



um
The Learning
University

icemal

prosiding ...

**International Conference Educational Management,
Administration and Leadership**

**Penguatan Manajemen Pendidikan Nasional
untuk Meningkatkan Ketersediaan, Keterjangkauan,
Mutu, Relevansi, Kesetaraan, & Kepastian
dalam Memperoleh Layanan Pendidikan di Indonesia**



PROCEEDING
THE 4th INTERNATIONAL CONFERENCE ON EDUCATIONAL
ADMINISTRATION, MANAGEMENT, AND LEADERSHIP (ICEMAL):
International Seminar on Educational Administration, Management, And Leadership

Malang, July 4– 6 2012
State University of Malang

Presented by/Host Country:

Department of Educational Administration
Faculty of Education
State University of Malang

ISMaPI
Ikatan Sarjana Manajemen/Administrasi Pendidikan
Indonesia

PROCEEDING
THE 4th INTERNATIONAL CONFERENCE ON EDUCATIONAL
ADMINISTRATION, MANAGEMENT, AND LEADERSHIP (ICEMAL):
International Seminar on Educational Administration, Management, And Leadership

Terbit satu tahun sekali
ISBN 978-602-18517-0-8

Penanggung Jawab
Prof. Dr. Supriyono, M.Pd

Penyunting Ahli
Prof. Dr. Nurul Ulfatin, M.Pd
Prof. Dr. Huda, A.Y
Prof. Dr. Bambang Budi W, M.Pd
Prof. Dr. Ali Imron, M.Pd

Ketua Penyunting
Prof. Dr. Nurul Ulfatin, M.Pd

Penyunting Pelaksana
Dr. H. A. Yusuf Sobri, S.Sos, M.Pd
Teguh Triwiyanto, S.Pd, M.Pd
Desi Eri Kusumaningrum, S.Pd, M.Pd
Ahmad Nurabadi, S.Pd, M.Pd

Tata Usaha
Sugeng Prayitno
Muhammad Syahidul Haq, S.Pd

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SUSUNAN PANITIA	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAGIAN I TEMA	
Penguatan Manajemen Pendidikan Nasional untuk Meningkatkan Ketersediaan, Keterjangkauan, Mutu, Relevansi, Kesetaraan & Kepastian dalam Memperoleh Layanan Pendidikan di Indonesia	
Teguh Triwiyanto	1
BAGIAN II MANAJEMEN PENDIDIKAN & MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH	
Tantangan & Isu-Isu Pendidikan Nasional Serta Solusinya	
Hendyat Soetopo	18
Manajemen Pendidikan di Thailand	
Hayecfah Samac	31
Pendidikan Tinggi Di Era Globalisasi	
Agustinus Hermino S.Putra	36
Studi Manajemen Pendidikan: Kajian Teoritik & Praktik	
Mada Sutapa & Dwi Esti Andriani	46
Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Kerangka Penguatan Otonomi Sekolah	
A n s a r	58
Implementation School Based Management at SMA Negeri Payakumbuh Analisis Blocked Factor dan Support Factor)	
Nelfia Adi dan Lusi Susanti	65
Educational Planning & Management In Ethiopia	
Shitaye Shigute Nebi	75
Peranan Manajemen Pendidikan dalam Meningkatkan Kreativitas Anak	
A. Mappincara	80
BAGIAN III MANAJEMEN KURIKULUM & PEMBELAJARAN	
Manajemen Layanan Khusus pada Kurikulum Muatan Lokal di Sekolah Satu Atap untuk Penguatan Program Wajib Belajar Sembilan Tahun di Daerah Pedesaan & Terpencil	
Nurul Ulfatin	94
High Education Reform In Thailand: Toward Quality Improvement And University Autonomy	
Ammar Navy	103
Pelaksanaan Kurikulum Standard Prasekolah Kebangsaan oleh Guru Prasekolah	
Rosmah Binti Abd. Ghani dan Mariani Md Nor	112

Budaya Pembelajaran Guru Masa Depan Anita Azura Shahar, Rosnah Ishak, Abd. Khalil Adnan, Mohd. Helmee Firdaus Salehudin, Norlidah Alias, Saedah Siraj	127
Profil Amalan Terbaik Organisasi Pembelajaran Rosnah Ishak, Muhammad Faizal A. Ghani, Zuraidah Abdullah	137
Amalan Pengajaran Guru Mata Pelajaran Pendidikan Jasmani di Sekolah Menengah Kawasan Bandar & Luar Bandar: Satu Kajian Awal Zulkifli Awang, Muhammad Faizal A. Ghani, Gerald Wilkens, Saedah Siraj, Mustafa Tekke, Rosnah Ishak, Tengku Noorainun Tengku Shahdan, Norfariza Mohd Radzi, Husaina Banu Kenayathulla & Mohd. Helmee Firdaus Salehudin, Faisal Elham, Shahril@Charil Marzuki	149
BAGIAN IV MANAJEMEN PENDIDIK & TENAGA KEPENDIDIKAN	
Peran Kepala Madrasah dalam Manajemen Konflik Ahmad Nurabadi	165
Cara Menancapkan Materi Pelatihan ke dalam Memori Jangka Panjang Peserta Pelatihan dalam Rangka Meningkatkan Profesionalitas Kepala Sekolah, Pengawas, Pendidik, & Tenaga Kependidikan Sulton	173
Hubungan antara Budaya Organisasi & Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekolah Menengah Atas Isnain Effendi, Ahmad Zainal Abidin bin Abd. Razak, Kamarudin bin Musa	182
Pengaruh <i>Regrouping</i> Sekolah terhadap Kinerja Kepala & Guru Melalui Respons Sikap, Adaptasi Diri, & Integrasi Budaya Kerja Achmad Supriyanto dan Bambang Budi Wiyono	192
Kompetensi Kepribadian Kepala Sekolah Berbasis Moral Spiritual Dalam Mengimplementasi Pendidikan Karakter Imron Arifin	200
Strategi Peningkatan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Karwanto	207
Hubungan Antara Motivasi Kerja, Iklim Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perguruan Tinggi Nuraini Latief, Teng Yan Fang, Jane, Abd. Rahman bin Ahmad	224
Kesejahteraan Tempat Kerja Di Kalangan Pensyarah Kolej Matrikulasi Mohd Nor Jaafar dan Tuanpah Syam Sareh Ahmad	231
Pengaruh Lingkungan Kerja, Partisipasi Dalam Pelatihan KKG, Kompetensi Profesional & Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Guru Sekolah Dasar Nina Lamatenggo dan Hamzah B. Uno	241
Profesionalitas Kepala Sekolah & Jaminan Mutu Pendidikan R. Bambang Sumarsono	250

Studi Orientasi Tugas Pengawas & Kepala Sekolah (Suatu Gagasan Melakukan Revitalisasi Peran dan Fungsi Kelembagaan Kepengawasan Pendidikan di Era Desentralisasi Pendidikan)	
Hamzah B. Uno	259
Desain Guru Sekolah Menengah (Kajian Yuridis, Teoritis, Bechmarking, & Ide Pengembangannya)	
Mustiningsih	264
Supervisi Manajerial Pengawas Sekolah (Tuntutan Kompetensi dalam Sertifikasi Pengawas)	
Wildan Zulkarnain	279
Supervisi Pengajaran sebagai Upaya Pengembangan Profesionalisme Guru di Abad Pengetahuan	
Desi Eri Kusumaningrum	287
BAGIAN V MANAJEMEN PARTISIPASI MASYARAKAT DALAM PENDIDIKAN	
Partisipasi Masyarakat Melalui Pemberdayaan Komite Sekolah	
Arifin	295
Penguatan Partisipasi Masyarakat Untuk Pengembangan Organisasi Sekolah Yang Sehat	
Setya Raharja	305
BAGIAN VI MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN	
Pengembangan Budaya Mutu dengan Pendekatan Nilai-Nilai Agama	
Sugeng Listyo Prabowo	314
Mutu Madrasah (Kepemimpinan Transformasional Pengetua, Prestasi Guru terhadap Budaya Belajar Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Jakarta Selatan)	
Noor Muhammadi, Shahrir @Charil bin Hj. Marzuki, Mohd. Yahya bin Mohd. Hussin	321
Aksesibiliti, Ekuiti, Biaya, Keberkesanan Managemen Pendidikan Bagi Meningkatkan Kualitas Pendidikan: Pengalaman di Malaysia	
Shahril @ charil Bin hj Marzuki, Hamidah bin Yusof, Rohaila binti Yusof, Jamal @ Nordin bin Yunus, Mohd Faizal Rabani	331
Kolaborasi Sekolah Dalam Twinning Program Lingkup Nasional	
Rahmania Utari	243
BAGIAN VII KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN	
Mengembangkan Konstruksi Kepemimpinan PI, QC di Sekolah	
Asrin	352
Kepimpinan Lestari: Ke Arah Penambahbaikan Organisasi	
Khailani A Jalil	368
Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran	
Ahmad Yusuf Sabri	381

Hubungan Antara Persepsi Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Guru, Sikap Guru, Sarana & Prasarana Dengan Kinerja Guru Pada Kelompok Bermain Pendidikan Anak Usia Dini Soedjarwo	391
BAGIAN VIII SEPUTAR PERSOALAN MANAJEMEN PENDIDIKAN	
Permasalahan Sekitar Manajemen Pendidikan Inklusif Dwiyatni Sulasminah	405
Potret Manajemen Sekolah Miskin Rambat Nur Sasongko	419
Kontroversi Kebijakan Pendidikan RSBI/SBI Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan Sunarni	428
Strategies And Policies For Basic Education In Cambodia: Historical Education Of Cambodia Out Chanthea	438
Analisis Hasil Akreditasi Sekolah Dikaitkan Dengan Hasil Ujian Nasional Syarwani Ahmad	446
Pengembangan Kompetensi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Developing Competence Of Pricipalship To Quality Improvement) Rugalyah	454
Kepemimpinan Distributif di Sekolah Premier di Klang, Malaysia Nor Hayati Binti Ramlan, Rahimah Binti Hj Ahmad, Zuraidah Binti Abdullah	463
Pertimbangan Moral dalam Kepimpinan Hailan Salamun & Rahimah Haji Ahmad	476
Urgensi Kecerdasan Emosional & Spiritual Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Iklim Sekolah yang Kondusif Abd. Kadim Masaong	491
Pendekatan model rasch bagi meruji instrumen kesediaan belajar awal kanak-kanak (ikbak) Haslina bt. Hanapi & Zurida bt. Ismail	500
Komuniti pembelajaran profesional sebagai asas penambahbaikan sistem pendidikan Rahimah Haji Ahmad, Faizal Ab Ghani, Zuraidah Abdullah	513
Kepimpinan pengetua dalam mengendalikan salah laku guru novis: satu kajian kes di daerah sepang Rosmahwati Sanusi, Rahimah Hj Ahmad	526
Kepemimpinan pengetua dalam mewujudkan organisasi pembelajaran di sebuah sekolah di malaysia Shana Sabran, Zuraidah Abdullah	535

Sokongan pengetua dalam amalan komuniti pembelajaran profesional di sebuah Sekolah di johor, malaysia Sujirah Binti Ibrahim, Zuraidah Binti Abdullah	547
Meingkatkan Kinerja Kepala Sekolah (Kasus di SMPKabupaten Kerinci Jambi) Ahmad Sahandi	566
Supervisi Pengajaran: Pendekatan & Program Pelaksanaannya Maisyaroh	577
Pengembangan Budaya Mutu Sekolah Berbasis Karakter Sowiyah	585
Inovasi Kurikulum di Sekolah dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Herani Yaman, Holidjah. AR	593

**PENGUATAN PARTISIPASI MASYARAKAT
UNTUK PENGEMBANGAN ORGANISASI
SEKOLAH YANG SEHAT**

Setya Raharja

Program Studi Manajemen Pendidikan Jurusan Administrasi Pendidikan

Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta

E-mail: tyo_apunny@yahoo.co.id

Abstract: Quality education is the primary goal of each school so that its existence is recognized and become the people's choice as a place of education of their children. School quality is effectively always held that it was developed in a healthy organizational climate. In developing and maintaining a healthy school organization required a high commitment of all school components that are bound in strong teamwork and active participation by the community. Without community participation, schools can not do much for that purpose. Therefore, the need to strengthen community participation for the development of a healthy school organizations, among others: (1) to intensify the implementation of the role of the School Committee, (2) shifting the role of reactive to give service to the school, (3) form a forum or community classroom, (4) form a group of parents as tutors or facilitators.

Key words: Community participation; school organization; healthy school

Mutu sekolah harus menjadi target utama manajemen dan penyelenggaraan pendidikan agar mutu pendidikan tercapai. UNESCO (2005) menjelaskan bahwa mutu pendidikan merupakan konsep dinamis yang berubah dan berkembang sesuai dengan waktu dan perubahan di dalam konteks sosial, ekonomi, dan lingkungan di tempat yang bersangkutan. Hal ini terjadi karena kualitas pendidikan harus relevan dengan lokalnya (*locally relevant*) dan tepat dengan budayanya (*culturally appropriate*), sehingga kualitas pendidikan memiliki banyak bentuk. Demikian pula, mutu pendidikan di Indonesia. Dari beberapa kajian dan analisis Depdiknas (2002: 1) ditemukan ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan di Indonesia tidak mengalami peningkatan secara merata. Ketiga faktor tersebut, adalah: (1) kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan menggunakan pendekatan *education production function* tidak dilaksanakan secara konsekuen, (2) penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara birokratik-sentralistik sehingga ketergantungan sekolah sangat tinggi dan kebijakan dari atas tidak sesuai dengan kondisi lokal sekolah, dan (3) partisipasi warga sekolah khususnya guru dan partisipasi masyarakat khususnya orang tua siswa masih sangat minim.

Mutu sekolah tidak dapat dipisahkan dari konsep sekolah efektif. Sekolah efektif, secara garis besar dapat dijelaskan bahwa input, proses transformasi, dan outcome-nya memenuhi kriteria efektif (Hoy and Miskel, 2001: 297). Salah satu aspek penting dari sekolah efektif – termasuk dalam transformasi - adalah sekolah dengan iklim organisasi yang sehat. Oleh karena itu, sekolah dengan organisasi yang sehat perlu diciptakan dan dikembangkan agar dapat mewujudkan sekolah yang efektif.

Sekolah dapat eksis perlu pengakuan dan dukungan dari masyarakat secara kuat. Made Pidarta (2007: 183) menegaskan bahwa sekolah tidak dapat dipisahkan dari masyarakat, karena sekolah milik masyarakat, dan sekolah sebagai mercu penerang dan pusat kebudayaan. Di sisi lain, masyarakat memberi sejumlah dukungan kepada sekolah. Dukungan masyarakat dapat diwujudkan dalam bentuk partisipasinya dalam kegiatan atau pengembangan sekolah. Secara konseptual, Aref (2001: 1) mengambil definisi dari pandangan Talbot dan Verrinder (2005), bahwa Partisipasi masyarakat merupakan sebuah konsep yang mencoba untuk membawa stakeholder yang berbeda bersama-sama untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Partisipasi yang demikian, jika dikaitkan dengan permasalahan pendidikan di

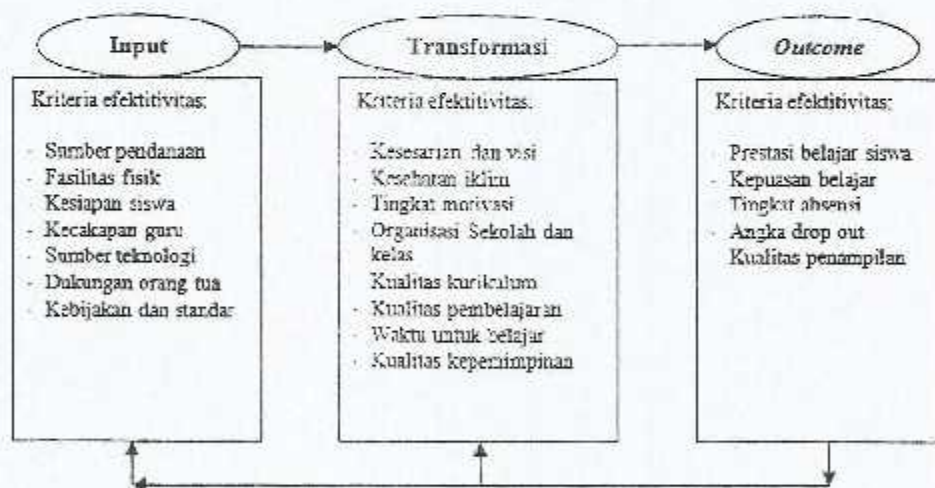
Indonesia dapat untuk membantu mengatasi permasalahan pendidikan terkait dengan relevansi, yang antara lain dikemukakan oleh Veithsal Rifai dan Sylviana Murni (2010: 35-37), berkenaan dengan: (1) pendidikan belum mampu menghasilkan *life skill* yang sesuai, (2) pendidikan yang belum berbasis pada masyarakat dan potensi daerah, (3) belum optimalnya kemitraan dengan dunia usaha/dunia industri.

Di negara-negara maju, sekolah dikreasikan oleh masyarakat, sehingga mutu sekolah menjadi pusat perhatian mereka dan selalu mereka upayakan untuk dipertahankan (Depdiknas, 2007: 7). Hal ini diperkuat oleh Richard Wolf (Depdiknas, 2007: 7) dalam penelitiannya yang menyimpulkan bahwa terdapat korelasi yang sangat signifikan (0,80) antara lingkungan keluarga dengan prestasi belajar anak. Partisipasi yang tinggi dari masyarakat tersebut belum terjadi pada sekolah-sekolah di negara berkembang, termasuk Indonesia. Hoyneman dan Loxley (Depdiknas, 2007: 8) menyatakan bahwa di negara berkembang sebagian besar keluarga belum dapat diharapkan untuk lebih banyak membantu dan mengarahkan belajar siswa, sehingga siswa-siswa di negara berkembang hanya memiliki sedikit waktu yang digunakan dalam belajar. Hal ini disebabkan banyak masyarakat atau orang tua murid belum memahami makna mendasar dari peran mereka terhadap pendidikan anak. Bahkan, Made Pidarta (Depdiknas, 2007: 8) menjelaskan kondisi yang terjadi di Indonesia, bahwa di daerah pedesaan yang tingkat status sosial ekonominya rendah, masyarakat hampir tidak menghiraukan lembaga pendidikan dan mereka menyerahkan sepenuhnya tanggung jawab pendidikan anaknya kepada sekolah.

Mengacu pada uraian tersebut, tulisan ini selanjutnya akan dikonsentrasikan pada permasalahan upaya penguatan partisipasi masyarakat dalam turut serta mengembangkan sekolah dengan iklim organisasi yang sehat. Oleh karena itu, beberapa pokok pembicaraan akan menyangkut model sekolah efektif, organisasi sekolah yang sehat, pentingnya partisipasi masyarakat dalam pendidikan, serta partisipasi masyarakat untuk mengembangkan organisasi sekolah yang sehat.

Model Sekolah Efektif

Model sekolah efektif yang dikembangkan oleh Hoy and Miskel (2001: 297) dilihat dari teori sistem yaitu meliputi efektivitas input, efektivitas proses transformasi, dan efektivitas *outcomes*. Masing-masing komponen memiliki kriteria-kriteria yang berbeda, sebagaimana pada gambar berikut.



Gambar Model Terpadu Efektivitas Organisasi Sekolah
Modifikasi dari Hoy and Miskel (2001: 297)

Gambar di atas menunjukkan bahwa kriteria-kriteria dari masing-masing komponen menjadi ukuran efektivitas sekolah secara terpadu. Sebagai misal, kriteria yang termasuk dalam komponen input berkenaan dengan sumber daya manusia dan non manusia, termasuk konteks kebijakan dan perkembangan teknologi. Iklim sekolah yang sehat termasuk salah satu kriteria efektivitas transformasi berdampingan dengan organisasi sekolah dan kelas. Kriteria outcomes tidak sekedar hasil belajar berupa prestasi, namun juga mencakup ketidakhadiran maupun angka drop out anak.

Beberapa ahli lain, sebagaimana dikutip oleh Hoy and Miskel (2001: 301), juga telah mengembangkan faktor-faktor yang membangun sekolah efektif, antara lain Jaap Schreerens dan Roel Bosker (1977), Ronald Edmonds (1979), serta S.C. Purkey dan Marshall S. Smith (1983). Schreerens dan Bosker, mengidentifikasi bahwa faktor-faktor pembentuk sekolah efektif mencakup: orientasi pada prestasi belajar, kepemimpinan pendidikan, konsensus dan kohesi, kualitas kurikulum atau kesempatan belajar, iklim sekolah, iklim kelas, keterlibatan orang tua, evaluasi yang potensial, waktu belajar yang efektif, pembelajaran yang terstruktur, belajar bebas, pembelajaran yang adaptif, dan umpan balik dan pengayaan.

Menurut Edmonds, faktor-faktor penentu sekolah efektif, meliputi: kepemimpinan kepala sekolah, menekankan pada keterampilan dasar, harapan tinggi terhadap prestasi siswa, evaluasi siswa yang sering dan sistematis, serta lingkungan yang tertib. Selanjutnya, Smith dan Purkey mampu mengidentifikasi 12 faktor yang turut menentukan sekolah efektif, yaitu: kepemimpinan pembelajaran, kurikulum yang terencana dan bertujuan jelas, tujuan jelas dan harapan yang tinggi, waktu mengerjakan tugas, pengakuan terhadap keberhasilan akademik, iklim yang tertib, memasyarakat, pengembangan staf, perencanaan yang kolegial dan kolaboratif, sekolah yang memiliki manajemen, dukungan dan keterlibatan orang tua, dan dukungan pemerintah.

Berdasarkan kajian dan pandangan para ahli tersebut, dapat diambil makna bahwa iklim sekolah dan iklim kelas menjadi salah satu indikator untuk mewujudkan sekolah efektif. Iklim sekolah atau dapat disebut iklim organisasi sekolah dapat sehat dan dapat pula tidak sehat. Untuk menghasilkan sekolah efektif, yang diperlukan adalah iklim organisasi sekolah yang sehat.

Organisasi Sekolah yang Sehat

Kesehatan organisasi sekolah merupakan kerangka kerja yang lain untuk konseptualisasi atmosphere sekolah secara umum (Hoy and Feldman, 1987; Hoy, Tarter, and Kottkamp, 1991; Hoy and Sabo, 1998, dalam Hoy and Miskel, 2001: 196). Kesehatan organisasi sebagai salah satu komponen penting dalam mempelajari sekolah efektif. Kesehatan organisasi didefinisikan sebagai sesuatu yang tidak hanya layanan dalam lingkungannya, namun berlanjut sampai pada mengatasi secara memadai dalam jangka panjang, dan secara berkelanjutan berkembang dan meluas dalam bertahan hidup dan kemampuan mengatasi (Matthew Miles, 1969: 378 dalam Hoy and Miskel, 2001: 197). Secara implisit, definisi tersebut mengandung makna bahwa kesehatan organisasi mencakup mengatasi masalah internal dan eksternal, serta tidak hanya berlangsung sesaat, namun berlangsung jangka panjang untuk mempertahankan hidupnya organisasi.

Dalam semua sistem sosial, jika kesehatan organisasi ditumbuh-kembangkan, maka harus memuaskan empat permasalahan dasar, yaitu adaptasi, pencapaian tujuan, integrasi, dan *latency* (Parsons, Bales, and Siles, 1953, dalam Hoy and Miskel, 2001: 197). Hal ini berarti bahwa organisasi harus sukses dalam memecahkan/mengatasi masalah yang berkenaan dengan: (1) memperoleh sumber daya yang cukup dan mengakomodasi lingkungan mereka, (2) menetapkan dan mencapai tujuan, (3) menjaga solidaritas dalam sistem, serta (4) menciptakan dan melestarikan nilai-nilai yang unik dari sistem.

Dalam pandangan lain, Talcott Parsons (1967) menyarankan bahwa sekolah sebagai organisasi formal hendaknya menunjukkan tiga tingkat tanggung jawab dan kontrol yang dibutuhkan, yaitu: level teknis, manajerial, dan institusional (Hoy and Miskel, 2001: 197). Ketiga level tersebut harus harmonis. Level teknis menghasilkan produk sekolah, misal: prestasi belajar, siswa terdidik, melalui proses pembelajaran, guru sebagai penanggung jawab langsung pendidikan anak. Level manajerial menghubungkan (mediasi) dan mengontrol upaya-upaya internal organisasi, misal proses administrasi yang berbeda dengan pembelajaran, sedangkan level institusional, berkenaan dengan organisasi dengan lingkungannya.

Selanjutnya, instrumen untuk mengukur kesehatan organisasi sekolah telah dikembangkan oleh Hoy and Fieldman (1987, 1999) dengan menjabarkan tiga level yang dikembangkan oleh Parson ke dalam 7 pola interaksi spesifik di sekolah menengah pertama (*secondary schools*) (Hoy and Miskel, 2001: 198). Ketujuh pola interaksi spesifik tersebut selanjutnya disebut dimensi kesehatan organisasi, yaitu: (1) level institusional mencakup integritas lembaga (*institutional integrity*); level manajerial meliputi: pengaruh kepala sekolah (*principal influence*), perhatian (*consideration*), inisiasi struktur (*initiating structure*), dan dukungan sumber (*resource support*); dan (3) level teknis mencakup: moral (*morale*) dan menekankan pada akademik (*academic emphases*). Penjelasan secara lebih rinci masing-masing pola interaksi tersebut, sebagai berikut.

1. Integritas lembaga (*institutional integrity*), dimaksudkan bahwa sekolah terpadu dengan program pendidikan. Sekolah tidak mudah kena kritikan, membentengi interes dari kebutuhan masyarakat dan orang tua. Sekolah mampu mengatasi secara baik terhadap kekuatan dari luar yang bersifat merusak.
2. Pengaruh kepala sekolah (*principal influence*), berkenaan dengan kemampuan kepala sekolah untuk mempengaruhi tindakan atasan. Pengaruh kepala sekolah adalah persuasive, bekerja secara efektif dengan atasan, namun secara simultan menunjukkan ketergantungannya dalam hal pemikiran dan tindakan.
3. Perhatian (*consideration*), perilaku kepala sekolah yang bersahabat, mendukung, terbuka, dan kolegial.
4. Inisiasi struktur (*initiating structure*), berarti bahwa perilaku kepala sekolah berorientasi pada tugas dan prestasi. Kepala sekolah memiliki kejelasan sikap dan harapannya terhadap kepastian standar performans guru dan staf.
5. Dukungan sumber (*resource support*), merujuk pada ketentuan sekolah berkenaan dengan kecukupan peralatan kelas dan bahan pembelajaran yang tersedia, dan bahan tambahan yang secara mudah dapat diperoleh.
6. Moral (*morale*), merujuk pada rasa saling percaya, kepercayaan, antusias, dan keeratan dalam berteman yang ditunjukkan di antara guru. Guru merasakan kebaikan dari guru lainnya dan kadang-kadang merasakan ada prestasi yang dicapai dari pekerjaan mereka.
7. Menekankan pada akademik (*academic emphases*), merujuk pada penekanan sekolah terhadap prestasi. Tujuan akademik tinggi namun dapat dicapai merupakan hal yang ditetapkan bagi siswa; lingkungan belajar tertib dan serius; guru percaya terhadap kemampuan siswanya untuk mencapai; dan siswa bekerja keras serta peduli terhadap mereka yang kerja akademiknya bagus.

Ketujuh pola interaksi atau dimensi organisasi yang sehat tersebut di atas, perlu diciptakan dan dikembangkan di sekolah-sekolah untuk lebih menjamin terbentuknya sekolah efektif.

Sebagai gambaran lebih lanjut, berikut disajikan hasil sebuah kajian menunjukkan adanya perbedaan dimensi atau elemen kesehatan organisasi antara sekolah bawah, menengah, dan tinggi (Hoy and Miskel, 2001: 202). Pada sekolah bawah hanya mencakup 6 elemen, sekolah menengah 7 elemen, sedang sekolah tinggi mencapai 7 elemen. Secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut.

Kesehatan organisasi pada *elementary school*, mencakup 5 elemen, yaitu: integritas lembaga (*institutional integrity*), kepemimpinan kolegial (*collegial leadership*), pengaruh sumber daya (*resource influence*), afiliasi guru (*teacher affiliation*), menekankan pada akademik (*academic emphases*). Elemen-elemen kesehatan organisasi yang teridentifikasi pada sekolah menengah atau *middle school*, mencakup 6 elemen, yaitu: integritas lembaga (*institutional integrity*), kepemimpinan kolegial (*collegial leadership*), dukungan sumber daya (*resource support*), pengaruh kepala sekolah (*principal influence*), afiliasi guru (*teacher affiliation*), dan menekankan pada akademik (*academic emphases*). Selanjutnya di level *high school*, dapat teridentifikasi secara penuh 7 elemen, yaitu: integritas lembaga, inisiasi struktur, perhatian, dukungan sumber, pengaruh kepala sekolah, moral, dan menekankan pada akademik.

Hasil kajian tersebut menunjukkan bahwa dimensi-dimensi kesehatan organisasi merupakan kondisi yang dinamis sesuai dengan level sekolah yang secara implisit terkait dengan kompleksitas organisasi sekolah yang bersangkutan. Oleh karena itu, antara sekolah satu dengan lainnya tidak sama dimensi kesehatan organisasi yang berkembang.

Pentingnya Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan

Desentralisasi pendidikan di tingkat sekolah menuntut sekolah untuk dapat mengelola dirinya sendiri untuk menentukan nasibnya sendiri. Dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan tidak akan berjalan efektif jika tidak ada keterlibatan orang tua maupun masyarakat sekitar sekolah. Dengan kata lain, perlu ada partisipasi masyarakat dalam pengelolaan dan penyelenggaraan sekolah. Istilah partisipasi dapat dimaknai dalam berbagai cara, tergantung pada konteksnya. Shaeffer (1994) mengutip pandangan (Uemura, 1999) yang menjelaskan tentang derajat yang berbeda atau tingkat partisipasi (Aref, 2010: 1).

1. Partisipasi berarti keterlibatan melalui kontribusi uang, bahan, dan tenaga kerja.
2. Partisipasi merupakan keterlibatan melalui 'kehadiran' (misalnya di pertemuan orang tua di sekolah), menyiratkan pasif menerima keputusan yang dibuat oleh orang lain.
3. Partisipasi berarti keterlibatan melalui konsultasi pada masalah tertentu.
4. Partisipasi dalam penyampaian layanan, sering sebagai mitra dengan aktor lain.
5. partisipasi sebagai pelaksana didelgasikan kekuasaan, dan partisipasi "dalam keputusan nyata ing pada setiap tahap, "termasuk identifikasi masalah, tinggal perencanaan, implementasi, dan evaluasi.

Semua pengertian partisipasi tersebut dapat terjadi atau berlangsung di sekolah-sekolah, namun berbeda intensitasnya. Partisipasi masyarakat menjadi penting ketika sekolah lebih menyadari bahwa dalam masyarakat tersedia berbagai sumber belajar baik yang dimanfaatkan (*utility*) maupun yang dirancang (*by design*) (Umar Tirtaraharja dan S.T.L a Sulo, 2005: 179). Masyarakat dapat memainkan berbagai peran dalam penyediaan dan pengelolaan pendidikan dan proses pembelajaran. Beberapa pandangan beberapa ahli berikut, dapat memberi gambaran betapa pentingnya partisipasi masyarakat dalam kegiatan pendidikan di sekolah, sebagaimana telah diidentifikasi Aref (2010: 1) sebagai berikut.

1. Partisipasi masyarakat dipandang perlu untuk mendapatkan dukungan masyarakat bagi perencanaan pendidikan dan pengembangan (Cole, 2007)
2. Peningkatan partisipasi merupakan sarana untuk mencapai pembangunan untuk menyelesaikan masalah pendidikan (Aref dkk, 2009; Lasker, Weiss, dan Miller, 2001).
3. Partisipasi masyarakat dapat berkontribusi untuk mempromosikan pendidikan (UNICEF, 1992).
4. Partisipasi masyarakat mengacu pada keterlibatan rakyat dalam kegiatan sistem pendidikan. Hal ini memainkan penting dan sudah berjalan lama peran dalam mempromosikan kualitas hidup (Putnam, 2000).
5. Partisipasi masyarakat dalam proses pengembangan pendidikan dapat mendukung dan menjunjung tinggi budaya lokal, tradisi, pengetahuan dan keterampilan, dan menciptakan kebanggaan dalam warisan masyarakat (Lacy dkk. 2002).
6. Partisipasi masyarakat merupakan salah satu mekanisme untuk memberdayakan masyarakat untuk mengambil bagian dalam pengembangan pendidikan.

Namun demikian, perlu mendapat perhatian bahwa dalam kenyataan di lapangan, terdapat beberapa kelemahan realisasi partisipasi masyarakat dalam pendidikan di sekolah. Menurut Dunne, Akycampong, & Plumphreys (2007: 33), bentuk utama dari partisipasi masyarakat biasanya keuangan (baik dalam bentuk uang, tenaga kerja atau bahan) yang mengakibatkan lebih lanjut ketidakadilan sosial entrenching antara dan di dalam masyarakat. Di samping itu, pada level pengambilan keputusan tingkat sekolah, partisipasi sering hanya sebagai hiasan dan ditandai dengan akses yang tidak seimbang di antara partisipasi (menurut jenis kelamin, afiliasi partai politik, status sosial/profesional dll).

Terdapat beberapa tingkat partisipasi orang tua atau masyarakat dalam pendidikan di sekolah. Sullivan-Owomoyela & Bannelly (2009: 101-102) mengidentifikasi ada enam level partisipasi orang tua, yaitu: *passive participation, participation in information giving/consultation, participation for material incentive, functional participation, interactive participation, dan self mobilization*

Senada dengan Sullivan-Owomoyela & Bannelly, Aref (2010: 2) mengadaptasi dari Leksakundilok (2006) dan Aref dkk. (2009), juga mengidentifikasi 6 jenis partisipasi masyarakat dalam perencanaan dan pengembangan pendidikan, yaitu: manipulasi, menginformasikan, konsultasi, interaksi, kemitraan, pemberdayaan.

1. Manipulasi, berarti pengembangan umumnya dikembangkan oleh beberapa individu yang kuat, atau pemerintah, tanpa diskusi dengan orang-orang (Arnstein 1969).
2. Menginformasikan, bermakna bahwa orang-orang diberitahu tentang program pembangunan, yang telah memutuskan sudah, di masyarakat. Para pengembang menjalankan proyek tanpa mendengarkan pendapat orang lokal (Arnstein 1969).

3. Konsultasi, dalam makna orang-orang berkonsultasi dengan beberapa cara, misalnya terlibat dalam komunitas ini pertemuan atau bahkan dengar pendapat publik. Pengembang dapat menerima kontribusi beberapa dari penduduk setempat yang manfaat proyek mereka (Arnstein 1969).
4. Interaksi, dalam hal ini orang-orang memiliki keterlibatan yang lebih besar dalam tingkat ini. Hak-hak masyarakat lokal diakui dan diterima dalam praktek di tingkat lokal (Pretty 1995).
5. Kemitraan, menunjukkan bahwa ada beberapa derajat pengaruh lokal dalam proses pembangunan (Arnstein 1969).
6. Pemberdayaan, ditunjukkan oleh masyarakat setempat memiliki kendali terhadap pengembangan semua tanpa pengaruh apapun (Choguill 1996; Dewar 1999).

Merujuk pada level partisipasi masyarakat dalam pengembangan pendidikan tersebut di atas, penulis berpandangan bahwa partisipasi masyarakat yang dikembangkan di sekolah-sekolah sebaiknya sudah pada level yang tertinggi baik dari Sullivan-Owomoyela & Bannelly maupun Aref. Hal ini dimaksudkan agar masyarakat lebih berdaya dan banyak berpartisipasi untuk peningkatan organisasi sekolah yang sehat.

Partisipasi Masyarakat dalam Pengembangan Sekolah Sehat

Sebelum masuk ke pembahasan mengenai penguatan partisipasi masyarakat dalam pendidikan di sekolah, Dunne, Akyeampong, & Humphreys (2007: 29-30) mengingatkan adanya keprihatinan tentang partisipasi masyarakat dalam praktik. Beberapa keprihatinan tersebut, adalah sebagai berikut.

1. Partisipasi sering terbalas pada kontribusi finansial atau materi.
2. Akuntabilitas sekolah sering lebih kepada pemerintah daerah daripada kepada masyarakat.
3. Penurunan tanggung jawab negara tetapi sering tidak seiring dengan melepaskan kekuasaan.
4. Biaya pendidikan dibebankan pada masyarakat, terutama negara sangat miskin.
5. Ketidakpastian keberlanjutan partisipasi masyarakat.
6. Kemungkinan lebih besar sekolah/guru ditekan oleh politik lokal.
7. Akses yang tidak merata untuk partisipasi di tubuh sekolah formal (menurut jenis kelamin, tingkat pendidikan, etnis, wilayah, kasta, SES, afiliasi politik dll).
8. Kurangnya kejelasan mengirinkan atau 'otoritas nyata' bagi tubuh partisipatif.
9. Ketidakadilan partisipasi dalam pendidikan, misal: mereka yang kurang tidak mau menyekolahkan dan keputusan yang dibuat memperburuk ketidakadilan
10. Guru mungkin merasa terancam oleh masyarakat yang lebih besar/keterlibatan orang tua.
11. Pandangan idealis kesatuan masyarakat secara geografis gagal untuk memperhitungkan keragaman kehutuhan.
12. Kurangnya keterampilan masyarakat untuk partisipasi yang berarti & perlu untuk peningkatan kapasitas
13. Partisipasi sering uni-directional dari masyarakat ke sekolah-sekolah sesuai dengan tuntutan sekolah.

Beberapa keprihatinan tersebut perlu diperhatikan ketika sekolah mengembangkan kegiatan kerja sama dengan masyarakat, agar partisipasi mereka dapat mengarah dengan tepat ke sasaran yang dituju. Terkait dengan hal tersebut, De Gruwe and Lugaz (2011: 2) memberi saran untuk menanggapi desentralisasi pendidikan agar proses pendidikan di sekolah dapat berjalan dengan lancar dan efektif, berikut, antara lain dapat dilakukan hal-hal sebagai berikut.

1. Sekolah mengembangkan visi mendasar dengan melibatkan interes lokal secara lebih efektif dalam pengambilan kebijakan baik konsultasi maupun partisipasi langsung;
2. Setiap kebijakan desentralisasi berarti menghubungkan lebih hati-hati mengampuni dan aset aktor pusat dan daerah. Banyak aset sekolah (pengalaman mengajar, kedekatan dengan staf pengajar, dan kredibilitas dalam masyarakat setempat) dapat memungkinkan mereka untuk supervisi dan mendukung guru-guru mereka secara lebih efektif;
3. Mereka yang telah pernah terdengar dalam masyarakat harus diberikan suara mereka, paling tidak semua untuk mencegah desentralisasi dari ketidaksetaraan menjengkelkan, dan untuk memperkuat akuntabilitas sosial dari masyarakat yang aktif dalam urusan lokal dan sekolah;

4. Efektivitas tindakan yang dilakukan oleh aktor lokal, kesulitan dan keberhasilan mereka harus dipantau secara teratur.

Lebih lanjut, Uemura (1999) (dalam Aref, 2010: 3) memberi contoh kontribusi masyarakat yang dapat diberikan ke sekolah untuk perencanaan dan pengembangan pendidikan.

1. Memberi nasihat dalam pendaftaran dan manfaat pendidikan.
2. Meningkatkan semangat kerja guru sekolah.
3. Mengumpulkan uang untuk sekolah.
4. Membangun, memperbaiki, dan meningkatkan fasilitas sekolah.
5. Merekrut dan mendukung guru.
6. Membuat keputusan tentang lokasi dan jadwal sekolah.
7. Memantau dan menindaklanjuti kehadiran dan kinerja guru.
8. Membentuk komite pendidikan desa untuk mengelola sekolah.
9. Aktif menghadiri pertemuan sekolah untuk belajar tentang kemajuan belajar anak.
10. Menyediakan pembelajaran keterampilan dan informasi budaya lokal.
11. Membantu anak-anak dengan belajar.
12. Mengumpulkan lebih banyak sumber daya dari dan pemecahan masalah melalui pendidikan.
13. Memberikan keamanan bagi para guru dengan mempersiapkan perumahan yang memadai untuk mereka.
14. Mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap masalah pendidikan.

Sebagai contoh, di Negara Bagian Nigeria, dukungan masyarakat dalam pendidikan di sekolah, dibentuk asosiasi ibu-ibu sebagai tutor, yang disebut *Association de Mères éducatrices* (Dodo, 2011: 7).

Mengacu pada uraian tentang partisipasi masyarakat yang dapat dikembangkan, maka berikut ini penulis mengajukan beberapa gagasan upaya-upaya yang dapat dilakukan sekolah untuk penguatan partisipasi masyarakat dalam mendukung pengembangan organisasi sekolah yang sehat. Upaya-upaya tersebut, meliputi: (1) mengintensifkan pelaksanaan peran Komite Sekolah, (2) menggeser peran masyarakat dari reaktif ke memberi layanan kepada sekolah, (3) membentuk forum atau paguyuban kelas, (4) membentuk kelompok orang tua sebagai tutor atau fasilitator.

Mengintensifkan pelaksanaan peran Komite Sekolah

Peran Komite Sekolah mencakup empat hal, yaitu: pemberi nasihat, pendukung, pengontrol, dan mediator. Dalam kaitannya dengan pengembangan organisasi sekolah yang sehat keempat peran tersebut hendaknya dapat diterapkan untuk mendukung terwujudnya 7 dimensi sekolah sehat. Dalam pelaksanaannya, dapat dilakukan secara simultan atau bertahap sesuai dengan kemampuan dan kondisi sekolah serta budayanya.

Menggeser paradigma peran orang tua: dari bersifat reaktif terhadap permasalahan sekolah ke lebih pada melayani sekolah dan anak

Partisipasi aktif orang tua untuk pendidikan anaknya di sekolah tidak sekedar bersifat reaktif hadir ke sekolah jika ada permasalahan, namun diharapkan orang tua lebih memberikan layanan kepada sekolah untuk pendidikan anaknya. Ini berarti bahwa orang tua bersedia memberikan informasi-informasi ke sekolah atau membantu sekolah untuk belajar anaknya, karena mereka menyadari bahwa informasi maupun bantuan tersebut sangat penting untuk proses pendidikan di sekolah. Namun demikian, tidak semua orang tua sudah sampai pada taraf yang demikian. Inilah yang menjadi tantangan sekolah, lebih-lebih untuk mendukung terwujudnya 7 dimensi organisasi sekolah sehat – yang mungkin sebagai hal yang relatif baru bagi orang tua. Oleh karena itu, sekolah harus lebih banyak berkomunikasi dengan orang tua siswa atau sebaliknya orang tua didorong untuk mengintensifkan komunikasi dengan sekolah.

Membentuk forum atau paguyuban kelas

Sekolah bersama komite sekolah dan orang tua siswa bersepakat untuk membentuk forum kelas. Forum kelas adalah kelompok orang tua siswa sesuai dengan kelas atau rombongan belajar anak-anak mereka,

yang didampingi oleh komite sekolah. Forum kelas ini membantu bertanggung jawab terhadap keadaan kelas tempat belajar anak-anak terkait non akademik. Bidang-bidang yang dapat ditangani antara lain: melengkapi fasilitas belajar anak di kelas, ikut memantau kebersihan kelas, kedisiplinan anak, dll. Apabila kegiatan forum ini intensif, dapat memberi kontribusi yang besar terhadap keberhasilan anak. Kegiatan forum kelas ini dapat dikembangkan untuk membantu terwujudnya 7 dimensi organisasi sekolah yang sehat.

Membentuk kelompok orang tua sebagai tutor atau fasilitator

Sebagaimana di Negara Bagian Negeria, kiranya sekolah-sekolah di Indonesia dapat membentuk semacam asosiasi orang tua atau masyarakat sebagai tutor atau fasilitator dalam pembelajaran anak di sekolah. Selama ini beberapa sekolah telah memanfaatkan orang tua atau masyarakat sebagai nara sumber dalam pembelajaran muatan lokal. Program ini dapat dikembangkan untuk membentuk asosiasi orang tua atau masyarakat yang menyediakan nara sumber atau tutor atau fasilitator untuk kepentingan pendidikan dan pembelajaran di sekolah, lebih luasnya ke pengembangan organisasi sekolah yang sehat.

Kesimpulan

Partisipasi masyarakat dalam pengelolaan maupun penyelenggaraan pendidikan di sekolah sangat penting dan mendesak diintensifkan. Salah satu sasaran partisipasi mereka dapat diprioritaskan pada pengembangan organisasi sekolah sehat. Organisasi sekolah yang sehat akan mendukung terwujudnya iklim sekolah yang sehat dan kondusif, yang pada gilirannya terwujud pula sekolah efektif. Oleh karena itu, partisipasi masyarakat perlu diperkuat, namun perlu memperhatikan praktik-praktik partisipasi yang keliru, memperhatikan dimensi organisasi sekolah sehat yang ditargetkan, serta memperhatikan level partisipasi yang akan dikembangkan.

Untuk program penguatan partisipasi masyarakat dalam pengembangan organisasi sekolah sehat, antara lain sekolah dapat melakukan: (1) mengintensifkan pelaksanaan peran Komite Sekolah, (2) menggeser peran masyarakat dari reaktif ke memberi layanan kepada sekolah, (3) membentuk forum atau paguyuban kelas, (4) membentuk kelompok orang tua sebagai tutor atau fasilitator.

Daftar Rujukan

- Arcf, A. (2010). "Community participation for educational planning and development". *Nature and Science* 2010;8(9); pg. 1-4. <http://www.sciencepub.net/nature>.
- De Grauwe, A. & Lugaz, C. (2011). "Strengthening local actors". *IIEP News Letter*. Vol. XXIX. No. 3. September - December 2011. pg. 2.
- Depdiknas. (2002). *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah: Konsep dasar*. Jakarta: Ditjen Dikdasmen.
- Depdiknas. (2007). *Pendidikan dan pelatihan: Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat dalam pemberdayaan masyarakat*. Jakarta: Ditnaga Ditjen PMPTK.
- Dodo, K. (2011). "Supporting communities: The path of Niger". *IIEP News Letter*. Vol. XXIX. No. 3. September - December 2011. pg. 7.
- Dunne, M., Akyeampong, K., & Humphreys, S. (2007). "School processes, local governance and community participation: Understanding access". *Consortium for Research on Transitions and Equity*. United Kingdom: Centre for International Education, Sussex School of Education. Create Pathways to Access Research Monograph No. 6.
- Hoy, W.K and Miskel, C.G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice 6th Edition*. Boston: McGraw Hill Higher Education.
- Made Pidarta. (2007). *Landasan kependidikan: Stimulus ilmu pendidikan bercorak Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sullivan-Owomoyela, J. & Bannelly, L. (2009). *Promoting participation: Community contributions to education in conflict situations*. Paris: International Institute for Educational Planning and CIBT Education Trust.
- Umar Tirtarahardja & L. La Sulo. (2005). *Pengantar pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.

UNESCO. (2005). "Contributing to more sustainable future: quality education, life skill and education for sustainable development". *Division for the Promotion of Quality Education Education Sector 7*, place de Fontenoy 75352 Paris 07 SP France. ID/PEQ/IQL/2005/PL/H/2. Website: <http://www.unesco.org/education>.

Veithzal Rivai dan Sylviana Murni. (2010). *Education management: Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.