

PENGURUSAN BERASASKAN SEKOLAH DI SEKOLAH MENENGAH  
PERTAMA BANDAR PARE-PARE PROVINSI  
SULAWESI SELATAN INDONESIA

SYAHRUDDIN

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi  
syarat penganugerahan ijazah  
Doktor Falsafah (Pengurusan dan Pentadbiran)

Fakulti Pendidikan  
Universiti Teknologi Malaysia

SEPTEMBER 2014

## DEDIKASI

**Hasil karya ini saya dedikasikan buat:**

Keluarga tersayang,

Ayahanda Lasadike dan Ibundaku Iwero  
Yang sentiasa mendoakan kejayaan anak-anaknya

Isteriku, Andi Ernawati yang sentiasa memberi dorongan dan  
menaikkan semangat serta turut langsung membantu  
penyelesaian pengajian ini.

Anak-anakku, Abdul Muhaimin Syah, Faiqah Syahrudin, Faizah Syahrudin, dan  
Halimah Putri Syahrudin yang tulus ikhlas dan sabar merelakan Bapak  
menuntut ilmu di negara jiran.

“KEJAYAAN INI MILIK KITA BERSAMA”

## PENGHARGAAN

Syukur alhamdulillah ke hadirat Allah swt atas rahmat petunjuk dan hidayah-Nya tesis ini dapat disempurnakan dengan jayanya mengikut perancangan yang telah ditetapkan.

Penghargaan ini khas ditujukan kepada Prof. Madya Dr. Mohd Anuar B. Abdul Rahman yang dipertanggungjawabkan sebagai penyelia dan pembimbing sehingga tesis ini dapat disiapkan dengan sempurna. Terima kasih juga buat Dekan Fakulti Pendidikan, Timbalan Dekan, Prof. Madya Dr. Yusof Boon, Dr. Khadijah Daud dan semua Pensyarah, Staf serta semua pihak yang telah memberikan bimbingan dan tunjuk ajar yang amat bernilai dan bermanfaat dalam proses mencari ilmu di Universiti Teknologi Malaysia ini.

Tidak dilupakan pula penghargaan dan ucapan terima kasih kepada bahagian tajaan Pejabat Gabenor provinsi Sulawesi Selatan Bapak Dr. Syahrul Yasin Limpo yang telah memberikan bantuan kewangan sehingga berjayanya tesis ini. Terima kasih juga kepada rakan-rakan mahasiswa daripada provinsi Sulawesi Selatan yang telah menyokong sehingga penulisan tesis ini telah siap.

Akhir sekali kepada mereka yang terlibat secara langsung atau secara tidak langsung, mereka yang mendoakan dan mengharapkan tesis ini dapat diselesaikan diucapkan terima kasih.

## ABSTRAK

Pengurusan berasaskan Sekolah (PBS) yang berorientasikan pemberian autonomi kepada sekolah dijangka akan membawa perubahan ke arah yang lebih baik. Walaubagaimanapun, pelaksanaan PBS di Indonesia terutama di Sekolah Menengah Pertama (SMP) sedang menghadapi pelbagai cabaran dan halangan. Oleh itu, terdapat keperluan untuk mengenalpasti strategi pelaksanaan PBS bagi menangani pelbagai cabaran dan halangan tersebut. Kajian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengenalpasti masalah dalam pelaksanaan PBS di SMP Bandar Pare-Pare, Indonesia. *Concurrent embedded mixed method* digunakan dalam kajian ini yang menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Soal selidik digunakan dalam kaedah kuantitatif, manakala temu bual digunakan dalam kaedah kualitatif. Seramai 325 orang responden telah dipilih dalam kajian ini, termasuk 13 orang pengetua, 226 orang guru, dan 86 orang ahli Persatuan Ibu bapa dan Guru (PIBG). Tujuh orang pengetua, tujuh orang guru dan tujuh orang ahli PIBG sekolah pula telah dipilih sebagai responden temu bual. Data yang diperolehi telah dianalisis dengan menggunakan *Statistical Package for Social Science (SPSS)* manakala data temu bual dianalisis dengan menggunakan perisian *NVivo*. Dapatan kajian menunjukkan bahawa pengetua, guru dan ahli PIBG sekolah mempunyai kefahaman yang terhad tentang PBS. Sistem akauntabiliti yang lemah di sekolah menyebabkan aliran maklumat kepada ibu bapa tidak berkesan. Di samping itu, kecekapan guru, terutama aspek pedagogi dan profesional masih kurang memuaskan. Dapatan temu bual mengenalpasti tujuh strategi pelaksanaan PBS di sekolah iaitu pengagihan kuasa, sumber, latihan, kuasa membuat keputusan, program sosialisasi, visi dan misi sekolah, dan ketelusan. Dapatan kajian ini boleh digunakan oleh kerajaan, pengetua, guru, dan pihak berkepentingan yang lain di sekolah menengah dalam usaha untuk meningkatkan kualiti pendidikan. Sebagai kesimpulan, untuk menambahbaik pelaksanaan PBS di Indonesia, komitmen pengetua sekolah, guru, ahli PIBG sekolah, kakitangan sekolah dan sokongan yang padu daripada kerajaan tempatan amat diperlukan.

## ABSTRACT

School-Based Management (SBM) autonomous oriented schools are expected to bring about change for the better. However, the implementation of SBM in Indonesia, especially in Junior High Schools is facing numerous challenges and obstacles. Thus there is a need to identify and have SBM implementation strategies to address these problems. This study aims to analyze and identify problems in the implementation of SBM in Pare-Pare City Junior High Schools, Indonesia. A concurrent embedded mixed method used in the study combined quantitative and qualitative method. Questionnaires were used in the quantitative method, whereas interviews were used as the qualitative method. 325 people, including 13 principals, 226 teachers, and 86 school committees were selected to participate in the survey. Seven principals, seven teachers and seven school committees were selected to be interviewed. The survey data were analyzed using SPSS and interview data were analyzed using N-Vivo. The findings showed that principals, teachers, school committees have a poor understanding of the SBM. Accountability systems in these schools are weak, where the flow of information to parents is not efficient. In addition, the competency of teachers, especially pedagogical and professional aspects was less than satisfactory. As a result of the interviews, seven strategies for implementing SMB were identified which are distribution of power, resources, training, decision-making authority, socialization programs, vision and mission of the school, and transparency. The results of this study can be applied by the government, principals, teachers, and other stakeholders in Junior High Schools in their effort to improve the quality of education. As a conclusion, to improve the implementation and results of the SBM in Indonesia, the commitment of school principals, teachers, school committees, school staff and full support of local government are required.

## ISI KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>PERKARA</b>	<b>MUKA SURAT</b>
	<b>PENGAKUAN</b>	ii
	<b>DEDIKASI</b>	iii
	<b>PENGHARGAAN</b>	iv
	<b>ABSTRAK</b>	v
	<b>ABSTRACT</b>	vi
	<b>ISI KANDUNGAN</b>	vii
	<b>SENARAI JADUAL</b>	xiv
	<b>SENARAI RAJAH</b>	xviii
	<b>SENARAI SINGKATAN</b>	xix
<b>1</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Masalah	3
	1.3 Pernyataan Masalah	18
	1.4 Objektif Kajian	21
	1.5 Persoalan Kajian	21
	1.6 Hipotesis Kajian	22
	1.7 Rasional Kajian	22
	1.8 Kepentingan Kajian	23
	1.9 Kerangka Kajian	24
	1.9.1 Kerangka Teori Kajian	24
	1.9.1.1 Teori kepimpinan	24
	1.9.1.2 Teori kompetensi	27
	1.9.1.3 Teori peranan	30

1.9.1.4	Teori pelaksanaan pengurusan berasaskan sekolah	31
1.9.2	Kerangka Konseptual Kajian	36
1.10	Skop dan Batasan Kajian	37
1.11	Definisi Istilah dan Operasional Kajian	38
1.11.1	Pengurusan Berasaskan Sekolah	38
1.11.2	Peranan Pengetua	40
1.11.3	Kompetensi Guru	42
1.11.4	Peranan Persatuan Ibu bapa dan Guru	43
1.11.5	Sekolah Menengah Pertama Negeri	44
1.11.6	Pelaksanaan Pengurusan Berasaskan Sekolah	45
1.12	Rumusan	46
<b>2</b>	<b>TINJAUAN LITERATUR</b>	<b>47</b>
2.1	Pengenalan	47
2.2	Pengurusan Berasaskan Sekolah	47
2.2.1	Konsep Dasar PBS	48
2.2.2	Model Pengurusan Berasaskan Sekolah	49
2.2.2.1	Model PBS di luar negeri	50
2.2.2.2	Model PBS di Indonesia	52
2.2.3	Contoh Sekolah Pelaksana Pengurusan Berasaskan Sekolah	54
2.2.4	Pelaksanaan Pengurusan Berasaskan Sekolah	58
2.2.4.1	Visi dan misi yang jelas	59
2.2.4.2	Memiliki program unggulan	60
2.2.4.3	Kualiti	60
2.2.4.4	Graduan (output)	61
2.2.4.5	Penglibatan masyarakat	61
2.2.4.6	Berdikari	62
2.2.4.7	Ketelusan	62
2.3	Peranan Pengetua	63
2.3.1	Pengetua Sebagai Pendidik	67
2.3.2	Pengetua Sebagai Pengurus	68
2.3.3	Pengetua Sebagai Pentadbir	69

2.3.4	Pengetua Sebagai Penyelia	70
2.3.5	Pengetua sebagai Pemimpin	70
2.3.6	Pengetua sebagai Perangsang Inovasi	71
2.3.7	Pengetua Sebagai Motivasi Utama	72
2.4	Kompetensi Guru	75
2.4.1	Kompetensi pedagogi	79
2.4.2	Kompetensi Keperibadian	81
2.4.3	Kompetensi Profesional	83
2.4.4	Kompetensi Sosial	84
2.5	Peranan Persatuan Ibu Bapa dan Guru	86
2.5.1	Pengertian Persatuan Ibu Bapa dan Guru	87
2.5.1.1	Paradigma lama	87
2.5.1.2	Paradigma transisional	88
2.5.1.3	Paradigma baru	89
2.5.2	Tujuan Pembentukan Persatuan Ibu Bapa dan Guru	91
2.5.3	Komponen dan Indikator Prestasi Persatuan Ibu Bapa dan Guru	98
2.5.3.1	Persatuan ibu bapa dan guru sebagai badan pertimbangan ( <i>advisor agency</i> )	99
2.5.3.2	Persatuan ibu bapa dan guru sebagai badan penyokong ( <i>supporting agency</i> )	100
2.5.3.3	Persatuan ibu bapa dan guru sebagai badan pengawal ( <i>controlling agency</i> )	100
2.5.3.4	Persatuan ibu bapa dan guru sebagai mediator ( <i>mediating agency</i> )	101
2.6	Kajian Berkaitan	103
2.6.1	Kajian Luar Negara	103
2.6.2	Kajian Dalam Negara	106
2.7	Rumusan	109
<b>3</b>	<b>METODOLOGI KAJIAN</b>	<b>110</b>
3.1	Pengenalan	110
3.2	Reka Bentuk Kajian	110
3.3	Lokasi Kajian	112
3.4	Populasi dan Sampel Kajian	113



3.5	Instrumen Kajian	116
3.5.1	Soal Selidik	116
3.5.1.1	Bahagian A (latar belakang responden)	117
3.5.1.2	Bahagian B (kepimpinan pengetua [B1], kompetensi guru [B2], peranan PIBG [B3])	117
3.5.1.3	Bahagian C (pelaksanaan pengurusan berasaskan sekolah)	118
3.5.1.4	Kesahan soal selidik	119
3.5.1.5	Kebolehpercayaan soal selidik	120
3.5.2	Temu Bual	121
3.5.2.1	Protokol temu bual	124
3.5.2.2	Kemahiran berkomunikasi	124
3.5.3	Kajian Rintis	125
3.6	Kaedah Penganalisaan Data	132
3.6.1	Statistik Deskriptif	133
3.6.2	Statistik Inferensi	134
3.6.2.1	Uji korelasi pearson 'r'	134
3.6.2.2	Ujian regresi berganda ( <i>stepwise</i> )	135
3.7	Analisis Kualitatif	135
3.7.1	Analisis Temu Bual	136
3.7.2	Etika Kajian	142
3.8	Rumusan	143
<b>4</b>	<b>ANALISIS DATA DAN DAPATAN KAJIAN</b>	<b>145</b>
4.1	Pengenalan	145
4.2	Ujian Normaliti Data	145
4.3	Latar Belakang Responden	149
4.3.1	Latar Belakang Responden Pengetua	149
4.3.2	Latar Belakang Responden Guru	152
4.3.3	Latar Belakang Responden PIBG	155
4.3.4	Latar Belakang Responden Kualitatif	157
4.4	Analisis Deskriptif	158
4.4.1	Analisis Data Kepimpinan Pengetua dalam Memainkan Peranan sebagai Pemimpin Berorientasi PBS	158

4.4.2	Analisis Data Kompetensi Guru dalam Pelaksanaan PBS	163
4.4.3	Analisis Data Keterlibatan PIBG dalam Pelaksanaan PBS	166
4.4.4	Analisis Data Tentang Pelaksanaan PBS Mengikut Persepsi Pengetua, Guru, dan PIBG	169
4.5	Analisis Inferensi	173
4.5.1	Analisis Hubungan antara Kepimpinan Pengetua Kompetensi Guru, Peranan PIBG dengan Pelaksanaan PBS	174
4.5.2	Analisis Pengaruh Kepimpinan Pengetua, Kompetensi Guru, Peranan PIBG terhadap Pelaksanaan PIBG	175
4.5.3	Analisis Pengaruh Kepimpinan Pengetua terhadap Pelaksanaan PBS	177
4.5.4	Analisis Pengaruh Kompetensi Guru terhadap Pelaksanaan PBS	179
4.5.5	Analisis Pengaruh PIBG terhadap Pelaksanaan PBS	180
4.6	Analisis Kualitatif	181
4.6.1	Faktor Penyokong dalam Pelaksanaan Pengurusan Berasaskan Sekolah	182
4.6.1.1	Agihan kuasa	182
4.6.1.2	Bekerjasama dengan pihak luar	183
4.6.1.3	Motivasi guru	186
4.6.1.4	Pencapaian akademik	188
4.6.2	Masalah-masalah dalam pelaksanaan PBS	191
4.6.2.1	Sumber manusia	191
4.6.2.2	Kurangnya fasiliti	193
4.6.2.3	Pendidikan percuma	196
4.6.2.4	Pengaruh persekitaran	198
4.6.2.5	Sokongan PIBG	199
4.6.3	Strategi Pelaksanaan Pengurusan Berasaskan Sekolah	201
4.6.3.1	Agihan kuasa	201
4.6.3.2	Penggunaan sumber	202
4.6.3.3	Latihan	202
4.6.3.4	Autoriti membuat keputusan	203
4.6.3.5	Sosialisasi program	204
4.6.3.6	Kesamaam visi dan misi	204
4.6.3.7	Telus	205

4.7	Rumusan	206
<b>5</b>	<b>RUMUSAN PERBINCANGAN DAN CADANGAN</b>	<b>207</b>
5.1	Pengenalan	207
5.2	Rumusan	208
5.3	Perbincangan dan Kesimpulan	212
5.3.1	Peranan Pengetua dalam Pengurusan Berasaskan Sekolah	212
5.3.2	Kompetensi Guru dalam Pengurusan Berasaskan Sekolah	216
5.3.3	Peranan Persatuan Ibu Bapa dan Guru dalam Pengurusan Berasaskan Sekolah	219
5.3.4	Hubungan kepimpinan Pengetua, Kompetensi Guru, Peranan Ibu Bapa dan Guru dengan Pengurusan Berasaskan Sekolah	220
5.3.5	Pengaruh Peranan Pengetua dalam Pengurusan Berasaskan Sekolah	222
5.3.6	Pengaruh Kompetensi Guru dalam Pengurusan Berasaskan Sekolah	238
5.3.7	Pengaruh Peranan Persatuan Ibu Bapa dan Guru, dalam Pengurusan Berasaskan Sekolah	231
5.3.8	Pelaksanaan Pengurusan Berasaskan Sekolah	235
5.4	Faktor Penyokong/Keberhasilan dan Masalah dalam Pelaksanaan PBS	236
5.4.1	Faktor Penyokong/Keberhasilan yang Dicapai Sekolah dalam Pelaksanaan PBS	236
5.4.1.1	Agihan kuasa	236
5.4.1.2	Bekerjasama dengan masyarakat luar	237
5.4.1.3	Motivasi guru	238
5.4.1.4	Pencapaian akademik	239
5.4.2	Masalah dalam Pelaksanaan Pengurusan Berasaskan Sekolah	240
5.4.2.1	Sumber manusia	240
5.4.2.2	Kurangnya fasiliti	241
5.4.2.3	Pendidikan percuma	241
5.4.2.4	Pengaruh persekitaran	242
5.4.2.5	Sokongan persatuan ibu bapa dan guru	242
5.5	Strategi Pelaksanaan Pengurusan Berasaskan Sekolah	243

5.5.1	Agihan Kuasa	244
5.5.2	Penggunaan Sumber	245
5.5.3	Latihan	246
5.5.4	Auroriti Membuat Keputusan	248
5.5.5	Sosialisasi Program	251
5.5.6	Kesamaan Visi dan Misi	253
5.5.7	Telus	254
5.6	Implikasi dan Cadangan Kajian	254
5.6.1	Implikasi	255
5.6.1.1	Implikasi kepada pengetua	255
5.6.1.2	Implikasi kepada guru	255
5.6.1.3	Implikasi kepada persatuan ibu bapa dan guru	256
5.6.1.4	Implikasi kepada sekolah	257
5.6.1.5	Implikasi kepada dinas pendidikan	258
5.6.2	Cadangan Kajian Lanjutan	258
5.7	Sumbangan Kajian	259
5.7.1	Agihan kuasa	260
5.7.2	Penggunaan sumber	260
5.7.3	Latihan	261
5.7.4	Autoriti membuat keputusan	261
5.7.5	Sosialisasi program	262
5.7.6	Kesamaan visi dan misi	262
5.7.7	Transparansi	263
5.8	Kesimpulan	263

**RUJUKAN** **265**

**Lampiran A - N** **288 - 340**

## SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
2.1	Dimensi-Dimensi perubahan Pola Pengurusan Pendidikan	49
2.2	Profil PBS berbanding kawalan luaran	56
2.3	Perbezaan Peranan	57
3.1	Bilangan Populasi SMPN Bandar Pare-Pare	114
3.2	Bilangan Sampel Kajian	115
3.3	Skala Likert Lima Mata	119
3.4	Senarai item-item penambahbaikan soal selidik.	126
3.5	Ujian Pengukuran <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> (KMO) dan <i>Bartlett</i> Sebelum Membuang Item yang Tidak Sahih	128
3.6	Ujian KMO dan <i>Bartlett</i> sebelum Membuang Item yang Tidak Sahih	129
3.7a	Taburan Item Kepimpinan Pengetua Sekolah	130
3.7b	Taburan Item Kompetensi Guru	130
3.7c	Taburan Item Peranan PIBG Sekolah	130
3.8	Taburan Item Pelaksanaan PBS di Sekolah	131
3.9	Kebolehpercayaan Soal Selidik	131
3.10	Jadual Statistik Kajian	132
3.11	Interpretasi Skor Min	133
3.12	Tafsiran Bagi Nilai Korelasi Koefisyen	134
3.13	Contoh Transkrip Data	138

3.14	Persepsi Responden Kepada Soalan Temubual/Tema	141
4.1	Ujian Normaliti Data	146
4.2	Taburan Kekerapan dan Peratus Responden Pengetua mengikut Jantina	149
4.3	Taburan Kekerapan dan Peratus Responden Pengetua mengikut Tahap Pendidikan Terakhir	149
4.4	Taburan Kekerapan dan Peratus Responden Pengetua mengikut Tempoh Berkhidmat	150
4.5	Taburan Kekerapan dan Peratus Responden Pengetua mengikut Pangkat	150
4.6	Taburan Kekerapan dan Peratus Responden Pengetua mengikut Kekhususan	151
4.7	Taburan Kekerapan dan Peratus Responden Pengetua mengikut Kekerapan dan Latihan Kepimpinan	151
4.8	Taburan Kekerapan dan Peratus Responden Guru mengikut Jantina	152
4.9	Taburan Kekerapan dan Peratus Responden Guru mengikut Tahap Pendidikan Terakhir	152
4.10	Taburan Kekerapan dan Peratus Responden Guru mengikut Tempoh Berkhidmat	153
4.11	Taburan Kekerapan dan Peratus Responden Guru mengikut Pangkat	153
4.12	Taburan Kekerapan dan Peratus Responden Guru mengikut Kekhususan	154
4.13	Taburan Kekerapan dan Peratus Responden Guru mengikut Latihan Kepemimpinan	154
4.14	Taburan Kekerapan dan Peratus Responden Guru mengikut Kekerapan Mengikuti Latihan Kepemimpinan	155
4.15	Taburan Kekerapan dan Peratus Responden PIBG mengikut Jantina	155
4.16	Taburan Kekerapan dan Peratus Responden PIBG mengikut Tahapan Pendidikan Terakhir	156

4.17	Taburan Kekeapan dan Peratus Responden PIBG mengikut Tempoh Berkhidmad	156
4.18	Taburan Kekeapan dan Peratus Responden PIBG mengikut Jawatan	156
4.19	Taburan Kekeapan dan Peratus Responden PIBG mengikut Latihan Kepimpinan	157
4.20	Latar Belakang Responden Kualitatif	158
4.21	Taburan Min, Sisihan Piawai, Kekeapan, dan Peratus mengikut Peranan Pengetua sebagai Pendidik	159
4.22	Taburan Min, Sisihan Piawai, Kekeapan, dan Peratus mengikut Peranan Pengetua Sebagai Pengurus	159
4.23	Taburan Min, Sisihan Piawai, Kekeapan, dan Peratus mengikut Peranan Pengetua sebagai Pentadbir	160
4.24	Taburan Min, Sisihan Piawai, Kekeapan, dan Peratus mengikut Peranan Pengetua sebagai Penyelia	161
4.25	Taburan Min, Sisihan Piawai, Kekeapan, dan Peratus mengikut Peranan Pengetua sebagai pemimpin	161
4.26	Taburan Min, Sisihan Piawai, Kekeapan, dan Peratus mengikut Peranan Pengetua sebagai <i>inovator</i>	162
4.27	Taburan Min, Sisihan Piawai, Kekeapan, dan Peratus mengikut Peranan Pengetua sebagai <i>motivator</i>	162
4.28	Taburan Min, Sisihan Piawai, Kekeapan, dan Peratus Kompetensi Guru Mengikut Kompetensi Pedagogi	163
4.29	Taburan Min, Sisihan Piawai, Kekeapan, dan Peratus Kompetensi Guru Mengikut Kompetensi Keperibadian	164
4.30	Taburan Min, Sisihan Piawai, Kekeapan, dan Peratus Kompetensi Guru Mengikut Kompetensi Profesional	164

4.31	Taburan Min, Sisihan Piawai, Kekerapan, dan Peratus Kompetensi Guru Mengikut Kompetensi sosial	165
4.32	Taburan Min, Sisihan Piawai, Kekerapan, dan Peratus PIBG sebagai Pemberi Pertimbangan	166
4.33	Taburan Min, Sisihan Piawai, Kekerapan, dan Peratus PIBG sebagai Penyokong	167
4.34	Taburan Min, Sisihan Piawai, Kekerapan, dan Peratus PIBG sebagai Pengontrol	167
4.35	Taburan Min, Sisihan Piawai, Kekerapan, dan Peratus PIBG sebagai <i>Mediator</i>	168
4.36	Taburan Min, Sisihan Piawai, Kekerapan, dan Peratus Visi Misi, & Tujuan Pelaksanaan Pendidikan	169
4.37	Taburan Min, Sisihan Piawai, Kekerapan, dan Peratus Mempunyai Program Unggulan	170
4.38	Taburan Min, Sisihan Piawai, Kekerapan, dan Peratus Terlaksananya Pendidikan Berwawasan Mutu	170
4.39	Taburan Min, Sisihan Piawai, Kekerapan, dan Peratus Output Pendidikan	171
4.40	Taburan Min, Sisihan Piawai, Kekerapan, dan Peratus Partisipasi dalam Pelaksanaan Pendidikan	171
4.41	Taburan Min, Sisihan Piawai, Kekerapan, dan Peratus Kemandirian dalam Pelaksanaan Pendidikan	172
4.42	Taburan Min, Sisihan Piawai, Kekerapan, dan Peratus Telus dalam Pelaksanaan Pendidikan	173
4.43	Hasil Analisis Korelasi antara Kepimpinan Pengetua, Kompetensi Guru, Peranan PIBG dan Pelaksanaan PBS	174
4.44	Dapatan Analisis Pengaruh Kepimpinan Pengetua, Kompetensi Guru, Peranan PIBG terhadap Pelaksanaan PBS	176
4.45	Dapatan Analisis Regresi Pengaruh Konstruk Kepimpinan Pengetua terhadap Pelaksanaan PBS	178



4.46	Dapatan Analisis Pengaruh Kompetensi Guru terhadap Pelaksanaan PBS	179
4.47	Dapatan Analisis Regresi mengikut Pengaruh Konstruk Peranan PIBG terhadap Pelaksanaan PBS	181

## SENARAI RAJAH

NO. RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Kerangka Teori Kajian	35
1.2	Kerangka Konseptual Kajian	36
2.1	Ciri-ciri PBS (diadaptasi daripada Cheng, 1993 dalam kepimpinan Sekolah Open university)	55
2.2	Paradigma lama hubungan tripusat pendidikan (diadaptasi daripada Dodd dan Konzal, 2002)	88
2.3	Paradigma transisional hubungan tripusat pendidikan (diadaptasi daripada Dodd dan Konzal, 2002)	89
2.4	Paradigma baru hubungan tripusat pendidikan (diadaptasi daripada Dodd dan Konzal, 2002)	90
2.5	Peranan PIBG	93
2.6	Struktur Organisasi Sekolah Menengah Pertama	95
2.7	Struktur Organisasi PIBG / Ahli Jawatan Kuasa Sekolah	102
3.1	Tahapan Temubual	122
3.2	Carta Alir Keseluruhan Proses Analisis Data Kualitatif (Sumber: Dayang Hajjah Tiawa, Abdul Hafids & Rio Sumarni, 2005)	137
3.3	Contoh Sistem Koding Data Temubual Pengetua	139
3.4	Contoh Sistem Koding Data Temubual Guru	139
3.5	Contoh Sistem Koding Data Temubual PIBG	140

4.1	Histogram Kepimpinan Pengetua	147
4.2	Histogram Kompetensi Guru	147
4.3	Histogram Peranan PIBG	148
4.4	Histogram Pelaksanaan PBS	148
5.1	Strategi Pelaksanaan PBS	259

**SENARAI SINGKATAN**

BSNP	-	Badan Standar Nasional Pendidikan
DBE	-	<i>Decentralized Basic Education</i>
Depdiknas	-	Departemen Pendidikan Nasional
Dikdasmen	-	Pendidikan Dasar dan Menengah
Dirjen	-	Direktorat Jenderal
Kemdiknas	-	Kementerian Pendidikan Nasional
Kepmen	-	Keputusan Menteri
KPM	-	Kementerian Pelajaran Malaysia
KKG	-	Kumpulan Kerja Guru
KMO	-	<i>Kaiser Meyer Olkin</i>
LSM	-	Lembaga Swadaya Masyarakat
MGMP	-	Musyawarah Guru Mata Pelajaran
MTs	-	Madrasah Tsanawiyah
NFBER	-	<i>National Foundation of British Educational British Research</i>
Pakem	-	Pembelajaran Aktif Kreatif Efektif dan Menyenangkan
PBS	-	Pengurusan Berasaskan Sekolah
P&P	-	Pengajaran dan Pembelajaran

PIBG	-	Persatuan Ibu Bapa dan Guru
PISA	-	<i>Program for International Student Assessment</i>
PPKBS	-	Pengurusan Peningkatan Kualiti Berasaskan Sekolah
PNS	-	Pegawai Negeri Sipil
PROPENAS	-	Program Pendidikan Nasional
Renstra	-	Rencana Strategis
SK	-	Surat Keputusan
SLTP	-	Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama
SMPN	-	Sekolah Menengah Pertama Negeri
SPM	-	Standar Pelayanan Minimal
SPSS	-	<i>Statistical Package for Social Science</i>
SR	-	Sekolah Rendah
TIMSS	-	The Trend International Mathematics and Science Study
UK	-	Ujian Kebangsaan
UN	-	Ujian Nasional
USAID	-	<i>United States Agency for International Development</i>
UU	-	Undang-Undang
RI	-	Republik Indonesia

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Era reformasi telah membawa perubahan yang asas dalam dunia pendidikan di Indonesia. Salah satu perubahan asas yang telah dilakukan oleh kerajaan iaitu menukarkan pengurusan berasaskan sentralisasi kepada pengurusan berasaskan desentralisasi. Perubahan pengurusan ini telah diwujudkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia (UURI) tahun 2004 yang memberi kuasa yang luas kepada kerajaan tempatan. Teras daripada undang-undang tersebut adalah bahawa pengurusan pendidikan mesti dilaksanakan berdasarkan autonomi. Oleh itu, pengurusan pendidikan yang semula berasaskan sentralisasi perlu ditukar kepada pengurusan pendidikan berasaskan autonomi sekolah (Misbah, 2009; Slamet, 2000). Pengurusan yang berasaskan autonomi sekolah adalah memberi peluang sepenuhnya kepada sekolah untuk mengurus dan mentadbir pelbagai bidang pendidikan yang memberi sumbangan kepada peningkatan kualiti pendidikan.

Satu isu utama yang telah dibincangkan sejak tahun 1999 iaitu hasrat untuk melaksanakan konsep Pengurusan Berasaskan Sekolah (PBS) sebagai satu konsep yang dilaksanakan dalam bentuk Pengurusan Peningkatan Kualiti Berasaskan Sekolah (PPKBS) (Depdiknas, 2001). Di samping itu, PBS adalah selaras dengan upaya kerajaan untuk melaksanakan autonomi daerah. Heyward, Cannon & Sarjono (2011) mendedahkan bahawa sedikitnya terdapat dua alasan mengapa kerajaan menggunakan polisi PBS iaitu kerana PBS dijangka lebih baik dan berkesan dalam

pengajaran dan pembelajaran (P&P). Di samping itu model ini juga memiliki matlamat yang boleh merangsang peningkatan kualiti pendidikan.

Pengurusan Berasaskan Sekolah merupakan satu konsep pentadbiran yang berasal daripada Amerika Syarikat sebagai bentuk perkhidmatan yang lahir disebabkan adanya pihak-pihak tidak berpuas hati terhadap sistem dan penurunan kualiti pendidikan ketika itu. Konsep yang ditawarkan adalah menerima pakai strategi pentadbiran baru dengan model PBS sebagai wujud reformasi pendidikan yang memberi kebebasan kepada sekolah dalam menjalankan pengurusan diri (Nenyod, 2002). Model tersebut adalah serupa dengan inovasi yang digunapakai dalam sektor perniagaan dan industri yang dikenali sebagai *Total Quality Management* (TQM). Konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh adalah memberi tumpuan kepada proses pengambilan keputusan, mengelakkan jurang dalam pengurusan, meningkatkan kecekapan dan prestasi kakitangan, meningkatkan kepuasan pelanggan dan mengurus penggunaan sumber-sumber secara cekap.

Oleh itu, pihak kerajaan telah memberi tumpuan kepada tiga elemen utama yang akan mempengaruhi peningkatan kualiti pendidikan di Indonesia termasuk di Sulawesi Selatan iaitu pengetua, guru dan ibu bapa / Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG) (Heyward, *et al.*, 2011; Sahenk, 2010). Oleh itu, pengetua mesti memiliki kemahiran dalam aspek pengurusan dan memiliki kemampuan fizikal dan psikologi yang akan dirasai oleh semua pihak yang berkaitan, sama ada pengguna dalaman dan luaran. Guru dan pentadbir sebagai pengguna dalaman, manakala pelajar, ibu bapa, kerajaan dan masyarakat sebagai pengguna luaran.

Guru sepatutnya memainkan peranan dalam meningkatkan kualiti pendidikan kerana ia adalah elemen utama dalam proses pendidikan di sekolah. Guru sebagai pendidik yang profesional memiliki tugas utama untuk mendidik, mengajar, membimbing, melatih dan menilai pelajar. Proses ini bermula sejak taman pendidikan kanak-kanak (Tadika), sekolah rendah sehingga pendidikan menengah. Kemajuan sesebuah pendidikan bergantung kepada sistem pendidikan yang berkesan, manakala keberkesanan sesebuah sistem pendidikan sangat bergantung kepada guru yang berkualiti (Halimah Harun, 2006).

Manakala PIBG sebagai rakan kongsi dijangka memberi sokongan dalam pelbagai aspek kerana ia dapat memberi banyak sumbangan sama ada dalam bentuk fikiran mahupun sokongan kewangan. Wujud peranan masyarakat dalam pendidikan adalah dalam bentuk penyertaan mereka semasa pengambilan keputusan, merancang penglibatan pihak-pihak berkepentingan dalam menggubal program sekolah, menyertai pelaksanaan program, mengawal dan menilai aktiviti program (Heyward, *et al.*, 2011; Fitriah, 2010; Sahenk, 2010).

## **1.2 Latar Belakang Masalah**

Walaupun PBS telah diperkenalkan bermula 1975 di Amerika Syarikat, tetapi dapatan kajian daripada Cardenas (2008) mendapati pelaksanaan PBS di pelbagai negara adalah kurang berkesan. Perkara ini berlaku kerana masih terdapat pelbagai kelemahan yang dijumpai dalam pelaksanaan PBS seperti pelaksanaan yang kurang tepat, ahli PIBG dikawal oleh pengetua, penglibatan pihak-pihak berkepentingan masih rendah, kurangnya rasa tanggungjawab dan ibu bapa kurang kritikal dalam memahami pelbagai polisi. Seterusnya dapatan ini diperkukuh oleh hasil kajian Barrera-Osorio, Fasih, dan Patrinos (2009) yang mendapati bahawa program PBS masih memiliki kelemahan yang diantaranya kurangnya kebebasan dalam autonomi yang diberikan kepada pihak sekolah.

Robertson, Wohlstetter, & Mohrman (1995) berhujah bahawa PBS boleh menjadi lebih berkesan sekiranya organisasi memberi kebebasan dalam bekerja, mengutamakan pengetahuan dan kemahiran, menyediakan maklumat dan memberi ganjaran yang sesuai. Seterusnya Galiani & Schargrotsky (2001) berhujah bahawa walaupun desentralisasi pendidikan secara amnya menunjukkan kesan positif tetapi perlu dilaksanakan secara hati-hati, kerana masih terdapat sebarang keraguan mengenai kebolehan kerajaan tempatan. Seperti dapatan kajian Umansky & Vegas (2007) dan Grauwe (2004) yang mendedahkan bahawa desentralisasi sistem pendidikan di seluruh dunia hanya memberi sedikit bukti empirik yang mendedahkan bahawa ia boleh meningkatkan prestasi pelajar.



Kajian Yu (2005) mendapati bahawa semua sekolah awam di Hong Kong telah melaksanakan PBS. Walau bagaimanapun, kerajaan telah meluluskan rancangan undang-undang baru untuk menguatkuasakan penubuhan struktur yang dimandatkan. Banyak sekolah melahirkan rasa bimbang mengenai pengurangan kuasa mereka sebagai keputusan dari undang-undang baru berkenaan. Melalui undang-undang tersebut, transformasi kepimpinan sekolah tempatan nampaknya menjadi lemah. Oleh itu, sekolah cuba menemukan cara lain untuk memperbaiki pelaksanaan PBS dengan menyediakan latihan, menjalin hubungan yang harmoni antara sekolah dengan ibu bapa dan menggalakkan pembangunan profesional pengetua.

Dapatan Kajian Grauwe (2005) menunjukkan bahawa di negara-negara membangun, PBS dikekalkan sebagai pengurusan yang cekap. Malangnya, muncul kebimbangan mengenai kesan yang mungkin menjejaskan PBS. Hal yang menjejaskan PBS adalah perbezaan ekuiti sekolah, motivasi, hubungan antara pengetua dan guru, kewangan dan ketelusan pentadbiran. Kajian ini mendapati kelebihan dan kelemahan pelaksanaan PBS di beberapa negara di dunia. Secara khusus kajian ini meneroka strategi PBS dan impaknya terhadap kualiti pendidikan. Kajian ini mengenal pasti unsur-unsur yang perlu diambil kira bagi mewujudkan pendidikan berkualiti iaitu menjamin bahawa semua sekolah memiliki sumber asas, membangunkan sistem sokongan sekolah yang berkesan, menyediakan sekolah yang memiliki maklumat mengenai prestasi dan menyediakan strategi penambahbaikan dan kepentingan motivasi bagi peningkatan kualiti kerja.

Cheng (1995) turut mendapati bahawa ibu bapa di Hong Kong mahu mengambil berat kepada hal ehwal sekolah tetapi enggan mengambil bahagian dalam pengambilan keputusan. Ng (1999) menjalankan kajian di Hongkong mengenai persepsi ibu bapa dan kakitangan terhadap penglibatan mereka dalam aktiviti sekolah. Dapatan kajian menunjukkan bahawa sesetengah kakitangan sekolah enggan melibatkan diri dalam pengambilan keputusan. Walker (2002) memiliki pandangan yang sama bahawa ibu bapa di Hong Kong enggan melibatkan diri dalam pengambilan keputusan. Ini bercanggah dengan teori yang menyatakan bahawa guru adalah rakan kongsi PIBG dan masyarakat. Malangnya, setakat ini teori tersebut

belum dapat dilaksanakan di sekolah. Hal ini berpunca kepada kemajmukan tahap pendidikan dan kesejahteraan ibu bapa. selain daripada itu, campur tangan kerajaan dalam hal ehwal pendidikan adalah dominan. Hal yang sama pun terjadi di negara maju seperti di Australia. Representasi dari masyarakat kelompok minoriti dinilai kecil dalam komposisi kepengurusan PIBG (Ferguson, 1998).

Kajian Hutchings *et. al.* (2000) mendapati bahawa hampir 40 peratus guru di London tidak komited dan bermotivasi kerana kepimpinan sekolah yang lemah dan tidak mengambil berat kepada guru. Sementara itu, dapatan kajian dari National Foundation of British Educational Research (NFBER, 2001) mendapati bahawa lemahnya komitmen guru di British disebabkan adanya kualiti peranan pengetua yang rendah. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa kejayaan sekolah ditentukan oleh kualiti peranan pengetua yang optimum, produktif, kreatif dan inovatif (Adams & Gamage, 2008; Oliff, 2006; Ross, 2006). Secara amnya, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa pengetua yang kreatif dan inovatif dapat meningkatkan motivasi dan komited guru untuk menjalankan tugasnya.

Dapatan kajian Zhao (2009) menunjukkan bahawa kefahaman pengurusan dapat meningkatkan pembangunan profesional guru dan mempunyai kesan kepada organisasi, pimpinan, pembelajaran, budaya organisasi sistem pembangunan profesional, pasukan pembelajaran, kerjasama pengajaran dan berkongsi pengetahuan tentang mekanisme penilaian prestasi, aplikasi pengetahuan dan pembangunan. Dapatan kajian ini bermakna bahawa pengembangan profesional guru dapat ditingkatkan melalui kefahaman pengurusan guru.

Manakala di Malaysia beberapa sekolah menengah swasta telah mengamalkan pengurusan berasaskan sekolah pada tahap yang sederhana, walaupun kuasa yang mereka miliki dalam aspek-aspek kurikulum, pengajaran & pembelajaran, pengurusan kewangan dan personel berada pada tahap yang tinggi. Aspek pelaksanaan program pengetahuan di sekolah masih berada pada tahap yang sederhana dan penyampaian maklumat dianggap masih tidak telus. Sistem penghargaan di sekolah-sekolah swasta juga tidak begitu memuaskan menurut persepsi guru-guru. Ketiga-tiga jenis sekolah swasta di Malaysia masih belum

mengamalkan kepemimpinan multi-dimensi dengan sepenuhnya. (Mohammed Sani, Samsuddeen, Norzaini, 2004).

Dalam konteks Indonesia, kajian yang telah dijalankan oleh Raihani (2007) mendapati bahawa kerja berpasukan belum wujud di sekolah yang dikaji walaupun sekolah berkenaan telah melaksanakan PBS. Kegagalan ini berpunca daripada pelaksanaan yang bercanggah dengan norma sosial budaya dan tradisi tempatan dan adanya konflik di antara kakitangan. Oleh itu, pelaksanaan PBS perlu diperkenalkan secara berperingkat dan disesuaikan dengan budaya tempatan.

Kajian Ferdinand (2009) mengenai pelaksanaan PBS berdasarkan prinsip pengurusan sekolah berkesan di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Barumun Distrik Padang Lawas Medan didapati bahawa pelaksanaannya masih mengalami pelbagai halangan, diantaranya tiada sebarang maklumat dan latihan kepada warga sekolah mengenai PBS, kurangnya aduan dan cadangan dari pihak pelajar dan ibu bapa, polisi sekolah tidak selaras dengan hasrat ibu bapa, rendahnya keyakinan komuniti sekolah terhadap akauntabiliti, rendahnya pemahaman ibu bapa terhadap pengurusan sekolah dan rendahnya kepuasan pelajar dan ibu bapa terhadap pengurusan sekolah. Dapatan kajian Chen (2011) menunjukkan bahawa penyertaan ibu bapa dalam pelaksanaan PBS di Indonesia adalah masih pada tahap rendah. Tambahan pula, sistem akauntabiliti sekolah di Indonesia masih lemah, ini boleh dilihat dalam ketersediaan data-data dan maklumat yang tidak mencukupi.

Persaingan untuk mempertahankan kedudukannya sebagai pengetua sehingga menenggelamkan matlamat sekolah merupakan cabaran dan kelemahan lain yang sangat ketara sekali dalam kalangan pengetua di Pare-Pare (Depdiknas, 2007). Seterusnya, perbincangan berkaitan isu peranan pengetua sekolah berasaskan dapatan kajian Suparman (2009); Mashuri (2009); turut melaporkan bahawa pengetua di Daerah Soppeng Sulawesi Selatan masih menggunakan komunikasi yang sehalu, kurang berinteraksi dengan guru, tidak melaksanakan autonomi guru, kurang membimbing guru, kurang membantu guru malah jarang melaksanakan pengurusan seperti yang ditetapkan dalam visi dan misi sekolah. Secara keseluruhan, dapatan kajian mereka membuktikan bahawa peranan pengetua di sekolah kini hanya sebagai

pentadbir dan bukan pemimpin pendidikan seperti yang diinginkan oleh pihak Kementerian Pendidikan Nasional mencakupi sebagai pendidik, pentadbir, penyelia serta pemimpin yang dapat menjana kesetiaan guru supaya lebih komited dan produktif (Depdiknas, 2007; Matry, 2008)

Manakala, hasil penyelidikan Zainal (2005) dengan tajuk Penglibatan Masyarakat dalam Aplikasi Pengurusan Berasaskan Sekolah pada Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) di Kabupaten/Daerah Maros Sulawesi Selatan menunjukkan bahawa penyertaan masyarakat dalam pembangunan fizikal sekolah adalah terhad kepada sokongan bajet sahaja kerana pelajar diwajibkan membayar iuran sekolah. Tambahan pula, kurangnya sokongan PIBG terhadap pendidikan kerana masyarakat kurang memahami konsep PBS, dimana taraf pendidikan ibu bapa dan corak pemikiran masyarakat sentiasa memberikan tanggungjawab masalah pendidikan kepada sekolah. Manakala konsep PBS adalah memerlukan sokongan dan penglibatan daripada pihak-pihak berkepentingan. Seterusnya dapatan kajian yang dijalankan oleh Sumintono (2009) menunjukkan bahawa pelaksanaan PBS masih menimbulkan pelbagai persepsi. Perkara ini disebabkan oleh permohonan PBS yang terkesan tergesa-gesa manakala sosialisasi mengenai polisi tersebut belum dilaksanakan. Penyebab lainnya adalah pemahaman kerajaan pusat dalam menerapkan polisi PBS masih rendah dan taraf pergantungan guru dan kakitangan kepada pengetua masih sangat tinggi.

Demikian pula dengan Bandar Pare-Pare, konsep PBS telah pula ditawarkan oleh kerajaan pusat. Bermula tahun 2006 PBS telah dijalankan melalui pendekatan yang berbeza dalam bandar berkenaan tetapi hasilnya belum berkesan (Depdiknas, 2007). Tambahan pula, sekolah-sekolah di Bandaraya Pare-Pare telah melaksanakan PBS tersebut dan di kawal selia oleh Jabatan Pendidikan Pare-Pare. Walau bagaimanapun, masih terdapat pelbagai kelemahan dalam pelaksanaan PBS tersebut terutamanya dalam proses pembelajaran. Menurut Depdiknas juga permasalahan lain dalam pelaksanaan PBS di Pare-Pare adalah sering kurangnya sokongan yang mencukupi sama ada daripada pemerintah mahupun daripada masyarakat. Bagi menyokong pelaksanaan prinsip pengurusan Moden (demokratik, telus, dan bertanggungjawab) terutama pelaksanaan PBS di sekolah-sekolah, kerajaan tempatan

mestilah kuat. Dalam menguruskan dana BOS dan DAK, pengetua dan Jawatankuasa Sekolah sering di bawah tekanan daripada pelbagai pihak. Campur tangan kerajaan secara umumnya tidak dalam bentuk penyeliaan yang positif, tetapi dalam bentuk campur tangan yang negatif.

Kelemahan lain yang kerap berlaku di Bandar pare-pare adalah ramainya ibu bapa di kawasan luar bandar yang tidak mahu terlibat dalam aktiviti PIBG Sekolah. Ini berlaku dengan adanya budaya warisan yang menganggap wewenang penuh hal ehwal pendidikan adalah tanggungjawab sekolah, lanya bukan kerana masalah kapasitinya yang rendah. Malah, dalam beberapa kes pembinaan PBS lebih kepada sebagai alat kepentingan politik. Melalui PBS, pihak kerajaan seolah-olah memberi autonomi kepada sekolah-sekolah, sedangkan pihak sekolah dan masyarakat belum bersedia menerima perkara (Renstra Pare-Pare, 2008). Perkara yang sama berlaku di negara-negara maju seperti di negeri Australia. Perwakilan masyarakat minoriti dalam komposisi tertinggi jawatankuasa pengurusan sekolah adalah kecil (Ferguson , 1998).

Masalah sedemikian juga disokong oleh kajian yang berlaku yang diperolehi dalam pelaksanaan desentralisasi di Afrika Barat Lugaz dan De Grouwe (2005), di mana permohonan PBS di sekolah-sekolah sebenarnya boleh membawa kepada peningkatan kuasa monopoli dalam peringkat kerajaan tempatan. Ibu bapa dan pendidik mempunyai hampir tiada pengetahuan untuk menyelia penggunaan wang sekolah yang telah diterima oleh sekolah. Ketiadaan ketelusan dalam penggunaan wang sekolah daripada ibu bapa sering membentuk gambaran kuasa monopoli dalam peringkat kerajaan tempatan.

Secara khasnya masalah juga wujud dalam peranan pengetua. Mengikut Depdiknas (2005), Brown, Rutherford, & Boyle (2000), Wohlstetter dan Mohrman, (1996) mendapati bahawa peranan yang sepatutnya dijalankan oleh pengetua sukar dijalankan secara maksima. Kenyataan ini bersesuaian dengan dapatan kajian Jawas (2008) yang mendapati bahawa pengetua sekolah sukar mewujudkan kepimpinan yang berkualiti dalam mengurus sekolah yang berkesan, kerana keupayaan peranan pengetua masih terhad. Setakat ini pengetua kurang memperhatikan keinginan

pegawai dan kakitangan, pengetua hanya mengikut idea sendiri dan penyertaan PIBG terhad kepada sokongan bajet sahaja.

Dapatan kajian Bandur (2008) menunjukkan bahawa pelaksanaan PBS telah mencipta persekitaran pembelajaran yang lebih baik dan meningkatkan pencapaian pelajar. Namun dalam pengambilan keputusan, pengetua dan PIBG belum selaras dalam tindakan, perkara ini dapat dilihat dalam perolehan buku teks dan pengeluaran bajet yang masih dikawal oleh pejabat pendidikan. Di samping itu, kajian ini juga mengesyorkan pentingnya pembinaan berterusan pada sumber manusia seperti latihan kepimpinan dan pengurusan sekolah, bengkel PBS, serta meningkatkan bajet yang disediakan oleh kerajaan untuk penambahbaikan dan keberkesanan sekolah.

Kajian yang telah dijalankan oleh Sumintono (2006) mendedahkan keadaan pengetua dan guru-guru yang kurang menguasai maklumat PBS, padahal ini penting kerana pada peringkat sekolah pengetua adalah sebagai penentu kejayaan dan kemajuan sekolah (Sahenk, 2010). Pengetua tidak hanya bertanggungjawab dari segi program-program sekolah, kurikulum, kakitangan, pengambilan keputusan tetapi juga berperanan dalam memajukan dan meningkatkan kejayaan pelajar. Pengetua juga mesti bekerjasama dengan guru-guru dan staf termasuk dalam perancangan dan pelaksanaan tugas dan tanggungjawab.

Dalam kajian berkenaan kepengetuaan isu kelemahan peranan pengetua dalam memimpin sekolah bukanlah suatu isu baru. Perkara ini dibuktikan dalam kajian Fullan (2001), Deal dan Peterson (2000) serta Abdul Shukor Abdullah (2004) yang mendapati bahawa terdapat pelbagai kelemahan dalam kepimpinan pengetua. Kelemahan utama yang dikesan adalah peranan pengetua merujuk kepada model birokrasi yang seterusnya menjadi punca kegagalan pengetua dalam menjana komitmen bawahan. Selari dengan perkara tersebut, Azlin Norhaini Mansor (2006), Foo Say Fook (2003) dan Daresh (2001) menyatakan kebimbangannya kerana ramai pengetua yang menggunakan model pengurusan klasik sebagai model terbaik bagi mengurus sekolah berkesan. Oleh itu, pengetua cenderung bersifat rasmi dan memiliki model kepimpinan autokratik yang mengutamakan pencapaian akademik dan menyetepikan peranannya sebagai pemimpin.

Seterusnya Kotter (1992) mendedahkan bahawa ketidakselesaian di sekolah berpunca kepada tiga elemen utama yang sering dijalankan oleh pengetua sebagai pemimpin. Ketiga perkara tersebut adalah pengetua kurang mengambil berat, memperkasakan, tidak memudahkan pihak-pihak berkepentingan, pengetua kurang kreativiti dan inovasi terhadap perubahan. Manakala dapatan kajian Hasanah (2008) mendapati bahawa budaya sekolah belum maksima kerana pengetua kurang mengambil berat kepada perkara-perkara yang berkaitan dengan pengembangan sekolah. Seterusnya kajian Bandur (2008) mendapati bahawa pengetua sekolah yang profesional secara amnya sentiasa menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dalam menjalankan tugasannya di sekolah, walau bagaimanapun dapatan kajian menunjukkan bahawa hasil diperolehi belum maksima.

Kajian Usman (2001) mendapati bahawa isu utama pengetua adalah kurangnya kompetensi kepimpinan dalam menguruskan sekolah yang memberi impak kepada kualiti pendidikan. Perkara tersebut selari dengan dapatan kajian World Bank (2011) dan Slamet (2000) yang menyatakan bahawa pengetua tidak memperkasakan sumber manusia kerana corak pemikiran dalam mengurus dan menganalisis matlamat pendidikan adalah tidak sistematik. Tambahan pula, dalam pengambilan staf dan kakitangan pihak pengurusan sekolah tidak memberi tumpuan kepada kepakaran yang selaras.

Fungsi dan tanggungjawab utama daripada pihak pengurusan sekolah adalah memberi perkhidmatan pendidikan yang berkaitan langsung dengan masyarakat sebagai penerima perkhidmatan. Oleh itu, untuk dapat memenuhi standard operasi perkhidmatan di Pare-Pare, diperlukan satu model pengurusan yang cekap dan berkesan yang mana sehingga kini masih belum diberikan prioriti. Tadbir urus yang baik, akan memberi kesan yang baik pula kerana sekolah dapat melaksanakan pendidikan dengan sistem pengurusan yang memenuhi piawai pentadbiran, telus, bertanggungjawab dan demokratik. Perkara ini sepatutnya tidak berlaku sekiranya sekolah memberi tadbir urus yang kurang baik ia akan memberi kesan burok pada prestasi sekolah, yang memberi kesan kurang baik kepada masyarakat dan akhirnya menurunkan keyakinan terhadap sekolah berkenaan (Depdiknas, 2007).

Guru yang profesional mesti memiliki kebolehan dan memainkan peranan strategik dalam pendidikan berkualiti (Shim, 2008). Guru merupakan penentu kejayaan pendidikan sekiranya guru memiliki prestasi yang baik pada peringkat institusi mahupun instruksional (Rosenfeld, M., & Rosenfeld, S, 2008). Guru tidak sahaja memberi sokongan kepada pembangunan individu dan masyarakat tetapi ia juga memberi perhatian kepada pembangunan kesedaran diri. Oleh itu, peranan guru adalah penting bagi mencapai matlamat pendidikan (Shim, 2008). Guru merupakan faktor strategik dalam pendidikan, kerana ia dapat menentukan kejayaan dalam proses pengajaran dan pembelajaran (P&P) (Rusman, 2010).

Peranan guru adalah sangat penting dalam menyemarakkan keadaan di bilik darjah. (Alma, Mulyadi, Razati, Nuryati, 2009). Guru yang kurang profesional dalam menjalankan tugasannya akan berimpak kepada suasana belajar di dalam bilik darjah dan menjejaskan peningkatan kualiti pendidikan. Oleh itu, guru sepatutnya memiliki keupayaan untuk merancang wujudnya suasana yang menyeronokkan di dalam bilik darjah (Blankemeyer, Flannery, & Vazsonyi, 2002). Membangunkan keyakinan guru untuk meningkatkan prestasi pelajar yang lebih berkesan adalah menjadi salah satu komponen pengembangan profesion guru (Rosenfeld & Rosenfeld, 2008).

Malou (2012) dalam e-akhbar Tribunnews (1 Maret, 2012) mendedahkan bahawa hanya 5 peratus daripada Penjawat Awam di Indonesia yang memiliki bidang kompetensi yang sesuai, disebabkan kerana kekurangan latihan pada masa awal menjadi staf dan tiada ujian kompetensi yang sesuai dengan tugasannya. Dapatan kajian Sarkadi, Yasin & Raharja, (2006) dan Siddiqui, (2010), menyatakan bahawa salah satu penyebab rendahnya kualiti proses pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah adalah kerana rendahnya kompetensi pedagogi yang dimiliki guru. Kenyataan tersebut turut disokong pula oleh Mulyasa (2007) yang mendedahkan bahawa rendahnya kualiti pendidikan di Indonesia berpunca kepada aspek pedagogi. Manakala dapatan kajian yang dijalankan oleh (Machmud, 2011; Ningrum, 2011; Suharini, 2009; Zulfikar 2009; Sukamdinata, 2006) mendapati rendahnya pencapaian pelajar adalah disebabkan kompetensi profesional guru belum maksima.



Dapatan pusat kajian dan pembangunan Jawa Timur menunjukkan bahawa komponen kompetensi profesional, sosial, dan pedagogi guru masih kurang memuaskan, oleh itu hasil ini masih memerlukan penambahbaikan yang berterusan (Irtanto, Suprianto, & Sasongko, 2010). Dapatan kajian Musfah (2011) bahawa guru perlu memiliki kemahiran terhadap keempat-empat kompetensi tersebut iaitu profesional, pedagogi, keperibadian dan sosial. Seterusnya dapatan kajian (Kizilaslan, 2011; Wasimin, 2009; Sanusi, 2007) menunjukkan bahawa guru belum mewujudkan keempat-empat kompetensi tersebut iaitu pedagogi, keperibadian, sosial dan profesional dalam tugasannya. Pemahaman kepada falsafah kurikulum, teori kurikulum, model pembangunan kurikulum, kajian pembangunan kurikulum, pengajaran dan pembelajaran dan pendekatan model adalah aspek yang diketepikan (Selvi, 2010). Oleh itu, penyebab timbulnya masalah dalam pembelajaran adalah kerana guru tidak memiliki keupayaan, kemahiran dan kebolehan dalam menjalankan pelbagai kaedah pengajaran (Hamdan, *et al.*, 2006; Musfah, 2011; Ololube, 2006).

Isu utama dalam mencapai matlamat pentadbir adalah bagaimana menguruskan guru supaya boleh memaksima keberkesanan sebagai pendidik. Walau bagaimanapun, dalam banyak negara matlamat ini masih jauh dari pencapaian (Hidayat, 2011). Bjork, (2003) menyatakan punca utama penyebab guru kurang profesional dalam menjalankan tugasannya adalah guru lebih memilih situasi selamat daripada menentang polisi, guru tidak mendapat pengiktirafan daripada kerajaan dan hanya menggunakan fasiliti yang sedia ada berbanding dengan mencipta yang baru. Manakala Sanusi, (2007) berhujah bahawa penyebab rendahnya komited guru dalam menjalankan tugasannya adalah mereka belum memiliki kepakaran dalam pengkhususannya, kurang memahami pedagogi, dan kaedah, tidak memiliki disiplin, motivasi dan kurang aktif dalam kerja berpasukan.

Masalah lain dalam profesion mengajar adalah sistem penggajian guru yang sangat terhad yang memberi kesan kepada iklim kerja guru yang kurang kondusif (Kayuni & Tambulasi, 2007; Raihani, 2007). Kaedah umum pembelajaran adalah masih menggunakan kaedah hafalan (Sumintono, 2010; Sriyati, 2009; Zulfikar, 2009; Bjork, 2005). Mengikut dapatan Hidayat (2011) penyebab rendahnya kualiti pendidikan di Indonesia kerana guru kurang profesional.

Dalam konteks Indonesia, Pengarah Jeneral Pendidikan Menengah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam akhbar Pare Pos (14 September 2012) menyatakan nilai purata Ujian Kompetensi Guru (UKG) di Sulawesi Selatan pada ambilan pertama, berada pada peringkat ke-13 di seluruh Indonesia, dengan 39.40 peratus berada di bawah nilai purata kebangsaan iaitu 42.25 peratus. Khususnya, kompetensi pedagogi, purata guru di Sulawesi Selatan iaitu 39.93 peratus lebih rendah daripada purata kebangsaan iaitu 43.20 peratus. Seterusnya, kompetensi profesional dengan nilai purata 40.16 peratus, manakala purata kebangsaan 44.05 peratus (Pare Pos, 2012). Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa kompetensi guru di Sulawesi Selatan masih memerlukan penambahbaikan secara berterusan, melalui pengembangan profesionalisme guru seperti latihan, pengantaraan, memudahkan dan perlu melibatkan pihak penaja dari kerajaan dan swasta.

Perkara tersebut juga berlaku di dalam Bandar Pare-Pare, bahawa isu yang menyebabkan kualiti pendidikan tidak maksima kerana kompetensi guru belum memuaskan terutama yang berkaitan dengan kompetensi pedagogi dan profesional (Depdiknas, 2008). Perkara ini disebabkan kerana campur tangan pihak kerajaan yang berimpak kepada guru-guru yang tidak memiliki kreativiti dan kurang inovatif. Kerajaan kadang-kadang membuat keputusan yang tidak selaras dengan keadaan semasa (Depdiknas, 2007). Sebab lain adalah kecekapan dan kelayakan guru masih rendah iaitu seramai 752 guru berkelayakan sarjana muda dan terdapat 554 orang guru yang berkelayakan sarjana. Aktiviti Mesyuarat Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan Kumpulan Kerja Guru (KKG) dianggap tidak optima. Kemudahan pembelajaran tidak memenuhi piawaian perkhidmatan minim sesuai piawaian pendidikan negara (Depdiknas, 2009).

Kesan daripada dapatan kajian tersebut menghendaki guru-guru untuk meningkatkan prestasi dalam menjalankan tugasannya, menguasai bahan pelajaran, mempersiapkan diri untuk mengajar, memahami konsep mengajar dan memiliki keupayaan mengajar. Dapatan kajian ini pula mendapati bahawa motivasi guru dalam melakukan penyelidikan adalah terhad (Hidayat, 2011).

Seterusnya, kehadiran PIBG sekolah yang ditetapkan dalam keputusan menteri (Kepmen) No 044 tahun 2002 adalah memiliki matlamat untuk menyampaikan kehendak dan motivasi masyarakat serta sebagai wujud tanggungjawab. Salah satu peranan PIBG sekolah adalah untuk meningkatkan dan mewujudkan persekitaran yang telus dan memenuhi piawai dalam penyelenggaraan pendidikan (Depdiknas, 2002; Rosyada, 2004). Oleh itu, penyertaan PIBG dalam penyelenggaraan pendidikan dalam era autonomi kerajaan tempatan memberikan keutamaan untuk memberi pertimbangan kepada sekolah, seperti memberi cadangan dalam perancangan dan rekabentuk sekolah. Fungsi perancangan tersebut diantaranya adalah mengenalpasti sumber daya dan menetapkan rancangan bajet sekolah (RAPBS). Disamping berperanan sebagai perancang sekolah, PIBG pula memberi sumbangan nasihat berkaitan dengan proses pembelajaran. Oleh itu, PIBG dapat berperanan sebagai agensi penasihat sekolah. Selain sebagai agensi penasihat, PIBG juga berperanan dalam pengurusan sumber pendidikan. Antara peranan PIBG dalam pengurusan sumber pendidikan adalah pengurusan sumber manusia, kemudahan dan infrastruktur serta pendanaan. Peranan tersebut merupakan salah satu faktor penentu kejayaan dalam pelaksanaan PBS yang boleh mengurangkan beban sekolah dalam mencapai matlamatnya iaitu meningkatkan kualiti pendidikan.

Walau bagaimanapun, pelbagai usaha yang dilaksanakan nampaknya belum memberikan hasil yang memuaskan sesuai jangkaan pengamal pendidikan. Penglibatan PIBG di sekolah adalah terhad kepada aktiviti-aktiviti majlis, pengumpulan bajet, pemberian anugerah dan aktiviti hari raya (Moswela, 2007; Zainal, 2005; Depdiknas, 2001). Manakala Ferdinand (2009) pula menyatakan peranan masyarakat masih terhad pada penglibatan bukan fizikal seperti aktiviti keagamaan dan pembinaan keperibadian pelajar. Disamping itu, penglibatan dalam pemberian bajet adalah dipenuhi ibu bapa kerana merupakan kewajipan sahaja yang dibebankan sekolah kepada tiap-tiap pelajar (Zainal, 2005). Setakat ini peranan dan fungsi PIBG belum optimum dalam menyokong upaya peningkatan kualiti perkhidmatan pendidikan (World Bank, 2011; Depdiknas, 2007).

Kehadiran PIBG sekolah merupakan satu perkara yang bersifat rasmi. Realiti yang berlaku adalah PIBG sekolah menemui pelbagai halangan dan permasalahan

sama ada dalaman dan luaran. Kelemahan dalaman adalah yang berasal dari sekolah itu sendiri, dan dari faktor luaran iaitu masyarakat belum memahami peranan dan fungsinya (Muhi *et al.*, 2006). Dalam penyelenggaraan pendidikan, kewujudan PIBG sekolah belum menunjukkan satu kerjasama dengan pengetua. Corak pemikiran sesetengah pengurus dan ahli PIBG sekolah masih sama dengan peranan dan fungsi Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan (BP3) yang telah dihapuskan dan pihak-pihak berkepentingan belum sepenuhnya aktif dalam penubuhan PIBG sekolah.

Seterusnya Pulungan (2012) dan Muhi *et al.*, (2006) berhujah bahawa PIBG sekolah belum menjalankan peranan dan fungsinya dengan betul, PIBG sekolah hanya berfungsi sebagai organisasi untuk kepentingan pengetua sahaja, malah disyaki bahawa pengetua dan PIBG bersubahat dalam banyak perkara, PIBG sekolah hanya berperanan mengumpul bajet dan PIBG sekolah dianggap beban bagi ibu bapa pelajar. Seterusnya Barrera-Osorio, Fasih, dan Patrinos (2009) berhujah bahawa penglibatan ibu bapa dan masyarakat dalam aspek pendidikan masih terhad.

Chen (2011) berhujah bahawa tahap penyertaan ibu bapa dalam pengurusan sekolah di Indonesia agak rendah. Peranan PIBG sekolah masih terhad kepada wujud kumpulan sahaja, dan tidak menyentuh kepada aspek pentadbiran sekolah. Tambahan pula bahawa sistem akauntabiliti sekolah sangat lemah. Akauntabiliti sekolah di Indonesia kini lebih menekankan perhatian kepada penyeliaan. Oleh itu, peranan PIBG sebagai penyelia perlu dipertingkatkan (Fitriah, 2010; USAID, 2005).

Sementara itu, dari pelbagai dapatan kajian sebelumnya di Sulawesi Selatan mendapati beberapa masalah antara lain hasil kajian yang telah dijalankan oleh Saade (2009) dengan tajuk Analisis pelaksanaan Polisi Pengurusan Berasaskan Sekolah (PBS) pada Sekolah Rendah di Daerah Bantaeng Sulawesi Selatan didapati bahawa cabaran yang dialami pada pelaksanaan PBS di Daerah Bantaeng antara lain adalah rendahnya kerjasama antara warga sekolah dengan PIBG dan sokongan ibu bapa dan masyarakat.

Manakala, dapatan kajian Zainal (2005) dengan tajuk Penglibatan Masyarakat dalam Permohonan Pengurusan Berasaskan Sekolah pada Sekolah Lanjutan Menengah Awal (SLTP) di Daerah Maros Sulawesi Selatan menunjukkan bahawa penglibatan masyarakat dalam bentuk fizikal adalah terhad pada sokongan bajet sahaja. Isu-isu pelaksanaan PBS, peranan pengetua, kompetensi guru dan peranan PIBG yang kurang maksima turut mempengaruhi kualiti pendidikan.

Hasil penyelidikan yang dijalankan oleh "*The Trend International Mathematics and Science Study*" (TIMSS) mengenai hasil penilaian keupayaan matematik dan sains bagi pelajar Indonesia umur 15 tahun yang dilaksanakan pada tahun 2009 adalah skor 427 yang lebih rendah daripada skor antarbangsa 500 (Gonzales, *et al.*, 2009). Berbanding dengan pencapaian pelajar negara jiran misalnya Malaysia hasil yang diperolehi pelajar Indonesia dianggap rendah. Manakala kajian lain yang telah dijalankan oleh "*Program for International Student Assesment*" (PISA) yang dilaksanakan pada tahun 2009 mendapati bahawa pelajar Indonesia memperoleh skor 383 yang lebih rendah daripada skor antarbangsa 500 (Baldin, Jin, Skemer, Green, & Herget, 2007).

Hasil kajian PISA tersebut menunjukkan bahawa berbanding dengan negara jiran seperti Thailand, skor pelajar Indonesia masih jauh tertinggal iaitu dengan purata antarbangsa skor 425. Sama ada TIMSS mahupun PISA pelajar-pelajar Indonesia umur 15 tahun dalam pencapaian hasil belajar matematik dan sains berada di bawah piawai purata antarbangsa. Dapatan ini berlaku pula dalam piawaian purata lulus Ujian Nasional (UN) 3 tahun terkini iaitu: tahun 2007/2008 adalah 4,00 dan tahun 2008/2009 adalah 4,50 dan tahun 2009/2010 adalah 5,00 (Depdiknas, 2010).

Bukti lain menunjukkan bahawa skor peperiksaan akhir kebangsaan atau ujian akhir sekolah menengah bagi semua mata pelajaran adalah berada pada selang markah 5 hingga 7 (Rivai & Murni, 2010). Pelbagai perkara yang menjadi punca kepada rendahnya kualiti pendidikan Indonesia adalah sekolah kurang memberi usaha maksima potensi yang dimilikinya, khasnya peranan pengetua, kompetensi guru dan penglibatan PIBG dalam pelaksanaan PBS serta pihak kerajaan yang tidak memberi autonomi penuh kepada sekolah (Danim, 2008; Nurkolis, 2003).

Pencapaian kualiti pendidikan yang diperolehi Bandar Pare-pare belum menunjukkan pada tahap yang dijangkakan. Perkara ini dapat dilihat daripada hasil peperiksaan akhir pada tahun 2008 dimana pelajar yang berjaya lulus adalah pada tahap 72. 2 peratus (Depdiknas, 2009). Berdasarkan hasil pemantauan dan penilaian yang dijalankan oleh penyelia sekolah pada tahun 2010, didapati kekurangan secara umum adalah sekolah tidak memenuhi keperluan pembelajaran, kemampuan guru-guru dalam membuat peranti pembelajaran kurang maksima, dan yang terkini adalah penguasaan teknologi maklumat masih rendah (Diknas, 2011). Mengikut data Rancangan Strategik (Renstra) Depdiknas Bandar Pare-pare (2008), Depdiknas (2007) bahawa isu strategik yang menjadi penyebab rendahnya kualiti pendidikan dalam bandar berkenaan iaitu tahap penyertaan masyarakat terhadap pengurusan pendidikan yang minima dan PIBG tidak memainkan fungsi dan peranannya. Tahap kephahaman masyarakat Bandar Pare-Pare terhadap pendidikan masih sangat rendah, mereka menganggap bahawa masalah pendidikan adalah tanggungjawab guru di sekolah dan ibu bapa hanya menyediakan keperluan sekolah sahaja, kemudahan belajar di rumah kurang lengkap malah anak diberikan beban untuk membantu ibu bapa mencari nafkah selepas pulang sekolah (Depdiknas, 2007).

Latar belakang permasalahan tersebut memberi satu bukti bahawa bangsa Indonesia belum bergerak dari kekangan dan perlu menyusun pengurusan pendidikan ke arah peningkatan kualiti pendidikan. Masih banyak permasalahan yang memerlukan sokongan daripada pelbagai pihak seperti pengamal pendidikan, peniaga, kerajaan dan masyarakat. Sekiranya pihak-pihak tersebut mahu bekerja sama memberikan sokongan, permasalahan pendidikan di Bandar Pare-Pare boleh diselesaikan.

Dalam buku panduan PBS yang digubal oleh Kementerian Pendidikan Nasional (kemendiknas) pada tahun 2006, mengisytiharkan bahawa model PBS memberikan autonomi kepada sekolah untuk menentukan polisi dan menggalakkan penyertaan langsung warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan kualiti sekolah. Melalui autonomi, sekolah diberikan kuasa dan tanggungjawab untuk menentukan arah yang sesuai dengan keperluan, kemampuan, dan sasaran yang sentiasa bermatlamat kepada pencapaian peningkatan kualiti pendidikan. Oleh itu,

pengkaji berminat ke atas tajuk ini bagi mengenal pasti lebih mendalam mengenai PBS terutamanya faktor sokongan dan halangan serta bagaimana cara menyelesaikan masalah dan menyiapkan strategi penambahbaikan yang perlu dijalankan bagi pelaksanaan PBS di Bandar Pare-Pare.

### **1.3 Pernyataan Masalah**

Isu utama yang dibincangkan bermula tahun 1999 yang berkaitan dengan pendidikan adalah upaya untuk melaksanakan konsep PBS. Konsep PBS dilaksanakan dalam wujud Pengurusan Peningkatan Kualiti Berasaskan Sekolah (PPKBS) (Depdiknas, 2001). Model pengurusan berasaskan sekolah dengan sistem pengelolaan desentralisasi adalah menguruskan pendidikan dan meletakkan sekolah sebagai bahagian utama dalam proses pendidikan. Di samping itu, konsep PBS adalah selaras dengan usaha kerajaan untuk melaksanakan autonomi daerah. Heyward, Cannon & Sarjono (2011) mendedahkan bahawa terdapat dua alasan kerajaan untuk menerapkan polisi PBS iaitu pengurusan pendidikan diharapkan lebih baik dan kondisi pengajaran dan pembelajaran lebih berkesan berbanding sebelumnya. Model ini juga memiliki matlamat untuk merangsang peningkatan kualiti pendidikan yang masih rendah.

Pelaksanaan PBS pada sekolah-sekolah di negara-negara membangun, sentiasa tidak mendapat sokongan yang mencukupi daripada pihak berkuasa. Kerajaan tempatan yang lemah tidak boleh diharapkan untuk menyokong pelaksanaan prinsip-prinsip pengurusan moden (demokratik, telus, dan bertanggungjawab). Wujud pelaksanaan PBS di sekolah-sekolah, seperti menguruskan bajet BOS (bantuan operasional sekolah) dan DAK (dana alokasi khusus), namun pengetua dan PIBG sekolah sentiasa mendapatkan tekanan dari pelbagai pihak termasuk dari pihak kerajaan. Ini bermakna bahawa campur tangan kerajaan secara amnya tidak dalam wujud penyeliaan positif, tetapi penyeliaan negatif. Di samping itu, pengetua sekolah mendapat tekanan daripada wartawan yang

sentiasa menunggu pengetua untuk ditemubual berkaitan dengan penggunaan bajet (Bandur, 2008).

Kewajipan melaksanakan PBS di Indonesia merupakan langkah awal untuk meningkatkan kualiti pendidikan dan pencapaian pelajar (Departemen Pendidikan Nasional, 2004, 2002, 2001; Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2002). Oleh itu, perlu untuk penyiataan lebih terperinci ke atas pelaksanaan PBS di peringkat serantau terutamanya di Bandar Pare-Pare untuk mengetahui sama ada PBS boleh menghasilkan peningkatan kualiti sekolah dan pencapaian pelajar. Disamping itu, kajian ini akan menyelidiki masalah dan cabaran yang dihadapi dalam pelaksanaan strategi dan sokongan PBS dan pemulihan yang diperlukan. Pelaksanaan PBS di kawasan Sulawesi Selatan secara umumnya dan dalam Bandar Pare-Pare secara khususnya belum menunjukkan kesesuaian dengan pelaksanaan PBS yang sebenar. Banyak faktor yang menjadi halangan diantaranya: sumber manusia, polisi desentralisasi, kemudahan, ekonomi, politik, kebudayaan dan sosial (Depdiknas, 2005). Kajian ini akan menghuraikan aspek sumber manusia pada faktor-faktor yang berhubungkait dengan peranan pengetua, kompetensi guru, dan peranan PIBG dari aspek pengajaran dan pembelajaran dan pengaruhnya terhadap pelaksanaan PBS.

Oleh itu, pelaksanaan PBS di sekolah memberi peluang kepada pemberian rasuah terutamanya pada tahap pengurusan bawah. Ramai pengetua tidak mahu mengambil mengambil resiko resiko untuk membanteras perkara ini, belum lagi beban berat sebagai pemimpin pengajaran dan pentadbiran yang perlu dijalankan secara rutin (Grauwe, 2005). Pelaksanaan PBS boleh menyebabkan tekanan yang teruk kepada pengetua (Bandur, 2008). Sumber-sumber yang sedia ada di sekolah akan menjadi masalah sekiranya pengetua tidak menguruskannya secara telus. Oleh itu, kedua-dua faktor iaitu ketersediaan sumber dan proses pembelajaran yang sesuai sepatutnya diuruskan secara profesional oleh pihak sekolah.

Pelaksanaan PBS juga mengalami masalah terutamanya di kawasan luar bandar kerana ramai ibu bapa di kawasan berkenaan tidak mahu terlibat dalam aktiviti-aktiviti PIBG Sekolah. Masalahnya adalah bukan sahaja kerana masalah kapasiti yang rendah tetapi juga kerana budaya masyarakat yang mempercayai



bahawa pengurusan pendidikan adalah tanggungjawab sekolah. Malah dalam beberapa kes, pelaksanaan PBS lebih kepada sebagai alat politik untuk membina kekuasaan. Melalui PBS, kerajaan telah memberikan kuasa autonomi kepada sekolah-sekolah, manakala pihak sekolah dan masyarakat tidak bersedia untuk menjalankannya (Diknas, 2007).

Persepaduan antara PIBG dan sekolah menyebabkan tanggung jawab pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara sekolah dan masyarakat sebagai rakan kongsi dalam membangun pendidikan. Dari sini masyarakat akan dapat menyalurkan pelbagai ide dan penglibatan dalam memajukan pendidikan di daerahnya. Melalui PIBG sekolah, masyarakat atau ibu bapa sebagai penyokong dana pendidikan di satuan sekolah dibenarkan mendakwa pihak sekolah apabila perhidmatan dari sekolah tidak sesuai dengan bajet yang dikeluarkan. Disamping itu masyarakat melalui PIBG sekolah berhak mengetahui pelbagai agihan dana yang digunakan pihak sekolah (Mardiyono, 2002). Salah satu penunjuk prestasi PIBG sekolah iaitu memberikan cadangan untuk penyusunan Rancangan Anggaran dan Belanja Sekolah (RAPBS), memberikan pertimbangan perubahan dan ikut mengesahkan RAPBS bersama kepala sekolah (Dharma, S., 2004).

Kesan negatif yang sama berlaku dalam pelaksanaan desentralisasi di Afrika Barat. Grouwe (2004) menjelaskan bahawa pelaksanaan PBS di sekolah justeru boleh membawa kepada sistem monopoli kerajaan tempatan. Ibu bapa dan pendidik tidak memiliki pengetahuan untuk mengawal penggunaan bajet sekolah. Kurangnya ketelusan dalam penggunaan bajet telah memberi peluang monopoli kepada kerajaan tempatan.

Berdasarkan pernyataan di atas, terdapat pelbagai masalah yang boleh dikenal pasti dan dikaji di antaranya kejayaan peranan pengetua yang berperanan penting dan bertanggungjawab dalam kemajuan sekolah untuk bertindak sebagai pendidik, pengurus, pentadbir, penyelia, pemimpin, perangsang inovasi dan pemberi motivasi. Disamping itu pengetua turut menyiapkan strategi bagi kejayaan sekolah serta meningkatkan kompetensi guru dalam aplikasi PBS. Seterusnya, profesionalisme guru dalam proses P&P diwujudkan melalui pembangunan kompetensi pedagogi,

keperibadian, sosial dan profesional dengan sokongan strategi bagi meningkatkan prestasi pelajar melalui aplikasi PBS serta meningkatkan peranan PIBG sebagai, penyokong, pengawal, dan sebagai penghubung yang sangat berperan dalam menentukan kejayaan pelaksanaan PBS.

#### **1.4 Objektif Kajian**

Secara khasnya kajian ini memiliki objek sebagai berikut:

- i. Mengenal pasti tahap kebolehan pengetua dalam pelaksanaan PBS.
- ii. Mengenal pasti tahap kompetensi guru dalam pelaksanaan PBS.
- iii. Mengenal pasti tahap keterlibatan PIBG sekolah dalam pelaksanaan PBS.
- iv. Mengenal pasti tahap pelaksanaan PBS mengikut persepsi pengetua, guru, dan PIBG.
- v. Mengenal pasti hubungan peranan pengetua, kompetensi guru, dan peranan PIBG sekolah dengan pelaksanaan PBS
- vi. Mengenal pasti elemen pengaruh peranan pengetua, kompetensi guru, dan peranan PIBG kepada pelaksanaan PBS
- vii. Mengenal pasti faktor penyokong dan masalah dalam pelaksanaan PBS.
- viii. Mencadangkan *model* strategi yang perlu dilakukan pihak sekolah dalam pelaksanaan PBS.

#### **1.5 Persoalan Kajian**

Untuk lebih mudah dalam proses pengambilan dan pengkajian data pencapaian objektif-objektif yang telah dikemukakan, maka perlulah menjawab beberapa persoalan kajian adalah sebagai berikut:

- i. Apakah tahap kebolehan pengetua dalam pelaksanaan PBS?
- ii. Apakah tahap kompetensi guru dalam pelaksanaan PBS?

- iii. Apakah tahap keterlibatan PIBG sekolah dalam pelaksanaan PBS?
- iv. Apakah tahap pelaksanaan PBS mengikut persepsi pengetua, Guru dan PIBG?
- v. Adakah terdapat hubungan peranan pengetua, kompetensi guru, dan peranan PIBG sekolah dengan pelaksanaan PBS?
- vi. Apakah elemen pengaruh peranan pengetua, kompetensi guru, dan peranan PIBG sekolah kepada pelaksanaan PBS?
- vii. Apakah faktor penyokong dan masalah dalam pelaksanaan PBS?
- viii. Apakah *model* strategi yang perlu dilakukan sekolah bagi meningkatkan kualiti pelaksanaan PBS?

## 1.6 Hipotesis Kajian

Dalam hipotesis kajian kenyataan-kenyataan yang dinyatakan dibawah ini adalah hipotesis yang berkaitan dengan soalan kajian dan yang diambil adalah 3 kenyataan hipotesis secara umum antara lain:

- Ho1: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara peranan pengetua sekolah dengan pelaksanaan PBS di sekolah.
- Ho2: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi guru dengan pelaksanaan PBS di sekolah.
- Ho3: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara peranan PIBG sekolah dengan pelaksanaan PBS di sekolah.

## 1.7 Rasional Kajian

Salah satu konsep pentadbiran yang berasal daripada Amerika Syarikat adalah PBS sebagai perkhidmatan yang disediakan kerana beberapa pihak tidak berpuas hati dengan sistem pendidikan dan penurunan kualiti pengurusan

pendidikan. Ciri utama PBS memberi kuasa dan kebebasan kepada sekolah untuk pengurusan diri (Nenyod, 2002). Dalam Sektor perniagaan dan industri yang dikenali sebagai Total Quality Management (TQM) pun telah menggunakan strategi ini dengan tumpuan kepada memberi kuasa kepada pihak pelaksana untuk mengambil dan membuat keputusan, merapatkan jurang antara pihak pelaksana dan eksekutif bagi tujuan prestasi, kepuasan kedua-dua pihak pelaksanaan dan pelanggan dan penggunaan sumber-sumber ekonomi secara cekap.

Pelaksanaan PBS di SMPN Bandar Pare-Pare bermula pada tahun 2006 tetapi sehingga kini belum pernah dilakukan penilaian, pemantauan dan penyeliaan. Setakat ini peninjauan adalah bersifat umum tanpa menyemak seberapa jauh pencapaian kejayaan PBS yang realistik. Kajian yang berkaitan dengan PBS juga sangat sedikit. PBS merupakan perkara penting bagi sekolah kerana ia menjadi pemangkin utama kepada peningkatan kualiti pendidikan, yang akan memberi kesan kepada pengetua, guru, kakitangan, pelajar dan PIBG. Oleh itu, satu kajian mendalam perlu dijalankan bagi membina persekitaran sekolah yang kondusif, berkesan dan produktif.

## **1.8 Kepentingan Kajian**

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti pelaksanaan PBS di Sekolah. Justeru itu, dapatan kajian ini dijangka dapat membantu pihak-pihak yang berkepentingan dalam pengurusan pendidikan di Bandar Pare-Pare. Kepentingan kajian ini bagi Jabatan Pendidikan Bandar Pare-Pare adalah sebagai rujukan dalam meningkatkan kualiti perkhidmatan pendidikan. Manakala kepentingan bagi sekolah adalah sebagai rujukan dalam mencipta sekolah berkesan. Kajian ini juga menjadi rujukan bagi pengetua, guru dan kakitangan dalam menjalankan tugasannya. Dapatan kajian ini juga dijangka memberi manfaat kepada PIBG sebagai rakan kongsi sekolah dalam membangun pendidikan di Bandar Pare-Pare.

## **1.9 Kerangka Kajian**

Kerangka kajian ini dibincangkan melalui kerangka teori dan kerangka konseptual kajian. Bagi memastikan penjelasan lebih mendalam di bawah ini dihuraikan kerangka teori dan konseptual kajian tersebut.

### **1.9.1 Kerangka Teori Kajian**

Kerangka teori kajian berdasarkan kepada penjelasan teori-teori yang berkaitan dengan kajian (Sabitha, 2009). Adapun kerangka teori dalam kajian ini adalah teori kepimpinan, teori kompetensi, teori peranan dan teori pengurusan berasaskan sekolah.

#### **1.9.1.1 Teori kepimpinan**

Teori kepimpinan adalah berhubungkait dengan peranan pengetua dalam pelaksanaan pengurusan berasaskan sekolah yang diadaptasi daripada teori Kaizen Barnes (1998) yang dihuraikan sebagai berikut.

Teori *Kaizen* mula diperkenalkan pada tahun 1981 oleh William Ouchi atau dikenali sebagai "Teori Z". Teori Kaizen adalah teori penambahbaikan secara berterusan yang dijalankan pada sesebuah syarikat. Selepas Perang Dunia II, kebanyakan syarikat Jepun baru mula menjalankan aktiviti perniagaan. Pembangunan syarikat bermula dengan menjawab pelbagai cabaran yang dirasai oleh pengurus dan kakitangan dan berupaya memberi jalan keluar bagi setiap masalah menuju kepada satu kejayaan. Dalam perniagaan, kemajuan dan kejayaan adalah dianggap tidak ada titik akhir bahkan berlaku secara berterusan. Oleh itu, *Kaizen* adalah salah satu prinsip atau model yang boleh menjawab cabaran tersebut. Malah *Kaizen* menjadi satu prinsip hidup bagi syarikat.

Prinsip kerja *Kaizen* adalah sesuai digunakan dalam menyelesaikan masalah. Pelbagai masalah dalam perniagaan yang telah dikenal pasti diantaranya ketidakselesaian dan kuarangnya pengalaman kakitangan, ini akan menjejaskan syarikat dan pelanggan. Masalah yang berlaku adalah beberapa syarikat tidak dapat mengesan atau lambat dalam mengesan sumber masalah. Walau bagaimanapun, dengan melalui *Kaizen* pihak pengurusan sentiasa berfikir positif dan boleh menjadikan setiap masalah menjadi satu peluang bernilai untuk ditambahbaiki. Jika terdapat masalah, potensi untuk penambahbaikan akan berlaku sekiranya masalah boleh dikenal pasti. Masalah yang telah diselesaikan dan telah memenuhi piawai kelayakan akan menghasilkan satu piawaian yang baru. Konsep tersebut adalah merupakan sebahagian daripada konsep *Kaizen*.

Selanjutnya teori *Kaizen* ini digunapakai pada syarikat di Jepun tetapi telah dikembangkan di dunia Barat (Amerika Syarikat) oleh Barnes pada tahun (1998) yang mengaitkan teori *Kaizen* dengan peranan pengetua. Barnes (1998) berhujah bahawa peranan pengetua memiliki peranan sebagai penyelia, penghubung, jurulatih, pemberi motivasi dan juga sebagai orang tengah yang boleh digunakan oleh pasukan untuk berkomunikasi dengan persekitaran dalaman dan luaran. Kejayaan pengetua adalah bagaimanamengalihkan dan mengagihkan tanggungjawab kerja-kerja guru dan kakitangan, bukan sahaja berorientasikan kerja. Kejayaan yang dicapai oleh pihak sekolah adalah kejayaan seluruh pasukan manakala kegagalan yang berlakudianggap sebagai kegagalan seluruh pasukan. Pengetua akan berusaha memaksima peluang untuk mengenal pasti masalah dan seterusnya membaikinya.

Strategi *Kaizen* juga berguna untuk memecahkan permasalahan di sekolah. Logik berfikir pada asasnya adalah tiada masalah yang tidak dapat diselesaikan kerana selalu terdapat peluang untuk bergerak ke arah pembaikan tersebut. Rundingan dengan pasukan adalah salah satu cara terbaik untuk mencari jalan keluar bagi mengatasi masalah, walaupun kadang-kadang usaha tersebut gagal. Kegagalan tersebut boleh diselesaikan dengan menggunakan strategi *Kaizen*. Kejayaan melalui pendekatan *Kaizen* dalam mengatasi masalah adalah usaha untuk membina kembali kejayaan. Selepas itu dilakukan satu inisiatif untuk membina rasa saling

pergantungan yang kukuh sehingga dapat mewujudkan penyertaan, komitmen, dan kawalan tempatan warga sekolah sehingga hambatan dapat diatasi.

Kesesuaian teori *Kaizen* dengan konsep PBS dapat dilihat daripada pandangan teori Kaizen yang menganggap kemampuan dan kepakaran pengetua sekolah perlu menjalankan peranannya untuk memperkasakan warga sekolah, Peranan pengetua juga ditunjukkan dengan pendekatan kepimpinan yang berorientasi pada aktiviti dan proses. Kompetensi yang mesti dimiliki pengetua berasas orientasi Kaizen ialah mesti memahami sifat semulajadi manusia dan keperluannya di tempat kerja. Strategi kaizen juga menganggap bahawa pengetua sekolah perlu memiliki kemampuan berkomunikasi, melatih, menyelia, memotivasi dan mengamalkan visi serta nilai-nilai positif sekolah dalam tingkah lakunya (Danim, 2008).

Masih menurut Danim bahawa kepimpinan *Kaizen* di lembaga sekolah akan mendorong memperkasakan sumber manusia berasas PBS. Inisiatif pemberdayaan sumber manusia merupakan sesebuah kultur/budaya. Di dalamnya terintegrasi tugas-tugas pengurusan sekolah *Kaizen*. Secara idealnya ini mampu memenuhi tuntutan pasar dengan keunggulan kompetitif, setidaknya tuntutan masyarakat tempatan ke atas pendidikan. Hal ini mesti diwujudkan pada level praktis dengan jalan mencuba mengenalpasti kemampuan kewangan, kepakaran, bahan, waktu, fenomena sosial politik, potensi ekonomi tempatan dan kebangsaan, akses bantuan asing dan lain-lain yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan bagi lembaga pendidikan persekolahan.

Berdasarkan huraian tersebut, penyelidik membuat kesimpulan bahawa teori ini sangat sesuai dengan visi pengetua dalam melaksanakan tugasannya di sekolah. Di mana sekolah adalah merupakan suatu sistem yang mesti disokong oleh kepemimpinan yang mengutamakan kebersamaan atau kerja berpasukan tanpa adanya perasaan lebih dibanding individu lainnya. Di sekolah juga terdapat pelbagai masalah yang hanya boleh diselesaikan melalui penglibatan pelbagai unsur iaitu kalangan guru, kakitangan dan ibu bapa. Oleh itu, Mulyasa (2009) berpendapat pengetua sebagai pemimpin sesebuah sekolah mesti memiliki semangat dan motivasi yang tinggi untuk membawa perubahan ke arah pencapaian visi. Peranan

pengetua dalam PBS memiliki kesan yang signifikan terhadap peningkatan kualiti sekolah. Peranan pengetua boleh dirumuskan sebagai pendidik, pengurus, pentadbir, penyelia, pemimpin, inovator, dan motivator bagi guru dan kakitangan.

Teori berkenaan mengandungi makna bahawa seorang pemimpin sepatutnya menjadi pemberi inspirasi atau motivasi kepada orang bawahan. Perkara ini sesuai dengan kewujudan seorang pengetua di sekolah yang sentiasa menjalankan tugasannya sebagai motivator kepada guru dan kakitangan untuk sentiasa bekerja berkualiti sebagai usaha untuk meningkatkan kualiti pelaksanaan proses P&P.

### **1.9.1.2 Teori kompetensi**

Berikut akan dihuraikan teori yang berkaitan dengan kompetensi pelaksanaan tugas sebagai guru. Dalam kaitan ini, guru dituntut memiliki kompetensi dan dijangkakan dapat menarik minat pelajar untuk belajar sehingga matlamat pembelajaran dapat dicapai.

#### *(a) Teori Spencer dan Spencer (1993)*

Spencer dan Spencer (1993) menyatakan bahawa kecekapan terdiri daripada lima elemen utama iaitu: motif, sikap, konsep diri, pengetahuan dan kemahiran. Motif adalah punca kecekapan seseorang untuk bertindak yang akan memainkan peranan dalam membimbing, memilih tingkah laku dan tindakan-tindakan tertentu yang membawa kepada matlamat yang diinginkan atau sebaliknya. Tambahan pula Spencer dan Spencer (1993) menyatakan bahawa motif memberi peranan dalam memotivasi dan memastikan satu perancangan mencapai kejayaan. Motif positif akan memberikan motivasi yang lebih kepada orang untuk bekerja, dan sebaliknya. Pekerja yang memiliki motivasi yang tinggi akan memiliki motif yang lebih tinggi untuk diri dan organisasi yang akan membangkitkan minat pelajar untuk belajar supaya objektif dapat dicapai.



Sikap merujuk kepada pergerakan fizikal sebagai tindakan semula kepada situasi yang berlaku. Rajin, berdaya usaha, cekap dan sungguh-sungguh tidak mudah berputus asa, termasuk sikap positif yang akan melahirkan pekerja yang berkualiti. Sikap positif ini merupakan aset bagi suatu organisasi untuk meneruskan kecemerlangan di masa hadapan (Spencer and Spencer, 1993).

Manakala konsep diri, mengikut Spencer dan Spencer (1993), ialah seorang pekerja yang memiliki kompetensi, memiliki imej yang kemas serta taat kepada segala peraturan dan undang-undang organisasi. Norma yang boleh diterima oleh rakan-rakan dan organisasinya adalah menjadi nilai atau amalan yang dilaksanakan berterusan. Imej diri yang positif yang terdapat padanya menyebabkan organisasinya menaruh kepercayaan dan harapan besar kepadanya sebagai bakal peneraju organisasi di masa hadapan. Faktor ini akan mendorong seorang pekerja untuk belajar lebih banyak mengenai kemahiran berasaskan harapan organisasinya.

Kualiti kerja merujuk kepada pengetahuan khas yang dipegang oleh kakitangan. Spencer dan Spencer (1993) menekankan bahawa seseorang pekerja yang cekap perlu menguasai pengetahuan tertentu. Jika organisasi memiliki banyak pekerja berpengetahuan, organisasi tersebut dapat meningkatkan kualiti kerja, cekap dan dapat memenuhi kehendak pihak yang berkepentingan.

Kemahiran adalah keupayaan seseorang untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab yang sempurna pada aspek fizikal dan mentaliti. Kemahiran merupakan elemen kompetensi tertinggi mengikut hierarki model Spencer dan Spencer (1993). Kemahiran fizikal merangkumi sumbangan kakitangan di dalam menciptakan barangan serta membuatkan inovasi baru sebagai tarikan pengguna. Manakala kemahiran mental berkaitan dengan sumbangan idea-idea baru dan kreativiti kakitangan sebagai perubahan positif kepada organisasi. Teori Spencer dan Spencer (1993) mengandungi lima konstruk terutamanya pengetahuan, sikap dan kemahiran adalah yang amat berkaitan dengan kompetensi guru.

(b) Teori Boyatzis (1982)

Kompetensi pertama kali diperkenalkan di Amerika Syarikat pada permulaan tahun 1980-an oleh Boyatzis (1982). Kompetensi ditakrifkan sebagai ciri-ciri asas individu dan merupakan sebab-akibat yang berkaitan dengan prestasi yang berkesan. Kompetensi menyifatkan tingkah laku yang diperlukan bagi menjalankan peranan secara berkesan.

Kompetensi mengikut pandangan Boyatzis (1982) adalah merujuk kepada perlakuan psikomotor serta tingkah laku daripada individu yang boleh dinilai. Kompetensi juga boleh dijadikan sebagai instrumen pengukuran bagi menentukan keputusan kerja. Lebih jauh Boyatzis (1982) menambahkan bahawa sepatutnya kompetensi mewakili prestasi secara keseluruhan dan bukan berasaskan prestasi individu sahaja, kerana tiada kejayaan tanpa kerjasama dan bantuan daripada ahli organisasi.

Teori prestasi adalah merupakan asas di dalam konsep kompetensi. Prestasi yang maksimum mengalami peningkatan yang cukup tinggi apabila keupayaan dan bakat seseorang selaras dengan keperluan dan tuntutan pekerjaan. (Boyatzis, 1982). Bakat seseorang boleh digambarkan melalui: nilai-nilai, visi, falsafah peribadi, pengetahuan, kecekapan, tahap kehidupan, kerjaya, kepentingan dan gaya. Manakala tuntutan kerja digambarkan sebagai tanggungjawab, peranan dan tugas yang mesti dijalankan (Boyatzis, 2008).

Terdapat tiga kumpulan kompetensi yang berkaitan dengan prestasi kerja yang digunakan di pelbagai negara di dunia (Boyatzis, 1982; Spencer dan Spencer, 1993; Goleman, 1998). Di antaranya iaitu: kompetensi kognitif seperti keupayaan berfikir, sistematik dan pengecaman corak, kompetensi kecerdasan emosi termasuk kesedaran diri dan pengurusan diri, dan kompetensi kecerdasan sosial termasuk kesedaran sosial dan kompetensi hubungan dan kerjasama berpasukan.

Teori ini menerangkan bahawa prestasi yang maksima diyakini akan meningkat tinggi jika kecekapan selaras dengan keperluan dan tuntutan pekerjaan. Perkara ini juga bersesuaian dengan prestasi guru yang akan meningkat jika keempat-empat kompetensi guru (profesional, pedagogi, sosial dan personaliti) selaras kepada matlamat yang hendak dicapai. Perkara inilah yang mendasari penyelidik menetapkan penggunaan teori kompetensi di dalam kajian ini.

(c) Teori Smith (1969)

Teori kompetensi guru mengikut Smith (1969) di dalam Cooper (1986) dibahagikan ke dalam empat jenis iaitu personaliti, sosial, profesional dan pedagogi. Keempat bahagian tersebut dijelaskan sebagai berikut: kompetensi personaliti adalah guru mesti ramah, ceria, bersimpati, bermoral, bersemangat, dan lucu. Guru menggunakan pengetahuan praktikal bagi menyelesaikan masalah, mengatasi ketegangan dan memudahkan kerumitan bekerja. Kompetensi sosial boleh membina komunikasi dengan ibu bapa, manakala kompetensi profesional adalah menguasai bahan pelajaran sementara kompetensi pedagogi berkaitan dengan kemahiran pengajaran yang memudahkan pelajar. Selari dengan pendapat tersebut, Cooper (1986) membahagikan kompetensi guru kedalam aspek personaliti, sosial, profesional dan pedagogi serta pengetahuan praktikal berkaitan dengan peribadi.

### **1.9.1.3 Teori peranan**

Teori yang menjadi asas bagi PIBG di dalam memainkan peranannya di sekolah adalah teori yang dikembangkan oleh Dodd dan Konzal (2002). Mengikut pandangan teori ini Ibu bapa, keluarga, masyarakat, dan PIBG mempunyai hubungan berdasarkan kepentingan masing-masing. Dalam paradigma lama, hubungan pendidikan tripusat berlaku sebagai satu unit institusi sosial yang berdiri sendiri dan dalam kedudukan yang berasingan. Menurut Dodd dan Konzal (2002) guru komuniti sekolah secara umum masih bergelut dengan soalan *what can parents, community members, and organizations do for us?* apa yang ibu bapa, ahli komuniti,

dan organisasi boleh lakukan untuk kami? Jawapan yang mereka mahukan daripada ibu bapa dan masyarakat adalah kos tambahan atau insentif pengajaran.

Guru-guru dan komuniti sekolah masih memberi tumpuan kepada sokongan kewangan daripada keluarga dan PIBG. Oleh itu, keluarga dan PIBG merasa telah menjalankan peranan utama, jika ia telah memberi sokongan kewangan kepada sekolah. Proses P&P, isu-isu pendidikan kanak-kanak, perkembangan moral pelajar adalah dianggap tanggungjawab daripada sekolah. Ibu bapa dan masyarakat hanya ingin tahu bahawa anaknya lulus dengan markah yang tinggi. Maka jika terdapat tingkah laku kanak-kanak yang burok, tidak lulus dalam peperiksaan, ibu bapa dan masyarakat segera mengembalikan masalah ini kepada sekolah sebagai pihak yang bertanggungjawab sepenuhnya. Berdasarkan kajian teori saintifik yang dinyatakan di atas, hubungan keluarga, sekolah, dan masyarakat di Indonesia yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugas masyarakat dalam pendidikan, terutamanya dalam konsep PBS adalah lebih sebagai paradigma lama menuju kearah paradigma peralihan ( Depdiknas, 2007).

#### **1.9.1.4 Teori pelaksanaan pengurusan berasaskan sekolah**

Teori yang dipandang bersesuaian dengan pelaksanaan PBS di sekolah adalah teori yang dikemukakan oleh Hondson, Gamage dan Barera-Osorio.

##### **(a) Teori Hondson (1997)**

Sehingga 1980-an, peralihan kuasa dan tanggungjawab pendidikan daripada pihak pusat kepada pihak tempatan merupakan reformasi pendidikan yang semakin popular di seluruh dunia. Sekolah berpusat menghasilkan kecemerlangan pendidikan tempatan yang pantas kerana sekolah lebih fleksibel dan maklum balas yang mana cadangan-cadangan lebih cepat dijawab.

Analisis organisasi dan pengurusan berfungsi untuk menentukan siapa yang sepatutnya diberi kuasa dan tanggungjawab dalam proses desentralisasi. Walau

bagaimanapun, adanya kerumitan program desentralisasi serta kekurangan pengalaman dalam pengagihan sumber manusia, penyebaran bahan-bahan yang tidak merata serta infrastruktur yang kurang mencukupi, menyebabkan strategi luar biasa ini sukar dijalankan (Hondson, 1997).

Kejatuhan kerajaan tentera di Amerika Latin pada tahun 1970-an sehingga 1980-an, memunculkan pandangan baru di dalam pengurusan yang memandangkan perlunya meningkatkan perkhidmatan pentadbiran, meningkatkan kualiti pendidikan, berkongsi kuasa dengan rakyat tempatan, dan menggalakkan pembangunan negara. Masa peralihan tersebut bertepatan dengan kemunculan pergerakan di seluruh dunia, termasuk yang dijalankan sistem persekutuan kerajaan.

Hondson (1997) berhujah bahawa strategi desentralisasi yang berkesan memerlukan keseimbangan dan pembahagian kuasa antara kerajaan pusat dan kerajaan daerah. Misalnya, Kementerian Pendidikan boleh menetapkan polisi mengenai kelayakan guru, padahal kelayakan guru ditetapkan oleh kerajaan mengikut polisi. Dalam kata-kata seorang pakar: desentralisasi menyediakan peluang, tetapi bukan jaminan kepada sekolah untuk membuat keputusan dan menjalankan tindakan yang bersesuaian.

Halangan besar di dalam reformasi biasanya lebih bersifat politik daripada teknikal atau kewangan, walaupun terdapat hubungan di antaranya. Seringkali reformasi desentralisasi mendapat campur tangan daripada parti politik, individu, institusi atau bahkan dari pihak berkuasa sehingga prinsip desentralisasi sukar untuk dijalankan secara berterusan.

Teori ini berpandangan bahawa melalui pengagihan kuasa di dalam pendidikan, keseimbangan boleh berlaku. Pada perkara ini, kerajaan pusat dan kerajaan daerah mesti bekerjasama dalam menguruskan pendidikan bagi meningkatkan kualiti pendidikan. Kerjasama tersebut adalah berupa pembahagian tugas yang diperlukan di dalam pengurusan pendidikan. Inilah yang menjadi asas

bagi penyelidik untuk membuatkan teori ini sebagai salah satu penyokong teori dalam pelaksanaan PBS.

(b) Teori *Gamage (2006)*

Guru, pentadbir, ibu bapa dan masyarakat adalah pihak yang paling hampir dengan pelajar yang perlu diberikan tanggungjawab bagi menentukan strategi dalam memenuhi keperluan pelajar. Konsep penyertaan komuniti dan perkongsian di PBS menjadi tema utama dalam pembaharuan sekolah, termasuk di Australia, New Zealand, United Kingdom, Amerika Syarikat. Konsep tersebut kini menjadi satu fenomena antarabangsa yang mula diperkenalkan pada akhir tahun 1990-an (Gamage, 1998a, 1998b).

Desentralisasi merupakan perkara penting dalam reformasi pengurusan pendidikan. Prinsip desentralisasi menekankan bahawa pengurusan sekolah dan proses pengajaran dan pembelajaran tidak terlepas daripada masalah dan kesukaran kerana pendidikan melibatkan proses yang rumit. Oleh itu memerlukan pengendalian khusus, dan desentralisasi adalah salah satu jalan penyelesaiannya.

Kerangka teori yang digunakan dalam kajian ini adalah diperkenalkan oleh Gamage (2006) yang menyatakan bahawa PBS adalah pendekatan pragmatik bagi perubahan rasmi dalam birokratis pentadbiran sekolah melalui struktur yang demokratik. Kerangka kajian ini merangkumi suatu bentuk desentralisasi yang akan mengenal pasti peningkatan kualiti sekolah yang bergantung kepada keputusan pihak berkuasa dalam membuat keputusan. Melalui PBS akan dirancang satu model penambahbaikan sekolah secara berterusan. Gamage (1996) juga telah mencadangkan semakan teori PBS dengan merancang tujuh andaian yang merupakan asas penggunaan yang lebih realistik.

Andaian yang pertama adalah bahawa PIBG sekolah terdiri daripada semua pihak yang berkepentingan seperti pengetua dan wakil-wakil kakitangan, ibu bapa, masyarakat dan pelajar. Wakil-wakil kakitangan, ibu bapa, dan pelajar dipilih dengan

berkenaan, manakala wakil-wakil masyarakat perlu dicalonkan oleh ahli-ahli lain yang dipilih oleh pemimpin sekolah.

Andaian kedua ialah penurunan kuasa dan tanggungjawab hendaklah sejajar dengan penguatkuasaan undang-undang. Pendekatan ini akan meningkatkan prestasi badan penasihat dan kerajaan akan menjadi demokratik. Andaian ketiga ialah penyertaan sukarela ibu bapa, masyarakat dan wakil-wakil pelajar dalam proses pembentukan dasar untuk mengatur dan mengurus sekolah. Kes ini dipercayai memiliki kepentingan dan memberi motivasi untuk berdedikasi tinggi di sekolah kerana pengalihan kuasa dan tanggungjawab dari agensi-agensi kerajaan.

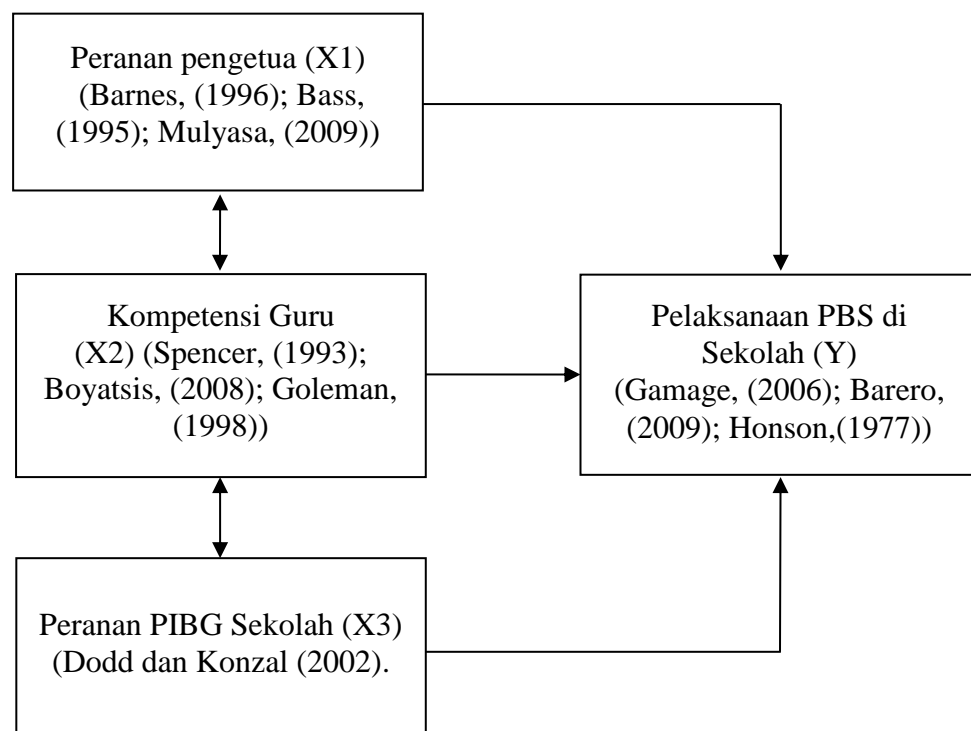
Andaian keempat adalah menyediakan ahli-ahli lembaga latihan yang sesuai dan memiliki pengetahuan dan kecekapan untuk bekerja sebagai rakan kongsi. Pengetahuan dan pengalaman tersebut selaras dan berguna untuk kemajuan pendidikan bagi memenuhi keperluan sekolah kontemporari. Andaian kelima ialah bahawa sekolah-sekolah perlu meningkatkan imej sekolah secara berkesan melalui nama baik perniagaan syarikat swasta atau awam yang akan memberi kesan faedah ke atas pengambilan pelajar baru. Andaian keenam ialah PBS akan menggunakan kos yang berkesan, sentiasa mengurangkan kos dan memastikan penggunaan sumber yang terhad secara lebih baik. Sumber-sumber juga boleh diperolehi melalui pengurangan sistem birokrasi, dan juga sokongan dari komuniti sekolah.

Andaian ketujuh ialah kawalan ketat perlu dikuatkuasakan oleh kerajaan pusat dalam memastikan akauntabiliti kewangan sesuai dengan peraturan Menteri/Jabatan yang berkaitan dengan sekolah kerana pengetua bertanggungjawab secara langsung kepada negara, sekolah dan masyarakat. Penyerahan laporan tahunan secara berkala kepada agensi, pihak berkuasa dan komuniti sekolah adalah perlu. Teori ini menganggap bahawa guru-guru, pentadbir sekolah, ibu bapa dan masyarakat memainkan peranan dalam pengurusan pendidikan kerana mereka adalah pihak yang paling memahami keadaan pelajar. Oleh itu, sepatutnya mereka diberi tanggungjawab untuk menentukan strategi bagi memenuhi keperluan pelajar. Dari huraian tersebut, penyelidik berminat untuk menggunakan teori ini sebagai teori yang menyokong pelaksanaan PBS.

## (c) Teori Barrera-Osorio (2009)

Strategi desentralisasi dapat meningkatkan kualiti pendidikan dan memastikan sekolah-sekolah telah mencerminkan keutamaan tempatan. Melalui pemberian kuasa kepada sekolah secara majoriti, sistem pendidikan tempatan boleh meningkatkan rasa puas hati pengguna. Cara pengagihan kuasa dalam membuat keputusan kepada sekolah adalah lebih banyak digunakan pada sebagai pengurusan berasaskan sekolah (PBS). Pengurusan berasaskan sekolah juga dianggap kaedah pembahagian kuasa dari kerajaan pusat kepada sekolah (Caldwell 2005). Selari dengan kajian USAID (2005) menyatakan pengagihan kuasa dan tanggungjawab kepada pengetua memiliki faedah untuk menentukan sendiri jenis keutamaan untuk pembaharuan peningkatan kualiti P&P.

Kerangka teori dalam kajian ini adalah seperti berikut:

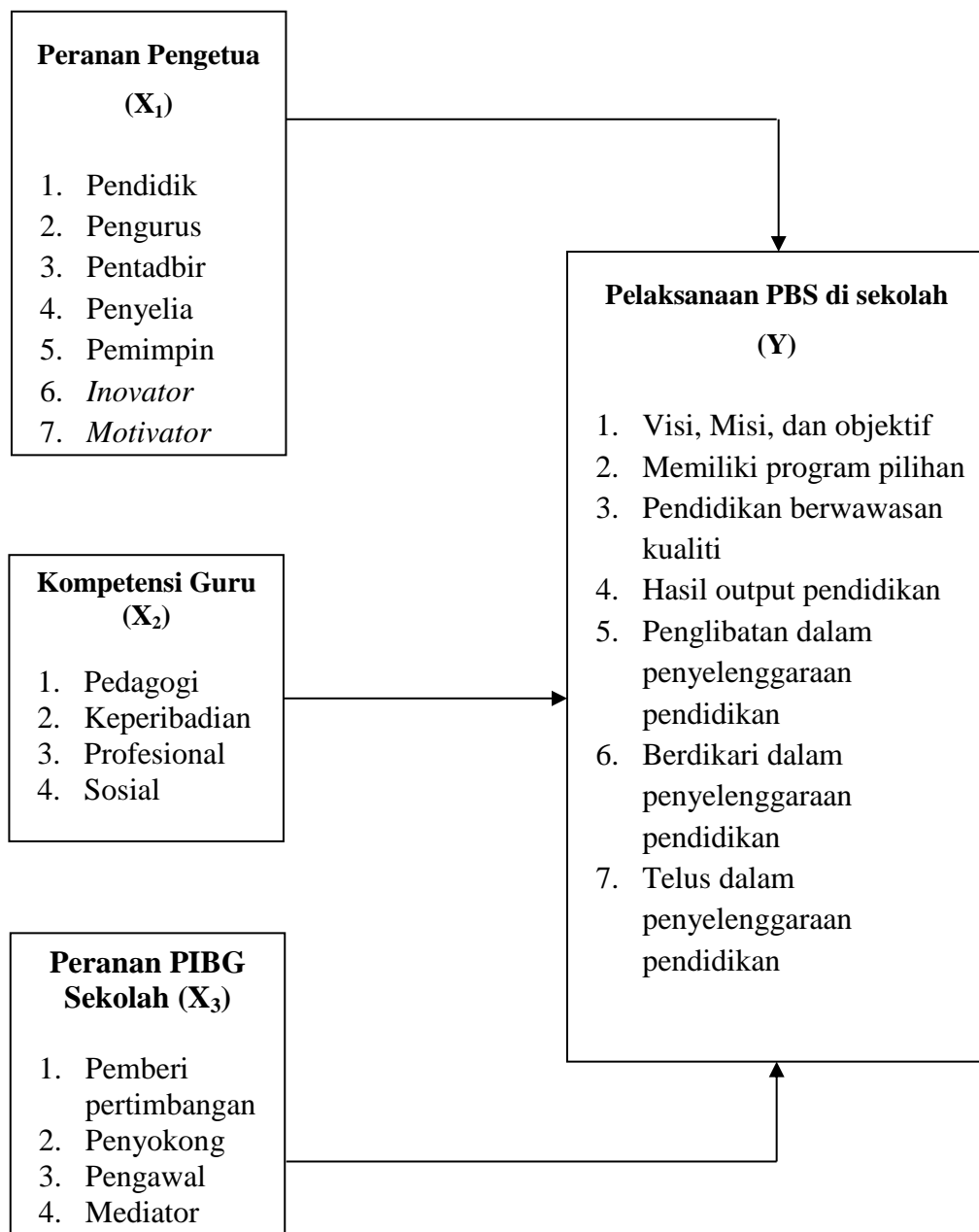


**Rajah 1.1** Kerangka teori kajian



### 1.9.2 Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka konseptual kajian ini menggambarkan pelaksanaan PBS di dalam mewujudkan strategi PBS yang berkesan seperti terlihat pada rajah 1.2 di bawah.



**Rajah 1.2** Kerangka Konseptual Kajian

Berdasarkan rajah 1.2, terdapat tiga pembolehubah tidak bersandar, iaitu peranan pengetua, kompetensi guru, dan peranan PIBG sekolah. Dikatakan pembolehubah tak bersandar kerana tidak terjejas oleh pembolehubah sebelumnya. Manakala pelaksanaan PBS di sekolah-sekolah adalah pembolehubah bersandar kerana pembolehubah ini dipengaruhi oleh pembolehubah sebelumnya.

### **1.10 Skop dan Batasan Kajian**

Kajian ini dijalankan dengan matlamat untuk mendapatkan beberapa penunjuk dalam menentukan faktor-faktor yang memberi kesan kepada pelaksanaan PBS di SMPN Bandar Pare-Pare Sulawesi Selatan Indonesia, sebagai objek penyelidikan. Kajian ini melibatkan peranan sumber manusia sebagai pelanggan di sekolah dan masyarakat dalam persekitaran sekolah. Komponen yang terlibat dalam kajian ini adalah pengetua, guru, kakitangan pentadbiran dan masyarakat yang diwakili oleh PIBG sekolah.

Pada dasarnya isu yang dibangkitkan dalam kajian ini adalah untuk menghasilkan beberapa pembolehubah yang akan dianalisis dengan kaedah kuantitatif dan kualitatif. Aspek-aspek yang boleh dianalisis oleh kedua-dua pendekatan tersebut adalah untuk memperolehi kesahihan kesimpulan yang diperolehi berdasarkan data kajian. Penekanan dapatan kajian adalah pada data yang diberikan oleh responden kajian.

Kajian ini akan menentukan keberkesanan kepimpinan, kejayaan dan sokongan masyarakat, guru, kemahiran, jangkaan prestasi, persekitaran organisasi, pengalaman kepemimpinan, orang bawahan dan sebagainya. Sekiranya dapatan kajian menunjukkan keberkesanan pada aspek tersebut, bermakna bahawa pandangan ini selaras kepada keberkesanan kepimpinan (Sugiyono, 2006). Di samping itu, guru-guru dan masyarakat turut menentukan berapa besar keberkesanan gaya peranan pengetua dan menilai peranannya dalam menentukan tahap kejayaan PBS.

Kajian ditumpukan kepada peranan dan keupayaan prestasi peranan pengetua SMPN dalam Bandar Pare-Pare. Pengetua menjalankan tanggungjawab sebagai penggerak dan penanggungjawab kejayaan sekolah dalam bertindak sebagai pendidik, pengurus, pentadbir, penyelia, pemimpin, *innovator*, *motivator*. Di samping itu pengetua menyiapkan strategi untuk memajukan sekolah dan meningkatkan profesionalisme guru. Kajian ini dijalankan bagi menilai kompetensi guru dalam proses P&P sebagai wujud dari kompetensi pedagogi, keperibadian, profesional dan sosial. Melalui strategi yang dirancang guru-guru boleh menunjukkan kecekapan dalam meningkatkan prestasi akademik pelajar sebagaimana yang dikehendaki dalam PBS.

Penglibatan masyarakat di SMPN Bandar Pare-Pare adalah sebagai bukti dari satu paradigma baru di dalam dunia pendidikan Indonesia. Masyarakat mesti menunjukkan kepedulian dan memberikan sokongan kepada kejayaan PBS. Disamping itu, kuasa dalam menentukan polisi, sokongan birokrasi, kesediaan bajet dan budaya sekolah adalah merupakan wujud kejayaan pengetua sebagai pemberi inspirasi, *innovator*, *motivator* dan penyelia yang bersesuaian dengan pengamalan PBS.

## **1.11 Definisi Istilah dan Operasional Kajian**

Berikut akan dijelaskan pelbagai definisi istilah yang terdapat di dalam kajian ini. Perkara ini perlu dijalankan untuk mengelakkan tafsiran ganda terhadap makna ayat atau perenggan.

### **1.11.1 Pengurusan Berasaskan Sekolah**

Pengurusan Berasaskan Sekolah adalah pendekatan pragmatik kepada perubahan formal dalam model birokrasi pentadbiran sekolah dengan struktur yang

lebih demokrasi, sekolah dikenal pasti sebagai unit utama yang memainkan peranan dalam meningkatkan kualiti walaupun belum sepenuhnya membuat keputusan dalam penambahbaikan sekolah (Gamage, 1996).

Nurkholis (2003) menyatakan ketidakjelasan pelaksanaan model PBS di Indonesia. Ini disebabkan ketidakpastian penekanan kualiti yang akan dipertingkatkan. Samaada ia dilihat dari aspek kualiti guru, kurikulum, hasil pengajaran, proses P&P, penilaian, atau pengurusannya. Ia juga menerangkan strup kualiti yang terlalu luas untuk dicakupi model PBS. Ini mnyebabkan kekeliruan bagi para pelaksana PBS mengenai apa, bagaimana dan bila peranan sekolah diperlukan dalam meningkatkan kualiti pendidikan itu.

Sehingga tahun kelima penerapan PBS telah dijalankan di Indonesia tahun 1999, belum dapat dipastikan outonomi yang mesti dimiliki pihak sekolah. Para pembuat polisi pendidikan di kerajaan pusat didapati belum sepenuh hati memberikan tanggungjawab dan kuasa kepada pihak sekolah secara langsung kerana masih dipengaruhi dengan kebiasaan masa lalu/ yang berasas sentralisasi. Bahkan Bupati/kepala daerah pun masih menganggap bahawa sekolah hanyalah satu institusi di bawah pemerintah daerah, ianya hanya dapat berkembang melalui sokongan pmerintah tempatan.

Model PBS di Indonesia pada asasnya sesungguhnya bukanlah inisiatif warga masyarakat melainkan muncul dari pemerintah. Hal ini masih dipengaruhi cara lama yang telah dijalankan dalam tempoh 32 tahun yang membuat masyarakat kurang berani melakukan tindakan menentang polisi pemerintah yang sepihak. Oleh itu, mereka menganggap lebih selamat untuk mengikuti arahan sahaja bagi menghindari wujudnya masalah baru. Di Indonesia, penerapan PBS diawali dengan diterbitkannya UU No. 25 tahun 2000 tentang Rencana Strategis Pembangunan Nasional tahun 2000-2004 (Nurkholis, 2003, Slamet, 2001).

Dalam kajian ini PBS ditakrifkan sebagai pembahagian kuasa dari kerajaan pusat kepada sekolah sebagai unit utama peningkatan kualiti walaupun ia masih bergantung kepada pengagihan kuasa pihak berkuasa sebagai pembuat keputusan.

### **1.11.2 Peranan Pengetua**

Berasaskan Peraturan Menteri pendidikan Nasional (Permendiknas) No.13 (2003), pengetua sebagai pemimpin sesebuah sekolah mempunyai tugas yang terdiri dari pendidik, pengurus, pentadbir, penyelia, pemimpin, innovator dan pengetua sebagai motivator. Penerangan secara berturutan akan dijelaskan seperti berikut.

Sebagai pendidik, usaha-usaha yang perlu dilakukan adalah meningkatkan profesionalisme guru dan pencapaian pelajar, menyediakan pendidikan dan latihan professional, menciptakan suasana belajar yang menyeronokkan, memiliki sasaran dalam pertandingan antar sekolah dan sentiasa berdisiplin (Mulyasa, 2009; Wahjosumijo, 2003).

Selanjutnya, pengetua sebagai pengurus mempunyai tugas sebagai pentadbir sekolah (Hussein, 1993). Manakala Kotter (1996) berhujah bahawa pengetua sebagai pengurus memainkan peranan penting dalam perancangan dan belanjawan, pencapaian jadual, menyediakan sumber-sumber, menguruskan kakitangan, membangunkan struktur organisasi, memantau dan menyelesaikan masalah, menilai pencapaian pelaksanaan, menyelesaikan masalah dan mewujudkan inovasi baru.

Manakala, pengetua sebagai pentadbir memiliki tugas utama dalam menyusun kurikulum, tadbir urus pelajar, staf, arkib, dan infrastruktur kewangan. Aktiviti ini perlu dilakukan dengan cekap dan berkesan untuk menyokong produktiviti sekolah (Drake & Roe, 1986).

Pengetua sebagai penyelia sepatutnya memahami prinsip-prinsip mesyuarat, kebersamaan dan sentiasa memberi bantuan. Sebagai penyelia ianya berkewajipan menjalankan penyeliaan kurikulum, menyusun program khas sekolah dan menggalakkan aktiviti kurikulum dan bukan kurikulum (Hussein, 1993; Barnes, 1998).

Keupayaan pengetua sebagai pemimpin mesti disokong oleh pengetahuan pengetua terhadap guru, kefahaman visi dan misi sekolah dan keupayaan berkomunikasi. Pengetua bertugas memberi latihan kepimpinan kepada guru dan mencipta persekitaran sekolah yang harmoni (Wahjosumijo, 2003; Mahmood Hussein, 1993; Bass, 1998). Pada asasnya tiap-tiap individu mampu membangunkan keupayaan untuk menjadi pimpinan, kuncinya adalah individu mesti belajar, dan mahu berubah (Cynthia, McCauley, Russ, Moxley, dan Velsor, 1998).

Seterusnya, pengetua sebagai perangsang inovasi, pengetua memiliki keupayaan untuk membina matlamat bagi menghasilkan kakitangan yang memiliki kreativiti, memiliki idea untuk memudahkan kakitangan, mewujudkan visi dan misi sekolah, mewakilkan pelbagai tugas kepada kakitangan, menjalin kerjasama, memiliki pemikiran saintifik, rasional dan objektif (Barnes, 1998; Bass, 1998).

Mengikut Kotter (1996), pengetua sebagai pemimpin berperanan untuk membuat garis panduan, merangka visi dan strategi, menyampaikan idea kepada bawahan dengan matlamat untuk menjalankan visi dan strategi, memberi motivasi dan inspirasi kepada orang bawahan, mengelakkan birokrasi yang sukar, mewujudkan azam yang selaras dengan tujuan asas, melahirkan perubahan dan memiliki inovasi baru.

Sebagai pemberi motivasi utama pengetua perlu mempunyai prinsip-prinsip yang tepat dan memiliki strategi untuk memberi cadangan kepada orang bawahan untuk bekerja maksimum. Motivasi ini wujud sekiranya persekitaran kerja juga baik, suasana kerja menyenangkan, budaya disiplin dipelihara dan adanya pemberi anugerah kepada kakitangan. (Barnes, 1998; Bass, 1998).

Dalam konteks kajian ini, Peranan Pengetua sebagai pendidik, pengurus, pentadbir, penyelia, pemimpin, inovator dan pengetua sebagai motivator yang dijadikan sebagai panduan utama. Model peranan Pengetua ini digunakan berdasarkan model yang dibina oleh Spensbauer (1992) dan dimodifikasi oleh Peraturan Menteri pendidikan Nasional (Permendiknas) No.13 (2003).

### **1.11.3 Kompetensi Guru**

Sutikno (2010) menyatakan bahawa kompetensi adalah keupayaan guru dalam melaksanakan tugasannya. Dalam definisi yang lain, kompetensi didefinisikan sebagai pengetahuan dan kemahiran yang mesti dimiliki oleh seseorang. Seterusnya, Katane *et. al.*, (2006) mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan, kemahiran, sikap, nilai-nilai, motivasi dan keyakinan yang diperlukan untuk mencapai kejayaan kerja.

Mengikut Depdiknas (2003) kompetensi guru merangkumi pengetahuan, keupayaan dan nilai-nilai yang ditunjukkan oleh corak fikiran dan tindakan yang diamalkan ke dalam keperibadian, sosial, profesional dan pedagogi. Kompetensi keperibadian merangkumi sikap ramah, ceria, simpatik, bermoral, bersemangat, dan jenaka. Lazimnya guru menggunakan pengetahuan praktikal peribadi untuk menyelesaikan konflik, tekanan dan mengatasi beban kerja. Kompetensi sosial merangkumi tindakan kerjasama dan menjalin komunikasi yang harmoni dengan ibu bapa. Kompetensi profesional adalah penguasaan guru terhadap mata pelajaran yang menjadi kehususannya. Manakala kompetensi pedagogi adalah berkenaan dengan kemahiran guru dalam mengajar dan memberi kemudahan kepada pelajar.

Dalam konteks kajian ini, kompetensi guru yang dijadikan sebagai rujukan adalah kompetensi guru yang terdiri dari kompetensi pedagogi, professional, kepribadian, dan kompetensi sosial. Kompetensi ini dibina oleh Badan Standard nasional Pendidikan untuk dijadikan sebagai panduan bagi guru dalam menjalankan tugasnya untuk memperkasakan pelajar (BSNP, (2006) ; UU Guru dan Dosen,

(2005). Oleh itu, guru yang memiliki kompetensi akan dapat melaksanakan pembelajaran dengan baik dan seterusnya akan meningkatkan kualiti pendidikan. Melalui kompetensi tersebut dimaknai guru diharapkan memiliki keupayaan, kecekapan dan kemahiran untuk menjana minda, pengetahuan, kemahiran dan kepintaran pelajar sama ada di dalam bilik darjah mahupun di luar.

#### **1.11.4 Peranan Persatuan Ibu Bapa dan Guru**

Dalam keputusan Mendiknas No. 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan, PIBG sekolah ditakrifkan sebagai satu agensi atau perhimpunan diri yang bebas dan berfungsi sebagai wadah untuk mengagihkan aspirasi dan peranan masyarakat di dalam meningkatkan kualiti, pemerataan, dan kecekapan pengurusan pendidikan. Kepengurusan PIBG sekolah terdiri dari ketua, setiausaha, dan bendahari.

Perpaduan ibu bapa dan guru adalah sebuah agensi bebas yang menyediakan peluang-peluang bagi masyarakat untuk meningkatkan kualiti, kesamaan dan kecekapan menguruskan sekolah pada tahap prasekolah, pendidikan formal dan tidak formal. Untuk menyesuaikan diri dengan keadaan dan keperluan sekolah perpaduan ibu bapa dan guru mempunyai banyak nama, antara lain PIBG sekolah, lembaga madrasah, PIBG tadika atau nama lain yang disepakati bersama (Kepmendiknas No 044 / U / 2002)

Peranan PIBG dalam era autonomi kerajaan tempatan memberikan pertimbangan kepada sekolah, seperti memberi cadangan dalam perancangan dan rekabentuk sekolah. Fungsi perancangan tersebut diantaranya adalah mengenalpasti sumber daya dan menetapkan rancangan pendanaan sekolah (RAPBS). Disamping berperanan sebagai perancang sekolah, PIBG pula memberi masukan-masukan berkaitan dengan proses pembelajaran. Oleh itu, PIBG dapat berperanan sebagai agensi penasihat sekolah. Selain sebagai agensi penasihat, PIBG juga berperanan dalam pengurusan sumber pendidikan. Antara peranan PIBG dalam pengurusan



sumber pendidikan adalah pengurusan sumber manusia, kemudahan dan infrastruktur serta pendanaan sekolah.

Sebagai penyokong sekolah, PIBG juga berfungsi untuk menyelesaikan pelbagai masalah di sekolah seperti masalah pengajaran dan pembelajaran, kemudahan dan infrastruktur, guru dan kakitangan. Beberapa langkah PIBG dalam menyelesaikan masalah di sekolah antara lain pengambilan guru dan kakitangan serta melibatkan pakar-pakar dalam pengurusan. Sebagai badan pengawal, PIBG memiliki fungsi untuk melakukan kawalan terhadap pengambilan keputusan dan perancangan pendidikan. Dalam peranannya sebagai orang tengah, PIBG berfungsi sebagai penghubung antara sekolah dengan pihak berkepentingan dan jabatan pendidikan.

Dalam kajian ini PIBG Sekolah ditakrifkan sebagai lembaga yang ditubuhkan melalui rundingan secara demokrasi oleh pelbagai pihak yang berkepentingan dalam pendidikan yang bertanggungjawab terhadap peningkatan kualiti pendidikan. PIBG adalah institusi yang ditubuhkan melalui rundingan yang demokratik oleh pemegang kepentingan pendidikan sebagai pihak yang mewakili pelbagai kumpulan yang bertanggungjawab untuk meningkatkan kualiti pendidikan.

#### **1.11.5 Sekolah Menengah Pertama Negeri**

Sekolah Menengah peringkat adalah merupakan tahap pendidikan menengah selepas tamat dari sekolah rendah yang di Indonesia dikenali sebagai sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri yang diurus selia oleh Jabatan Pendidikan Dasar dan Menengah. Kajian ini khas dijalankan pada SMPN di Bandar Pare-pare yang terdiri daripada 13 buah sekolah. Dalam konteks pendidikan di Indonesia pendidikan menengah merangkumi pendidikan asas dalam tempoh 9 tahun yang terdiri dari sekolah rendah dalam tempoh 6 tahun dan sekolah menengah awal dalam tempoh 3 tahun.

Dalam kajian ini SMPN adalah sekolah kebangsaan dibawah penguatkuasaan kerajaan yang peruntukan bajet operasinya menjadi tanggungjawab kerajaan diantaranya bajet kemudahan fizikal, gaji guru, penyediaan kos, buku teks dan bantuan penyelenggaraan serta ditadbir di bawah Jabatan Pelajaran Negeri dan Kementerian Pelajaran Indonesia.

#### **1.11.6 Pelaksanaan Pengurusan Berasaskan Sekolah**

Pelaksanaan PBS adalah pelaksanaan ciri-ciri PBS secara menyeluruh dalam pengurusan sekolah bagi pencapaian yang dijangkakan (Depdiknas, 2001). Dalam kajian ini, pelaksanaan didefinisikan sebagai proses pengurusan dengan melibatkan pelbagai komponen seperti pengetua, guru, kakitangan dan pelajar yang bersepadu bagi mencapai matlamat pendidikan.

Mengikut Edmond & Fredrickson (1979) dalam Rival & Murni (2010) keberkesanan pelaksanaan PBS terdiri daripada kepimpinan yang kukuh, harapan yang tinggi untuk komuniti sekolah, keadaan yang menyeronokkan, peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran, pemantauan kemajuan pelajar, dan penyertaan ibu bapa. Manakala, Kementerian Pendidikan (2001) mendedahkan bahawa sekolah-sekolah yang melaksanakan PBS menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut: P&P yang tinggi, kepimpinan sekolah yang kukuh, persekitaran sekolah yang selamat, pengurusan yang berkesan, kerja berpasukan, kebebasan, penglibatan ibu bapa yang tinggi, ketelusan, dinamik, penilaian dan penambahbaikan, responsif kepada keperluan, komunikasi intensif, dan memiliki akuntabiliti.

Dalam konteks kajian ini, ciri sekolah yang melaksanakan PBS memiliki visi dan misi, program utama, pendidikan yang berkualiti, hasil output pendidikan, penglibatan komuniti, mandiri, telus dijadikan sebagai panduan utama. Visi dan Misi sekolah mengandungi harapan pelajar dan guru, motivasi pelajar untuk belajar dan kerja, memaksima potensi, pembangunan potensi akademik, kecekapan sosial, memaksima emosi dan fizikal pelajar, meletakkan kepentingan pembangunan

kemahiran hidup, nilai - nilai positif dan kemahiran individu, mengiktiraf perbezaan individu setiap pelajar seperti perbezaan keperluan dan kehendak; menghormati dan memberi tindak balas positif kepada perbezaan latar belakang pelajar, menyedari bahawa pendidikan adalah perkongsian antara sekolah dan ibu bapa.

### **1.12 Rumusan**

Bab ini merupakan pengenalan kepada keseluruhan kajian yang akan dijalankan serta berperanan sebagai latar belakang yang menghuraikan secara jelas tentang permasalahan dalam kajian. Kajian ini berdasarkan kepada teori kepimpinan Kaizen Barnes (1998) dan teori pelaksanaan pengurusan berasaskan sekolah berkesan daripada Edmond dan Fredrickson (1979). Disamping itu, bab ini juga memberikan definisi dan terma beberapa istilah yang digunakan dalam kajian. Penjelasan dalam bab ini dijangkakan dapat memberikan hala tuju bagi kejayaan penyelidikan ini.

## RUJUKAN

- Abdul Rahim Hamdan. (2007). *Pengajian Kurikulum* (1 ed.). Skudai-Johor Darul Ta'zim: University Teknologi Malaysia.
- Abdul Shukur Abdullah. (2004). Ucapan utama Seminar Nasional Pengurusan & Kepimpinan Pendidikan Ke 12. Kertas Kerja, Anjuran Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia. Genting Highlands, 14 – 17 Julai.
- Adams, D., & Gamage, D.T. (2008). A Study of Leadership Effectiveness in a large VET Institution in Australia. *International Journal of Educational Management*, 22 (3), 214-228.
- Allen, T. (2007). Building Partnership: Lessons from the specialist schools achievement program (SSAP). *School Leadership and Management* 27 (3), 301-312.
- Algifari. (2000). *Analisis Regresi: Teori, Kasus dan Solusi*. Yogyakarta: BPFE.
- Alma, B., Mulyadi, H, Razati, G., Nuryati, B. S. (2009). *Guru Profesional*. Bandung: Alfabeta.
- Ambarita, A. (2004). *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar Negeri 1 Metro Pusat Kota Metro*.
- Anderson, L.W. (2004). *Increasing teacher effectiveness*. Paris: UNESCO, International Institute for Educational Planning.
- Ardi, R. (2011). *Kompetensi Guru* diakses dari [http://rioardi.blogspot.com/2011/11/4 - kompetensi-guru.html](http://rioardi.blogspot.com/2011/11/4-kompetensi-guru.html).
- Arikunto, S. (2009). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arnott, M.A. (2000). Restructuring the governance of school in Scotland and England dlm. Arnott M.A & Raab C.D (ed). *The Governance of Schooling: Comparative Studies of Devolved Management*. London: Routledge.
- As'ad, Mohammad. (1998). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Athanasoula-Reppa, A., Makri-Botsari, E., Kounenou, K., & Psycharis, S. (2010). School leadership innovations and creativity: The case of communication

- between school and parents. *Innovation and Creativity in Education*, 2(2), 2207-2211.
- Azlin Norhaini Mansor. (2006). *Amalan Pengurusan Pengetua: Satu Kajian Kes*. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Azizi Yahaya, Yusof Boon, Shahrin Hashim. (2008). Dalam Azizi Hj. Yahaya, *et al.* (Ed.) *Masalah Pengurusan Sekolah Yang Dihadapi Oleh Pengetua Atau Guru Besar Pada Masa Kini* (pp.1-17). Skudai, Johor: UTM Press.
- Azizi Yahaya. Shahrin Hashim. Jamaluddin Ramli. Yusof Boon. Abdul Rahim Hamdan. (2006). *Menguasai Penyelidikan Dalam Pendidikan: Teori, Analisis & Interpretasi Data* (1 ed.) Kuala Lumpur: PTS Publishing Sdn. Bhd.
- Baldi, J., Y., Skemer, M., Green, P. J., & Herget, D. (2007). Highlights from PISA 2006: *Performance of U.S. 15-Year-Old Students in Science and Mathematics literacy in an International Context*. U.S.: program for International Student Assessment.
- Bandur, A. (2009). The Implementing of School-Based Management in Indonesia: Creating conflicts in regional levels. *Journal of NTT Studies*, Vol.1. 16-27.
- Bandur, A. (2008). *A Study of The Implementation of School-based Management In Flores Primary Schools In Indonesia*. Unpublished Ph. D. Dissertation Newcastle University of Australia.
- Bandur, A. (2007). A Review of Developments in School-Based Management in Indonesia. Presented at Conference of ANZCIES (The Australian and New Zealand Comparative and International Education Society), NTT Studies: Nusa Tenggara Timur, Indonesia.
- Barrera-Osorio, F., Fasih, T. and Patrinos, H.A, Santibanez, L (2009). *Decentralized Decision-Making in Schools: The Theory and Evidence on School-Based Management*. Washington, D.C.: World Bank.
- Barnes, T. (1998). *Kaizen Strategies for Succsesful Leadership (Kepimpinan Sukses)*. Jakarta: Interaksara.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, Vol.6.(4), pp.463–478.

- Bjork, C. (2005). *Indonesia Education: Teachers, Schools, and Central Bureaucracy*. New York and London: Routledge.
- Bjork, C. (2003). "Local Responses to Decentralization Policy in Indonesia." *Comparative Education Review*, Vol. 47 (Iss. 2).
- Blandford, S. (2009). *Mengurus Sumber di Sekolah*. (Trans). Kuala Lumpur: Institut Terjemahan Negara Malaysia.
- Blank, M.J. (2004). How Community Schools Make a Difference. *Schools as Learning Communities*, 61 (8), 62-65.
- Blankemeyer, M., Flannery, D. J., & Vazsonyi, A. T. (2002). The role of aggression and social competence in children's perceptions of the child-teacher relationship. *Psychology in the Schools*, 39(3), 293-304.
- Blanchard, K. (1980) *Situational Leadership Model III*.
- Botha, N. (2006). Leadership in school-based management: a case study in selected schools. *South African Journal of Education*, 26(3), 341-353.
- Bottoms, G., & O'Neill, K. (2001). *Preparing a new breed of school principals: It's time for action*. Atlanta: Southern Regional Education Board.
- Boyatzis, R.E. (2008). *Competencies in the 21st century*. Journal of management Development, Vol. 27, (Iss.1) pp. 5-12.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*, New York. John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E. dan D. A. Kolb. 1995. *From Learning Styles to Learning Skills: The Executive Skills Profile*. *Journal of Managerial Psychology*. 10(5): 3-17
- Briggs, K. L., & Wohlstetter, P. (2003). Key elements of a successful school-based management strategy. *School Effectiveness and School Improvement*, 14(3), 351-372.
- Brown, B.R., & Cooper, G.R. (2000). School-Based Management: How effective is it? *National Association Secondary School Principals (NASPP) Bulletin*, 84 (616), 77-86.
- Burn, R.B. (1998). *Introduction to Research Methods*. Melbourne: Longman
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Bulajeva, Tatjana. (2003) "Teacher professional development in the context of school reform." *Journal of Teacher Education and Training*. 2: 39-45.
- Caldwell, B. J. (2005). *School- Based Management: International Academy of Education*. Unesco.

- Cameron, K. S, Dutton, J. E dan Quinn, R. E. 2003. *Positive Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. M. A: Addison – Welley.
- Champbell, D. P. (1991). *Campbell Leadership Index Manual*. Minneapolis National Computer Systems.
- Cardenas, S. (2008). Overcoming Inequality: Why Governance matters; *School-Based Management in Latin America*. Paper prepared for Education for All Global Monitoring Report 2009. Unesco.
- Champion, D. J. (1991). *Basic Statistics for Social Research*. CO: Macmillan Publishing, Inc.
- Catherine, M., & Gretchen, R. (2010). *Designing Qualitative Research*: Sage Publication.
- Chedzoy, S., M. & Burden, R.L. (2007) Marking time or moving on . *Research in Education, Vol.77*, pp. 31-45.
- Cheng, Y. C. (2000). Implementation of School-Based A Multi-Perspective Analysis of The Case of Hongkong. *International Review of Education, Journal* . Vol.46, pp. 205-232.
- Cheng, Y. C. (1996). A school-based management mechanism for school effectiveness and development. *School Effectiveness and School Improvement, Vol.7* (Iss.1), pp. 35-6.
- Cheng, K.M.(1995). The neglected dimension: Cultural comparison in educational administration. In K.C. Wong & K.M. Cheng (eds), *Educational leadership and change: An international perspective* (pp. 87–102). Hong Kong: Hong Kong University Press.
- Cheng, Y. C. (1993). The theory and characteristics of school-based management, *International Jurnal of educational Management, Vol. 7, Iss. 6*, pp. 6-17.
- Chen, D. (2011). *School-Based Management, School Decision-Making and Education Outcomes in Indonesian Primary Schools*. Policy Research Working Paper no 5809. Education Sector Unit, East Asia and Pacific Region, The world Bank.
- Cheung, S. M. C., & Kan, F. L. F. (2009). Teachers' perceptions of Incorporated Management Committees as a form of school-based management in Hong Kong. *Asia Pacific Education Review, Vol. 10* (Iss. 2), pp.139-148.
- Cynthia D. McCauley, Russ S. Moxley, Ellen Van Velsor. (1998). The Centre For Creative Leadership.

- Cook, D.T., Ingwerson, M., Dillin, J. & Jones, C. (1999). *Safer Places of Learning. Christian Science Monitor, 91 (186), 10.*
- Cooper, James M. (1986). *Classroom Teaching Skills (3rd)*. Stok, Boston: D.C. Heath and Company.
- Creswell, J. W. (2010). *Research Desain: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. (Third Ed.), Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- Creswell, J. W. (2008). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research (3nd ed)*”. Pearson Education International.
- Danim, S. (2008). *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Daresh, J. (2001). *Beginning the principalship: a practical guide for new school leaders*. ( Second Ed.). Thousand Oaks: Corwin Press.
- Dayang Hajjah Tiawa, Abdul Hafidz, Rio Sumarni. (2005). Aplikasi Perisian Nvivo dalam Analisis Data Kualitatif. *Eprints.utm.my.pp.1-18*
- Day, C. (2004). The Passion of Successful Leadership. *School Leadership and Management* , Vol. 24 (Iss.4), pp. 425-437.
- Deal, T., & Peterson, K. (2000). Eight roles of symbolic leaders. Fullan, M (pytg) *Educational leadership: The Jossey-Bass reader series* pp. 202 – 217. San Francisco: Jossey-Bass.
- De Guzman, A. B. (2006). Reforms in Philippine basic education viewed from key elements of successful School-Based Management (SBM) cchools. *Educational Research for Policy and Practice Vol.5:* pp. 55-57.
- Depdiknas. (2011). *Semiloka peningkatan Mutu Pembelajaran di Sekolah Dasar*. <http://www.dinaspendidikanparepae.info/>
- Depdiknas. (2008). Rencana Strategi Dinas Pendidikan Kota Pare-Pare (2008-2013). <http://www.dinaspendidikanparepare.info/images/stories/pdf/renstra/MatriksRPJM.pdf>.
- Depdiknas. (2007). Panduan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Kota Pare-pare.
- Depdiknas. (2007). Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Kegiatan Pembinaan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah: Jakarta.
- Depdiknas. (2007). Pemberdayaan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Diakses pada 19/7 2012 [http://www.mandikdasmen.depdiknas.go.id/docs/dok\\_12.pdf](http://www.mandikdasmen.depdiknas.go.id/docs/dok_12.pdf)



- Depdiknas. (2007). Tim Pengembangan Komite Sekolah Ditjen Dikdasmen. *Indikator Kinerja Komite Sekolah*, Diakses pada 5 Agustus 2012 melalui <http://dpjp.wordpress.com/2007/04/28/indikator-kinerja-komite-sekolah/>
- Depdiknas. (2005). Paket Pelatihan 1 *Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar*. Jakarta: Depdiknas, UNESCO, dan UNICEF.
- Depdiknas. (2004). *Panduan Umum Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Depdiknas. (2002). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen Depdiknas.
- Departemen Pendidikan Nasional (2002). *Panduan Umum Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Depdiknas. (2001). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. (3<sup>rd</sup> Ed.). Jakarta: Dirjen Dikdasmen Depdiknas.
- Dodd, Anne W. dan Konzal, Joan L. (2002). *How Communities Build Stronger Schools, Stories, Strategies and Promising Practices for Education Every Child*. New York: Palgrave Macmillan.
- Drake. T. L., dan Roe, W.H. (1986). *The principalship*. (Third Ed.). New York: Macmillan Publishing company.
- Duhoi, I. A. (1999). *School-Based Management*. Paris: International Institute for Educational Planning (UNESCO).
- Duhoi, I. A. (2002). *School Based Management Manajemen Berbasis Sekolah*. (Terjemahan oleh Noryamin dkk). Jakarta: Logos.
- Durrant, J., & Holden, G. (2006). *Teachers leading change*. (Alma Harris, Ed.). London, UK: Paul Chapman.
- Edmonds, R. (1979). Effective School for Urban Poor. *Educational Leadership*. Vol.37(Iss.1):pp. 15-24.
- Esterberg, K.G. 2002. *Qualitative Methods in Social Research*. New York: McGraw-Hill.
- Ferdinand, B. (2009). *Manajemen Berbasis Sekolah (Survei Tentang Manajemen Berbasis Sekolah Berdasarkan Prinsip-Prinsip Tata Kelola Sekolah Yang Baik di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Barumun Kabupaten Padang Lawas Medan*. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Fiske, Edward B. (1996). *Decentralization of Education: Politics and Consensus*. Washington, D.C.: World Bank.

- Fitriah, A. (2010). *Community participation in Education: Does Decentralization Matter? An Indonesia Case Study of Parental Participation in School Management*.
- Foo Say Fooi. (2003). Pengurusan dan keberkesanan sekolah. Dalam Zaidatol Akmaliah Lope Pihie & Foo Say Fooi (pnyt.). *Pengurusan dan kepimpinan pendidikan: satu langkah ke hadapan*. hlm 166 – 180. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Fontana, A., & Frey, J. (1997). Science and The Art of An Interview. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. pp. 501-519). California: Sage Publication.
- Fredriksson, U. (2004). Quality Education: The key Role of Teachers. *Educational International Working Papers* no. 14.
- Fullan, M. 2001. *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (1991). *The new meaning of educational change* (2nd ed.). New York: Teachers College Press.
- Galiani, S., & Schargrotsky, E. (2001). Evaluating the Impact of School Decentralization on Education Quality.
- Gamage, D. T. (2008) Three decades of implementation of school-based management in the Australian Capital Territory and Victoria in Australia. *International Journal of Educational Management* Vol. 22, Issue 7, pp. 664-675.
- Gamage, D. T. (2006a). *development for Leaders and Managers of Self-Governing Schools*. Dordrecht, the Netherlands; Springer
- Gamage, D.T. (2003). School-Based Management Leads to Shared Responsibility and Quality in Education. *Paper presented at the annual conference of the CIES in New Orleans*, Los Angeles.
- Gamage, D.T. (1998a). How Community Participation Promotes Efficiency, Effectiveness, and Quality in Education. *Journal of Educational Planning and Administration*, Vol.12 (Iss.3), pp.313-323
- Gamage, D.T. (1998b). How Did School and Community Partnership Result in More Effective Schools in Australia. *Perspective in Education*, Vol. 14 (Iss.1), pp. 47-58.
- Gamage, D. T. (1996a). *School-Based Management: Theory, Research, and Practice*. Colombo: Karunaratne and Sons Ltd.

- Gamage, D.T. (1996b). The Impact of School-Based Management and New Challenges to School Leaders. *Perspective in education Vol.12* (Iss.2), pp. 63-74.
- Gamage, D. T. (1992). School-Centred Educational Reforms of the 1990: An Australian case study. *Educational Management and Administration*, Vol. 27 (Iss. 1), pp. 1-10.
- Gamage, D.T. & Zajda, J. (2005a). Decentralization and School-Based Management: A comparative study of self governing schools models. *Educational Practice and Theory*, Vol.27 (Iss.2), pp.35-58
- Gamage, D.T., & Pang, N.S. (2003). *Leadership and Management in Education*. Hong Kong: The Chinese University Press.
- Gamage, D.T., Sipple, P. and Partridge, P. (1996) 'Research on School-based Management in Victoria', *Journal of Educational Administration*, Vol. 34 No. 1, pp. 24 –40.
- Gay, L. R. (2006). *Educational Research: Competencies for Analysis and Applications*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Gertler, P. Patrinos, H. A., & Rubio-Codina, M. (2007). Impact Evaluation for School-Based Management Reform. 1-53. Goodlad, J.I. (1990). *Teachers for international's schools*. San Francisco: Jossey\_Bass Publishing Co.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goncsi, Andrew. (2004). *The New and Vocational Education*. Crow's Nest NSW: Allen & Unwin.
- Gonzales, P. Williams, T., Jocelyn, L., Roey, S., Kastberg, D., & Brendwal, S. (2009). *Highlights From TIMSS 2007: Mathematics and Science Achievement of U.S. Fourth and Eighth-Grade Students in an International Context*. Washington, DC: National Center For Education Statistics, Institute of Education Sciences U.S. Department of Education.
- Grauwe, A. D. 2005. Improving The Quality of Education through school-Based Management: learning from International Experiences, *Journal Springer*, Vol. 51, pp. 269-287.

- Grauwe, A. D. (2004). "School Based Management (SBM): does it matter?" Paper commissioned for the *EFA Global Monitoring Report 2005, The Quality Imperative*. UNESCO, Paris.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration Vol.42(Iss.3)*, pp. 333-356.
- Gunnarsson, V.; Orazem, P.F.; Sanchez, M.A. & Verdisco, A. (2009). Does local school control raise student outcomes? Evidence on the roles of school autonomy and parental participation. The University of Chicago. Pp. 25-35.
- Hackett, S. (2001). Educating for Competency and Reflective Practice: Fostering a Conjoint Approach in Education and Training. *Journal of Workplace Learning. Vol.13(Iss.3)*: pp.103-112.
- Hadiyanto. (2004). *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hair, J.F; Black, W.C.; Babin.; Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (2006). *Data Analysis Multivariate*. Person Education, Inc., New Jersey
- Hale, E. & Rollins, K. (2006). Leading the Way to Increased Student Learning. *Principal Leadership, Vol.6* (Iss.10), pp.6-10.
- Hale, E. L., & Moorman, H. N. (2003). *Preparing school principals: A national perspective on policy and program innovations*: Institute for Educational Leadership, Washington, DC and Illinois Education Research Council, Edwardsville, IL.
- Halimah Harun (2006). Minat, Motivasi dan Kemahiran Mengajar Guru Pelatih: *Jurnal Pendidikan Vol.31*, pp. 83 – 96.
- Hallinger, P. & Murphy, J. (1991). *Developing leaders for tomorrow's schools*. Phi Delta Kappan, March, pp.514–520.
- Hammond, D. (2004). Reflections on the role of dialogue in education and community building. *Systems Research and Behavioral Science, Vol.21(Iss. 3)*, pp. 295-301.
- Hammond, D. L. & Bransford, J. (2005). *Preparing Teacher for A Changing World: What Teacher Should Learn and Be Able To Do*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hanson, E. M. (1997). *Educational Decentralization: Issues and Challenges*
- Hardianto, D. (2009) *Pendidikan Guru dan Upaya Meningkatkan Profesionalisme Guru*.

- Haribowo, H. (2007). Evaluasi Peran Komite Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal mainstream*.
- Harris, A. (2005). *Distributed Leadership*. In. B. Davies (Ed.), *The Essentials of School Leadership* (pp. 160-172). London: SAGE Publications Inc.
- Harris, Roger, Guthrie, Hugh, Hobart, Barry & Lunberg, David. (1995). *Competency-Based Education and Training*. South Yarra: MacMillan Education Australia.
- Haryadi, Y., Meirawan, D., & Rahadi, A. (2006). Pemberdayaan Komite Sekolah. [http://www.mandikdasmen.depdiknas.go.id/docs/dok\\_14.pdf](http://www.mandikdasmen.depdiknas.go.id/docs/dok_14.pdf)
- Harslett, M., Harrison, B., Godfrey, J., Partington, G., Richer, K. (2000). *Teacher perceptions of the characteristics of effective teachers of Aboriginal Middle*
- Hasanah, A. (2008). *Produktivitas Manajemen Sekolah: Studi Kontribusi Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Budaya Sekolah Dan Kinerja Guru terhadap Poduktivitas Sekolah Menengah Pertama di Kota bandung*.
- Hersey, P. (1980). *Situational Leadership Model*.
- Heyward, M.O., Cannon, R. A. and Sarjono. (2011). Implementing school-based management in Indonesia: impact and lessons learned. *Journal of Development Effectiveness*, Vol.3(Iss.3), pp. 371-388
- Hidayat, M. (2011), *Masalah Mutu Pendidikan di Era Otonomi Daerah*.
- Widyaiswara LPMP Sulawesi Selatan. Diakses pada 28 Agustus 2012 melalui [http://www.lpmplsulsel.net/v2/attachments/120\\_masalah%20mutu%20pendidikan\\_M.Hidayat.pdf](http://www.lpmplsulsel.net/v2/attachments/120_masalah%20mutu%20pendidikan_M.Hidayat.pdf)
- Hishamuddin. (2003) *Panduan Mudah Analisis Data Menggunakan SPSS Windows*. Penerbit Universiti Teknologi Malaysia, Skudai Johor Darul Ta'zim.
- Hoque, K. E., Alam, G. M., & Ghani, M. F. A. (2011). Principals' Roles under School Based Management that Influence School Improvement. *New Educational Review*, Vol. 23(Iss. 1), pp. 311-324.
- Hoque, K. E., Alam, , G. M., Ariff, , M. R., Mishra, K. & Rabby, T., G. (2011). Site-based management: *Impact of leader's roles on institutional improvement*. *African Journal of Business Management* Vol.5 (Iss.9), pp. 3623-3629.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (2008). *Educational Administration: Theory, research, and Practice*. New York: McGraw-Hill.

- Huber, S.G. (2004). School Leadership and Leadership Development: Adjusting leadership theories and development programs to values and the core purpose of school. *Journal of Educational Administration*, Vol.42 (Iss.6), pp. 669-684.
- Hussein Mahmood (1993). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Hutchings, M., I. Mentor, A. Ross dan D. Thomson. (2000). *Teachers Supply and Retention in London*. London: School of Education, University of North London.
- Irtanto, R. H. S., Suprianto, & Sasongko, W. D. (2010). *Implementasi Kebijakan PP 19 tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan: Studi Kompetensi Kualitas SDM Guru SMA Negeri Perkotaan di Jawa Timur*. Surabaya.
- Isjoni. (2009). Profesionalisme guru. Retrieved January,4, 2012 from <http://www.alfurqon.or.id/component/content/article/64-guru/343-profesionalisme-guru>.
- Jawas, U. (2008). *Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Tingkat Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Malang*.
- Jasman, A. (2002). *Initial teacher education: Changing curriculum, pedagogies and assessment*. Paper presented at the Challenging futures: Changing agendas in teacher education, Armidale.
- Kamus Dewan. (2002). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kayuni, H., & Tambulasi, R. (2007). Teacher turnover in Malawi's Ministry of Education: Realities and challenges. *International Education Journal*, Vol. 8(Iss. 1), pp. 89-99.
- Katane, Irena *et al.* (2006). "Teacher competence and further education as priorities for sustainable development of rural school in Latvia." *Journal of Teacher Education and Training* Vol.6, pp.41-59.
- Kepmendiknas Nomor 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah
- Kızılaslan, I. (2011). Elt Student Teachers' Competence for Teaching language Skills: A Qualitative Exploration. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, Vol. 3, Iss.1.
- Kompas (23 Desember 2009). *Penggunaan Internet tidak Produktif; Kecepatan bukan Segalanya*.

- Kotter, J. P. Dan James, L. H. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press A Division of Macmillan, Inc.
- Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. W., and Posner, B. Z. (2002). *The Leadership Challenge*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kristiansen, S., & Pratikno. (2006). *Decentralising education in Indonesia*. *International Journal of Educational Development*, Vol.26 (Iss. 5), pp. 513
- Lam, Y.Y.K. (2006). Local response to school-based management in Hong Kong. *Educational Studies* Vol.32 (Iss. 2): pp. 171-185.
- Lee, W.H. & Tan, S.K. (2004). "Reflective Practice in Malaysian Teacher Education: Assumptions, Practices and Challengers". Singapore: Marshall Cavendish Academic.
- Leithwood, K., Mascal, B., Sacks, R., Memon, N., & Yashkina, A. (2007). Distributing leadership to make schools smarter: Taking the ego out of the system. *Leadership and Policy in Schools*, Vol. 6, pp. 37–67.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. Toronto, Canada: Center for Applied Research and Educational Improvement & Ontario Institute for Studies in Education.
- Liakopoulou, M. (2011). The Professional Competence of Teachers: Which qualities, attitudes, skills and knowledge contribute to a teacher's effectiveness? *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 1 (No. 21), pp. 66-78.
- Lind, Douglas A, Marchal, Willian G., and Wathen, Samuel A., *Statistical Techniques in Business and Economics*, 12<sup>th</sup> ed, McGraw-Hill, Inc.
- Lo, W.Y.W & Gu, J.O. 2008. Reforming school governance in Taiwan and South Korea: Empowerment and autonomization in school-based management. *International Journal of Educational Management* Vol.22 (Iss. 6): pp.506-526.
- Lokman mohd. Tahir & Robiah Sidin (2008). Orientasi Peranan pengetua Sekolah Menengah di johor: satu analisis. *Jurnal Teknologi*, Vol.48(E) Jun 2008: pp.85–97. Universiti Teknologi Malaysia.

- Lokman Mohd Tahir & M. AL-Muzammil Yassin (2008) Impak Psikologi Guru Hasil Kepemimpinan Pengetua. *Jurnal Teknologi*, Vol.48(E) Jun 2008: pp.129–139 Universiti Teknologi Malaysia.
- Lolowang, R. M. (2008). Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) Di Sekolah Dasar Lingkungan Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Bolaang Mongondow. *Varia Pendidikan*, Vol. 20, No. 1, pp 15-29.
- Lujan, B. A. (2011). *School-Based Management In Colorado Public Schools: The Impact Of Decision Making On The Achievement Of Low Socio-Economic And Minority Students University of Texas at El Paso*
- Machfoedz, Ircham. (2007). *Metodologi Penelitian: Bidang Kesehatan, Keperawatan dan Kebidanan*. Yogyakarta: Fitramaya.
- Machmud, K. (2011). *The Integration of Technology in a Decentralized Curriculum Setting: The Case of English as a Foreign Language (EFL) Instruction in Gorontalo, Indonesia* Ohio University, Japan.
- Malou, S. (2012). *Hanya 5 Persen PNS Penuhi Kompetensi*. Diakses pada 1 Maret melalui <http://.tribunnews.com/2012/03/01>
- Manning, M. L., & Munro, D. (2006). *The Survey Researcher's SPSS Cookbook*. Frenchs Forest, NSW: Pearson Education.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Journal Family Practice*. Vol. 13: pp.522-525
- Marshall, C., & Rossman, G.B. (1995). *Designing Qualitative Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Mashuri. (2009). Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru di Sekolah Dasar Negeri Kabupaten Soppeng. *Tesis Sarjana Universitas Indonesia Timur Makassar*.
- Matry, M., Nurdin. (2008). *Manajemen Sekolah dalam Era Otonomi Daerah*. Makassar: Aksara Mandiri.
- Mazzeo, C. (2003). *Improving teaching and learning by improving school leadership* (Issue Brief). Washington, D.C.: National Governors Association Center for Best Practices, Educational Policy Studies Division.
- Mcber, H. (2000). *Research into teacher effectiveness: a model of teacher effectiveness*. Research report 216. DfEE.



- Medley, D. M., & Shannon, D. M. (1994). Teacher evaluation in T. Husén and T. N. Postlethwaite (eds), *The International Encyclopedia of Education*, 2nd edn, vol. X, Oxford: Pergamon.
- Meiers, M. (2007). Teacher Professional Learning, Teaching Practice and Student Learning Outcomes: Important Issues. In T. Townsend & R. Bates (Eds.), *Handbook Of Teacher Education: Globalization, Standards and Professionalism in Times of Change* (pp. 409-414). Netherlands: Springer.
- Merriam, S.B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Merriam, S.B. (2002). *Qualitative Research in Practice: Examples for Discussion and Analysis*. San Francisco, C.A.: Jossey-Bass.
- Miles, M.B., and Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Surcebook*. (2<sup>nd</sup>). Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Misbah, M. (2009). Peran dan Fungsi Komite Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan* Vol. 14 No. 1: pp. 68-91
- Mohd Majid Konting. (2000). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur : Majlis Bahasa dan Pustaka.
- Mohd Najib Abdul Ghafar & Tamyis Arbak. (2008). “Gaya Peranan pengetua dan Ciri-Ciri yang Efektif”. *Jurnal Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia*, Jilid 13 hal. 73 – 84.
- Mohamad Kamaludin Taib. (2008). Amalan pendidikan di sekolah di England. Satu pengalaman dan pandangan. *Seminar Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke –15*. Institut Aminuddin Baki
- Mohamed Zon Ramli & Ishak Sin. (2007). *Kepimpinan Sekolah*. Selangor Darul Ehsan: Fakulti Pendidikan, Sastera, dan Sains Sosial, Open University Malaysia.
- Mohammed Sani Bin Hj Ibrahim, Samsuddeen Bin Abdul Aziz, Norzaini Azman (2004) *Amalan Pengurusan Berasaskan Sekolah di Sekolah-Sekolah Swasta di Malaysia: Satu Tinjauan*
- Moleong, L. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung Indonesia: Remadja Rosdakarya.

- Moswela, B. (2007). From decentralisation to centralisation of community secondary schools in Botswana: A community disenfranchisement in education. *International Education Journal Vol.8(Iss.1)*, pp151-159.
- Muhi, A. H. (2006). Eksistensi Komite Sekolah. <http://alimuhi.staff.ipdn.ac.id/wp-content/uploads/2012/01/KOMITE-SEKOLAH.pdf>
- Mulyasa, E. (2009). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Rosdakarya
- Mulyasa. (2009). *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan* (Fatna Yustianti ed.). Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. (2007). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2003). *Manajemen berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, E. (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Rosda karya.
- Musfah, J. (2011). *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktek* (1 ed.). Jakarta: Kencana.
- Mwangi, R. M. (2009). *The Role of School Leadership in Student Achipment in Kenya: Case Western Reserve University*.
- NAHE, & HEC. (2007). *Professional Competency Enhancement Program for Teachers (PCEPT)*. Islamabad.
- National Foundation of British Educational Research. (2001). *The Quality of Teachers' Working Lives*. Slough: British National Foundation of Educational Research.
- Nenyod, B. (2002). *School-Based Management : Thai Ways and Methods*.
- Ng, S.W. (1999). Home-School relations in Hong Kong. *School Effectiveness and School Improvement Vol.10* (Iss.4), pp.551–560.
- Ningrum, E. (2011). Pemetaan Kualifikasi dan Kompetensi Guru. Retrieved January,10, 2012 from [Http://File.Upi.Edu/Direktori/Fpips/Jur.Pend.Geografi/196203041987032Epon\\_Ningrum/Artikel/Pemetaan Kualifikasi Dan Kompetensi Guru.Pdf](Http://File.Upi.Edu/Direktori/Fpips/Jur.Pend.Geografi/196203041987032Epon_Ningrum/Artikel/Pemetaan_Kualifikasi_Dan_Kompetensi_Guru.Pdf).
- Nir, A. E. (2007). The Effect of school based management on school's culture of consumption. *The Internasional Journal of leadership in Education* ,Vol.10 (Iss.4): pp.421-436.
- Nir, A.E & Miran, M. (2006). The equity consequences of school-based management. *The International Journal of Educational Management, Vol. 20* (Iss.2): pp.116-126.

- Nobbs, C. J. S. (2006). *The Relationship between School-Based Management, Student Outcomes, and School Performance*. Unpublished thesis, Griffith University, Queensland.
- Nunally, J.C. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw - Hill
- Nurkholis. (2005). *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo
- Nurkolis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Gramedia.
- Oliff, R. (2006). *Framing Leadership and Belonging: An Analysis of Frames Utilization by Middle School Principals and the Relationship to Students' and Teachers' Sense of Belonging to School*. Disertasi Ph. D. Temple University Tidak diterbitkan.
- Ololube, N. P. (2006). *A Study of Academic and Professional Qualification on Teachers' Job Effectiveness in Nigerian Secondary Schools*. University Of Helsinki, Helsinki.
- Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2000). Ethics in Qualitative Research. *Journal of Nursing Scholarship, Vol. 33, No. 1*, pp. 93-96.
- Ortiz, E. H. (2006). The Impact of Education Decentralization on Education Output: A Cross-Country Study.
- Othman Lebar. (2007). *Penyelidikan Kualitatif: Pengenalan Kepada Teori dan Metod*. Tanjung Malim, Malaysia: Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Ouchi, W. (1981). Pengurusan Teori III, X, Y, Z, dan C diakses pada 28/1/2012 dari <http://my.hicow.com/douglas-mcgregor/william-ouchi/teori-200579.html>
- Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual*. Sydney: Allen & Unwin.
- Pang, I. W. (2008). School-Based Management in Hong Kong: Centralizing or decentralizing. *Educational Research for Policy and Practice, Vol.7 (Iss.1)*, pp. 17-33.
- Pare Pos. (2012, 15 September). *Nilai UKG Sulsel di Bawah Rerata Nasional*. Pare Pos.
- Parry, S. B. (1998). *Just What is a Competency? (and Why Should you Care?)*. Training. Vol.35(Iss. 6): pp. 58-64.
- Patton, M. (1999). Enhancing the Quality and Credibility of Qualitative Analysis. *Health Services Research, Vol. 34, No. 5*, pp. 1-20.
- Peraturan Pemerintah R I Nomor 74. (2008). *Tentang Guru*: Kemendiknas.

- Pulungan, A. (2012). *Pelacur Sekolah itu Bernama Komite Sekolah* diakses pada 30 july 2012 <http://edukasi.kompasiana.com/2012/06/25/pelacur-sekolah-itu-bernama-komite-sekolah/>
- Raihani. (2007). Education reforms in Indonesia in the twenty-first century. *International Education Journal*. Vol. 8 (Iss.1), pp.172-183.
- Rivai, V. (2004). *Kiat Memimpin dalam Abad ke-21*. Jakarta: Murai Kencana.
- Rivai, V., & Murni, S. (2010). *Education Management*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robertson, P. J., Wohlstetter, P., & Mohrman, S. A. (1995). Generating Curriculum and Instructional Innovations through School-Based Management. *Educational Administration Quarterly*, Vol.31(Iss.3), pp.375-404.
- Robbins, S.P., T.A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*, (edisi 12). Jakarta: Salemba Empat.
- Rosenfeld, M., & Rosenfeld, S. (2008). Developing effective teacher beliefs about learners: the role of sensitizing teachers to individual learning differences. *Educational Psychology*, Vol.28 (Iss.3), pp. 245-272.
- Ross, J. A. & Gray, P. (2006). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol.17(Iss.2): pp.179-199.
- Ross, D. (2006). Leadership Styles of Secondary School Principals as Perceived by Secondary School Teachers. Disertasi EdD. Florida Atlantic University. Tidak diterbitkan.
- Rosyada, (2004). *Paradigma Pendidikan Demokratis. Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Kencana.
- Rutherford, D. & Jackson, L. (2006). Setting Up School Partnership: Some insights from Birmingham's collegiate academies. *School Leadership and Management*, Vol.26 (Iss. 5): pp.437-451.
- Rusman. (2010). *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Bandung: Rajawali Pres.
- Saade, K. (2009). *Analisis Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada Sekolah Dasar di Kabupaten Bantaeng*.
- Sabitha Marican (2009). *Penyelidikan Sains Sosial: Pendekatan Pragmatik*. Batu Capes: Edusystem Sdn. Bhd.

- Sahenk, S. S. (2010). Characteristics of the headmasters, teachers and students in an effective school. *Innovation and Creativity in Education, Vol.2(Iss.2)*, pp. 4298-4304.
- Sanjaya, H. W. (2010). *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana.
- Santibanez, L. (2006). "School-Based Management Effects on Educational Outcomes: A Literature Review and Assessment of the Evidence Base." The World Bank, Washington, D.C.
- Sarikaya, M. (2007). Prospective teachers' misconceptions about the atomic structure in the context of electrification by friction and an activity in order to remedy them. *International Education Journal, Vol. 8 (Iss.1)*: pp. 40-63.
- Sarkadi, Y., Y., & Raharja. (2006). *Faktor-faktor Penyebab Rendahnya Kompetensi Pedagogik Guru di DKI Jakarta: Suatu Studi Deskriptif pada Guru SD, SMP, SMA/SMK di Kecamatan Pulogadung Jakarta Timur*. 10.
- Sarvinder Singh & Ahmad Bin Esa. (2008). *Kepimpinan dalam menghadapi isu-isu semasa pendidikan*.
- Sarwono, S.W. (2002). *Teori-teori Psikologi Sosial*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sekaran, Uma. (2003). *Research Methods for Business*. Ed. Ke-3 New York: John Wiley and Sons.
- Selvi, Kiymet. (2010). Teachers' Competencies. *International Journal of Philosophy of Culture and Axiology*, vol. VII, no. 1
- Senge, P. (1990). *The leader's new work: Building learning organization*. Sloan Management Review, Fall 7–23.
- Sheldon, S. B. (2003). *Linking School-Family-Community Partnerships in Urban Elementary School to Student Achievement on State Tests*. The Urban Review, Vol. 35.
- Shim, S. H. (2008). A philosophical investigation of the role of teachers: A synthesis of Plato, Confucius, Buber, and Freire. *Teaching and Teacher Education, 24(3)*, 515-535.
- Shoraku, A. (2008). *Educational Movement toward School-Based Management in East Asia: Cambodia, Indonesia and Thailand*.
- Shulman, S. L. (1987). Knowledge and Teaching: Foundation of The New Reform. *Harvard Educational Review, Vol. 57(Iss.1)*: pp. 1-21.

- Sidik Mohd Noah. (2002). *Reka Bentuk Penyelidikan: Falsafah, Teori dan Praktis*. Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Siddiqui, T. K. (2010). *A Study Of Teacher Competencies And Teaching Practices For School Effectiveness In Workers Welfare Model Schools*. Foundation University College of Liberal Arts and Sciences, Rawalpindi Pakistan, Pakistan.
- Slamet, P. H. (2000). Karakteristik Kepala Sekolah Tangguh. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* No. 25
- Spencer, Jr., L.M. and Spencer, S.M. (1993). *Competency at work: Model for superior performance*, John Wiley & Sons.
- Sriyati, S. (Ed.). (2009). *Analisis Buku National Science Educational Standards (BAB III, IV & V)*. Bandung: Program Pendidikan IPA Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
- Stake, R. (1978). The Case Study Method in Social Inquiry. *Educational Researcher*, Vol. 7, No. 2, pp. 1-5.
- Stoffels, Newton Trevor. (2005). Sir on what page is the answer? Exploring teacher decision-making during complex curriculum change, with specific references to the use of learners support materials." *International Journal of Educational Development*. (25), pp. 531-546.
- Subakir, S. & Sapari, A. (2001) *Manajemen Berbasis Sekolah*. Surabaya: SIC.
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Suharini, E. (2009). Studi Tentang kompetensi pedagogik dan Profesional bagi Guru geografi di SMAN Kabupaten Pati. *Jurnal Geografi Vol.6* (Iss.2), pp.133-145.
- Sukmadinata, N. Sy. (2006). *Pengembangan Kurikulum: Teori dan Praktik*. Cetakan ke-8. Bandung: Rosdakarya.
- Sumintono, B. (2009). *School-Based Management Policies and Practices in Indonesia: A Study of the Implementation of the Educational Decentralization Policy at State Secondary Schools in Matoram, Lombok, Indonesia*. Köln, Germany: LAP LAMBERT Academic Publishing.
- Sumintono, B. (2006). *Decentralized Education: School Based Management Policies and Practices at State Secondary Schools in Mataram, Lombok, Indonesia*. Unpublished PhD Dissertation, Victoria University of Wellington.

- Sumintono, B., Ibrahim, M. A. & Phang P. A. (2010). Pengajaran Sains dengan Pendidikan Laboratorium: Perspektif dari Guru-Guru Sains di Kota Cimahi. *Jurnal Pengajaran MIPA, Vol. 15* (No 2): pp. 120-127.
- Suparman. (2009). Peran Kepala Sekolah dalam Perspektif Administrator terhadap Peningkatan Aktiviti Pembelajaran pada Sekolah Dasar Negeri Kabupaten Soppeng. *Tesis Sarjana Universitas Indonesia Timur Makassar*.
- Supriyadi, U. D. (2009). *Pengaruh Desentralisasi Pendidikan Dasar terhadap Kualitas Pendidikan di Kabupaten Jemberana Provinsi Bali*. *Jurnal kependidikan, Vol. 39*, pp.11-26.
- Sugiyono. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susan, S. and William, S. (1998). *Understanding and Conducting Qualitative Research*. Dubuque, Iowa: Kendal/Hunt Publishing.
- Sutikno. (2010). Pengaruh Kompetensi Guru Bersertifikat Pendidik, Masa Kerja, dan Latar Belakang Sosial Ekonomi terhadap Displin Kerja Guru SMK di Kabupaten Pati. [http://eprints.ums.ac.id/1758/1/2\\_sutikno.pdf](http://eprints.ums.ac.id/1758/1/2_sutikno.pdf)
- Tilaar, H.A.R. (2002). *Perubahan Sosial dan Pendidikan: Pengantar Pedagogik Transformatif Untuk Indonesia*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia Bekerjasama dengan Center for Education and Community Development Studies.
- Tilaar, H.A.R. (1999). *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21*. Magelang IndonesiaTera.
- Tiro, M.A. (2001). *Dasar-Dasar Statistika (Edisi Revisi)*. Makassar: State University of Makassar Press
- Townsend, T. (1997). What Makes School Effective: A Comparison between school communities in Australia and the USA. *School Effectiveness and School Improvement, 8* (3)11-326.
- Tuckman, B. W. (1998). *Conducting Educational Research*. 3<sup>rd</sup> Edition. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Umansky, I., & Vegas, E. (2007). Inside decentralization: How three Central American school-based management reforms affect student learning through teacher incentives. *World Bank Research Observer, Vol.22*(Iss.2), pp. 197-215.

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Perubahan Kedua Undang-undang no 32 tahun 2004, diakses 23 januari 2011 [http://www.kpu.go.id/dmdocuments/UU\\_12\\_Tahun\\_%202008.pdf](http://www.kpu.go.id/dmdocuments/UU_12_Tahun_%202008.pdf).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005. *Tentang Guru dan Dosen*. Bandung: Citra Umbara.
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah, diakses 23 januari 2011 dari <http://www.google.com.my/search?aq=f&sourceid=chrome&ie=UTF-8&q=Undang-Undang+Nomor+32+Tahun+2004>.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 22 tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah, diakses 24 Januari 2012 dari <http://prokum.esdm.go.id/uu/1999/uu-22-1999.pdf>
- USAID. (2010). *Implementing School-Based Management in Indonesia*.
- USAID. (2005). *Decentralization in Education*. Educational Quality in the Developing World. Vol. 3, No. 4
- Usman, H. (2001). *Peran Baru Administrasi Pendidikan : Dari sistem sentralistik Menuju Sistem Desentralistik*. Jurnal Ilmu Pendidikan. Februari 2001, Jilid 8, Nomor 1.
- Vernez, G. Karam, Jeffery. R. and Marshall, H. (2012). *Implementation of School-Based Management in Indonesia*. The research was conducted in RAND Education, a unit of the RAND Corporation, The World Bank.
- Waheed Hammad & Norris, N. (2009). Centralised control: A barrier to shared decisionmaking in Egyptian secondary Schools. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration and Management) Vol.37 (Iss. 2): pp.60-73*.
- Wahjosumidjo. (2003). *Kepimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Walker, A. (2002). School based management reform: Leadership challenges. *Journal of Basic Education Vol.11(Iss.2)*, pp. 119–136.
- Wasimin. (2009). Pemberdayaan guru Bahasa Inggris pada Sekolah Menengah Kejuruan Bertaraf Internasional (SMK-RSBI) di Indonesia *Dialogue Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik*, Vol. 6 (Iss. 1): pp.37-59.
- Waters, J. T., Marzano, R. J., & McNulty, R. A. (2003). *Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement*. Aurora, CO: McREL.



- Werf, G., Creemers, B., & Guldemon, H. (2001). Improving Parental Involvement in Primary Education in Indonesia: Implementation, effects and costs. *School Effectiveness and School Imp* 4), pp. 447-466.
- Whitty, G. (1996). Professional competences and professional characteristics: the Northern Ireland approach to the reform of teacher education in D. Hustler and D. McIntyre (eds), *Developing Competent Teachers: Approaches to Professional Competence in Teacher Education*, London: David Fulton.
- Wohlstetter, P & Mohrman, S.A. (1996). *Assesment of School Based Management Vol. 1: Findings & Conclusion*. Studies of California Reform University of Southern.
- Wiersma, W. (1991). *Research Method in Education: An Introduction (5<sup>th</sup> ed.)*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Wiersma, W., & Jurs, S.G. (2005). *Research Methods in Education*. New York: Pearson Education, Inc.
- Woods, P.A., Bennett, N., Harvey, J.A., & Wise, C. (2004). Variabilities and Dualities in Distributed Leadership: Findings from a systematic literature review. *Educational Management Administration & Leadership*, Vol.32 (Iss. 4), pp. 439- 457.
- Wohlsteeter & Mohrman. (1996). *School-Based Management: Strategies for Success*, CPRE Finance Briefs.
- Wohlstetter, P & Mohrman, S.A. (1996). *Assesment of School Based Management Vol. 1: Findings & Conclusion*. Studies of California Reform University of Southern.
- Wohlstetter, P. & Sebring, P.B. 2000. School-based management in the United States dlm. Arnott M.A & Raab C.D (ed). *The Governance of Schooling: Comparative Studies of Devolved Management*. London: Routledge.
- Wohlstetter, P., Smyer, R., & Mohrman, S. A. (1994). New Boundaries for School-Based Management - the High Involvement Model. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Vol.16(Iss.3): pp. 268-286.
- World Bank. (2011). *Manajemen berbasis Sekolah di Indonesia*. Jakarta: world Bank.
- World Bank. (2007). *What Is School Based Management?* Washington DC: World Bank.

- Yahya Buntat, & Zainuddin Masrom. (2003). Amalan Etika Profesion Perguruan Di Kalangan Guru- guru Sekolah Kebangsaan Kampung Melayu Kulai Johor, Satu Tinjauan. *Jurnal Teknologi*, Vol. 38(E), 9.
- Yap. I. R. & Adorio, M. P. (2008). *School Based Management: Promoting Spesial Education Programs In Local School*. Education Quarterly, Vol.66, pp. 50-70.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* New Delhi: Sage Publications.
- Yu, H. (2005). Pelaksanaan Pengurusan Berasaskan Sekolah di Hongkong: Pembangunan Cabaran Terkini dan Masa Depan. *Journal of Educational Change*, Vol.6: pp.253–275 Springer
- Yu, H. Leithwood, K. & Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration* Vol.40 (Iss.4), pp.368–389.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6th Ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yun, C. I. (2007). Teacher's primary role for education reform: Equalizing learning outcomes. *Asia Pacific Education Review*, Vol.8(Iss.2): pp.159-165.
- Yuyarti. (2009). Peranan Kepala Sekolah dalam Manajemen Peningkatan Mutu Pembelajaran. *Jurnal litbang prov. Jawa tengah*-Vol. 7, No. 2: pp. 133-140.
- Zainal, M. (2005). Partisipasi Masyarakat dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah pada SLTP di Kabupaten Maros.
- Zhao, J. (2010). School knowledge management framework and strategies: *The new perspective on teacher professional development*. Computers Human behavior, Vol. 26 pp. 168-175.
- Zulfikar, T. (2009). The Making of Indonesia Education: An Overview on Empowering Indonesia Teachers. *Indonesia social Sciences and Humanities*, Vol. 2.