

MANAJEMEN GURU DALAM PENUNTASAN WAJIB BELAJAR PENDIDIKAN DASAR

Strategi Manajemen Guru Berorientasi Pemerataan Akses dan Peningkatan
Mutu Pendidikan Dasar di Kabupaten Kuningan

oleh :

Dr. H.Kuswandy Achmad Marfu, M.Pd.
Dosen PS-PLS STKIP Siliwangi Bandung

Abstract :

The efforts to accelerate finishing the compulsory of basic education in Kuningan Regency - one of the regencies located in West Java Province - related to three important aspects. First, the compulsory of basic education including equality and equity. Second, to finish the compulsory of basic education requires good commitment of the Regency especially in developing strategic management based on the existing conditions. Third, to finish the compulsory of education requires comprehensive efforts including the improvement of the role of the teachers in field of basic education itself. The improvement itself should cover : (1) all of the teachers in basic education field; (2) the understanding of the minimum academic qualification of teachers based on the Law of Teacher and Lecturer and the governmental rules especially the Standards of National Education.

Based on the issue and identification, the writer focuses the study on "How to develop the management of teachers in basic education field is able to finish the Program of the Nine Year Compulsory Basic Education in Kuningan Regency?"

This study uses the qualitative approach, by gathering information through interview, observation, and documentary study. The validity of the data is tested by member check, triangulation, and audit trail; then analyzed by analysis techniques. The findings of the study are as follow.

First, the content of vision of The Education Board as the main reference in finishing the basic education program reflects the commitment of the political will which has competitive value.

Second, the program of finishing the basic education in Kuningan Regency is effective enough based on the achievements of the attainment effects of education in the form of " Gross Enrollment Rate (GER)/ *Angka Partisipasi Kasar (APK)*, Net Enrollment Rate (NER)/ *Angka Partisipasi Murni (APM)*, drop out and "School Enrollment Rate (SER)/ *Angka Mengulang*".

Third, the management of teachers in the field of basic education has good impacts. This is withdrawn based on : 1) the additional number of the teachers appointed to be civil servant (*Pegawai Negeri Sipil*); 2) the additional number

of the teacher whose educational background are suitable with the subject matter they teach, this is the result of special program like special training for teachers or giving scholarship to the teachers who are attending further education.

Fourth, the program of finishing basic education and the management of the teachers has significant effect to the quality of basic education in Kuningan Regency. This proved by achieving 98.72 of the efficiency of education for elementary school; 97.33 for junior high school. The achievement effect proved by the graduate number reaches 97.44% for MTs and 97.22% for Junior High School (SMP).

Fifth, the hypothetic model of the management of the teachers in the basic education field has significant effect to the quality of basic education in Kuningan Regency. This covers the components of vision, comprehensive planning, the competence of the superintendent in the basic education field, the competence of teachers in the basic education field. All of the components focused on the accessibility and the quality of the ongoing of the basic education.

This study recommends that the development of the academic qualification and the competence of the teacher in the basic education field will give good significant to the service of basic education for the society. The competence itself refers to the competences based on the laws and rules, besides, considered on the geographical, economic, social, cultural, technical factors.

The Alternative of strategy proposed in this study, needs to be followed up in implementation stage, in order to recover the strengths and weaknesses. Therefore, the studies on the management of the teacher in the basic education field is still available.

I. MASALAH

Manajemen guru pendidikan dasar dalam kerangka penuntasan Wajar Dikdas Sembilan Tahun memerlukan upaya komprehensif. Salah satu ciri krisis pendidikan di Indonesia: guru belum mampu menunjukkan kinerja (*work performance*) yang memadai (Danim, 2006).

Hasil survei kualifikasi pendidikan guru (Depdiknas, 2004) menginformasikan bahwa: (1) Guru SD, SDLB dan MI yang berpendidikan Diploma-2 ke atas adalah 61,4 %. Hal itu berarti bahwa guru SD, SDLB dan MI yang tidak memenuhi kualifikasi sejumlah 38,6%; (2) Guru SMP dan MTs yang berpendidikan Diploma-3 ke atas adalah 75,1%, artinya guru SMP dan MTs yang tidak memenuhi kualifikasi pendidikan sebesar 24,9%.

Selanjutnya, hasil uji kompetensi guru (Direktorat Tenaga Kependidikan, 2004) terhadap 29.238 guru SD secara nasional, menunjukkan bahwa rerata tingkat penguasaan guru atas substansi materi uji kompetensi profesional masih rendah, yaitu (1) Bahasa Indonesia 36,67%; (2) IPS 36,47%; (3) IPA 33,87%; (4) Pembelajaran dan Wawasan Kependidikan 38,26%. Sebelum itu, Direktorat Tenaga Kependidikan (2003) mempertelakan pula masih banyaknya guru sekolah menengah yang *mismatch*, yaitu: SMP 31.821 guru; SMA 17.663 guru; dan SMK 10.543 guru.

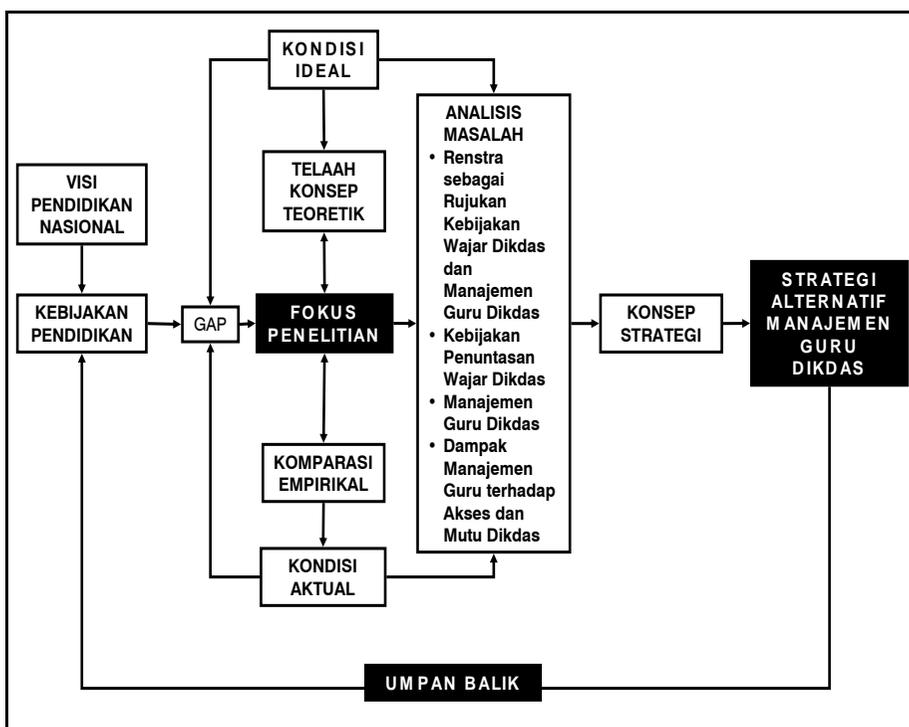
Dilihat dari segi manajemen guru, upaya komprehensif itu berkenaan dengan optimalisasi peran guru pendidikan dasar, yang secara operasional meliputi tiga dimensi. *Pertama*, pemerataan pengadaan guru yang menjangkau satuan-satuan pendidikan formal dan nonformal, mengingat peran mereka berhubungan langsung dengan peserta didik dan warga belajar Dikdas Sembilan Tahun. *Kedua*, pemenuhan tuntutan kualifikasi dan kompetensi guru sebagaimana yang dituangkan dalam UU Guru dan Dosen serta Peraturan Pemerintah tentang Standar Nasional Pendidikan. *Ketiga*, kesepadanan bidang studi, dalam arti meniadakan atau mengurangi guru *missmatch* di pendidikan dasar.

Kuningan sebagai salah satu kabupaten di wilayah Provinsi Jawa Barat tidak luput dari kewajiban menuntaskan program Wajar Dikdas Sembilan Tahun. Di dalam kerangka kebijakan otonomi daerah dan otonomi penyelenggaraan pendidikan, penuntasan Wajar Dikdas Sembilan Tahun di Kabupaten Kuningan pun dihadapkan dengan permasalahan di atas.

Rendahnya mutu guru dan tenaga kependidikan merupakan salah satu masalah yang menandai kondisi pendidikan di Kabupaten Kuningan. Kondisi sebagian besar guru: (1) kurang memiliki bekal pengetahuan (didaktik, metodik, materi) dan kreativitas dalam pembelajaran; (2) belum mendapat penghargaan yang berupa insentif yang layak; (3) belum mendapat perlindungan profesi yang memadai; dan (4) belum mendapat peluang karir yang mendorong motivasi berprestasi.

Dalam konstelasi permasalahan aktual, tuntutan, dan pilihan kebijakan itulah Pemerintah Kabupaten Kuningan menjalankan manajemen guru pendidikan dasar. Bertolak dari isu dan identifikasi tersebut dapat dirumuskan pokok masalah penelitian: Bagaimanakah manajemen guru pendidikan dasar untuk mendukung percepatan Program Penuntasan Wajar Dikdas Sembilan Tahun di Kabupaten Kuningan? Pokok masalah penelitian ini lebih lanjut difokuskan ke dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah rencana strategik pendidikan sebagai rujukan kebijakan penuntasan Wajar Dikdas dan manajemen guru pendidikan dasar di Kabupaten Kuningan?
2. Bagaimanakah implementasi kebijakan penuntasan Wajar Dikdas Sembilan Tahun di Kabupaten Kuningan?
3. Bagaimana manajemen guru pendidikan dasar di Kabupaten Kuningan, terutama dari segi pemerataan pengadaan, pemenuhan kualifikasi, dan kesepadanan latar belakang akademik dengan bidang studi yang diajarkan oleh guru?
4. Bagaimanakah dampak manajemen guru pendidikan dasar terhadap penuntasan Wajar Dikdas di Kabupaten Kuningan, terutama dari segi angka efisiensi edukasi?
5. Bagaimanakah konsep strategi manajemen guru yang mengakomodasi tuntutan pemerataan akses dan mutu pendidikan dasar di Kabupaten Kuningan?



Gambar 1
Kerangka Fikir Penelitian

II. TEORI DAN PENELITIAN TERDAHULU

Pokok masalah dan pertanyaan penelitian ini dijelaskan secara teoretik dalam konteks kajian administrasi pendidikan. Teori dan konsep yang dibangun meliputi: Manajemen SDM dan Peranannya dalam Organisasi; Fungsi, Tujuan, dan Aktivitas Manajemen SDM; Posisi Guru Pendidikan Dasar dalam Kategorisasi Tenaga Kependidikan; Wajib Belajar Pendidikan Dasar; Penyelenggaraan Wajar Dikdas dalam Kerangka Kebijakan Otonomi Daerah; Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Wajar Dikdas; Mutu Pendidikan Dasar; Manajemen Guru dalam Kerangka Penuntasan Wajib Belajar. Selain itu dikomparasi pula dengan hasil-hasil penelitian terdahulu (Pidarta, 1980; Undap, 1988; Satori, 1989; Duke dan Canady, 1991; Kasmianto, 1997; Danim, 1998; Wasliman, 1999; Somantri, 1999). Hasil kajian pustaka dan *review* terhadap penelitian terdahulu dapat disarikan bahwa:

- (1) Manajemen tenaga kependidikan adalah bagian dari system administrasi pendidikan yang meliputi pendidikan pra jabatan, rekrutmen, *placemen*, rotasi, mutasi, pengembangan profesionalisme.
- (2) Pengembangan profesionalisme tenaga kependidikan adalah bagian dari manajemen tenaga kependidikan yang juga merupakan garapan administrasi pendidikan.
- (3) Organisasi pengelola pendidikan merupakan organisasi dengan keunikan tersendiri, karena di dalamnya terdapat kelompok profesional yang memiliki ciri dan watak tersendiri. Karena itu pendekatan birokrat pendidikan haruslah berbeda dengan birokrat umumnya, di mana suasana organisasinya harus yang terbebas dari unsur paternalistik, primordial dan kaku. Organisasi pendidikan harus dikelola oleh pemimpin yang memahami dan menghayati profesionalisme tenaga kependidikan.
- (4) SDM tenaga kependidikan memiliki keunikan dibanding sumberdaya lainnya, di samping memiliki fungsi sejajar dengan komponen organisasi, SDM menjadi sangat penting disebabkan fungsi lainnya sebagai komponen yang mengatur jalannya roda organisasi menjadi dinamis.
- (5) Pengembangan SDM dapat dilakukan melalui orientasi, pendidikan dan pelatihan ataupun pengembangan manajemen. Pendidikan yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi adalah salah satu sasaran pengembangan sebagai bentuk proporsional secara akademis mampu meningkatkan kompetensi profesional. Model tugas belajar dan ijin belajar merupakan alternatif kebijakan pengembangan yang bisa ditawarkan.
- (6) Otonomi daerah memberikan peluang melaksanakan pendidikan, termasuk mengembangkan profesionalisme/kualifikasi tenaga kependidikan secara profesional sesuai dengan kebutuhan daerah. Untuk

kepentingan ini dibutuhkan komitmen pihak-pihak terkait untuk melaksanakan kebijakan pengembangan tenaga kependidikan sebagai prioritas utama.

- (7) Dari sejumlah model konseptual manajemen SDM tenaga kependidikan, akan memberikan masukan berarti dalam menemukan model yang ideal bagi profesionalisasi tenaga kependidikan.
- (8) Profesionalisasi tenaga kependidikan harus dimulai sejak mahasiswa calon tenaga kependidikan berada di semester awal di LPTK. Materi perkuliahan hendaknya terdapat keseimbangan antara perkuliahan teori dengan pengalaman praktek mengajar.
- (9) Bentuk layanan profesional yang terbukti memberikan pengaruh pada peningkatan mutu pendidikan adalah dengan melakukan supervisi pada proses belajar mengajar yang berlangsung di kelas dapat dilakukan melalui wadah-wadah guru, kepala sekolah atau penagawas sekolah/pengawas mata pelajaran. Supervisi harus dilakukan secara wajar dalam suasana kesejawatan profesi, bukan hubungan birokratik atas bawah yang cenderung kaku dan administratif formal.
- (10) Sekolah harus diberikan kesempatan untuk menentukan kebutuhan program pengembangan profesional bagi tenaga pendidiknya, agar segala upaya peningkatan profesionalisme bermanfaat bagi sekolah dan hasil dari program dapat dimonitor oleh Kepala Sekolah. Otonomi sekolah dalam berbagai hal akan berpengaruh pada profesionalisme tenaga kependidikan dan kualitas sekolah secara umum.
- (11) Masih terdapat keanekaragaman status guru pada suatu lembaga pendidikan, padahal fungsi tenaga pendidik di depan kelas adalah melakukan proses interaksi edukatif. Perbedaan status berpengaruh pada motivasi, loyalitas dan dedikasi tenaga pendidik, karena perbedaan status juga menentukan besar kecilnya gaji seorang guru pendidik. Gaji memberikan pengaruh kuat pada dedikasi, motivasi dan loyalitas tenaga kependidikan.
- (12) Profesi tenaga kependidikan belum diatur secara kuat dibandingkan dengan jenis profesi lainnya. Wadah atau organisasi profesi tenaga kependidikan perlu meningkatkan kualitas gerakannya menuju kokohnya profesi tenaga kependidikan.
- (13) Manajemen SDM guru harus berorientasi dan berbasis pada kepemilikan kompetensi kependidikan/keguruan. Pemenuhan kepemilikan kompetensi keguruan bagi tenaga kependidikan akan menentukan tampilan mutu lembaga pendidikan. Strategi manajemen guru berbasis kompetensi merupakan bentuk yang paling baik untuk perwujudan otonomi pendidikan di era otonomi daerah.

III. TEMUAN PENELITIAN

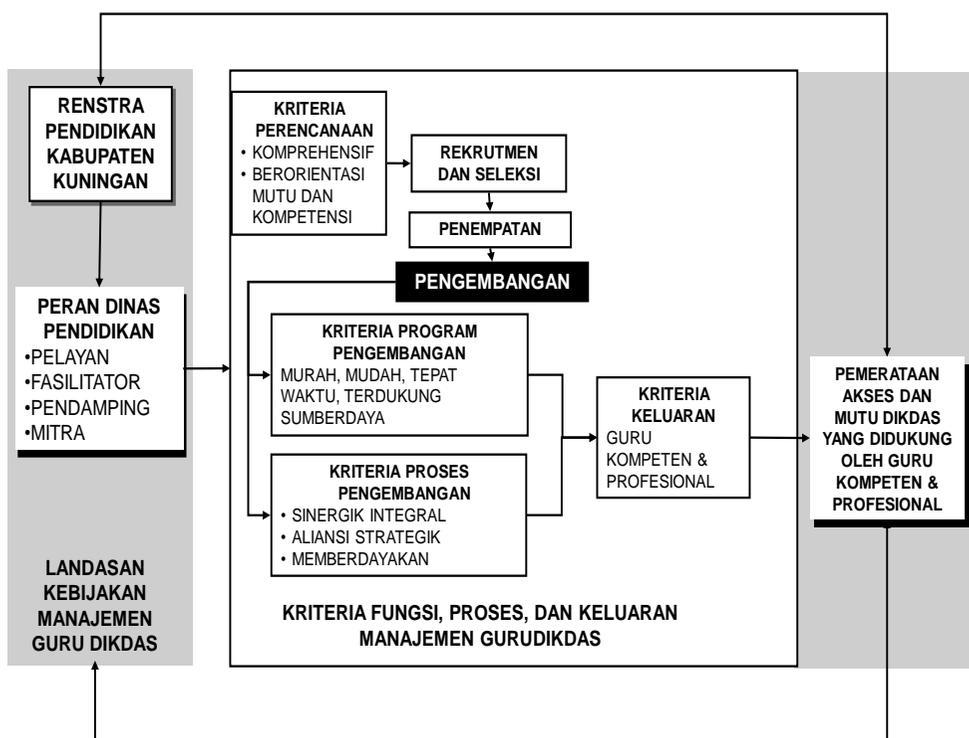
1. Kebijakan manajemen guru pendidikan dasar tidak terpisahkan dari program penuntasan wajar dikdas di Kabupaten Kuningan. Kebijakan tersebut merujuk kepada Renstra kelembagaan Dinas Pendidikan Kabupaten Kuningan. Substansi Renstra Dinas Pendidikan Kabupaten Kuningan mencerminkan kehendak menyelenggarakan pendidikan yang memiliki keunggulan bersaing, dan karenanya renstra tersebut dijadikan pula sebagai *the fundamental source of power* Dinas Pendidikan Kabupaten Kuningan. Meskipun demikian, Renstra Dinas Pendidikan Kabupaten belum difungsikan sebagai pembimbing kognitif segenap aparat dan seluruh *stakeholder* Dinas Pendidikan, terutama mengenai posisi, nilai, *core competencies* dan peluang di masa sekarang serta masa mendatang. Selain itu, belum secara tepat diimplementasikan ke dalam perencanaan pendidikan.
2. Manajemen guru pendidikan dasar di Kabupaten Kuningan menunjukkan bahwa jumlah yang direkrut dan diangkat menjadi PNS cukup signifikan. Demikian pula halnya jumlah guru PNS yang diikutsertakan dalam program peningkatan kemampuan profesional, dan penerima beasiswa penyetaraan pendidikan S1 kependidikan. Dibandingkan dengan keadaan pada tahun 2002/2003, kelayakan mengajar tenaga pendidik dikdas tahun 2006/2007 di Kabupaten Kuningan sudah baik. Guru SD/MI yang layak mengajar dan semi layak adalah 87,22% dan 83,96%, sedangkan guru SMP/MTs yang layak mengajar masing-masing 86,32% dan 80,87%. Selain itu, observasi kinerja sampel 53 orang guru dikdas menunjukkan pula kondisi di atas rata-rata. Kinerja yang dimaksud meliputi aspek-aspek kemampuan mengelola proses belajar mengajar, dorongan bekerja, tanggung jawab dalam bekerja, minat terhadap tugas, penghargaan dan peluang untuk berkembang.
3. Manajemen guru pendidikan dasar memberikan kontribusi yang positif terhadap penuntasan wajar dikdas di Kabupaten Kuningan, terutama dilihat dari perbaikan angka efisiensi edukasi yang berupa Angka Partisipasi Kasar (APK); Angka Partisipasi Murni (APM); Angka Putus Sekolah dan Angka Mengulang. Membandingkan keadaan antara tahun 2002/2003 dengan 2006/2007, terdapat 27 kecamatan yang SD/MI-nya meraih APK/APM di atas 100%; dua kecamatan dengan capaian APK/APM 100%; dan tiga kecamatan dengan APK/APM kurang dari 100%. APM SMP/MTs 75% dicapai oleh 16 kecamatan; belum mencapai 75% di 16 kecamatan; dan kurang dari 50% di tiga kecamatan. Kenaikan yang cukup berarti terjadi pula dalam angka melanjutkan pendidikan, baik lulusan SD/MI maupun lulusan SMP/MTs di Kabupaten Kuningan.

4. Manajemen guru pendidikan dasar berpengaruh cukup efektif terhadap mutu dikdas di Kabupaten Kuningan. Dari segi mutu proses, ditunjukkan oleh angka efisiensi edukasi SD/MI di Kabupaten Kuningan yang cukup tinggi, mencapai 98,72; SMP/MTs 97,33. Rasio keluaran berbanding masukannya mencapai 0,97. Tetapi rata-rata persentase lulusan MTs (97,44%) lebih baik daripada SMP (97,22%). Sedangkan rasio nilai UN terhadap NEM pada saat diterima sebagai siswa baru, menunjukkan capaian nilai kelulusan SMP lebih besar daripada MTs.
5. Ketersediaan prasarana dan sarana merupakan masalah penting pendidikan dasar di Kabupaten Kuningan. Hingga kini, ruang kelas SD dan SMP yang berkategori kondisi baik masing-masing 68,88% dan 89,41%; sedangkan yang berkategori rusak berat, SD sebesar 11,46%, MTs sebesar 4,34%. Fasilitas sekolah yang berupa perpustakaan, lebih banyak dimiliki oleh MI. Tetapi, lapangan olahraga dan ruang UKS lebih banyak terdapat di SD. Apabila setiap sekolah diharuskan memiliki ketiga fasilitas tersebut, maka lebih dari separuh SD di Kabupaten Kuningan telah memilikinya; sedangkan MI yang memiliki ketiga fasilitas tersebut baru 38,28% saja. MTs yang memiliki perpustakaan lebih besar daripada SMP. Tetapi MTs yang memiliki lapangan olahraga, ruang UKS lebih, dan ruang laboratorium lebih sedikit daripada SMP. Apabila setiap sekolah diharuskan memiliki keempat fasilitas tersebut, maka 58,04% SMP di Kabupaten Kuningan telah memilikinya.
6. Mutu pendidikan dasar ditunjukkan pula oleh sumber-sumber pembiayaannya, yaitu Pemerintah Pusat, Pemkab, dan peranserta orang tua siswa. Dari ketiga sumber biaya tersebut, Pemkab Kuningan merupakan sumber terbesar bagi SD (70,91%) melampaui proporsi biaya MTs yang bersumber dari Pemerintah Pusat (60,20%). Pemkab juga menyediakan 49,76% biaya SMP, dan 13,07% biaya MTs. Sedangkan peranserta orang tua siswa berkisar 0,74% untuk biaya SD, 19,70% SMP, dan 20,37% MTs.
7. Berdasar ramuan antara kondisi empirik, analisis teoretik hasil-hasil studi terdahulu, dan diskusi validasi model, maka strategi alternatif manajemen guru pendidikan dasar di Kabupaten Kuningan mencakup komponen-komponen visi, misi, perencanaan komprehensif, wawasan manajemen para penyelenggara dikdas, wawasan kompetensi dan profesi guru dikdas

IV. IMPLIKASI

1. Visi dan Renstra Dinas Pendidikan menuntut dilakukannya dua hal dalam penyelenggaraan dikdas di Kabupaten Kuningan. *Pertama*, menciptakan iklim kondusif secara makro institusional terhadap pengembangan wawasan keunggulan dalam keseluruhan aktivitas pendidikan yang diselenggarakan. *Kedua*, menciptakan iklim kompetitif yang positif dalam

- semua aktivitas pendidikan. Dalam hal ini dibutuhkan sistem yang terbuka dan adil dalam memberikan *reward* dan *punishment* kepada semua pihak yang terlibat.
2. Dinas Pendidikan harus membuat perencanaan yang komprehensif. Dari segi kemampuan penyelenggara pendidikan, perencanaan itu mencerminkan kemampuan: (1) memadukan berbagai komponen sumberdaya potensial pendidikan sebagai kekuatan bagi terselenggaranya pendidikan; (2) mewujudkan relevansi pendidikan dengan kebutuhan masyarakat sebagai manifestasi dari konsep *community based education*; dan (3) kemampuan menciptakan lulusan yang kompetitif.
 3. Produk pengembangan guru pendidikan dasar hendaknya menyentuh area kualifikasi dan kompetensi untuk meningkatkan profesionalisme guru, yang berupa inovasi pedagogik. Elemen penting dalam inovasi pedagogik di satuan-satuan dikdas adalah sumber belajar, teknologi pendidikan, dan kurikulum.



Gambar 2

Strategi manajemen GURU Berorientasi pemerataan akses dan Peningkatan Mutu Dikdas di kabupaten kuningan

V. REKOMENDASI

1. Manajemen Guru pendidikan dasar di Kabupaten Kuningan hendaknya dipahami sebagai upaya peningkatan kualitas komponen sistem dan kualitas kinerja sistem pendidikan dasar. Kualitas komponen sistem meliputi masukan, proses, keluaran, dan dampak pendidikannya yang mendasarkan diri kepada landasan filosofis, visi, dan misi kelebagaannya.
2. Kualifikasi dan kompetensi guru pendidikan dasar yang harus dikembangkan hendaknya mendukung pengembangan kinerja layanan dikdas. Kompetensi yang dimaksud meliputi kompetensi sebagaimana yang dituntut oleh peraturan dan perundang-undangan serta mengakomodasi keragaman konteks lokal, seperti faktor-faktor kondisi geografik ekonomi, sosial budaya, dan faktor teknis yang meliputi: (1) kurangnya daya tampung siswa di beberapa sekolah; (2) mutu sarana prasarana belum memadai; (3) ketidakmerataan sebaran guru SD/MI dan SMP/MTs; (4) adanya angka *drop out*; (5) rendahnya partisipasi masyarakat dalam mendukung wajib belajar dikdas; (6) masih ada guru SD/MI dan SMP/MTs yang kurang layak mengajar; (7) masih terbatasnya anggaran pendidikan.
3. Kajian-kajian komprehensif mengenai manajemen guru pendidikan dasar, masih sangat diperlukan. Adapun penelitian yang penulis lakukan ini perspektifnya terbatas. Konsep strategi manajemen yang diajukan dalam penelitian ini pun, masih perlu divalidasi dalam konteks praksis sehingga dapat dikenali aspek-aspek kekuatan dan kelemahannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchori, 2008, *Guru Profesional Menguasai Metode dan Terampil Mengajar*, Bandung: Alfabeta
- Bafadal, Ibrahim, 2006, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar dalam kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Banghart, Frank W & Trull, Albert, Jr, 1973, *Educational Planning*, New York: The Macmilan Company
- Bernadin, H. J. & Russel, J. A. 1998. *Human Resources Management: An Experiential Approach*. New York: MacGraw-Hill Book Company.
- Biro Perencanaan. 1993. *Stakeholder yang Berkaitan dengan Pembangunan dan Pendidikan di Propinsi*. Jakarta: Depdikbud.
- Bryson, John M. 2000. (Alih Bahasa oleh M. Miftahuddin). *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Buchori, Mochtar, 2001, *Pendidikan Antisipatoris*, Yogyakarta, Kanisius
- Burhanuddin, 1999, *Analisis Administrasi, Manajemen, dan Kepemimpinan*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Bush, Tony., Coleman, Marianne. 2006, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, Jogjakarta: IRCiSod.
- Danim, Sudarwan, 2002, *Inovasi Pendidikan Dalam Rangka Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung, Pustaka Setia.

- Danin, Sudarwan, 2006, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Dean, Joan. 1991, *Developing Teachers and Teaching Professional Development in School*, Buckingham: Open University Press.
- Depdikbud, 1996, *Lima Puluh Tahun Perkembangan Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Depdikbud.
- Depdiknas, 2002, *Penuntasan Wajib Belajar Pendidikan Dasar Sembilan Tahun*, Jakarta: Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama.
- Engkoswara. 1987. *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud.
- Gaffar, Moch. Fakry. 1995. *Perencanaan Strategis Penuntasan Wajib Belajar Pendidikan Dasar 9 Tahun di Indonesia*. Bandung: IKIP Bandung.
- Gilley, Jerry W, and Eggland, Steven A., 1989, *Principles of Human Resources Development*, Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company.
- Hardiyanto, 2004, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan Di Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta.
- IKIP Bandung, 1991. Majalah *Mimbar Pendidikan*, No.2 Tahun X. Juli
- Jalal, Fasli dan Dedi Supriadi. 2001. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita.
- Jarvis, Peter, 1986, *Profesional Education*, London-Canbera: Croom Helm.
- Jeffrey Pfeffer, at.all, (2007), *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Amara Book.
- Jiyono, at al, (1999), *School Based Manajemen di Tingkat Pendidikan Dasar*, Jakarta: Bapenas.
- Kabupaten Kuningan, Bappeda, *Kuningan Dalam Angka 2007*, Kuningan: Bappeda
- Kabupaten Kuningan, BPS, *SUSEDA Tahun 2006*, Kuningan: BPS
- Kabupaten Kuningan, Dinas Pendidikan, 2006, *Profil Wajar Dikdas Kabupaten Kuningan Tahun 2005*, Kuningan: Dinas Pendidikan
- Kabupaten Kuningan, Dinas Pendidikan, 2007. *Profil Dinas Pendidikan Tahun 2007*, Kuningan: Dinas Pendidikan.
- Kasmianto. 1997. "Studi tentang Pengelolaan Guru Honor Daerah di Kabupaten Indragiri Hulu", *Disertasi*, Bandung: IKIP Bandung.
- Kaufman, Roger. 1988. *Planning Educational Systems*. New Holland Avenue: Technomic Publishing Company, Inc.
- Kydd,Lesley, at all, 1997, *Professional Development for Educational Management* (terjemahan), Jakarta: Grasindo.
- Luthans, F. & Davis, K. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Makmun, Abin Syamsuddin. 1996, *Pengembangan Profesi dan Kinerja Tenaga Kependidikan*, Bandung: Program Pascasarjana IKIP Bandung.
- Makmun, Abin Syamsudin, 1999, "Pemberdayaan Sistem Perencanaan dan Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Kearah Peningkatan Kualitas Kinerja Pendidikan yang Diharapkan", *Pidato Pengukuhan Guru Besar*, IKIP Bandung.
- Makmun, Abin Syamsudin. 1996. *Analisis Posisi Pendidikan*. Jakarta: Biro Perencanaan Depdikbud.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, Remaja Rosda Karja.
- Mangkuprawira, TB.Syafri, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mathis,Robert.L-Jackson, John H. 2006, *Human Resource Management, Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.
- Moleong, Lexy J. 1988. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Morrisey, George L. 1996. *Pedoman Pemikiran Strategik: Pembangunan Landasan Perencanaan Anda*. Jakarta: Prenhallindo.

- Nawawi, Hadari. 1998. *Manajemen Strategic dengan Ilustrasi Organisasi Profit dan Nonprofit*. Jakarta : Rajawali Perss.
- Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Pidarta, Made. 1980. "Pengembangan Sikap Keguruan Profesional di IKIP Surabaya". *Disertasi*. Bandung: IKIP Bandung.
- Quigley, Joseph V. 1993. *Vision How Leaders Develop It, Share It and Sustain It*. New York: Mc Graw Hill, Inc.
- Sagala, Syaiful, 2007, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Satori, Djam'an. 1989. "Studi Efektivitas Sistem Pelayanan Bantuan Profesional bagi Guru-guru Sekolah Dasar di Cianjur". *Disertasi*. Bandung: IKIP Bandung.
- Schuler, Randall S. & Jackson. 1997. *Personal and Human Resources Management*, St Paul: West Publishing Company.
- Sergiovanni, Thomas J. et. al. 1987. *Educational Governance and Administration*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Simamora, Henry. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YPKN Bandung
- Somantri, Manap. 1999. "Pengembangan Model Perencanaan Strategis Perencanaan Wajib Belajar dan Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar". *Disertasi*. Bandung: PPS IKIP Bandung.
- Supriadi, Dedi. 1998. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, Yogyakarta: Adicita Karya.
- Supriadi, Dedi. 1997. *Globalisasi dan Pendidikan: Implikasi pada Perguruan Swasta Menghadapi Abad ke-21*. Bandung: BMPS Jawa Barat.
- Surya M. 1997. "Pergeseran Paradigma Pendidikan Menyongsong Abad ke 21". *Jurnal Pendidikan IKIP Bandung*. *Mimbar Pendidikan* 4 (XVI), 17-22.
- Surya, M, 2008, *Menjadi Guru terus Guru selamanya Guru*, Bandung: Yayasan Bakti Winaya.
- Suryadi A. dan Tilaar H. A. R. 1993. *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*. Bandung: Rosda Karya.
- Suryadi, Ace. 1998. *Pendidikan, Investasi Sumberdaya Manusia dan Pembangunan*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Sutisna, Oteng. 1989. *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritik untuk Praktek Profesional*, Bandung: Angkasa.
- Suyanto dan Hisyam Djihad, 2005, *Refleksi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia menuju Milinieum III*, Yogyakarta: Adicita
- Suyanto, 2006, "Membangun Sekolah yang Efektif", dalam *Kompas*. Rubrik Otonomi Daerah, 26 Januari 2001.
- Suyanto, 2006, *Dinamika Pendidikan Nasional Dalam Percaturan Dunia Global*, Jakarta: PSAP Muhammadiyah.
- Tilaar, HAR. 1994. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Turney C. et. al. 1992. *The School Manager*. North Sidney: Allen & Unwin Pty Ltd.
- Umaedi, 2002, *Penuntasan Wajib Belajar Pendidikan Dasar Sembilan Tahun*, Jakarta: Depdiknas
- Undang-undang No. 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Undang-undang RI No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Undap, Andi. P. 1988. "Pola Kepemimpinan dan Profesionalisasi Tenaga Kependidikan di IKIP Manado", *Disertasi*, Bandung: IKIP Bandung.
- Vredenbergt, J, 1984, *Pengantar Metodologi untuk Ilmu-ilmu Sosial*, Jakarta: Gramedia,
- Wahjoesumidjo, 1999, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Pemasahannya*, Jakarta: Grafindo Persada.
- Wasliman, Iim. 1999. "Studi Pemberdayaan Tim Koordinator Wajar Dikdas Propinsi Jawa Barat". *Disertasi*. Bandung: IKIP