

KOMPETENSI BERBIROKRASI SEORANG GURU

Yohanes Mariano Dangku
Universitas Negeri Malang

Abstract: A Teacher Bureaucracy Competence. Bureaucracy issue is not only in the field of government. It has been broad in many fields, including in the field of education. In the school, an educator is apparatus of bureaucracy. She/he is a bureaucrat. As a bureaucrat she/he has to recognize ideas, principles and how to carry out it in the classroom. Shortly, a teacher need have competence of bureaucratizing to manage her/his classroom.

Keywords: bureaucracy, bureaucracy's theories and principles, current issues of bureaucracy, and competence of bureaucratizing

Abstrak: Kompetensi Berbirokrasi Seorang Guru.Isu berbirokrasi tidak hanya di bidang pemerintahan. Sudah luas di berbagai bidang, termasuk di bidang pendidikan. Di sekolah, pendidik adalah aparat birokrasi. Dia adalah seorang birokrat. Sebagai seorang birokrat, dia harus mengenali gagasan, prinsip dan cara melaksanakannya di kelas. Seorang guru membutuhkan kompetensi birokratis untuk manage kelasnya.

Kata kunci: birokrasi, teori dan prinsip birokrasi, isyarat terkini birokrasi, dan kompetensi birokratisasi.

PENDAHULUAN

Javier Pascual Salcedo berkata, “Birokrasi adalah seni mengubah yang tidak mungkin menjadi mungkin.” Jargon Sacedo dapat diimplementasikan secara positif jargon untuk mendorong setiap birokrat agar mengerahkan segala daya upaya sehingga mencapai tujuan menyelenggarakan sesuatu. Seperti dalam lapangan pendidikan, penyelenggara berdaya upaya mengelola institusinya agar mencapai tujuan-tujuan pendidikan nasional, regional, lokal, dan sekolah. Penyelenggara ibarat lokomotif yang menarik gerbong pendidikan sampai stasiun yang dituju. Tanpa penyelenggara pendidikan akan stagnan dan takberdaya.

Dalam artikel ini disajikan tinjauan kepustakaan tentang konsep, isu-isu strategis dan implementasi birokrasi oleh guru dalam pendidikan. Tinjauan ini disajikan untuk membagikan hasil studi dan menyiarkan beberapa gagasan untuk mengimplementasikan birokrasi. Lebih khusus bagi para guru yang menjadi ujung tombak menyelenggarakan pendidikan dalam ruang kelas yang dikelolanya.

PEMBAHASAN

Sebagai titik tolak, sekilas wawasan umum tentang birokrasi disajikan sebagai titik tolak memahami topik. Selanjutnya disajikan isu-isu strategis yang relevan dalam konteks dinamika pendidikan mutakhir. Muaranya adalah implementasi birokrasi oleh guru dalam kapasitasnya sebagai aparat di suatu sekolah dan kelas yang menjadi tanggung jawabnya.

Wawasan Umum tentang Birokrasi

Berdasarkan Kamus Webster's (2008:151), birokrasi memunyai beberapa arti. *Pertama*, administrasi pemerintahan yang berwenang melalui kantor-kantor yang dijalankan staf resmi. *Kedua*, departemen dan para staf secara menyeluruh. Selain itu, briokarsi juga berarti pemerintahan yang ditandai penggabungan otoritas departemen, kantor, dinas dan bidang-bidangnya untuk mengoperasikan kaidah bersama demi mencapai tujuan-tujuan penyelenggaraannya. Selain itu, birokrasi juga berarti sistem administratif yang wajib mematuhi sejumlah prosedur demi kerja yang efektif.

Sementara dalam KBBI (Depdiknas, 2013: 198), birokrasi berarti sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah yang berpegang pada hierarki dan jenjang jabatan. Birokrasi juga berarti cara bekerja atau susunan pekerjaan yang serba lamban, serta menurut tata aturan (adat dsb.) yang banyak liku-likunya. Kedua arti dalam KBBI menyiratkan berlangsungnya dinamika dan komplikasi pemahaman birokrasi di Indonesia sehingga timbul makna yang positif dan negatif. Dikatakan positif jika birokrasi diselenggarakan secara legal-rasional, bersistem yang jelas dan ajek serta efektif dan efisien. Sebaliknya, dikatakan negatif jika birokrasi bersifat rumit, inkonsisten, stagnan, bertele-tele dan penuh manipulasi.

Berdasarkan kedua rujukan di atas ditemukan bahwa beberapa pengertian pertama menjurus kepada urusan pemerintahan, kepemimpinan, dan penyelenggaraan atau tata laksananya. Sementara pengertian terakhir terbatas pada urusan administratif. Untuk itu perlu dideskripsikan pemahaman generik yang lebih terbuka. Dalam artian bahwa pengertian yang dirumuskan tersebut terbuka atau mewadahi semua lembaga atau sistem kerja.

Namun demikian, pengertian-pengertian di atas memuat beberapa komponen, seperti institusi/ lembaga, sistem, dan pimpinan beserta kaidah atau aturan mainnya. Komponen-komponen tersebut menjadi titik tolak pendefinisian birokrasi yang lebih komprehensif. Berdasarkan itu komponen-komponen tersebut dapatlah dirumuskan bahwa birokrasi adalah sistem penyelenggaraan aktivitas dan pekerjaan dalam suatu lembaga oleh aparat-aparatnya di bawah pimpinan seseorang yang berwenang disertai hierarki dan distribusi wewenang yang diatur kaidah atau aturan main tertentu.

Secara keilmuan, dalam sejarah muncul beberapa teori birokrasi beserta model yang diturunkannya (dalam NN, TT:89-90), yaitu model birokrasi rasional Weber dan model birokrasi berbasis personalitas Merton. Kedua model dibangun di atas basis teoretis yang berbeda dan mempunyai konsekuensi yang berlainan.

Pertama model birokrasi rasional Weber. Max Weber dikenal sebagai perumus dan bahkan pencetus teori birokrasi modern klasik. Dia dikenal sebagai peletak dasar teori ini. Beberapa elemen teorinya menjadi komponen-komponen dalam model yang diuraikan ini. Elemen-elemen tersebut adalah:

1. Deskripsi dan divisi tugas/pekerjaan dan kewenangan;
2. Struktur lembaga atau kepemimpinan secara hierarkis;
3. Sistem penjangkauan pegawai/aparat sesuai kebutuhan dan keahlian spesial;
4. Berprinsip bahwa tugas/kerja merupakan arena pengembangan karier atau kerja berjuruan;
5. Tugas dan kewenangan dilihat berdasarkan pisisi atau kedudukan bukan pada pribadi. Model ini disebut rasional karena birokrasi diselenggarakan atas rasionalitas kriteria bukan rasionalitas subjektivitas. Pertimbangan-pertimbangan yang digunakan didasarkan pada rasionalitas elementer. Sebab, dunia modern (dunia industri) dan kerja profesional menuntut berjalannya suatu sistem agar memperoleh capai-capain yang terencana dan terukur. Pribadi (*person*) dilihat sebagai pekerja, pelaku, dan 'objek' yang menjalankan suatu sistem, bukan menjalankan kemauannya. Pribadi dinilai bukan pada kesiapaannya melainkan keapaan dan bagaimanaannya dalam bergerak, menggerakkan, dan digerakkan dalam dalam roda demokrasi.

Ciri rasional dan instrumental model ini mendapat kritik. Secara umum dalam debat teoretis, teori Weber sebagai teori sosial dilihat berciri intrumental. Akal dan kemampuan manusia dipandang semata-mata sebagai alat yang sering diperalat untuk mencapai tujuan. Tujuan yang semula rasion tetapi pada akhirnya menghasilkan mitos. Sebab, rasionalitas instrumental justru membuat manusia terbelenggu keserakahannya sendiri.

Secara konkret dirumuskan bahwa model ini menempatkan manusia sebagai aparat birokrasi laksana manusia tak berjiwa. Sebab, manusia ditempatkan hanya sebagai pelaku dalam sistem industri laksana mesin raksasa. Setiap aparat digerakkan untuk menjalankan sistem sesuai kaidah atau norma yang berlaku di dalamnya. Tanpa dipertanyakan keadaban sistem tersebut. Segi inilah yang banyak diserang teori sosil karya Karl Marx, yang memandang pekerja atau aparat bagaikan buruh yang sekadar bekerja sesuai kemauan tuan-tuan kapitalis. Kaum buruh semakin miskin sementara kaum kapitalis semakin kaya.

Itulah sebabnya Robert K. Merton menekankan segi-segi personal dalam model birokrasinya. Menurut Merton birokrasi yang rasional legal cenderung normatif sehingga

membentuk perilaku yang ritualistik-formalistik. Aparat atau pelaku birokrasi menjalankan sesuatu secara rutin dan mengikuti irama umum sehingga mengurangi inisiatif, kreasi, motivasi, dan independensi aparat.

Seperti dalam sosiologi terdapat dinamika hubungan antara individu dan masyarakat, antara aktor dan struktur, atau antara pelaku dan sistem demikian pun dalam penyelenggaraan dan pelayanan birokrasi. Pengutamaan sistem atau struktur akan mengabaikan individu atau manusianya. Sebaliknya pengutamaan manusia atau individu dapat mengacaukan sistem. Kedua ekstrem ini mesti dipadukan atau integrasikan untuk mencapai suatu sistem yang lebih seimbang, produktif, dan manusiawi.

Dalam dunia pendidikan perlu digunakan sistem birokrasi yang seimbang (*balance*), sinergis, dan sinkron antara semua komponen. Seperti dinyatakan Beirsto (dalam Beirsto dan Ruhotie, 1999:1-47) mengintegrasikan dan mensinergikan seluruh komponen birokrasi dalam suatu lembaga merupakan sesuatu yang kritis dan bahkan krusial. Namun, pimpinan, misalnya kepala sekolah, tidak bisa menghindari tanggung jawab ini. sebaliknya pimpinan harus berdaya upaya sedemikian sehingga ideal keseimbangan, sinergi, dan harmoni dapat diwujudkan.

Untuk mencapai tujuan yang demikian dibutuhkan prinsip-prinsip umum menyelenggarakan pendidikan. Mbulu, dkk (2005:141) memaparkan prinsip-prinsip menyelenggarakan pendidikan, yaitu:

1. Diselenggarakan secara demokratis, berkeadilan, dan inklusif dengan menunjang tinggi HAM dan nilai-nilai seperti keagamaan, kultural, dan kebhinekaan;
2. Diselenggarakan sebagai satu kesatuan sistemik dengan sistem terbuka dan multi makna;
3. Diselenggarakan sebagai pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung seumur hidup;
4. Diselenggarakan dengan memberi keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas, inisiativitas, dan proaktivitas peserta didik;
5. Diselenggarakan dengan membudayakan literasi yang komprehensif seperti berbicara, menyimak, membaca, menulis, dan bidang-bidang keilmuan yang berguna bagi masyarakat dan bangsa;

6. Diselenggarakan dengan memberdayakan partisipasi masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

#

Beberapa Isu Strategis

Terdapat beberapa isu strategis yang layak diperhatikan dan dayapayakan dalam penyelenggaraan birokrasi. Dikatakan strategis karena posisi isu-isu dapat berpengaruh dan bahkan menentukan keberhasilan penyelenggaraan birokrasi.

Pertama, autonomisasi dan desentralisasi. Autonomisasi dan desentralisasi sebenarnya kedua proses yang bermuara sama, yaitu agar pelaku yang otonom dan penerima atau pemwujud kewenangan dapat melaksanakan kegiatannya. Dari satu sisi, pihak atau unit kerja tertentu berusaha memproses suatu sistem kerja dan pengelolaan yang mandiri. Pihak atau unit kerja tersebut tidak bergantung pada pihak yang lebih tinggi atau unit yang lebih besar. Otonomisasi berusaha agar pihak atau unit kerja tersebut otonom, mengatur rumah tangga sendiri, membiayai sendiri, dan menciptakan peluang sendiri. Sementara desentralisasi merupakan upaya timbalik-balik pimpinan dan pihak bawahan atau unit kerja tertentu agar berusaha mendistribusi kewenangan dan meniadakan ketergantungan pada pusat atau pimpinan. Bawahan atau unit kerja tertentu tidak memisahkan diri atau bertindak semaunya melainkan upaya agar bawahan atau unit kerja tertentu itu dapat bekerja dan mengerjakan apa yang direncanakannya.

Mengikuti Wringe dalam artikelnya *In Defence of Rational Autonomy as an Educational Goal* (dalam Bridges, 2003:115-125), pendidikan pada dasarnya bertujuan menghasilkan pribadi-pribadi yang autonom. Dalam mencapai itu dibutuhkan situasi dan konteks penyelenggaraan pendidikan yang memungkinkan terbentuknya pribadi sejenis itu. Wringe mengingatkan pemahaman dan pelaksanaan ekstrem paham komunitas dalam pendidikan. Memang diakui bahwa komunitas dalam bingkai *learning community* merupakan kondisi ideal pembentukan kewargaan akademik dan autonom. Namun, dihindari ketertenggelaman atau keterhanyutan dalam komunitarisme, yaitu demi komunitas individu, pribadi tenggelam, terhanyut sehingga kehilangan identitas atau jati dirinya.

Lebih lanjut dinyatakan Winger bahwa ideal pribadi autonom dibentuk melalui situasi dan konteks penyelenggaraan pendidikan. Birokrasi pendidikan di sekolah hendaknya memungkinkan bertumbuhnya proses autonomi peserta didik. Birokrasi diselenggarakan untuk memudahkan perkembangan peserta didik dan bukan membuatnya melempem.

Secara real dalam penyelenggaraan birokrasi, pimpinan dan perangkat-perangkatnya adalah pribadi-pribadi autonom. Agar kondisi dan semangat penghargaan terhadap autonomi pribadi dapat tercapai maka diperlukan penciptaan kondisi yang demokratis, terbuka, agaliter, dan kesadaran kedudukan, peran, kewenangan, dan tanggung jawab. Penyelenggaraan birokrasi yang demikian dapat mewarnai penyelenggaraan dan pengelolaan lembaga pendidikan secara menyeluruh.

Menurut Bayhaqy (2004), autonomisasi dan desentralisasi di Indonesia berhubungan dengan maksimalisasi peran daerah/lokal dan distribusi kewenangan dari pusat/sentral dalam menyelenggarakan pemerintahan atau kepemimpinan. Tujuan dasarnya adalah agar pemerintah daerah atau lokal dapat merespons perubahan dan menggalakkan pembangunan dengan inisiatif, kreasi, dan inovasi yang dibutuhkan.

Pembaharuan tata laksana pemerintahan yang demikian berdampak juga terhadap tata laksana pendidikan. Pembangunan pendidikan juga harus dilaksanakan secara otonom dan desentral agar daerah, lokal, dan sekolah mengadaptasikan dan mengontekstualisasikan desain pendidikan nasional sampai di tingkat sekolah. Hemat penulis inilah spirit, ruh yang ada dalam KTSP, karena sekolah sebagai unit pelaksana pendidikan jauh lebih memahami kondisi sekolah, peserta didik, masyarakat, dan harapan atau kebutuhan masyarakat di daerah.

Namun, Baihaqy mengemukakan plus-minus terkait dengan implementasinya. Sebab, ketersediaan kewenangan yang otonom dan desentral sering menempatkan para kepala sekolah dalam tempurung bentukannya. Outonomisasi dan desentralisasi tanpa kontrol akan membawa kepada overautonomisasi dan overdesentralisasi. Para pengelola dan kepala sekolah atau pimpinan unit bertindak laksana raja-raja kecil yang mengatur sesuka hatinya.

Kedua, demokrasi. Seperti dinyatakan sebelumnya bahwa salah satu prinsip dalam

penyelenggaraan pendidikan adalah demokratis. Secara real dimaknai maksimalisasi partisipasi segenap elemen birokrasi dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan. Peningkatan partisipasi dalam fase-fase ini menciptakan *sense of belonging*, rasa memiliki lembaga dan rasa memiliki setiap program yang dilaksanakan. Sebaliknya, program yang *top-down* cenderung sentral, hierarkis, dependen, dan bahkan otoriter.

Ketiga, independensi dan interdependensi. Terkait dengan otonom, desentral, dan demokratis, dalam birokrasi juga membuka peluang independensi dan menggalakkan interdependensi. Kemandirian bawahan atau unit kerja lebih kecil memungkinkan inisiatif, proaktivitas, dan kreativitas dalam menyelenggarakan kegiatan atau membuat terobosan agar bisa berkontribusi kepada lembaga.

Namun oleh karena bawahan atau unit kerja yang lebih kecil itu bukanlah bagian yang terpisah dari sistem yang lebih besar maka perlu dibangun kesadaran dan semangat interdependensi. Bawahan atau unit kerja tidak dapat beroperasi semauanya dan tidak mampu menyelesaikan pekerjaan bersama tanpa membangun kerja sama interseksi dan antaraseksi dalam sistem bersama.

Keempat, akses. Salah satu isu yang krusial adalah akses. Citra buruk birokrasi kebanyakan berpusar pada isu ini. Sebab, pelayanan yang rumit, bertele-tele, dan kekaburan prosedur serta ketidakajekan memberlakukan kaidah memperburuk citra birokrasi. Akibatnya birokrasi memunyai konotasi negatif. Publik atau pihak-pihak yang membutuhkan layanan merasa dipersulit, diperlama, dan dipingpong dari pintu ke pintu. Sebegitu parahnya citra buruk birokrasi di Indonesia sehingga dibutuhkan reformasi birokrasi yang ditangani menteri tertentu.

Dalam lembaga pendidikan, isu-isu ini berhubungan langsung dengan pemimpin lembaga pendidikan. Keberhasilan pemimpin diukur dari keberhasilan menggalakkan dan menggerakkan berlangsungnya penyelenggaraan birokrasi yang otonom dan desentral, demokratis, independen dan interdependen, dan perluasan akses.

Kelima, transparansi dan akuntabilitas. Transparansi dan akuntabilitas semakin isu sentral dalam penyelenggaraan birokrasi modern. Publik berkebutuhan terhadap keterbukaan dan keterukuran pengelolaan birokrasi dan pembiayaannya. Isu-isu ini menjadi sorotan

karena seringkali terjadi manipulasi kegiatan dan angka serta penyalahgunaan kewenangan. Sementara *clean governance*, kepemimpinan dan penyelenggaraannya yang bersih dapat diketahui. Transparansi dan akuntabilitas menjadi indeks-indeks tata laksana birokrasi yang bersih.

Kompetensi Berbirokrasi Guru

Sebagai implementasi wawasan tentang birokrasi dalam pendidikan, penulis menilik sosok guru. Sebab, sebagai bagian dari lembaga, guru adalah aparat, pelaku birokrasi dalam batas-batas kewenangannya. Tugas dan pekerjaan guru dalam dan di luar ruang kelas adalah perpanjangan tangan birokrasi sekolah. Dalam kapasitas demikian guru adalah ‘birokrat’ sekolah yang memunyai kedudukan, fungsi, hak, dan tanggung jawab terhadap lembaga abdiannya.

Berhubungan dengan wawasan birokrasi harus dinyatakan secara tegas bahwa guru yang profesional adalah guru yang memunyai kompetensi birokratis. Dalam kata-kata lain, sebagai aparat birokrasi guru harus memunyai profil guru yang birokratis (dalam arti positif). Sayang sekali di Indonesia kata birokrasi dan turunannya, birokratis, mengalami penurunan derajat semantik dan bahkan mengalami pemburukan. Padahal birokrasi secara autentik bermakna luhur sebagai sistem penyelenggaraan kegiatan secara rasional dan normatif di bawah pimpinan seseorang. Dalam kapasitas sebagai aparat suatu institusi pendidikan guru tidak bisa menghindari urusan birokrasi. Oleh karena itu dia harus memiliki kompetensi berbirokrasi

Profil guru yang berkompetensi birokratis dapat tampak dalam beberapa hal. Pertama, guru yang taat asas, yaitu patuh terhadap sistem dan kaidah kerja termasuk tertib administratif. Kedua, guru yang sanggup bekerja secara sinergis dan harmonis karena bekerja sesuai porsi kewenangan dan pemosisian diri secara tepat. Ketiga inisiatif dan kreatif, yaitu bersikap responsif terhadap kebutuhan dan melakukan sesuatu yang diperlukan tanpa menunggu instruksi dari atasan. Guru juga kreatif dan inovatif menciptakan peluang atau memprogramkan hal-hal yang produktif. Keempat, guru adalah pelayan publik. Dalam kapasitas demikian guru harus menampilkan profil guru yang familiar, hospital, dan bersahabat. Profil

guru sebagai perpanjangan tangan sekolah di hadapan murid-murid dan masyarakat menentukan citra baik atau buruk lembaganya. Apalagi di era penegakan HAM, para guru harus menjadi orang terdepan yang menghargai HAM.

Perlu ditambahkan bahwa tuntutan konteks mewajibkan guru mengimplementasikan kapasitas berbirokrasi. Hal yang paling relevan di sini adalah bahwa guru dituntut memiliki sensitivitas terhadap kearifan lokal, *local genius*, di mana dia mengimplementasikan kompetensi berbirokrasinya. Seperti kata-kata kenabian Clifford Geertz, “Nilai-nilai luhur kebudayaan suatu masyarakat tidak cukup berwibawa jika hanya direkam dan dicatat dalam kitab ilmiah, tetapi akan berbuah manis jika diimplementasikan dalam kehidupan mutakhir.” Demikian juga guru yang sensitif terhadap kearifan budaya lokal. Dia berupaya melihat relasi inkarnatif antara birokrasi dan kearifan lokal. Dia berupaya mencari titik temu prinsip-prinsip birokrasi dengan nilai-nilai dalam budaya lokal. Sebaliknya, potensi edukatif dan nilai-nilai didaktis kearifan lokal dapat didayagunakan guru untuk mengelola birokrasi di kelasnya. Potensi dan nilai-nilai yang sama menjadi benih-benih yang dapat disemaikan dalam lahan hati peserta didik. Kontekstualisasi secara demikian menjadikan birokrasi bukan lagi sebuah sistem paksaan atau sesuatu yang asing melainkan sesuatu yang dibutuhkan, mendarat dan berakar dalam konteks lokal.

KESIMPULAN

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa birokrasi merupakan cerminan pertumbuhan masyarakat modern yang dibangun di atas rasionalitas. Dunia modern menyelenggarakan suatu kegiatan atau pekerjaan dengan dan dalam suatu sistem. Agar dapat dilaksanakan kegiatan tersebut diatur, dikelola, dan diselenggarakan dengan kaidah, asas, dan norma tertentu.

Secara eksplisit dirumuskan bahwa birokrasi adalah sistem penyelenggaraan aktivitas dan pekerjaan dalam suatu lembaga oleh aparat-aparatnya di bawah pimpinan seseorang yang berwenang disertai hierarki dan distribusi wewenang yang diatur kaidah atau aturan main tertentu.

Dalam sejarah keilmuan, birokrasi dirumuskan dalam beberapa teori dan model. Di antara yang menonjol adalah model birokrasi

rasional Weber dan model berbasis personalitas birokratis Merton. Kedua teori masing-masing mempunyai elemen dan mewujudkan dalam model. Secara ringkas dinyatakan bahwa teori dan model pertama menekankan struktur/sistem dan fungsi, sedangkan model kedua menekankan peran aktor dalam sebuah sistem birokrasi. Dalam penyelenggaraan birokrasi kedua teori dan model harus dipadukan untuk mencapai keseimbangan.

Dalam konteks Indonesia, terdapat beberapa isu problematis dalam penyelenggaraan birokrasi. Autonomisasi dan desentralisasi, demokrasi, independensi dan interdependensi, akses, dan transparansi dan akuntabilitas adalah isu-isu yang harus direspons dan direalisasikan dalam penyelenggaraan birokrasi. Sebab, harapan *good governance*, kepemimpinan yang baik atau tata laksana birokrasi yang baik dapat terwujud sejauh penyelenggara birokrasi mewujudkan isu-isu tersebut. Sekolah atau lembaga pendidikan umumnya adalah suatu sistem birokrasi. Profil sekolah yang sehat tercermin dari penyelenggaraan birokrasinya.

Secara mikro dilihat peran guru sebagai aparat birokrasi di sekolah. Guru yang profesional harus mempunyai kompetensi birokratis (dalam arti positif). Guru yang taat asas, berinisiatif, kreatif, dan inovatif adalah cerminan aparat birokrasi yang kompeten. Selain itu, guru adalah pelayan publik. Sebagai pelayan publik guru harus mampu menampilkan profil yang familiar, hospital, dan bersahabat. Sebab, citra lembaga dapat baik atau buruk juga ditentukan oleh profil gurunya.

DAFTAR RUJUKAN

- Baihaqy, Akhmad. *Decentralization in Indonesia: The Possible Impact on Education (Schooling) and Human Resource Development for Local Regions*. Jakarta dan Singapura: LPEM FE UI dan Southeast Asian Studies Program, NUS
- Beairsto, Bruce dan Ruohotie, P.1999. *The Education of Educators: Enabling Professional Growth for Teachers and Administrators*. Tampere-Finlandia: University of Tampere
- Beairsto, Bruce. "Learning to Balance Bureaucracy and Community as an Education Administrator" dalam Beairsto, Bruce dan Ruohotie, P.1999. *The Education of Educators: Enabling Professional Growth for Teachers and Administrators*. Tampere-Finlandia: University of Tampere
- Bridges, David (Penyunting). 2003. *Education, Autonomy and Democratic Citizenship*. London dan New York: Routledge, Taylor dan Francis Group
- DEPDIKNAS. 2013. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*. Jakarta: DEPDIKNAS dan Gramedia
- Houghton Mifflin Harcourt. 2008. *Webster's New College Dictionary*. USA: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company
- Martini, Rina. "Politisasi Birokrasi di Indonesia" dalam <http://www.rinamartini.birokarsi>. diunduh Kamis 10 Maret 2016
- NN. "Bureaucracy, Rationalization, and Organization Theory" dalam <https://www.unf.edu/~djaffee/Org%20Theory/chap5.pdf> diunduh Kamis 10 Maret 2016
- Tim Dosen JTP FIP UM. 2005. *Pengantar Pendidikan*. Malang: Laboratorium, TP FIP UM
- Wringe, Colin. "In Defence of Rational Autonomy as an Educational Goal" dalam Bridges, David (Penyunting). 2003. *Education, Autonomy and Democratic Citizenship*. London dan New York: Routledge, Taylor dan Francis Group