

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM ERA OTONOMI PENDIDIKAN

H. Baharuddin

*Dosen Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri (UIN) Malang
sedang menyelesaikan S3 di Universitas Negeri Malang*

Abstract

The Leadership of Headmaster has active aims in increasing the education quality, so that it must have good leadership capability, because it can arrange all of education resources for getting education's purpose whether from learning aspect or developing human resources. So, the headmaster is demanded to be able to create good organization's climate, too, In order that all of the school's components can take a part to get objects and aims of school organization.

Keywords: leadership, quality

A. Pendahuluan

Kompleksitas sekolah sebagai lembaga pendidikan semakin berkembang seiring dengan tingkat perkembangan tuntutan lembaga ini dari orang tua, siswa dan masyarakat luas. Faktor utama yang mendorong pentingnya peningkatan kualitas manajemen sekolah adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pendidikan, sehingga upaya perbaikan dalam pembelajaran dan pengajaran membutuhkan perhatian secara lebih baik, utamanya melalui meningkatkan kualitas manajemen (Bank Dunia, 1999). Di samping faktor guru, siswa, orang tua dan faktor lainnya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah, maka faktor peran kepala sekolah juga tidak boleh diabaikan. Hal ini disebabkan sekolah sebagai suatu organisasi, maka peran seorang pimpinan menjadi bagian penting dari keefektifan lembaga dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Kepala sekolah harus mampu untuk meningkatkan peran strategis dan teknis dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan pengajaran. Dia tidak saja sebagai pemimpin pembelajaran, tapi lebih dari itu adalah pemimpin secara keseluruhan yang

mencakup fungsi-fungsi kepemimpinan dalam suatu lembaga sekolah seperti perencanaan, pembinaan karir, koordinasi dan evaluasi.

Kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mempengaruhi aktifitas individu atau kelompok secara sengaja untuk pencapaian tujuan organisasi (Stogdill, 1974; Yulk, 1989; Stoner, Freeman & Gilbert, 1995; Owens, 1991; Hanson, 1991; English, 1992). Sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan menjadi bagian penting dari upaya untuk menciptakan kinerja semua sumber daya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Sergivanni mengklasifikasikan kemampuan kepemimpinan (dalam Owen, 1991) meliputi konseptual, humanistik, dan teknik. Sedangkan Owens (1992) menyebutkan ada dua tipe kepemimpinan kepala sekolah yaitu kepemimpinan simbolik dan kepemimpinan kultural. Selanjutnya Suyanto (2001) melihat bahwa kepala sekolah harus memiliki kepemimpinan transformatif untuk meningkatkan peran semua unsur sekolah secara optimal. Kemudian Guthrie dan Reed (1991), dengan mempertimbangkan kompleksitas sekolah, dibutuhkan kepemimpinan strategis-visioner atau transformatif. Lepas dari berbagai pendekatan ini, tapi yang lebih penting adalah tugas kepala sekolah menjadi bagian penting dari proses pendidikan di sekolah. Pembahasan ini akan membuat tulisan ini menarik yaitu menempatkan peran kepala sekolah sebagai aktor kebijakan dan perubahan di sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah sebagai agen perubahan dalam sekolah mempunyai peran aktif dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah maka kepala sekolah sebagai pimpinan harus mempunyai kemampuan leadership yang baik. Kepemimpinan yang baik adalah kepala sekolah yang mampu dan dapat mengelola semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran dan sumber daya manusia (Mantja, 1995) hendaknya mampu menciptakan iklim organisasi yang baik agar semua komponen sekolah dapat memerankan diri secara bersama untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Itulah sebagai suatu alternatif kepemimpinan yang disebut kepemimpinan *visioner-transformatif*. Dan bahkan yang lebih baru berkembang tentang kepemimpinan adalah pendekatan *kemampuan emosional* dalam kepemimpinan (Goleman, 1999; Goleman, 2001; Cooper, Robert & Sawaf, 1999; Bennis & Nanus, 1985).

B. Konsep Dasar Kepemimpinan; Karakter dan Kerangka Teoritis

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku untuk mempengaruhi individu atau kelompok untuk melakukan sesuatu dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Secara lebih sederhana dibedakan antara kepemimpinan dan manajemen, yaitu pemimpin mengerjakan suatu yang benar (*people who do think right*), sedangkan manajer mengerjakan suatu dengan benar (*people do right think*) (Bennis & Nanus, 1985). Landasan inilah yang menjadi acuan mendasar untuk melihat peran pemimpin dalam suatu organisasi. Perbedaan ini memberikan gambaran bahwa pemimpin biasanya terkait dengan tingkat kebijakan puncak atau pengambil keputusan puncak yang bersifat menyeluruh dalam organisasi, sedangkan manajer merupakan pengambil keputusan tingkat menengah.

Dari sekian banyak pemahaman tentang kepemimpinan selalu menekankan pada aspek perilaku pemimpin dalam menciptakan pengaruh kepada yang dipimpin atau lebih dikenal dengan hubungan atasan dan bawahan. Dalam konsep-konsep kepemimpinan tradisional dan modern hal ini selalu menjadi tekanan utama. Sehingga lahir teori-teori kepemimpinan yang selalu menjadikan dua arah tersebut sebagai faktor utama untuk keefektifan kepemimpinan dalam suatu organisasi. Lihat misalnya teori bakat (*trait theory*), teori kontingency (*contingency theory*), teori *path goal* (*path goal theory*), yang lebih menekankan pada pembagian dimensi-dimensi kepemimpinan, yang tidak lepas dari dua aspek antara gaya dan perilaku kepemimpinan serta pengaruhnya terhadap keefektifan semua aktifitas organisasi, bahkan ada yang menekankan kepemimpinan pada upaya untuk menacapi tujuan organisasi, di mana bawahan diarahkan untuk melakukan tugas sebagaimana yang diberikan atasan.

Stoener, Freeman dan Gilbert (1995) memberikan batasan pada pemimpin pada tiga komponen mendasar, yaitu; *pertama*, kepemimpinan melibatkan orang lain, *kedua*, kepemimpinan melibatkan distribusi

kekuasaan, *ketiga*, kepemimpinan adalah kemampuan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain atau pengikut, *keempat*, kepemimpinan adalah mengenai nilai, karena mencakup semua sistem yang dapat menciptakan perilaku yang dipimpin. Bagian terakhir ini banyak dianut oleh pakar kepemimpinan sekarang ini, yaitu bagaimana menempatkan aspek manusia sebagai aspek penting dalam suatu organisasi, yang bersifat interpersonal dan intrapersonal dapat mempengaruhi keefektifannya dalam melaksanakan tugas-tugas organisatoris.

2. Perspektif Teori-Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan yang berkembang selama ini ingin mengetahui bagaimana terjadinya keefektifan kepemimpinan dalam organisasi. Sehingga berbagai hasil penelitian menemukan teori bahwa kepemimpinan dapat dilihat dari pribadi pemimpin, perilaku pemimpin, situasi budaya organisasi, hubungan pemimpin dengan yang dipimpin, hubungan pemimpin dengan tugas-tugasnya, dan seterusnya.

Ada beberapa teori kepemimpinan yang berkembang dalam yang selama ini dalam organisasi antara lain;

Pertama, Teori Sifat Tentang Kepemimpinan. Teori sifat menjelaskan bahwa kepemimpinan seorang sangat erat kaitannya dengan faktor sifat bawaan pribadi pemimpin sejak lahir. Teori ini juga disebut sebagai the “*great man theory*”, yang merupakan suatu hasil studi otobiografi para pemimpin dunia seperti Gandhi, Roosevelt dan lain-lain oleh Thomas Carlyle (Hanson, 1991; Stoenor, Freeman & Gilbert, 1995). Dan pada awal tahun 1948 Ralph Stogdill mereveiu 124 penelitian pada bidang bakat psikologis dan menemukan bahwa faktor bakat itu kurang memiliki hubungan dengan keefektifan kepemimpinan. Atas dasar penelitian ini ia mampu untuk menjelaskan bakat-bakat psikologis seorang pemimpin meliputi; kemampuan, prestasi, tanggung jawab, partisipasi, status dan situasi (Hanson, 1991; Owens, 1991).

Mc Gregor (1960) pada tahun 1960 dengan bukunya “*The Human Side of Enterprise*”, menegaskan tentang bawaan individu merupakan

faktor penentu keefektifan kepemimpinan. Lebih lanjut ia menjelaskan bahwa dalam kepemimpinan itu paling tidak ada empat variabel, yaitu: 1) karakteristik kepribadian pemimpin, 2) sikap, kebutuhan dan kepribadian para pengikutnya; 3) karakteristik organisasinya, antara lain seperti: tujuan, struktur, sifat tugas yang harus dilaksanakan; dan 4) keadaan sosial, ekonomis, dan politis. Itulah sebabnya ia menekankan bahwa kepemimpinan merupakan hubungan situasional dalam suatu organisasi.

Kedua, Teori Kontingency Tentang Kepemimpinan. Berbeda dengan teori pendekatan sifat, bahwa teori kontingency menyatakan situasi menentukan gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Teori ini memfokuskan diri pada faktor-faktor; tuntutan tugas, harapan dan tingkah laku rekan setingkat, karakter, harapan dan tingkah laku karyawan, dan budaya organisasi dan kebijakannya. Salah satu dari teori ini adalah teori situasional kepemimpinan model Hersey and Blanchard (Owens, 1991; Hanson, 1991; Stoober, Freeman & Gilbert, 1995). Teori situasional yaitu bagaimana gaya kepemimpinan sebagai respon terhadap keinginan sukses dalam suatu pekerjaan, pengalaman, kemauan, kemampuan bawahan yang juga harus mengalami perubahan.

Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, seperti yang dijelaskan Owens (1991), mengemukakan bahwa teori kepemimpinan situasional meliputi; (1) Tingkat kematangan partisipasi organisasi dapat bertambah setiap waktu. (2) tingkat kematangan meningkat, maka gaya kepemimpinan yang efektif akan dicirikan dengan reduksi perilaku yang berorientasi tugas dan meningkatkan perilaku berorientasi hubungan. Titik tekan dari gaya kepemimpinan adalah terletak pada faktor situasi hubungan tugas dan tanggung jawab dengan pencapaian tujuan organisasi. Sehingga seorang pemimpin sering diarahkan dengan tujuan organisasi dalam menentukan gaya kepemimpinannya. Hal inilah yang kemudian dikenal dengan manajemen berdasarkan tujuan (*management by objective*).

Ketiga, Teori Transformasional atau Harismatik. Teori ini merupakan teori yang relatif baru dalam ilmu manajemen, khususnya tentang kepemimpinan dalam suatu organisasi. Teori ini lahir akibat diperlukan-

nya transformasi secara cepat dalam suatu organisasi yang didukung pengaruh besar seorang tokoh harismatis. Bernad M. Bass (dalam Stooner, Freeman & Gilbert, 1995) membandingkan tipe pemimpin transaksional dan pemimpin transformasional. Pemimpin transaksional menetapkan apa yang harus dilakukan oleh bawahan untuk mencapai tujuan sendiri dan organisasi. Sedangkan pemimpin transformasional membangun motivasi bawahan untuk melakukan apa yang dibutuhkan oleh tim dan organisasi untuk mencapai tujuan aktualisasi diri anggotanya.

Kepemimpinan transaksional yaitu terjadinya hubungan antara atasan dan bawahan dalam agen bargening yang ditandai dengan perilaku individu dengan maksud tercapainya tujuan dan keinginan individu, dimana terjadinya hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan. Sedangkan pimpinan transformasional bersifat visioner, memberikan nilai lalu diartikulasikan dan memberi inspirasi kepada para pengikut serta memberdayakannya yang diikuti dengan jalinan komunikasi secara aktif (Tosi, Rizzo & Carroal, 1990; White & Bedner, 1991).

Teori transformasional lebih mengutamakan partisipasi aktif para anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Anggota organisasi merupakan bagian penting dari roda organisasi. Sedangkan pemimpin diharapkan berperan dalam memberikan inspirasi dan membangun komunikasi secara efektif untuk menggerakkan kinerja anggota organisasi. Pemimpin menjadikan visi organisasi sebagai “perekat nilai” untuk membina sinergisitas anggota organisasi. Di-mana seorang pemimpin berupaya menguatkan aspek motivasi anggota organisasi dengan menyatakan bahwa tujuan organisasi merupakan upaya untuk aktualisasi diri yang paling tinggi dalam tim kerja atau kelompok seperti yang ditulis Luthans (1995;358) (dalam Suyanto, 2001) mengklasifikasikan seorang pemimpin yang sudah menerapkan kepemimpinan transformasional yaitu: (1) Mengidentifikasi diri sebagai agen perubahan. (2) Memiliki sifat pemberani. (3) Mempercayai orang lain. (4) Bertindak atas dasar sistem nilai -bukan atas dasar kepentingan individu-. (5) Meningkatkan kepemimpinan secara terus-menerus. (6)

Memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu. (7) Memiliki visi ke depan.

Keempat, Kepemimpinan Pendekatan Kecerdasan Emosional. Dalam pendekatan ini, bahwa kepemimpinan merupakan upaya untuk meyakinkan orang lain untuk berkerja keras menuju sasaran bersama (Goleman, 2001). Kepemimpinan yaitu mempengaruhi dan menjalin hubungan dengan orang lain untuk mencapai tujuan (Buford & Bedian, 1961; Stogdill, 1974; Owens, 1991). Sedangkan makna lain kepemimpinan yaitu kekuatan yang didasarkan atas karakteristik personal, menyangkut kecerdasan emosional yang tinggi dan luhur (Etzioni, 1961, Cooper & Sawaf, 1999) dalam berhubungandan berkomunikasi dengan orang lain pada organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan dengan pendekatan kecerdasan emosional merupakan kepemimpinan yang berdasarkan pada upaya maksimalisasi kemampuan interpersonal dan intrapersonal seorang pemimpin. Kemampuan interpersonal merupakan kemampuan untuk membangun hubungan sosial yang efektif dalam organisasi berupa mengelola kritik yang membangun, mengelola keragaman, mengelola kecerdasan kelompok (Goleman, 2001). Sedangkan kemampuan interpersonal merupakan kemampuan individual pemimpin dalam mengelola kepribadiannya untuk organisasi berupa kejujuran, integritas dan kepercayaan (Byrne dalam Bussiness Week, 2002).

Bennis (1984) mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang efektif mempunyai beberapa kompetensi ayitu; 1) menejemen makna, pemimpin mampu memahami tujuan lembaga dan dapat mengelola simbol-simbol organisasi untuk tujuan, 2) perhatian, kemampuan pemimpin untuk mengajak para staf mengarahkan perhatian, tenaga serta bakatnya untuk mencapai tujuan lembaga, 3) menejemen kepercayaan, pemimpin berupaya menumbuhkan kepercayaan orang lain, para stafnya, dan menerapkan gaya kepemimpinan kondisional, 4) menejemen diri sendiri, memahami dan mengenal dirinya. Dari ini dipahami bahwa kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan karakteristik personal pemimpin (Hoy & Miskel, 1987), yang merujuk pada aspek kepribadian dalam organisasi.

Kepemimpinan yang berdasarkan kecerdasan emosional merupakan pendekatan baru dalam ilmu manajemen (Goleman, 2001; Goleman, 1995; Cooper & Sawaf, 1999). Daneil Goleman (1995) seorang ahli psikologi dari Harvard University, meluncurkan hasil sejumlah penelitian membuktikan pengaruh kecerdasan emosi seorang pemimpin untuk mencapai puncak karir. Ia menjelaskan ruang lingkup kecerdasan emosi yaitu kecakapan pribadi meliputi kesadaran diri, pengaturan diri, dan motivasi, dan kecakapan sosial meliputi empati, kesadaran terhadap perasaan, kebutuhan dan kepentingan orang lain, dan keterampilan sosial yaitu kepintaran dalam menggugah tanggapan yang dikehendaki orang lain (Goleman, 2001).

C. Kepala Sekolah yang Visioner -Transformatif

Kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga pendidikan mempunyai peranan penting dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Paling tidak peran kepala sekolah melingkupi kepemimpinan personalia, kepemimpinan pembelajaran, dan kepemimpinan pembiayaan. Kepala sekolah diharapkan mempunyai peran utama dalam menciptakan kondisi organisasi agar tercapai tujuan dari sekolah secara optimal.

Lipham, Rankin dan Hoeh (1985) menjelaskan bahwa kepala sekolah harus membangun kepemimpinan atas dasar tujuan sekolah yang menjadi keyakinan dan perilaku semua komponen organisasi. Tujuan sekolah akan membangun fondasi dasar nilai yang akan dicapai lembaga sehingga guru, murid, karyawan dan orang tua akan mencurahkan perhatian pada pencapaian tujuan organisasi tersebut. Lipham dkk. (1985) mengungkapkan tentang peran kepala sekolah, yaitu; menciptakan lingkungan sekolah sesuai dengan kondisi masyarakat sekitar, menghargai perbedaan individual yang terjadi di sekolah, kepala sekolah harus memformulasikan nilai dan tujuan yang diharapkan tercapai di sekolah, kepala sekolah harus berusaha untuk memahami nilai-nilai lain yang terjadi dalam interaksi interpersonal dan konflik peran, nilai-nilai tersebut berperan dalam menentukan nilai sekolah. Untuk itu kepala sekolah diharapkan dapat menciptakan tujuan sekolah sebagai pusat komitmen bagi semua komponen organisasi akan membantu tercapainya tujuan tersebut secara efektif dan efisien. Pen-

dekatan jenis ini lebih merupakan bagian dari proses manajemen berdasarkan tujuan organisasi, dimana bahwa tujuan yang akan memberikan pengaruh dominan pada setiap aktifitas organisasi.

Sedangkan Owens (1991) menekankan pada pentingnya kepemimpinan di sekolah untuk memperhatikan kepemimpinan simbolis dan kepemimpinan kultural sebagai upaya untuk mengelola budaya dan iklim sekolah. Pemimpin simbolis mengkomunikasikan visi sekolah kepada semua anggota organisasi, menjelaskan pentingnya peran semua organ organisasi untuk mencapai visi sekolah. Dalam kepemimpinan ini ditekankan agar seorang pemimpin dapat membangun semangat partisipasi yang tinggi pada semua komponen sekolah untuk meningkatkan kinerja dan sinergisitas organisasi dengan penekanan pada nilai apa yang penting untuk dilakukan para anggota. Lain halnya kepemimpinan kultural memberikan perhatian pada tujuan dan misi sekolah yang diartikulasikan dalam nilai, keyakinan, dan budaya sekolah. Dengan harapan dapat terbangun budaya dan iklim organisasi yang kondusif bagi kesehatan organisasi sekolah.

Di sini berarti betapa pentingnya upaya meningkatkan peran pemimpin dalam meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah, yang akan memberikan dampak pada meningkatnya keefektifan tercapainya tujuan sekolah atau pembelajaran. Kepala sekolah, sebagaimana tugasnya dalam memimpin pembelajaran, harus mampu mengarahkan semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pembelajaran di sekolah. Kepala sekolah diharapkan dapat membangun kultur organisasi yang profesional dengan meningkatkan kualitas guru, fasilitas, dan lingkungan sekolah yang mencerminkan sebuah lembaga pendidikan. Seorang pemimpin harus mengarahkan semua anggota sekolah agar merasa memiliki dan bertanggung jawab atas tercapainya tujuan sekolah. Semua komponen organisasi sekolah harus terlibat aktif dalam membangun sinergisitas organisatoris untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedang kepemimpinan visioner-tranformatif merupakan kepemimpinan yang memberikan partisipasi guru, siswa, dan orang tua secara bersama-sama untuk memajukan sekolah. Seorang guru mungkin akan mempunyai kreatifitas sendiri dalam rangka meningkatkan kualitas

pembelajaran di sekolah untuk memberikan berbagai upaya untuk mampu mengerahkan semua sumber daya pendidikan.

Berkaitan dengan fungsi kepala sekolah sebagai administrator pendidikan, pemimpin pendidikan dan supervisor pendidikan (Mantja, 2002). Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan diharapkan dapat memberikan peran utama dalam rangka untuk menggunakan semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana diharapkan agar kepala sekolah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepala sekolah sebagai pimpinan pendidikan agar berupaya optimal untuk meningkatkan kualitas dan keefektifan proses pendidikan di sekolah, utamanya yang berkaitan dengan prestasi siswa secara keseluruhan. Kepala sekolah sebagai pimpinan supervisi pendidikan hendaknya berusaha untuk meningkatkan profesionalisme guru dalam pembelajaran dan pengajaran. Bentuk upaya kepala sekolah dalam hal ini yaitu memberikan layanan supervisi untuk pembelajaran kepada semua guru untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kualitas pengajaran di sekolah.

Melihat perkembangan sekolah yang semakin kompleks, maka tugas kepala sekolah hendaknya mungkin tidak hanya sebagai seorang pemimpin pembelajaran (*instructional leadership*). Namun ia harus juga berupaya untuk mengelola sekolah dalam konteksnya yang lebih luas, yaitu sekolah sebagai tempat berlangsungnya proses pendidikan yang melibatkan banyak elemen masyarakat yang berkepentingan di dalamnya. Sehingga sekolah hendaknya mempunyai sistem manajemen yang baik untuk menunjang berlangsungnya proses tersebut dengan kondisi lingkungan yang menjamin pencapaian kualitas yang diharapkan.

Untuk itulah peran kepemimpinan kepala sekolah akan mengarah pada mengelola aspek manajerial pendidikan yang berkaitan dengan kesejahteraan guru dan karyawan, fasilitas pembelajaran dan pendukung pendidikan lainnya. Dan yang tidak kalah pentingnya yaitu membangun hubungan dengan masyarakat, khususnya orang tua siswa untuk memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengembangan pendidikan di sekolah. Ini artinya bahwa kepala sekolah harus mampu mengakomodasi semua pihak yang memungkinkan akan membantu atau mendukung bagi tercapainya kualitas

pendidikan. Sehingga untuk mendukung hal tersebut, maka dibutuhkan tipe *kepemimpinan visioner-transformatif*. Di mana bahwa kepala sekolah mampu membangun visi sekolah yang berwawasan pendidikan dengan memberikan keterlibatan semua komponen sekolah dalam mencapai visi organisasi yang diharapkan.

Lalu bagaimana karakteristik kepala sekolah yang visioner-transformatif itu? Kepala sekolah yang memimpin dengan gaya kepemimpinan visioner transformatif akan membangun organisasi yang berwawasan masa depan dengan landasan dasar pada artikulasi visi dan misi dalam budaya organisasi, budaya kerja dan iklim sekolah. Ia mampu untuk melakukan perubahan-perubahan edukatif dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dengan mempertahankan prinsip dasar-prinsip dari pada pendidikan di sekolah.

Menurut Guthrie dan Reed bahwa seorang kepala sekolah yang tipe kepemimpinan visioner transformatif melakukan beberapa hal penting untuk mengelola sekolah, yaitu; (1) Memahami visi bagaimana sekolah akan berkembang lebih baik, (2) Memahami bagaimana memotivasi mereka yang berkerja dalam sekolah seperti guru, karyawan, siswa dan orang tua, (3) Memahami aspek-aspek operasional untuk mengontrol perubahan pada aktifitas organisasi, (4) Menciptakan hubungan intensif dengan lingkungan onternal dan eksternal organisasi, (5) Memahami komponen mendasar strategis pemikiran untuk membangun kultur organisasi yang baik (Guthrie dan Reed, 1991).

Untuk meningkatkan keefektifan dalam mengelola sekolah maka beberapa hal penting yang harus dimiliki kepala sekolah yaitu kemampuan politis (*political competence*), kemampuan pengajaran (*instructional competence*), kemampuan interpersonal (*interpersonal competence*) dan kemampuan teknis (*technical competence*) (Wiles dan Bondi, 1983). Kepala sekolah harus mampu memberikan peran sebagai seorang inisiator, inspirator, partisipator, dan motivator kepada guru, siswa, dan karyawan untuk sama-sama menciptakan sinergisitas untuk meningkatkan kinerja lembaga dalam mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan.

Daftar Pustaka

- English, W.F. 1992. *Educational Administration: The Human Science*: New York Harper Collins.
- Hanson, Mark.E. 1991. *Educational Adimistration and Organization Behavior*: London. Allyn and Bacon.
- Owens, Robert G. 1991. *Organizational Behavior In Educational*: Toronto. Allyn and Bacon.
- Wiles, J and Bondi, J. 1983. *Principles On School Administration: The Real World Of Leadership in School*: Columbus, Ohio: Bell and Howell Company.
- Lipman, J, M, Rankin, R, E, dan Heoh, J, A. 1985. *The Principalship: Concept, Copetenceis, and Cases*. New York. Longman
- Monahan, W.G, dan Hengst, R, Herbert. 1982. *Contemporary Educational Administration*. New York. Macmillan Publishing Co.Inc.
- Manja, Willem, 2002. *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pendidikan*. Malang. Winea Media.
- Guthrie, J. W, Reed, R, J. 1991. *Educational Administration and Policy*. Toronto. Allyn and Bacon
- Morgatroyd, S. dan Morgan, C. 1992. *Total Quality Management and School: USA*. The Open University.
- Preedy, M. (Editor) 1993. *Managing The Effective School*: London. The Open University
- Said, Chatlinas. 1988. *Pengantar Administrasi Pendidikan*. Jakarta. Depdikbud
- Sergiovanni. T.J. Burlingame, M. Coombs, F S, dan Thurstone, P. W. 1992. *Educational Governance and Administration*. Tokyo. Allyn and Bacon.
- Stooner, F, Freeman, E, R dan Gilbert, D. 1998. *Management*: New Jersey. Prentice Hall