidaktahuan tentang masalah. Hambatan praktis adalah faktor-faktor penolakan yang lebih bersifat fisik, yaitu: waktu, sumber daya, dan system. Kekuasaan itu perlu untuk memelihara kepentingan dan nilai-nilai. Berdasarkan analisis dari Skogen tersebut, hambatan yang terjadi ada pada faktor psikologis dan praktis. Secara psikis, warga sekolah masih belum sadar akan pola perilaku yang kurang pertimbangan atau tidak pantas yang dipertahankan berdasarkan prinsip-prinsip imbalan tertentu, atau ketidaktahuan tentang masalah. Secara fisik, sekolah masih harus ditata, dikembangkan, dan direnovasi.

d. Peran Masyarakat dalam Implementasi *Good Governance* di Sekolah

Berdasarkan tujuan dan empat peran komite sekolah, selayaknya implementasi *good governance* pada sekolah yang mengimplementasikan MBS akan terealisasi lebih mudah. Namun demikian, dalam kenyataannya tidak semua sekolah menyelenggarakan MBS berdasarkan kehendak dari sekolah, tetapi lebih sebagai tuntutan dari pengelola pendidikan pada level kab./kota, propinsi, atau pemerintah pusat untuk mendapatkan bantuan atau program. Yang terjadi saat ini, dominasi peran komite sekolah masih pada bantuan/dukungan dana untuk berbagai kebutuhan penyelenggaraan sekolah. Padahal dalam konteksnya, masyarakat

memiliki berbagai sumber daya, bahkan mungkin sumber daya yang tidak terbatas untuk penyelenggaraan sekolah yang lebih baik. Hoy & Miskel (2001) mengasumsikan bahwa sekolah sebagai organisasi yang tidak terpisah dari masyarakat, karena sekolah merupakan suatu system yang terbuka. Artinya keberlangsungan sekolah akan sangat bersinggungan dengan masyarakatnya.

D. Kesimpulan

Dari temuan dan pembahasan didapatkan kesimpulan berikut: (1) Implementasi Sembilan karakteristik *good governance* di SMP Negeri 1 lembang telah dilakukan dalam kurun waktu beberapa tahun ini. Namun belum semua karakteristik *good governance* yang terimplementasi secara benar. Ada dua karakteristik yang dianggap berbeda, yaitu akuntabilitas, dan visi strategis; (2) Peran personil sekolah dalam implementasi Sembilan karakteristik *good governance* menjadi kunci keberhasilan manajemen sekolah; (3) Faktor pendukung implementasi Sembilan karakteristik *good governance* adalah 1) implementasi MBS, 2) nilai kerja yang dikembangkan oleh sekolah, 3) sikap warga sekolah dalam menjaga lingkungan sekolah, dan 4) hubungan dengan stakeholder sekolah. Adapun faktor penghambat adalah 1) fasilitas fisik sekolah yang harus ditata, direnovasi, dan dikembangkan. 2) budaya kerja individu, 3) motivasi kerja, dan 4) kurangnya kesadaran guru dalam pengembangan sekolah; (4) Keterlibatan masyarakat dalam implementasi sembilan karakteristik *good governance* diwadahi secara formal melalui komite sekolah.

E. Daftar Pustaka

- Barnes, Tony, (1998), *Kaizen Strategies for Succesful Leadership*, (Alih bahasa Martin Widjokongko; *Kepemimpinan Sukses, Bagaimana Membawa Organisasi Anda Menuju Masa Depan*), Batam : Interaksara.
- Cohen, William., A., (2002), *The New Art of the Leader*, (Alih Bahasa Hendrikus Leko ; *Seni baru Tentang Pemimpin, Memimpin Dengan Integritas dan Kebormatan*), Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Fattah, Nanang (1996), *Londasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Guskey, R., Thomas and Michael Huberman, (1995), *Professional Development in Education ; New Paradigms & Practices*, New York and London: Teachers College.
- Harrison, (2001), *Governance For Quality of Education; Conference Proceedings*, Washington: Institute For Educational Policy- The World Bank Group.

- Hudson, Christine. (2007), *Governing the Governance of Education: the state strikes back?*, *European Educational Research Journal*, 6(3), pp. 266-282 <http://dx.doi.org/10.2304/eej.2007.6.3.266>.
- Irawan, Ade, dkk. (2001) *Mendagangkan Sekolah; Studi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di DKI Jakarta*. Jakarta: Indonesia Corruption Watch.
- Jalal F., Supriadi D., (2001), *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, Yogyakarta : Adicita Karya Nusa.
- Jehl, Jeane. (2002). *Making Connections to Improve Education; a Snapshot of School Based Education Investments in making Connections Sites*, Baltimore, Maryland: The Annie E. Casey Foundation.
- Krina P., Loina, Lalolo, (2003), *Indikator & Alat Ukur Prinsip Akuntabilitas, Transparansi & Partisipasi*. Jakarta: Sekretariat Good Public Governance Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Nisbet Gallacher, (2001) *Governance for Quality of Education*, Open Society kerjasama Institute Institute For Educational Policy Hungary dengan The World Bank Group Washington D.C. 20433, USA.
- Nur, Herwin, (2004). *Meruwat Good Governance Sebagai Tradisi Kerja Sepi Ing Pamrih Rame Ing Gawe Dalam Format Birokrasi Dinamis*. Buletin Pengawasan No. 45 & 46 Th. 2004.
- PP No. 28 Tahun 1989, *Tentang Pengelolaan Pendidikan Dasar*.
- Razik, Taher A., (1995), *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Mangement*, New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Sadaly, Hariyanti, (2002), *Akuntabilitas Publik Ornop: Isu dan Prakteknya*. Jakarta: SMERU.
- Salusu, J. (2004). *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit (cetakan ketujuh)*. Jakarta: Grasindo.
- SEDL., (1994), *Leadership: An Imperative for Successful Change*, SEDL – Issues About Leadership An Imperatif for Successful Change.htm.
- Sondang P. Siagian, (1992), *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*, Jakarta : CV Haji Masagung.
- Turney, C., & N Hatton, K. Laws, K. Sinclair, D. Smith, (1992), *The School Leader; Educational Management Roles and Task*, Austria : Allen & Unwim.

Drs. H. Daman Herawan, M.Pd. adalah dosen Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan UPI-Bandung