

# **KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN**

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta

**Lingkup Hak Cipta**

Pasal 2 :

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

**Ketentuan Pidana**

Pasal 72 :

1. Barangsiapa dengan sengaja atau tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# **KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN**

(Kepala Sekolah sebagai *Manager* dan *Leader*)

Nurtanio Agus Purwanto

interlude 



Pujangga Press

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN  
(Kepala Sekolah sebagai *Manager dan Leader*)  
@ Nurtanio Agus Purwanto

Tata Letak : Digiprint media  
Desain Sampul : Andy

**Diterbitkan oleh:**

Diterbitkan pertama kali dalam bahasa Indonesia oleh Interlude  
2019, Yogyakarta.

Yogyakarta  
Interlude  
Cetakan I, Mei 2019  
x + 128 hlm; 15,5 × 23 cm

ISBN : 978-602-5873-73-7

**Interlude**  
**CP. 08122718347**

# PENGANTAR

Kepemimpinan merupakan salah satu bahasan penting dalam manajemen. Kepemimpinan Pendidikan dalam buku ini berfokus pada kajian peran kepala sekolah sebagai *manager* dan *leader*. Dalam menjalankan perannya, kepala sekolah seringkali dituntut untuk menjadi teladan dan mengayomi anak buahnya, namun di sisi lain ia dituntut dapat menjadi pengelola sekaligus *manager* yang menentukan keberhasilan organisasi yang dipimpinnya.

Buku ini merupakan salah satu acuan khususnya dalam kepemimpinan Pendidikan yang relevan dengan kebutuhan saat ini. Tanggung jawab seorang pemimpin dan dinamikanya penulis sajikan. Buku ini merupakan hasil penelitian yang penulis lakukan sehingga terdapat kesesuaian antara teori dan praktek di lapangan.

Berdasarkan berbagai kajian secara teoritis sebagai dasar pengembangan dengan harapan buku ini dapat menjadi referensi bagi berbagai pihak yang terkait dengan pendidikan. Nuansa pengembangan mutu lembaga serta bagaimana menjalin mitra bagi lembaga pendidikan, penulis ungkapkan secara jelas.

Meskipun buku ini telah dirancang sedemikian rupa supaya dapat maksimal, namun kami menerima kritik dan masukan untuk penyempurnaannya. Terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu.

Yogyakarta, 7 Januari 2019

Penulis,

Nurtanio Agus Purwanto



# DAFTAR ISI

<b>Halaman Sampul</b> .....	i
Prakata .....	v
Daftar Isi .....	vii
Daftar Tabel .....	ix
Daftar Gambar .....	x
<b>BAB I Konsep Dasar Kepemimpinan Kepala Sekolah ..</b>	<b>1</b>
A. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	1
B. Peran, Tugas, dan Fungsi Kepala Sekolah .....	4
C. Kompetensi Kepala Sekolah .....	7
<b>BAB II Kepala Sekolah sebagai <i>Manager</i> .....</b>	<b>11</b>
A. Pendahuluan .....	11
B. Kepala Sekolah sebagai <i>Manager</i> .....	14
C. Tantangan Kepala Sekolah sebagai <i>Manager</i> .....	21
D. Indikator Kepala Sekolah sebagai <i>Manager</i> .....	24
<b>BAB III Kepala Sekolah sebagai <i>Leader</i> .....</b>	<b>27</b>
A. Pendahuluan .....	27
B. Kepala Sekolah sebagai <i>Leader</i> .....	29
C. Indikator Kepala Sekolah sebagai <i>Leader</i> .....	36
D. Perbedaan Kepala Sekolah sebagai <i>Manager</i> dan <i>Leader</i> .....	39
<b>BAB IV Pengembangan Kompetensi Kepala Sekolah ..</b>	<b>43</b>
A. Pembinaan ( <i>Coaching</i> ) .....	43
B. Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan .....	46
C. Penyiapan Kepala Sekolah .....	52
D. Pembinaan Kepala Sekolah .....	59
<b>BAB V Penjaminan Mutu di Sekolah .....</b>	<b>65</b>
A. Pengertian Sistem Penjaminan Mutu .....	65
B. Aspek-Aspek dalam Sistem Penjaminan Mutu .....	69
C. Standar dalam Sistem Penjaminan Mutu di Sekolah .	70
D. Proses Sistem Penjaminan Mutu di Sekolah .....	72
E. Peran Kepemimpinan dalam Sistem Penjaminan Mutu	73

<b>BAB VI Manajemen Berbasis Sekolah .....</b>	<b>75</b>
A. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah .....	75
B. Komponen-Komponen Manajemen Berbasis Sekolah .....	77
C. Kegiatan dalam Manajemen Berbasis Sekolah .....	79
D. Perkembangan Manajemen Berbasis Sekolah .....	81
E. Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah .....	85
<b>BAB VII Pembuatan Keputusan .....</b>	<b>87</b>
A. Konsep Pembuatan Keputusan .....	87
B. Strategi dalam Pembuatan Keputusan .....	89
C. Macam dan Gaya Pembuatan Keputusan .....	91
D. Faktor Penghambat dalam Pembuatan Keputusan ...	94
E. Cara Mengantisipasi Faktor Penghambat .....	94
<b>BAB VIII Membangun Jejaring dan Kerja Sama .....</b>	<b>97</b>
A. Pengertian Membangun Jejaring dan Kerja Sama .....	97
B. Pentingnya Membangun Jejaring dan Kerja Sama .....	98
C. Jenis-Jenis Jejaring .....	101
D. Langkah-Langkah Membangun Jejaring dan Kerja Sama .....	103
E. Manfaat Membangun Jejaring dan Kerja Sama .....	105
<b>BAB IX Teknologi Informasi dalam Manajemen Sekolah.....</b>	<b>109</b>
A. Konsep Teknologi Informasi .....	109
B. Manfaat Teknologi Informasi .....	111
C. Teknologi Informasi dalam Manajemen Sekolah .....	113
<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>121</b>

# DAFTAR TABEL

Tabel 1. Perbedaan <i>Manager</i> dan <i>Leader</i> .....	8
---	---

# DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kepala Sekolah sebagai Administrator .....	29
Gambar 2. Perbedaan Kepala Sekolah sebagai <i>Manager &amp; Leader</i> .....	39
Gambar 3. Kerangka Pengembangan Kepala Sekolah .....	49
Gambar 4. Proses Pemeringkatan Kepala Sekolah .....	51
Gambar 5. Empat Kemungkinan Hasil Negosiasi .....	105

# BAB I

## KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

### A. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sebelum mengetahui pengertian kepemimpinan kepala sekolah secara menyeluruh, terlebih dahulu harus diketahui dua pokok sub pembahasan, yakni kepemimpinan dan kepala sekolah. Di masa lalu, terdapat dua persyaratan untuk menjadi seorang pemimpin, yaitu (Simerson & Venn, 2006: 4).

1. *Only a small number of individuals are considered to have the right things to be served and can be called leaders.*
2. *People who make themselves and are smart enough to create new products or launch services at the right time and thus are raised to the level of leadership.*

Apabila dijabarkan dua persyaratan untuk menjadi seorang pemimpin tersebut sebagai berikut:

1. Hanya sebagian kecil individu yang dianggap memiliki hal yang tepat untuk melayani dan dapat disebut sebagai pemimpin. Secara alami, individu tersebut memiliki kapasitas mental, emosional, dan fisik untuk berpikir dan bertindak sebagai pemimpin. Hal ini diperoleh dengan menjadi gender

## 2 - Nurtanio Agus Purwanto

yang tepat, memiliki warisan keluarga yang tepat, berasal dari posisi sosial ekonomi yang tepat, atau menghadiri sekolah yang tepat.

2. Orang-orang membuat sendiri dan cukup pintar untuk menciptakan produk atau meluncurkan layanan baru pada waktu yang tepat dan dengan demikian dinaikkan ke tingkat kepemimpinan.

Seorang kepala sekolah yang diangkat diharapkan memiliki kepribadian yang baik, jujur, bertanggungjawab, dan sesuai dengan kepemimpinan yang akan dipegangnya. Syarat seorang kepala sekolah untuk memenuhi hal tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan atau peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
2. Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama di sekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinya.
3. Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
4. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinya.
5. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolah. Daryanto (2001: 92)

Sementara itu, Reinhartz & Don (2004: 17) menyatakan bahwa sebagai kepala sekolah yang amanah, tangguh, dan berkomitmen, maka harus dapat memenuhi unsur-unsur sebagai berikut.

1. Mempunyai kompetensi yang tepat atau yang dibutuhkan untuk menjadi seorang pemimpin sekolah.
2. Menyukai guru dan murid.
3. Memiliki etika kerja yang kuat dan menyukai tantangan.

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

(Kepala Sekolah sebagai Manager dan Leader)

4. Mengusahakan dan mendorong peningkatan secara terus menerus.
5. Mengetahui cara dalam menangani konflik.
6. Memiliki komitmen terhadap masyarakat.
7. Memiliki keterampilan manajemen dan organisasi untuk menciptakan budaya sekolah yang positif serta mengetahui nilai penting dari kegiatan belajar mengajar.
8. Memiliki rasa humor.

Kepala sekolah yang memenuhi persyaratan di atas, diharapkan mampu membawa sekolahnya pada keberhasilan lembaga maupun pada peningkatan mutu pendidikan. Selain itu, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah harus memiliki jiwa kepemimpinan.

Handyaningrat (1996: 70) menjelaskan syarat-syarat minimal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu.

1. Watak yang baik (karakter, budi, dan moral).
2. Intelegensia yang tinggi.
3. Kesiapan lahir dan batin.
4. Syarat-syarat lainnya yang diperlukan, yakni.
  - a. Sadar akan tanggungjawab.
  - b. Memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang menonjol.
  - c. Membimbing dirinya dengan asas-asas dan prinsip-prinsip kepemimpinan.
  - d. Melaksanakan kegiatan-kegiatan dan perintah-perintah dengan penuh tanggungjawab (*correct*) serta mampu membimbing anak buahnya dengan baik dan menggemblengnya menjadi suatu kesatuan yang efektif.
  - e. Mengenal anak buahnya, memahami sepenuhnya akan sifat dan tingkah laku masing-masing dalam segala macam keadaan, suasana, dan pengaruh.

#### 4 - Nurtanio Agus Purwanto

- f. Paham akan cara bagaimana seharusnya mengukur dan menilai kepemimpinannya.

Pemimpin pendidikan yang memiliki kesadaran diri, akan menjadi contoh dan penyeimbang dalam organisasi. Pemimpin yang demikian memiliki integritas kepribadian yang unggul, sehingga mampu menempatkan dirinya sesuai dengan proporsinya, atau dalam istilah jawa disebut sebagai "*empan papan*". Pemimpin pendidikan memiliki karakteristik khas dibandingkan dengan pemimpin pada bidang lainnya dan seni memimpin yang berbeda.

### **B. Peran, Tugas, dan Fungsi Kepala Sekolah**

Kepala sekolah merupakan bagian dari penentu mutu pendidikan yang memiliki wewenang dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai pemimpin sekolah. Suderadjat (2004: 112), menyampaikan tugas pokok dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, antara lain.

1. Melakukan perencanaan sekolah dalam arti menetapkan arah sekolah sebagai lembaga pendidikan dengan cara merumuskan visi, misi, tujuan, dan strategi pencapaian.
2. Mengorganisasikan sekolah, artinya membuat struktur organisasi, menetapkan staf, serta menetapkan tugas dan fungsi masing-masing staf.
3. Menggerakkan staf dalam artian memotivasi staf melalui internal *marketing* dan memberi contoh eksternal *marketing*.
4. Mengawasi dalam arti melakukan supervisi, mengendalikan, dan membimbing semua staf dan warga sekolah.
5. Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar pendidikan dan pertumbuhan kualitas, serta melakukan *problem solving*, baik secara analitis sistematis maupun

pemecahan masalah secara kreatif dan menghindarkan serta menanggulangi konflik.

Daryanto (2001: 81) menyebutkan bahwa fungsi kepala sekolah sebagai berikut.

1. Merumuskan tujuan kerja dan membuat kebijakan sekolah.
2. Mengatur tata kerja sekolah, yaitu pembagian tugas dan petugas pelaksana, serta menyelenggarakan kegiatan.
3. Melakukan supervisi kegiatan sekolah, meliputi mengatur kegiatan, mengarahkan pelaksanaan kegiatan, mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, serta membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksana.

Kepala sekolah sebagai pemimpin di tingkat sekolah, mempunyai tugas pokok mengelola penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Secara lebih operasional, tugas pokok kepala sekolah mencakup kegiatan menggali dan mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah secara terpadu dalam kerangka pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Menurut Leavitt (2005: 145), *"manager or leaders, in one way or another, must influence other people to do what managers want them to do."* Berdasarkan pernyataan tersebut, implikasinya adalah kepala sekolah sebagai *manager* atau pemimpin di sekolah harus mampu memberikan pengaruh supaya bawahannya dapat melakukan apa yang direncanakan untuk mencapai tujuan sekolah yang sudah dituangkan dalam visi dan misi sekolah.

Holified & Cline (2007: 109) menyatakan bahwa salah satu tugas utama kepala sekolah adalah untuk meningkatkan performa guru. Hal senada juga dinyatakan oleh DuFour & Berkey (2005: 1) bahwa kesuksesan dari upaya perbaikan sekolah bergantung pada upaya pengembangan keprofesian di dalam sekolah dan yang utama adalah pengembangan keprofesian guru. Dari kedua pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa hampir seluruh

energi dari kepala sekolah digunakan untuk memperbaiki mutu pembelajaran melalui pengembangan keprofesian guru secara terus menerus, sehingga profesionalitas guru dari waktu ke waktu dapat ditingkatkan dan melalui hal ini guru mampu mengoptimalkan mutu proses pembelajaran.

Berdasarkan pemaparan di atas, kepala sekolah memiliki tugas pokok sebagai *leader* dan *manager* di lembaga pendidikan, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawas sekolah, hingga evaluasi proses dan hasil pendidikan. Sementara, fungsi dari kepala sekolah adalah pendidik, pemimpin, pengelola, administrator, wirausahawan, pencipta iklim kerja, dan supervisor.

Kouzes & Posner dalam Usman (2010: 297) menyebutkan lima praktek keteladanan seorang pemimpin, yaitu.

1. Menantang proses.
2. Mengilhami wawasan baru.
3. Memungkinkan orang lain dapat bertindak.
4. Menjadi petunjuk jalan.
5. Mendorong hati.

Selanjutnya, Ginsburg (2000: 132) menyebutkan bahwa salah satu kriteria kepemimpinan yang efektif adalah apabila pemimpin dapat memberikan contoh teladan tentang standar kinerja, dedikasi, integritas dan loyalitas yang tinggi, serta mengharapkan yang sama dari orang lain. Filosofi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara dalam dunia sekolah dan dunia kependidikan secara lengkap adalah *ing ngarso sung tulodo* (pemimpin sebagai teladan), *ing madyo mangun karso* (pemimpin yang dapat membangkitkan semangat), dan *tut wuri handayani* (pemimpin yang mampu memberikan kepercayaan, mendorong dan mendukung para bawahan).

### C. Kompetensi Kepala Sekolah

Pengertian kompetensi menurut Wahyudi (2009: 32) adalah pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkan seseorang menjadi kompeten atau memiliki kemampuan dalam menjalankan wewenang, tugas, dan tanggungjawab. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, bahwa kepala sekolah harus memiliki kompetensi atau kemampuan yang meliputi dimensi kompetensi kepribadian, *managerial*, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

Tucker & Coddling (2002: 48) mengungkapkan empat kemampuan utama yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, di antaranya.

1. *Driving school improvement: passion for teaching and learning, taking initiative, and achievement focus.*
2. *Delivering through people: leading the school community, holding people accountable, supporting others and maximizing school capability.*
3. *Building commitment: contextual know-how, management of self, influencing other.*
4. *Creating an educational vision: analytical thinking, big-picturing thinking, gathering information.*

Menurut pendapat dari Tucker & Coddling, di bawah ini empat kemampuan utama yang harus dimiliki oleh kepala sekolah.

1. Mendorong peningkatan sekolah: hasrat untuk mengajar dan belajar, mengambil inisiatif, dan fokus pencapaian.
2. Menyampaikan melalui orang: memimpin komunitas sekolah, meminta pertanggungjawaban orang, mendukung orang lain, dan memaksimalkan kemampuan sekolah.
3. Membangun komitmen: pengetahuan kontekstual, manajemen diri, dan mempengaruhi orang lain.

## 8 - Nurtanio Agus Purwanto

4. Menciptakan visi pendidikan: pemikiran analitis, pemikiran besar, mengumpulkan informasi.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah telah menjelaskan bahwa terdapat lima dimensi kompetensi kepala sekolah, namun apabila dikaitkan dengan pembinaan kepala sekolah, kompetensi kepala sekolah sebenarnya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu kepala sekolah sebagai *manager* dan *leader*. Di mana kedua hal tersebut walaupun terlihat hampir sama, tetapi ternyata berbeda.

Law & Glover (2000: 14) merangkum beberapa pendapat dari para ahli mengenai perbedaan antara *manager* dan *leader*, sebagai berikut.

Tabel 1. Perbedaan *Manager* dan *Leader*

No.	<i>Manager</i>	<i>Leader</i>
1.	<i>Building and maintaining an organizational structure</i>	<i>Building and maintaining an organizational culture</i>
2.	<i>Path-following</i>	<i>Path-finding</i>
3.	<i>Doing things right</i>	<i>Doing the right things</i>
4.	<i>The manager maintains...relies on control</i>	<i>The leader develops...inspires trust</i>
5.	<i>A preoccupation with the here-and-now of goal attainment</i>	<i>Focused on the creation of a vision about a desired future state</i>
6.	<i>Managers maintain a low level of emotional involvement</i>	<i>Leaders have empathy with other people and give attention to what events and actions means</i>
7.	<i>Designing and carry out plans, getting things done, working effectively with people</i>	<i>Establishing a mission....giving a sense of direction</i>
8.	<i>Being taught by the organization</i>	<i>Learning from the organization</i>

Sumber: Law & Glover (2000: 14)

Berdasarkan tabel di atas, perbedaan antara *manager* dan *leader* yang pertama adalah *manager* memiliki tugas untuk membangun dan memelihara struktur dari organisasi, tetapi *leader* membangun dan memelihara kultur organisasi. Kepala sekolah sebagai *manager* harus mampu melaksanakan perencanaan, aturan dan struktur yang telah dibuat, sehingga semua berjalan pada jalur yang telah ditetapkan, namun kepala sekolah sebagai *leader*, harus mampu berpikir visioner atau berpikir jauh ke depan supaya kegiatan atau program di sekolah dapat berjalan pada jalur yang benar dan selalu berkembang. Artinya, dengan adanya perubahan dan perkembangan pada berbagai bidang seperti yang terjadi saat ini, kepala sekolah harus mampu mengantisipasi hal negatif, mencari dan memanfaatkan peluang, serta memaksimalkan sumber daya yang ada untuk membawa sekolah ke kondisi yang lebih baik dari waktu ke waktu.

Berkaitan dengan kepala sekolah sebagai *leader* yang harus membangun dan menjaga kultur organisasi, seorang kepala sekolah harus mampu memahami anggota yang dipimpinnya, baik guru, tenaga kependidikan, dan siswa. Pemahaman tersebut akan menciptakan kultur organisasi yang baik akan dapat terjaga, sehingga semua dapat menjalankan fungsinya masing-masing dengan baik serta dapat meraih atau mencapai visi dan misi sekolah yang telah ditetapkan.

Apabila kepala sekolah dapat memposisikan dirinya sebagai *manager* dan *leader*, maka dapat dipastikan sekolah dapat semakin maju. Kepala sekolah sebagai *manager*, maksudnya kepala sekolah harus memiliki sikap tegas, bertanggungjawab, dan mampu melakukan supervisi untuk memastikan apa yang dilaksanakan berjalan sesuai dengan yang ditentukan. Hal tersebut akan sempurna jika kepala sekolah mampu memposisikan dirinya sebagai *leader* yang mampu menetapkan visi, misi, dan perencanaan

10 - Nurtanio Agus Purwanto

yang matang dan terarah, sehingga selain sekolah berjalan dengan benar, tetapi sekolah juga berjalan pada jalan yang benar.

# BAB II

## KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAGER

### A. Pendahuluan

Sebelum mengetahui peran kepala sekolah sebagai *manager*, pertama harus diketahui mengenai beberapa prinsip manajemen menurut Taylor, yaitu (Lunenburg & Ornstein, 2008: 6).

1. *Analysis of scientific work, through observation, data collection, and careful measurement.*
2. *Personal selection, namely choosing fully scientific and then training, teaching, and developing workers.*
3. *Management cooperation to complete all work carried out in accordance with the principles of science that has been developed.*
4. *Functional Supervision, starting from planning, organizing, to decision making.*

Empat prinsip manajemen menurut Taylor di atas, sebagai berikut.

1. Analisis pekerjaan ilmiah, melalui pengamatan, pengumpulan data, dan pengukuran yang cermat.
2. Pemilihan personel, yaitu memilih secara ilmiah dan kemudian melatih, mengajar, serta mengembangkan pekerja.

## 12 - Nurtanio Agus Purwanto

3. Kerja sama manajemen untuk memastikan bahwa semua pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip ilmu yang telah dikembangkan.
4. Pengawasan fungsional, mulai dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, sampai dengan pengambilan keputusan.

Sementara itu, berikut tujuh fungsi manajemen menurut Luther Gulick yang dikembangkan dari pendapat Fayol (Lunenburg & Ornstein, 2008: 7).

1. *Planning that involves developing an outline of the things that must be achieved and the methods to achieve them.*
2. *Organizing is to determine the formal structure of authority through which the work subdivision is regulated, defined, and coordinated to implement the plan.*
3. *Staffing involves all functions of personnel in selecting, training, and developing staff and maintaining favorable working conditions.*
4. *Directing is closely related to leading, making decisions, communicating, implementing decisions, and evaluating subordinates correctly.*
5. *Coordination involves all activities and efforts needed to tie together organizations to achieve common goals.*
6. *Reporting, is verifying progress through records, research and inspection.*
7. *Budgeting concerns all activities that accompany budgeting, including fiscal, accounting and control planning.*

Tujuh fungsi manajemen menurut Luther Gulick adalah.

1. Perencanaan yaitu melibatkan pengembangan garis besar hal-hal yang harus dicapai dan metode untuk mencapainya.
2. Pengorganisasian yakni menetapkan struktur formal wewenang yang melaluinya subdivisi kerja diatur, didefinisikan, dan dikoordinasikan untuk melaksanakan rencana tersebut.

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

(Kepala Sekolah sebagai Manager dan Leader)

3. Kepegawaian melibatkan seluruh fungsi personalia dalam memilih, melatih, dan mengembangkan staf serta mempertahankan kondisi kerja yang menguntungkan.
4. Mengarahkan yaitu berkaitan erat dengan memimpin, mengambil keputusan, berkomunikasi, menerapkan keputusan, dan mengevaluasi bawahan dengan benar.
5. Koordinasi melibatkan semua kegiatan dan upaya yang diperlukan untuk mengikat bersama organisasi untuk mencapai tujuan bersama.
6. Pelaporan, ialah memverifikasi kemajuan melalui catatan, penelitian, dan inspeksi.
7. Penganggaran menyangkut semua kegiatan yang menyertai penganggaran, termasuk perencanaan fiskal, akuntansi, dan kontrol.

Berbagai pendapat di atas merujuk pada fungsi manajemen yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Selain itu, ditambah lagi dengan fungsi pelaporan dan penganggaran.

Berdasarkan pendapat dari Scott & Hart dalam Greenfield & Ribbins (2005: 135), *“managers must make decisions about goals, policies, and strategies of action that influence human values and behaviour, both within and outside the organization.”* Artinya, *manager* harus membuat keputusan tentang tujuan, kebijakan, dan strategi tindakan yang memengaruhi nilai-nilai dan perilaku manusia, baik di dalam maupun di luar organisasi. Sementara itu, pemahaman tentang *manager* adalah.

*Few managers have a complete understanding of how it affects their organizations, their teams, and individual employees. Managers see some of the benefits and some of the drawbacks firsthand but rarely all at once, because those things play out through different mechanisms and at different levels.* Harvard Business School (2019: 5).

Maksud paparan dari Harvard Business School di atas, yaitu hanya sedikit *manager* yang memiliki pemahaman lengkap tentang cara memengaruhi organisasi, tim, dan karyawan secara individu. *Manager* melihat beberapa manfaat dan kelemahan secara langsung tetapi jarang melihat secara sekaligus, karena hal-hal tersebut diketahui melalui mekanisme yang berbeda dan pada tingkatan yang berbeda.

Dari kedua pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa *manager* harus membuat keputusan mengenai tujuan, kebijakan, dan strategi yang akan memengaruhi nilai-nilai serta perilaku organisasi, namun masih sedikit *manager* yang memiliki pemahaman lengkap tentang tugas tersebut. *Manager* harus melihat beberapa manfaat dan kelemahan organisasi secara menyeluruh.

## **B. Kepala Sekolah Sebagai *Manager***

Kepala sekolah secara langsung menjalankan peran *managerial* di sekolah untuk memastikan terselenggaranya proses pendidikan secara efektif dan efisien. Menurut Katz & Kahn, peran *managerial* dapat dibagi tiga yakni.

*Technical*, involving good planning, organizing, coordinating, supervising, and controlling techniques; *human*, dealing with human relations and people skills, good motivating and morale building skills; and *conceptual*, emphasizing knowledge and technical skills related to the service (or product) of the organization (Lunenburg & Ornstein, 2000: 333).

Kepala sekolah memiliki tugas utama sebagai *manager* untuk memaksimalkan seluruh sumber daya sekolah. Kowalski (2010: 22) menyatakan bahwa "*management focuses most directly on controlling resources and personnel, arguably essential assignments in any organization including schools.*"

Yukl (2006: 133) menyatakan "*Exemplification tactics used to influence subordinates or peers include acting in a way that is consistent with espoused values (walking the talk) and making self-sacrifices to achieve a proposed objective, change, or vision.*"

Dari ketiga paparan di atas, dapat disimpulkan peran *managerial* kepala sekolah dapat dijelaskan bahwa secara teknis melibatkan perencanaan yang baik, pengorganisasian, koordinasi, pengawas sekolah, dan teknik pengawas sekolah. Selain itu, dalam hubungan kemanusiaan yang berurusan dengan hubungan antarmanusia dan keterampilan orang-orang, baik memotivasi dan semangat membangun keterampilan, serta peran konseptual yang menekankan pengetahuan dan keterampilan teknis yang terkait dengan layanan atau produk dari organisasi (untuk kepala sekolah, pengetahuan konseptual berkonotasi pada kepemimpinan atau kurikulum, pengajaran, pengajaran, dan pembelajaran). Keterampilan *managerial* diperlukan untuk melaksanakan tugas *managerial* secara efektif.

Kepala sekolah sebagai *manager* diartikan bahwa dalam rangka mengelola tenaga pendidik dan kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah, salah satunya adalah kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi staf sekolah, khususnya guru. Dalam hal ini, kepala sekolah diharapkan dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti MGMP atau MGP tingkat sekolah, *in house training*, diskusi profesional, dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak lain.

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu, kepala sekolah semestinya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru. Kepala sekolah sebagai supervisor untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, atau secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi.

Sharp & Walter (2003: 9) *“the principal has two roles, that of the instructional leader of the school and that of the manager of the school.”* Menurut pendapat tersebut, kepala sekolah memiliki dua peran, yaitu pemimpin instruksional sekolah dan manajer sekolah.

Sementara itu, menurut Simerson & Venn (2006: 4), pandangan *manager* dalam sebuah organisasi, ialah.

*Managers were not considered leaders but rather people who communicated the leader's directives (orders) to the followers (workers). Managers, frequently called middle manager, straddled the line of leadership. Those below them looked on them as leaders and frequently blamed them for the unrealistic expectations of upper leadership, while upper leadership expected them (the managers) to enforce their expectations. These middle managers were crucial to the success of the organization, as they were the “greasers of the organizational wheel,” making certain things happened smoothly.*

Dari paparan tersebut, menurut Simerson & Venn *manager* tidak dianggap sebagai pemimpin, melainkan orang-orang yang mengkomunikasikan arahan atau perintah pemimpin kepada para pengikut atau pekerja. *Manager* sering disebut *manager* menengah dalam garis kepemimpinan. Orang-orang di bawah *manager* memandang *manager* sebagai pemimpin dan sering menyalahkan *manager* untuk ekspektasi kepemimpinan atas hasil yang tidak realistis, sementara kepemimpinan mengharapkan para *manager* untuk menegakkan harapan. *Manager* menengah ini sangat penting bagi keberhasilan organisasi, karena dapat membuat hal-hal tertentu yang terjadi menjadi lancar.

Sharp & Walter (2003: 1) kembali mengemukakan bahwa "*studies concerning effective principals often stressed instructional leadership, the managerial side of the principal's role was not ignored. A principal must be an instructional leader and an effective manager.*" Artinya, studi mengenai kepala sekolah yang efektif sering menekankan kepemimpinan instruksional, namun sisi manajerial dari peran kepala sekolah tidak boleh diabaikan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus menjadi pemimpin instruksional dan manajer yang efektif.

Kepala sekolah sebagai *manager* dalam lingkungan yang terus berubah, harus berhasil melaksanakan peran manajerial dengan baik, yakni (Simerson & Venn, 2006: 6).

*The "hero" leader of the past (the one who displayed the most confidence, the one who was the smartest, the one who came across as the most charismatic) no longer will suffice as organizations and the challenges they face become more complex, as change accelerates. It may be difficult for some followers to let go of the "hero leader" stereotype. It may be equally difficult for managers to change the way they think about leadership and accept that they must act more like a leader.*

Pemimpin atau “pahlawan” di masa lalu (orang yang menunjukkan kepercayaan diri paling tinggi, paling cerdas, dan dianggap paling karismatik) tidak lagi akan cukup untuk menjadi seorang kepala sekolah yang mampu menghadapi tantangan seiring dengan percepatan perubahan. Selain itu, mungkin sulit bagi beberapa pengikut untuk melepaskan stereotip “pemimpin pahlawan”. Hal ini sama sulitnya bagi kepala sekolah yang menjalankan peran sebagai *manager* untuk mengubah cara berpikir tentang kepemimpinan dan menerima bahwa kepala sekolah harus bertindak secara lebih daripada seorang pemimpin.

Menurut Pierce dalam Sharp & Walter (2003: 4), terdapat beberapa faktor yang berkontribusi terhadap pengembangan kepala sekolah sebagai *manager*, yaitu.

1. *The rapid growth of the cities.*
2. *The grading of schools.*
3. *The reorganization of schools.*
4. *The establishment of the position of a head assistant to free the princrease in the number of students der a single department headcipal from teaching responsibilities.*

Empat faktor yang berkontribusi terhadap pengembangan kepala sekolah sebagai *manager* menurut Pierce, sebagai berikut.

1. Pertumbuhan kota yang cepat.
2. Penilaian sekolah.
3. Reorganisasi sekolah.
4. Pembentukan asisten posisi untuk kepala departemen tunggal dari departemen tanggung jawab mengajar.

Simerson & Venn (2006: 4) mengutarakan “*for those remaining managers to be responsible for managerial activities such as planning, organizing, staffing, coordinating, reporting, budgeting, and evaluation.*” Maksud dari kalimat tersebut adalah para *manager*

bertanggungjawab untuk kegiatan manajerial, seperti perencanaan, pengorganisasian staf, koordinasi, pelaporan, penganggaran, dan evaluasi.

Pierce merinci beberapa tanggungjawab kepala sekolah sebagai *manager*, di antaranya (Sharp & Walter, 2003: 4).

1. *The right to graduate students on the basis of the principal's standards.*
2. *The right to have orders to teachers given directly by the principal.*
3. *The right to have a voice in teacher transfers and assignments.*
4. *The right to enforce safety standards for students.*
5. *The right to supervise custodians and order supplies for the school.*

Tanggung jawab kepala sekolah sebagai *manager*, yakni.

1. Hak untuk meluluskan siswa berdasarkan standar kepala sekolah.
2. Hak untuk memiliki perintah kepada guru yang diberikan langsung oleh kepala sekolah.
3. Hak untuk memiliki suara dalam transfer dan tugas guru.
4. Hak untuk menegakkan standar keselamatan bagi siswa.
5. Hak untuk mengawasi penjaga dan ketertiban persediaan untuk sekolah.

Peran *manager* sangat penting untuk kepala sekolah dan merupakan aspek terpenting dari kepemimpinan sekolah. Thomas Sergiovanni telah menambahkan tiga bidang manajemen untuk administrator sekolah, yaitu (Lunenburg & Ornstein, 2008: 399).

1. *Symbolic leadership is the actions emphasized by the principal and the desire to be a model for staff.*
2. *Cultural leadership, namely the values and beliefs that are believed by the principal are important.*

3. *Moral leadership is behavior that is built on goals, ethics, and beliefs that can help transform schools from formal organizations into communities that inspire commitment, loyalty, and service.*

Tiga bidang manajemen untuk administrator sekolah menurut Thomas Sergiovanni, sebagai berikut.

1. Kepemimpinan simbolik ialah tindakan-tindakan yang ditekankan oleh kepala sekolah dan keinginan untuk menjadi model bagi staf.
2. Kepemimpinan budaya yakni nilai-nilai dan kepercayaan yang diyakini oleh kepala sekolah merupakan hal yang penting.
3. Kepemimpinan moral yaitu perilaku yang dibangun berdasarkan tujuan, etika, dan kepercayaan yang dapat membantu mengubah sekolah dari organisasi formal menjadi komunitas yang menginspirasi komitmen, loyalitas, dan layanan.

Knezevich dalam Sharp & Walter (2003: 4) berpendapat bahwa *“the principal is the school disciplinarian, the organizer of the schedule, the manager of the school facilities, and the supervisor of employees the school.”* Maksudnya, kepala sekolah merupakan pengatur kedisiplinan sekolah, penyelenggara jadwal, manajer fasilitas sekolah, dan pengawas pegawai di dalam sekolah.

Simerson & Venn (2006: 5) memberikan saran kepada kepala sekolah yang berperan sebagai *manager* untuk melakukan beberapa hal di bawah ini.

1. *Be honest with their values.*
2. *Produce creative and useful ideas.*
3. *Consider current and future conditions.*
4. *Identify opportunities and threats that exist and that will emerge.*
5. *Communicate actions that will contribute to the success of individuals and organizations effectively.*
6. *Monitor the organization so that it can recognize good deeds.*

Berdasarkan pendapat dari Simerson & Venn penting bagi *manager* untuk melaksanakan beberapa hal, yaitu.

1. Jujur pada nilai-nilainya.
2. Menghasilkan ide-ide kreatif dan berguna.
3. Mempertimbangkan kondisi saat ini dan masa depan.
4. Mengenali peluang dan ancaman yang ada dan akan muncul.
5. Mengkomunikasikan tindakan yang akan berkontribusi pada keberhasilan individu dan organisasi secara efektif.
6. Memantau organisasi sehingga dapat mengenali perbuatan baik.

Kemudian, Sharp & Walter (2003: 228) mengemukakan mengenai peran kepala sekolah sebagai *manager*, sebagai berikut.

*An administrator needs to provide a leadership role in the school, to inspire a vision of the school and, at the same time, the school administrator needs to be a manager of the school, to be sure that it is run efficiently and effectively.*

Seorang administrator perlu memberikan peran kepemimpinan di sekolah untuk mengilhami visi sekolah dan pada saat yang sama perlu menjadi manajer sekolah, untuk memastikan bahwa itu dijalankan secara efisien dan secara efektif.

### **C. Tantangan Kepala Sekolah sebagai *Manager***

Tiga tantangan yang harus dihadapi kepala sekolah sebagai *manager*, yaitu (Simerson & Venn, 2006: 4).

1. *How can anyone who chooses to lead from anywhere in the organization influence others to perform more effectively and efficiently than principal (both the "leader" and "follower") thought possible?*
2. *How can an organization elicit principal from everyone?*
3. *How can principals continue to succeed when the environment and context in which they lead are constantly changing?*

Pendapat dari Simerson & Venn yang menjelaskan mengenai tiga tantangan yang harus dihadapi kepala sekolah sebagai *manager*, sebagai berikut.

1. Bagaimana mungkin seseorang yang memilih untuk menjadi kepala sekolah dari mana saja dalam organisasi memengaruhi orang lain untuk melakukan kegiatan yang lebih efektif dan efisien daripada yang kepala sekolah anggap mungkin?
2. Bagaimana suatu organisasi dapat memperoleh kepala sekolah dari latar belakang yang berbeda-beda?
3. Bagaimana kepala sekolah dapat terus berhasil ketika lingkungan dan konteks yang mereka pimpin terus berubah?

Simerson & Venn (2006: 5) kembali memaparkan cara-cara yang dapat ditempuh untuk mengatasi ketiga tantangan di atas, yakni.

*Addressing these three challenges requires a certain mindset, awareness, and nimbleness on behalf of the person thinking and acting as the principal. Whether you are considered a professional or nonprofessional, supervisor, manager, or executive. To successfully address these challenges your thoughts, words, and actions must be both planned and purposeful.*

Menurut Simerson & Venn, untuk mengatasi ketiga tantangan ini membutuhkan pola pikir, kesadaran, dan kegesitan tertentu atas nama orang yang berpikir dan bertindak sebagai kepala sekolah. Apakah kepala sekolah telah dianggap sebagai profesional atau nonprofesional, pengawas, manajer, atau eksekutif. Cara agar berhasil mengatasi tantangan ini adalah dengan pikiran, kata-kata, dan tindakan yang harus direncanakan secara terarah.

Beberapa tujuan ilmu manajemen di bidang pembuatan strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah menurut Mayer, et al. sebagai berikut (Kunc, 2019: 10).

1. *Research and analyze.*

2. *Design and recommend.*
3. *Provide strategic advice.*
4. *Clarify arguments and values.*
5. *Democratize.*
6. *Mediate.*

Enam tujuan manajemen dalam pembuatan strategi oleh kepala sekolah, yakni.

1. Melakukan penelitian dan analisa.
2. Merancang dan merekomendasikan.
3. Memberikan saran yang strategis.
4. Memperjelas argumen dan nilai-nilai.
5. Melakukan segala sesuatu secara demokratis.
6. Melaksanakan mediasi.

Simerson & Venn (2006: 7) menjelaskan untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi, *manager* harus berfokus pada.

1. *Developing the best managerial strategy.*
2. *Hiring the best people.*
3. *Employing the greatest expertise.*
4. *Streamlining managerial processes.*
5. *Squeezing efficiencies out of their organization.*
6. *Responding to marketplace demands.*

Enam hal yang menjadi fokus kepala sekolah sebagai *manager*, yaitu.

1. Mengembangkan strategi manajerial terbaik.
2. Mempekerjakan orang-orang terbaik.
3. Mempekerjakan keahlian terbaik.
4. Memperlancar proses manajerial.
5. Memeras efisiensi dari organisasi mereka.
6. Menanggapi permintaan pasar.

#### **D. Indikator Kepala Sekolah sebagai *Manager***

Pada kasus di lapangan dapat diketahui pola yang menggambarkan kepala sekolah sebagai *manager*, antara lain.

1. Mampu mengelola sekolah dengan baik sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Dari indikator tersebut, apabila dirinci dapat diturunkan menjadi tiga sub indikator, yakni.

- a. Mampu mengelola sekolah dengan baik.
- b. Mampu mengatur guru dalam melaksanakan tugas.
- c. Menjalankan peraturan perundang-undangan atau kedisiplinan tentang pendidikan yang berlaku di sekolah.

Leavitt (2005: 145) menyatakan bahwa "*manager or leaders, in one way or another, must influence other people to do what managers want them to do.*" Di mana sebagai *manager* atau pemimpin, kepala sekolah harus dapat mempengaruhi orang lain untuk mengerjakan apa yang kepala sekolah inginkan, dalam hal ini sesuai dengan program sekolah yang telah dibuat dan harus sesuai dengan peraturan perundang-undangan tentang pendidikan yang berlaku.

2. Memaksimalkan potensi sumber daya (manusia dan non manusia) yang dimiliki sekolah.

Dari indikator tersebut, dapat dipecah lagi menjadi dua sub indikator, yaitu pemaksimalan potensi sumberdaya manusia dan non manusia. Menurut pendapat dari Holified & Cline (2007: 109), salah satu tugas utama kepala sekolah adalah untuk meningkatkan performa guru. Hal ini sama dengan pendapat dari Ernest (2010) di mana salah satu dimensi kepala sekolah profesional, yaitu mampu mengatur operasi dan sumber daya yang dimiliki sekolah.

3. Mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan warga sekolah.

Dari indikator tersebut, diturunkan menjadi tiga sub indikator yang terdiri dari aspek pembagian waktu, kemampuan berkoordinasi, dan berkomunikasi dengan guru. Kemampuan komunikasi dan berkoordinasi merupakan salah satu kunci penting dalam suksesnya organisasi, termasuk dalam sekolah. Sebagai seorang *manager*, kepala sekolah harus dapat mengkomunikasikan berbagai hal terhadap seluruh komponen sekolah dengan baik.

4. Kepala sekolah harus tepat dan cepat dalam menyelesaikan masalah.

Dari indikator tersebut, diturunkan menjadi dua sub indikator, yaitu ditinjau dari aspek ketepatan dan kecepatan dalam menyelesaikan masalah. Law & Glover (2000: 14) menyatakan bahwa seorang *manager* harus dapat mendesain dan membuat perencanaan, memastikan setiap hal dapat diselesaikan dengan baik, dan bekerja dengan efektif dengan setiap orang. Padahal dalam suatu organisasi pasti akan muncul permasalahan yang dapat menyebabkan terhambatnya pencapaian suatu program. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai *manager*, perlu memiliki kemampuan untuk mengatasi permasalahan secara tepat dan cepat.

26 - Nurtanio Agus Purwanto

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN  
(Kepala Sekolah sebagai Manager dan Leader)

# **BAB III**

## **KEPALA SEKOLAH SEBAGAI LEADER**

### **A. Pendahuluan**

Osborne (2015: 7) mengungkapkan bahwa *“leadership is the ability to create an environment where everyone knows what contribution is expected and feels totally committed to doing a great job. Leadership is an essential skill for all successful principal to learn and practice regularly.”* Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan lingkungan di mana semua orang tahu kontribusi apa yang diharapkan dan merasa benar-benar berkomitmen untuk melakukan pekerjaan yang hebat. Kepemimpinan merupakan keterampilan penting bagi semua kepala sekolah yang menginginkan kesuksesan dengan cara belajar dan berlatih secara teratur.

Kepala sekolah sebagai pemimpin menjalankan peran untuk menjadi teladan sekaligus mampu mengambil keputusan dengan cepat, tepat, dan bijaksana. Pendapat dari Kowalski (2010: 23), menjelaskan fungsi kepala sekolah sebagai *leader “...principals functioning as leaders make decisions about what needs to be done to improve schools.”* Artinya kepala sekolah berfungsi sebagai

pemimpin yang membuat keputusan tentang apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan sekolah.

Menurut Osborne (2015: 10), *leadership* dari kepala sekolah dapat dipelajari, sebagai berikut.

*Leaders are made rather than born. And while a real desire to lead is a prerequisite for leadership, the key skills you need to lead can be learned. Leadership has many facets and no simple definition. It is the ability to inspire and encourage others to overcome challenges, accept continuous change, and achieve goals; it is the capacity to build strong, effective teams; and it is the process of using your influence to persuade and steer. Leaders set a strong example through their own life principles; they achieve results but also take responsibility for failure. A life principle may be a rule, belief, or moral code that is important to you and guides your decision-making throughout life.*

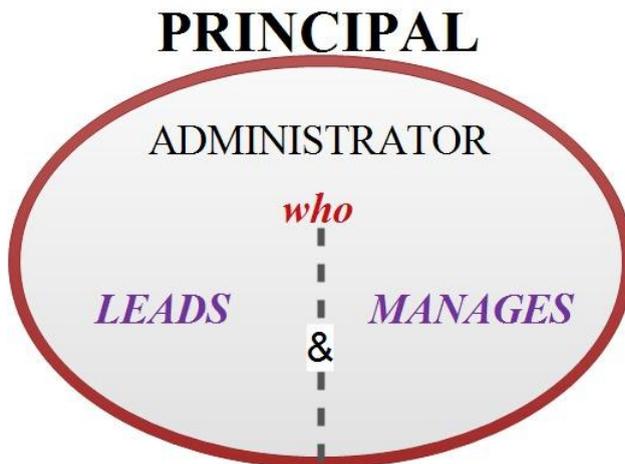
Dari pendapat Osborne di atas, dapat diartikan bahwa pemimpin dibuat bukan dilahirkan. Maksudnya, keinginan nyata untuk memimpin adalah prasyarat bagi seorang kepala sekolah, tetapi keterampilan kunci yang dibutuhkan kepala sekolah untuk memimpin sekolah dapat dipelajari. Kepemimpinan memiliki banyak sisi dan tidak ada definisi sederhana. Kemampuan kepala sekolah untuk menginspirasi dan mendorong orang lain agar dapat mengatasi tantangan, menerima perubahan terus-menerus, dan mencapai tujuan. Pernyataan ini ialah kapasitas untuk membangun tim yang kuat dan efektif serta merupakan proses untuk menggunakan pengaruh yang dimiliki, sehingga dapat membujuk dan mengarahkan. Para pemimpin memberi contoh yang kuat melalui prinsip-prinsip kehidupan yang dianut, sehingga selain pemimpin dapat mencapai hasil, tetapi juga bertanggungjawab atas kegagalan. Prinsip hidup ini dapat berupa aturan, kepercayaan, atau kode moral yang penting dan memandu pengambilan keputusan sepanjang hidup.

## B. Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Para kepala sekolah memberi teladan yang kuat melalui prinsip-prinsip kehidupan mereka sendiri. Kepala sekolah memiliki tujuan utama untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan, tetapi juga bertanggungjawab atas kegagalan dari pencapaian hasil tersebut.

Kepala sekolah yang baik harus menjalankan peran baik sebagai *manager* maupun sebagai *leader* sesuai dengan pernyataan Kowalski (2010: 23) "*effective principals must lead and manage, principals are viewed as administrator who continuously transition between and coordinate their leadership and management functions.*" Dari pernyataan tersebut, dapat diketahui bahwa kepala sekolah yang efektif harus memimpin dan mengelola, sementara kepala sekolah yang dipandang sebagai administrator harus terus bertransisi untuk mengoordinasikan fungsi kepemimpinan dan manajemen.

Peran kepala sekolah sebagai administrator digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1. Kepala Sekolah sebagai Administrator  
Sumber: Kowalski (2010: 24)

Law & Glover (2000: 84) menyatakan bahwa terdapat empat kriteria untuk mengevaluasi kepala sekolah sebagai pemimpin atau *leader*, yaitu.

1. *Empathy (the ability to see other people's problems as a problem).*
2. *Warmth (ability to convey problems).*
3. *Authenticity (ability to develop effective interpersonal relationships).*
4. *Concreteness (ability to recognize the reality of a problem or issue).*

Berdasarkan pendapat dari Law & Glover di atas, berikut empat kriteria untuk mengevaluasi kepala sekolah sebagai pemimpin atau *leader*.

1. Empati (kemampuan untuk melihat permasalahan orang lain sebagai permasalahannya).
2. Kehangatan (kemampuan menyampaikan permasalahan).
3. Keaslian (kemampuan mengembangkan hubungan interpersonal yang efektif).
4. Kekonkretan (kemampuan mengenali kenyataan dari permasalahan atau isu).

Day (2010: 4) mendeskripsikan delapan dimensi dari kepemimpinan kepala sekolah yang sukses, di antaranya.

1. *Define their values and vision to raise expectations, set directions and build trust.*
2. *Reshape the conditions for teaching and learning.*
3. *Restructure parts of the organization and redesign leadership roles and responsibilities.*
4. *Enrich the curriculum.*
5. *Enhance teacher quality.*
6. *Enhance the quality of teaching and learning.*
7. *Build collaboration internally.*
8. *Build strong relationships outside the school community.*

Penjelasan tentang pernyataan di atas, kepemimpinan kepala sekolah yang sukses, yaitu harus.

1. Mampu menetapkan nilai dan pandangan yang dimiliki untuk mencapai harapan, mengatur arah, dan membangun kepercayaan.
2. Mampu merubah kondisi dari pengajaran dan pembelajaran.
3. Mampu merubah struktur organisasi dan mendesain ulang aturan dan tanggung jawab.
4. Mampu memperkaya kurikulum.
5. Mampu meningkatkan kualitas guru.
6. Mampu meningkatkan kualitas proses pengajaran dan pembelajaran.
7. Mampu membangun kolaborasi di internal sekolah.
8. Mampu membangun hubungan yang kuat dengan pihak luar sekolah.

Osborne (2015: 10), *“to be a good leader, stay close to your team, and use your judgment to move between leadership and management roles as necessary.”* Pemimpin yang baik dapat dicapai dengan cara tetap dekat dengan tim dan menggunakan penilaian untuk bergerak di antara peran kepemimpinan dan manajemen seperlunya.

Perkembangan gaya kepala sekolah sebagai *leader* menurut Klatt & Hiebert (2001: 2) pada akhir abad 20 dan awal abad ke 21, yakni.

1. *Late twentieth century: individual work and rewards, management knows best, doing things right, content, risk avoidance, telling and selling.*
2. *Early twenty-first century: teamwork and team rewards, everyone is a leader, doing the right things, context (hypertext) and processes, taking appropriate risks, coaching and delegating.*

Berdasarkan pendapat dari menurut Klatt & Hiebert, gaya kepala sekolah sebagai *leader* pada akhir abad 20 dan abad ke 20, di antaranya.

1. Gaya kepala sekolah sebagai *leader* pada akhir abad ke 20, yaitu pekerjaan dilaksanakan secara individu dan memberikan penghargaan, manajemen mengetahui yang terbaik, kepala sekolah melakukan hal yang benar dengan mengacu pada konten yang tepat, menghindari risiko, serta menceritakan atau memberikan penjelasan kepada anggota.
2. Gaya kepala sekolah sebagai *leader* pada awal abad ke 21, yakni melakukan pekerjaan di dalam tim dan meminta imbalan tim, semua orang adalah pemimpin, melakukan hal yang benar dengan mengacu pada konteks (hiperteks) dan proses, mengambil risiko yang sesuai, serta memberikan pelatihan dan pendelegasian.

Berdasarkan pendapat dari Osborne (2015: 10), berbagai keterampilan yang dimiliki kepala sekolah sebagai *leader*, yaitu.

1. *Succeed in thinking creatively and inspiring something.*
2. *Able to guide people.*
3. *Experiment with various discussions and make intuitive decisions.*
4. *Have good analytical and problem solving skills.*

Berbagai keterampilan yang dimiliki kepala sekolah sebagai *leader* menurut Osborne (2015: 10), di antaranya.

1. Berhasil dalam berpikir kreatif dan mengilhami suatu hal.
2. Mampu membimbing orang.
3. Bereksperimen dengan berbagai pendekatan dan membuat keputusan intuitif.
4. Memiliki keterampilan analitis dan pemecahan masalah yang baik.

Hal-hal yang perlu dilakukan dan tidak disarankan untuk dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai *leader*, yakni (Osborne, 2015: 11).

1. *Do's: learning quickly what motivates team members, asking your team for their view on the situation, thinking beyond what happens in the short term, knowing how to train and develop your team, and setting standards to build a team you can rely on.*
2. *Don'ts: thinking yesterday's result will still count tomorrow, being out of touch with your own emotions, not noticing what is going on around you, not asking for feedback on your leadership and ideas, and not keeping physically fit and thinking positively.*

Ketika kepala sekolah berperan sebagai *leader*, berikut beberapa hal yang disarankan dan tidak disarankan untuk dilaksanakan menurut Osborne.

1. Hal-hal yang perlu untuk dilakukan, yaitu.
  - a. Belajar dengan cepat sehingga mampu memotivasi anggota tim.
  - b. Meminta pendapat tim tentang situasi yang sedang terjadi.
  - c. Berpikir melampaui apa yang terjadi dalam jangka waktu pendek.
  - d. Mengetahui cara melatih dan mengembangkan tim.
  - e. Menetapkan standar untuk membangun tim yang dapat diandalkan.
2. Hal-hal yang tidak perlu untuk dilakukan
  - a. Memikirkan hasil kemarin dan masih akan diperhitungkan untuk besok.
  - b. Menjadi tidak terhubung dengan emosi diri sendiri.
  - c. Tidak memperhatikan apa yang terjadi di lingkungan sekitar.
  - d. Tidak meminta umpan balik tentang kepemimpinan dan ide-ide yang dicetuskan.
  - e. Tidak menjaga kebugaran fisik dan berpikir positif.

Lunenburg & Ornstein (2008: 298) mengemukakan bahwa pentingnya peran kepala sekolah sebagai *leader*, yaitu.

*According to Peterson and Deal, the school leader is key in shaping school culture. Principals communicate core values, behaviors, and expectations in their everyday work and interaction with staff. Their actions, words, memos, and even nonverbal behavior send messages and over time shape culture.*

Menurut Peterson & Deal dalam Lunenburg & Ornstein, pemimpin sekolah adalah kunci dalam membentuk budaya sekolah. Kepala sekolah mengomunikasikan nilai-nilai inti, perilaku, dan harapan dalam pekerjaan sehari-hari serta melakukan interaksi dengan staf. Tindakan, kata-kata, memo, dan bahkan perilaku nonverbal dalam mengirim pesan seiring waktu dapat membentuk sebuah budaya.

Osborne (2015: 14) menyampaikan enam gaya kepemimpinan kepala sekolah, antara lain.

1. *Coercive*

*The coercive style of principals' leadership demands that people adhere to policies that are established and process to achieve them. In addition, control yourself by governing. This will have a negative impact on the school.*

2. *Authoritative*

*One of the styles possessed by the school leadership as a leader is authoritative, this style has the characteristic of leading with a clear vision, self-confession, and having a sense of empathy, so that it has the most positive impact.*

3. *Affiliate*

*The leadership style of the affiliative principals creates harmony and builds bonds or relationships and good empathy. Besides that, having good communication skills will have a positive impact.*

4. *Democratic*

*The democratic style of leadership of school principals conducts a census through participation, coordination and team spirit. This leadership style also has communication skills that lead to requests for members' opinions, so that it has a positive impact.*

5. *Determination*

*The leadership style with determination is that principals set high standards of performance even though they process to achieve success. In addition, communication is done by means of governing, so it has a negative impact.*

6. *Training*

*Training styles develop skills and empathy for others, but are still selfish. Positive impact is obtained because it invites members to participate.*

Banyak kepala sekolah yang menggunakan beberapa gaya dalam waktu yang berbeda. Gaya otoritatif memiliki dampak paling positif pada organisasi. Di bawah ini merupakan enam gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dipaparkan oleh Osborne.

1. Koersif

Gaya koersif kepemimpinan kepala sekolah menuntut agar orang mematuhi kebijakan yang ditetapkan dan berproses untuk mencapainya. Selain itu, mengendalikan diri sendiri dengan cara memerintah. Hal ini akan berdampak negatif bagi sekolah.

2. Otoritatif

Salah satu gaya yang dimiliki oleh kepala sekolah sebagai *leader* adalah otoritatif, gaya ini memiliki ciri memimpin dengan visi yang jelas, *self-confidence*, dan memiliki rasa empati, sehingga paling berdampak positif.

3. Afiliatif

Gaya kepemimpinan kepala sekolah afiliatif menciptakan harmoni dan membangun ikatan atau hubungan serta empati yang

baik. Selain itu, memiliki keterampilan komunikasi yang baik, maka berdampak positif.

#### 4. Demokratis

Gaya demokratis kepemimpinan kepala sekolah melakukan sensus melalui partisipasi, koordinasi, dan semangat tim. Gaya kepemimpinan ini juga memiliki keterampilan komunikasi yang mengarah pada permintaan pendapat anggota, sehingga berdampak positif.

#### 5. Penetapan

Gaya kepemimpinan dengan penetapan yaitu kepala sekolah menetapkan standar kinerja yang tinggi walaupun berproses untuk mencapai keberhasilan. Selain itu komunikasi dilakukan dengan cara memerintah, sehingga mempunyai dampak negatif.

#### 6. Pelatihan

Gaya pelatihan mengembangkan keterampilan dan empati pada orang lain, tetapi masih mementingkan diri sendiri. Dampak positif didapatkan karena mengajak anggota untuk berpartisipasi.

### **C. Indikator Kepala Sekolah sebagai *Leader***

Kepala sekolah merupakan pemimpin di sekolah, untuk menjadi pemimpin yang baik kepala sekolah harus memenuhi indikator-indikator tertentu. Berikut enam indikator yang menggambarkan kepala sekolah sebagai *leader*. Keenam indikator tersebut dikembangkan menjadi 10 sub indikator, sebagai berikut.

#### 1. Mampu menjadi *entrepreneur* dan teladan dalam kepemimpinan pembelajaran atau supervisor.

Dari indikator tersebut, dikembangkan menjadi dua sub indikator, yakni ditinjau dari aspek keteladanan sebagai *entrepreneur* dan dalam kepemimpinan pembelajaran. Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus dapat menjadi teladan atau

memberikan contoh. Apabila kepala sekolah dapat melakukan hal ini, Yukl (2006: 133) berpendapat bahwa keteladanan dapat digunakan untuk mempengaruhi bawahan atau rekan-rekan. Jika hal ini dapat dilakukan secara konsisten, maka visi dan misi akan dapat dicapai.

2. Kepala sekolah harus memiliki visi yang jelas.

Dari indikator tersebut, dikembangkan menjadi dua sub indikator, yakni ditinjau dari aspek kejelasan visi sekolah dan sosialisasi tentang cara mencapai visi sekolah. Hal ini menunjukkan jika seorang kepala sekolah merupakan tokoh kunci dalam kemajuan sekolah. Kepala sekolah harus memiliki visi yang jelas untuk membawa kemajuan sekolah, sehingga dapat dijadikan sebagai dasar pengembangan organisasi secara menyeluruh.

Berdasarkan pendapat dari Tucker & Coddling (2002: 48), salah satu kemampuan utama kepala sekolah, yaitu kemampuan dalam membuat visi. Di mana untuk dapat membuat visi yang baik, kepala sekolah harus mampu berfikir analitis, dapat berfikir secara luas, dan mampu mengumpulkan informasi.

3. Mampu memotivasi warga sekolah untuk memajukan sekolah.

Kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk menempatkan anak buah, dalam hal ini misalnya membimbing guru untuk berprestasi secara berkelanjutan. Menurut pendapat dari Suderadjat (2004: 112), kepala sekolah sebagai pemimpin salah satunya harus dapat menggerakkan staf, dalam artian memotivasi staf melalui internal *marketing* dan memberi contoh eksternal *marketing*. Pendapat lain yang hampir sama disampaikan oleh Wahjosumidjo (2005: 105), di mana kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu.

- a. Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf, dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.

- b. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf, dan para siswa.
  - c. Memberikan dorongan untuk memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.
4. Mampu membuat keputusan dengan tepat.

Dari indikator tersebut, dikembangkan menjadi dua sub indikator, yakni ditinjau dari aspek kemampuan membuat keputusan dan kemampuan dalam mengelola perubahan. Perubahan yang terjadi setiap saat, kadang memerlukan adanya pengambilan keputusan untuk dapat membawa sekolah ke arah yang lebih baik. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai *leader* harus dapat mengambil keputusan dengan cepat dan tepat. Indikator ini diperkuat dengan pendapat dari Law & Glover (2000: 14), di mana kepala sekolah sebagai *leader* harus dapat melakukan sesuatu yang benar (*doing the right things*).

5. Mampu mengelola perubahan serta mengembangkan budaya sekolah sesuai dengan perkembangan lingkungannya.

Dari indikator tersebut, dikembangkan menjadi dua sub indikator, yakni ditinjau dari aspek kemampuan mengembangkan budaya sekolah dan mengembangkan diri dalam kapasitasnya sebagai kepala sekolah. Iklim kerja yang kondusif di sekolah dapat memudahkan dalam pencapaian visi dan misi sekolah.

6. Kepala sekolah harus mau belajar untuk pengembangan diri serta berkomunikasi dengan baik (efektif).

Indikator ini menjadi sangat penting, karena kompleksitas dinamika organisasi, dinamika sosial, dan kemajuan teknologi yang sangat cepat, menyebabkan kepala sekolah juga harus dapat mengantisipasi dan mengambil keputusan yang benar. Di mana untuk dapat melakukan hal tersebut, kepala sekolah harus memiliki pengetahuan yang luas dan ini dapat dicapai apabila kepala

sekolah selalu berusaha untuk mengembangkan diri. Namun pada kenyataannya, pengembangan diri kepala sekolah relatif terbatas, antara lain karena minimnya pengalaman ataupun sebab lain, misalnya beban tugas yang banyak.

#### D. Perbedaan Kepala Sekolah sebagai *Manager* dan *Leader*

Menurut Osborne (2015: 11), *“a leader makes decisions and communicates bold messages, a manager implements strategies, measures performance, and runs systems.”* Seorang *leader* membuat keputusan dan mengkomunikasikan pesan yang berani, sedangkan seorang *manager* mengimplementasikan strategi, mengukur kinerja, dan menjalankan sistem.

Perbedaan antara kepala sekolah sebagai *manager* dan *leader* seperti pada gambar di bawah ini (Klatt & Hiebert, 2001: 5).

Manager	Leader
• success based on predictability	➤ success based on innovation and adaptation
• goals	➤ vision and values
• plans	➤ energy
• defines vision and purpose statements	➤ lives vision and purpose
• defines value statements	➤ models values
• does things right	➤ does the right things
• top-down strategy	➤ leadership at all levels; everyone strategic
• measurement of activities	➤ measurement of results
• short-term results emphasized	➤ long-term results, big picture emphasized
• linear, rational, analytical	➤ systems, aligning the whole, intuitive
• “head stuff” (e.g., behavior, compliance)	➤ “heart stuff” (e.g., morale, commitment)
• controls	➤ inspires, creates new ways, coaches, mentors
• one best style (plan, organize, delegate, control)	➤ multiple, situational leadership roles and styles
• techniques	➤ principles
• focus on content	➤ sets context, pays attention to process
• quality control	➤ everyone responsible for quality
• inward-looking	➤ customer-focused
• individual effort and reward	➤ individual and team effort and reward
• management knows best	➤ all together know best
• success as personal success	➤ success as the success of others
• best for organization (focused on bottom line)	➤ best for organization in society

Gambar 2. Perbedaan Kepala Sekolah sebagai *Manager & Leader*

Sumber: (Klatt & Hiebert, 2001: 5)

Perbedaan antara kepala sekolah sebagai *manager* dan *leader* merupakan sebuah keseimbangan. Kepala sekolah yang kuat tidak sekadar menjadi pemimpin yang baik, tetapi juga menguasai aspek penting dari kredibilitas, yaitu keahlian manajemen. Kedua peran tersebut dibutuhkan di dalam organisasi berbasis pengetahuan seperti saat ini. Berikut penjelasan dari perbedaan tabel yang telah dipaparkan sebelumnya (Klatt & Hiebert, 2001: 5).

1. Kepala Sekolah sebagai *Manager*
  - a. Kesuksesan berdasarkan prediktabilitas dan memiliki tujuan serta rencana.
  - b. Mendefinisikan pernyataan tentang visi dan tujuan serta nilai.
  - c. Melakukan hal yang benar dengan strategi *top-down* dan pengukuran kegiatan.
  - d. Menekankan hasil jangka pendek, linear, rasional, dan analitis.
  - e. Menekankan pada perilaku dan kepatuhan serta melakukan pengontrolan.
  - f. Satu gaya terbaik (merencanakan, mengatur, mendelegasikan, dan mengontrol).
  - g. Teknik dan fokus pada konten serta mengontrol kualitas dan pandangan ke dalam.
  - h. Terdapat upaya dan penghargaan terhadap individu, karena manajemen mengetahui yang terbaik.
  - i. Sukses sebagai kesuksesan pribadi dan terbaik untuk organisasi.

2. Kepala Sekolah sebagai *Leader*
  - a. Kesuksesan berdasarkan inovasi dan adaptasi serta memiliki visi dan nilai-nilai atau energi.
  - b. Kehidupan organisasi dari adanya visi dan tujuan serta model nilai-nilai.
  - c. Melakukan hal-hal yang benar dengan kepemimpinan di semua tingkatan dan pengukuran hasil.
  - d. Menekankan hasil jangka panjang dan gambaran besar, sistem, menyelaraskan keseluruhan, serta intuitif.
  - e. Menekankan pada moral dan komitmen serta menginspirasi, menciptakan cara-cara baru, melatih, dan sebagai mentor.
  - f. Banyak gaya kepemimpinan yang situasional.
  - g. Menetapkan prinsip dan konteks dengan memperhatikan proses serta semua orang yang bertanggungjawab untuk kualitas dan fokus pada pelanggan.
  - h. Upaya dilakukan oleh individu dan tim dengan penghargaan, karena bersama-sama tahu yang terbaik.
  - i. Sukses sebagai keberhasilan orang lain dan terbaik untuk organisasi di masyarakat.

Sementara itu, menurut Osborne (2015: 11), berikut perbedaan kepala sekolah sebagai *manager* dan *leader* "*leadership is a substantially different role from management. A leader is someone who makes decisions and communicates bold messages, while a manager implements strategies, measures performance, and runs systems.*" Kepemimpinan adalah peran yang secara substansial berbeda dari manajemen. Seorang pemimpin adalah seseorang yang membuat keputusan dan mengkomunikasikan pesan yang berani, sementara seorang manajer menerapkan strategi, mengukur kinerja, dan

42 - Nurtanio Agus Purwanto

# BAB IV

## PENGEMBANGAN KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH

### A. Pembinaan (*Coaching*)

#### 1. Pengertian Pembinaan

Pembinaan merupakan upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi. Fullan (2008: 1) menyatakan bahwa terdapat delapan perubahan yang dihadapi oleh kepala sekolah, empat yang pertama dapat menjadi *problem*, empat berikutnya dapat menjadi pendukung maupun faktor yang melemahkan kepala sekolah. Berikut delapan perubahan yang dihadapi kepala sekolah.

- a. *Initiatives* (inisiatif).
- b. *High-stakes vulnerability* (sensitivitas yang tinggi).
- c. *Managerial diversions* (teknik manajerial).
- d. *Unfit for purpose* (ketidaksesuaian dengan tujuan).
- e. *Strategies with potential* (strategi yang memiliki potensi).
- f. *Recruitment and succession* (rekrutmen dan suksesi).
- g. *Clusters, networks, and partnership* (kelompok, jaringan, dan kerja sama).
- h. *International benchmark* (standar internasional).

Pembinaan didefinisikan oleh Ivancevich (2008: 46) sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera. Kesimpulan yang dapat ditarik dari pendapat di atas mengenai pembinaan adalah adanya upaya pemberian bantuan secara terus menerus untuk meningkatkan kinerja dalam memberikan layanan.

## **2. Pengembangan Rencana dan Komponen Pembinaan**

Komponen-komponen pembinaan secara umum dijelaskan oleh Mangkunegara (2005: 76), yaitu.

- a. Tujuan dan sasaran pembinaan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur.
- b. Para pembina yang profesional.
- c. Materi pembinaan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- d. Peserta pembinaan dan pengembangan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa perencanaan pembinaan sangat penting untuk memperlancar pelaksanaan dengan mengidentifikasi komponen-komponen yang harus ada dalam pembinaan tersebut.

## **3. Model Pembinaan**

Pembinaan dilakukan untuk mencapai sebuah tujuan dan dilaksanakan demi kebaikan ke dua belah pihak yang terkait. Gilley & Egglend (1993: 107) menjabarkan "*organizing is based on the goals and objectives establish through the planning process*". Menurut Gilley & Egglend, pengendalian didasarkan pada tujuan akhir yang akan dicapai dan yang sudah ditentukan dalam perencanaan. Hasan (2009: 37) menjabarkan definisi evaluasi sebagai sebuah kegiatan yang bertujuan untuk merumuskan apa yang harus dilakukan,

mengumpulkan informasi, dan menyajikan informasi yang berguna bagi penetapan alternatif keputusan. Evaluasi dapat dilakukan oleh semua pihak, baik *intern* maupun *ekstern*. Hasil evaluasi yang dilakukan oleh ke dua belah pihak akan saling melengkapi informasi yang diperoleh tentang organisasi.

Dalam rangka untuk menghasilkan kepala sekolah yang profesional dalam mengembangkan kualitas pembelajaran di sekolah, Manna (2015: 51) mengidentifikasi beberapa hal yang harus dilakukan oleh kepala sekolah, di antaranya.

- a. *Setting principal leadership standards;*
- b. *Recruiting aspiring principals into the profession;*
- c. *Approving and overseeing principal preparation programs;*
- d. *Licensing new and veteran principals;*
- e. *Supporting principals' growth with professional development;*  
*and*
- f. *Evaluating principals.*

Berdasarkan atas pernyataan Manna di atas, langkah pertama untuk menyiapkan kepala sekolah yang profesional adalah menentukan standar kepemimpinan kepala sekolah yang jelas. Penentuan standar kepemimpinan yang jelas dapat digunakan sebagai acuan kerja kepala sekolah, standar pembinaan, dan menentukan standar untuk perekrutan kepala sekolah. Di mana kepala sekolah yang direkrut seharusnya memiliki kemampuan-kemampuan yang mumpuni untuk menjadi kepala sekolah yang profesional.

Langkah kedua intinya adalah merekrut calon kepala sekolah yang dapat menginspirasi dan memberikannya *reward*. Hal ini penting karena dengan memberikan *reward* yang cukup bagi kepala sekolah, maka diharapkan kepala sekolah dapat selalu mempertahankan kinerja yang baik. Langkah berikutnya adalah memberikan persetujuan dan mengawasi persiapan pelaksanaan

program. Di Indonesia pada langkah ini yang memegang peranan penting adalah pengawas sekolah. Di mana pengawas sekolah harus mampu memberikan arahan terhadap program yang dibuat oleh kepala sekolah dan melakukan pengawasan terhadap program, sehingga tujuan program dapat terlaksana dengan baik.

Langkah keempat adalah memberikan lisensi bagi kepala sekolah baru dan yang sudah senior. Di Indonesia saat ini sudah mulai dilaksanakan *leveling* kepala sekolah, sehingga melalui program ini kepala sekolah akan selalu terpacu untuk mengembangkan karirnya. Langkah berikutnya adalah memberikan dukungan untuk pengembangan profesionalitas kepala sekolah. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadakan pembinaan atau pelatihan yang dapat mendukung pengembangan profesionalitas kepala sekolah. Di Indonesia program ini dikenal dengan pengembangan keprofesionalitas berkelanjutan.

Langkah terakhir yang perlu dilakukan adalah melakukan evaluasi terhadap kepala sekolah. Melalui kegiatan ini kinerja kepala sekolah dapat selalu dimonitor untuk menentukan kepala sekolah mana yang memiliki kinerja yang baik dan yang buruk, sehingga tindak lanjut untuk menentukan langkah pembinaan dan pengembangan kepala sekolah dapat ditentukan.

## **B. Pengembangan Keprofesionalitas Berkelanjutan**

Kepala sekolah sebagai individu harus memiliki motivasi untuk senantiasa mengembangkan dirinya. Upaya pengembangan kualitas diri merupakan salah satu cara untuk mengembangkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan. Salah satu pola pengembangan yang lazim diterapkan yaitu melalui Pengembangan Keprofesionalitas Berkelanjutan (PKB) atau *Continuing Professional Development (CPD)*.

*Continuing Professional Development (CPD)* merupakan konsep di mana individu berupaya untuk melakukan peningkatan kualitas pengetahuan dan keterampilan profesional sesuai standar yang telah ditetapkan. Di sekolah, sumber daya yang harus ditingkatkan kemampuannya, salah satunya adalah kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan sekolah dalam meningkatkan kualitasnya.

Pengembangan profesionalisme kepala sekolah berbasis kompetensi dapat diartikan sebagai serangkaian upaya untuk mengembangkan profesionalisme kepala sekolah agar yang bersangkutan memiliki kompetensi yang memadai untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala sekolah. Maksud dari kalimat ini adalah pengembangan profesionalisme yang diupayakan harus mengacu kepada kompetensi yang akan dicapai dan diperlukan oleh kepala sekolah untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya (Slamet, 2010: 1).

Lebih lanjut Bubb & Earley (2008: 4) menyatakan, "*Continuing Professional Development (CPD) is about ongoing or lifelong learning which will help us respond to everchanging situations and exercise judgement in informed and creativeway*". Pendapat tersebut menjelaskan bahwa pendidikan keprofesional berkelanjutan merupakan pembelajaran sepanjang hayat yang membantu tenaga administrasi sekolah dalam menanggapi perubahan situasi dan pertimbangan latihan yang diberikan secara kreatif.

Lebih lanjut, Bubb & Earley (2008: 7), menyatakan tujuan CPD secara lebih eksplisit sebagai berikut.

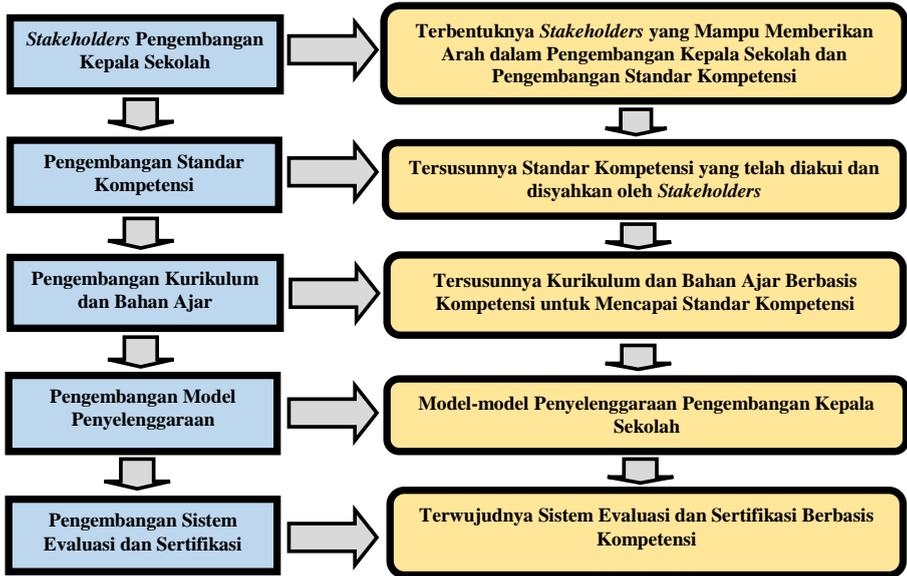
1. *Helping others to achieve higher standards in their work for those who work and higher learning outcomes for those who study.*
2. *Increase retention (not asking to stop working) and recruitment.*
3. *Give a positive contribution to work ethic and be able to motivate.*

4. *Creating a community for lifelong learning.*
5. *Realizing professional responsibility to always improve his profession.*
6. *Save money because the costs of recruiting and inducing new teachers are relatively expensive.*

Tujuan CPD secara lebih eksplisit menurut Bubb & Earley, yaitu.

1. Membantu seseorang secara lebih efektif untuk mencapai standar yang lebih tinggi dalam pekerjaannya bagi yang bekerja dan lebih tinggi hasil belajarnya bagi yang belajar.
2. Meningkatkan retensi (tidak minta berhenti bekerja) dan rekrutmen.
3. Memberikan kontribusi positif terhadap etos kerja dan mampu memotivasi.
4. Menciptakan masyarakat untuk belajar sepanjang hayat.
5. Mewujudkan tanggungjawab seorang profesional untuk selalu meningkatkan keprofesiannya.
6. Menghemat uang karena biaya merekrut dan menginduksi guru baru relatif mahal.

Selanjutnya, Slamet (2010: 13) menjelaskan kerangka pengembangan kepala sekolah berbasis kompetensi, yakni.



Gambar 3. Kerangka Pengembangan Kepala Sekolah  
Sumber: (Slamet, 2010: 13)

Secara lebih khusus, Bubb & Earley (2008: 3) kembali menjelaskan mengenai konsep pengembangan keprofesian berkelanjutan, sebagai berikut.

1. *Professional training, for example, short courses, workshops and conferences emphasizing practical information and skills;*
2. *Professional education, forexample, long courses and secondments emphasizing theory and research-based knowledge;*
3. *Professional support, for example, activities that aim to develop on the job experience and performance.*

Penjelasan dari pengertian di atas, menekankan pada konsep pengembangan keprofesian berkelanjutan sebagai.

1. Pelatihan profesional, misalnya kursus singkat, workshop, dan konferensi yang menekankan pada informasi dan keterampilan praktis.
2. Pendidikan profesi, misalnya kursus panjang dan magang yang menekankan teori dan pengetahuan berbasis penelitian.
3. Dukungan profesional, misalnya kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan pengalaman kerja dan kinerja.

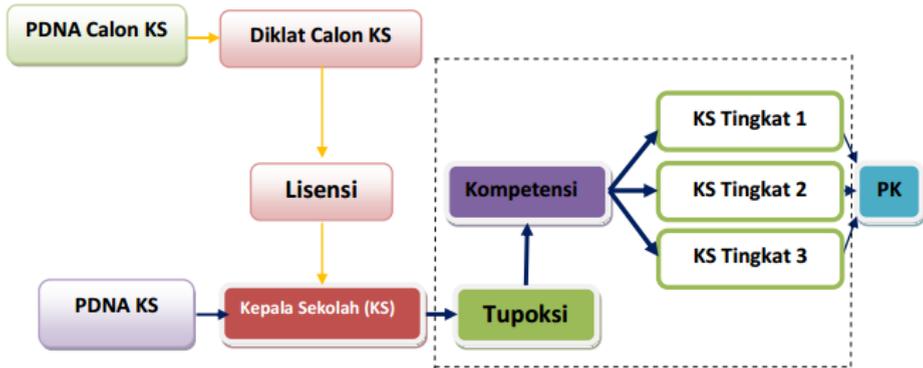
Law & Glover (2000: 243) memaparkan pengertian dari pengembangan keprofesian berkelanjutan, yakni.

*Schools-based responsibilities for all kinds of development planning and organization have also brought major increases in senior management responsibilities, encouraging the use rational and strategic planning to emphasize whole-staff participation and shared values systems.*

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan keprofesian berkelanjutan merupakan upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia di sekolah guna mencapai standar yang telah ditetapkan.

Bentuk kegiatan lain yang dilaksanakan kementerian dalam rangka pelaksanaan PKB, yaitu pemeringkatan kepala sekolah. Di mana dalam program ini yang diperingkat bukan tugas pokok dan fungsi serta uraian tugasnya, melainkan kompetensinya (Kementerian Pendidikan Nasional, 2010: 14). Kegiatan ini dilaksanakan karena jabatan kepala sekolah saat ini tidak termasuk dalam jabatan fungsional maupun struktural, sehingga belum ada tingkatannya. Oleh karena itu, program ini sangat penting untuk pengembangan karir kepala sekolah, sehingga kepala sekolah selalu terdorong untuk meningkatkan kompetensinya.

Pola pelaksanaan pemeringkatan kepala sekolah dalam rangka PKB ditunjukkan pada gambar di bawah (Kementerian Pendidikan Nasional, 2010: 13).



Keterangan: ----- = Ruang Lingkup CPD

PK = Penilaian Kinerja

Gambar 4. Proses Pemeringkatan Kepala Sekolah  
 Sumber: (Kementerian Pendidikan Nasional, 2010: 13)

Berdasarkan pada gambar di atas, pemeringkatan kepala sekolah dalam rangka PKB dilakukan dengan melaksanakan penilaian kinerja. Penilaian kinerja kepala sekolah ini digunakan sebagai dasar untuk menentukan kepala sekolah masuk ke tingkat 1, 2, 3, atau berhak untuk naik ke tingkat yang lebih tinggi. Melalui program ini, kinerja kepala sekolah menjadi selalu terpantau dan dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan pembinaan yang perlu diberikan kepada kepala sekolah apabila kinerjanya kurang baik dan levelnya tidak meningkat.

### C. Penyiapan Kepala Sekolah

Kearney & Valadez (2015) pada penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat model baru dalam penyiapan kepala sekolah di universitas negeri di Amerika Serikat, di mana kurikulum didesain kembali dan diadakan secara didaktis, serta ditawarkan secara eksklusif di universitas. Hal ini berbeda dengan penyiapan kepala sekolah di Indonesia yang ditangani oleh lembaga khusus yang berada di luar perguruan tinggi.

Boyle, Haller, & Hunt (2016) menyimpulkan bahwa dengan menggunakan Standar Nasional dan *Benchmark* sebagai kerangka pelatihan bagi kepala sekolah dan ditambah dengan program pengembangan bagi kepala sekolah. Sementara itu, Davis & Leon (2011) menunjukkan hal-hal yang tidak seharusnya dilakukan dalam penyiapan kepala sekolah. Tindakan tersebut terbagi menjadi 8 langkah, yaitu.

1. Berhenti menekankan hanya pada satu subjek kurikulum yang spesifik.
2. Berhenti mempromosikan fakultas sebagai sebuah lembaga yang sangat ahli dalam model *pedagogy*.
3. Berhenti menempatkan sebuah materi pengetahuan yang tidak terhubung secara langsung dengan pengalaman siswa.
4. Berhenti menggunakan pengukuran pembelajaran siswa yang tidak sesuai dengan performa standar.
5. Berhenti membuat program yang memisahkan peserta dari pemahaman yang mendalam terhadap suatu hal dalam proses pembelajaran.
6. Berhenti menggabungkan rencana pembelajaran dan aktifitas pembelajaran yang tidak mendukung perkembangan pengetahuan, ide, dan pertanyaan yang akan membangun kebutuhan siswa.

7. Berhenti memberi penekanan pada perkembangan kemampuan teknis tanpa memperhatikan keseimbangan antara sumber daya dan kemampuan konsep.
8. Berhenti hanya berfokus pada individu dibandingkan performa tim dalam pengembangan kepemimpinan.

Penelitian Davis & Leon sejalan dengan penyiapan kepala sekolah di Indonesia, khususnya yang menekankan pada pengembangan kompetensi berkelanjutan. Sementara itu, perbedaan dengan penyiapan kepala sekolah di Indonesia ditunjukkan dengan tingginya peran dari perguruan tinggi sebagai individu bukan secara kelembagaan dalam membentuk pola pikir kepala sekolah.

Sementara itu, Hilton & Tyler (2012) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa pelatihan baru yang disebut dengan *school-led* yang berbeda dengan sistem sebelumnya dengan menggunakan sekolah sebagai sentral pelatihan. Hal ini justru mendorong penemuan baru dan isu-isu yang terkait dengan teori dan isi dari program pelatihan.

Penelitian Wright (2008) menyatakan pentingnya pengalaman kepemimpinan kepala sekolah. Pemahaman kepala sekolah terhadap sumber daya kepemimpinan dan aturan kepemimpinan berpengaruh pada praktik kepemimpinan tersebut, sehingga disarankan melakukan investigasi lanjutan untuk mengetahui jenis kepemimpinan, seperti apakah yang akan memberikan kontribusi kepada peningkatan sekolah.

Penelitian Ernest (2010) menunjukkan bahwa terdapat tujuh dimensi yang mendasari pengembangan profesional yang akan meningkatkan keefektifan kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya. Ketujuh dimensi tersebut, adalah.

1. *Effective relationship;*
2. *Embodying visionary leadership;*

3. *Leading a learning community;*
4. *Providing instructional leadership;*
5. *Developing and vacilitating leadership;*
6. *Managing school operations and resources;*
7. *Understanding and reporting to the larger societal context.*

Penelitian Ernest menunjukkan bahwa tujuh dimensi yang digunakan sebagai dasar dalam pengembangan profesional kepala sekolah, antara lain.

1. Hubungan yang efektif.
2. Mewujudkan kepemimpinan visioner.
3. Memimpin komunitas belajar.
4. Memberikan kepemimpinan instruksional.
5. Mengembangkan dan melemahkan kepemimpinan.
6. Mengelola operasi dan sumber daya sekolah.
7. Memahami dan melaporkan ke konteks sosial yang lebih besar.

Pada kesempatan lain, Sperandio (2009) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa etnis dan gender berpengaruh pada kesuksesan kepemimpinan di sekolah urban. Beberapa rekomendasi untuk program kepala sekolah berikutnya, yaitu.

1. Memilih peserta berdasarkan komitmen mereka pada keadilan sosial.
2. Menyediakan kesempatan bagi gender dan etnis tertentu.
3. Menyediakan pelatihan berdasarkan isu yang ada di sekolah yang berdasar keadilan sosial.
4. Memberikan kesempatan kepada kepala sekolah yang berdasarkan kemajemukan etnis.

Lazaridou (2009) membahas mengenai bagaimana kepala sekolah melaksanakan kewajibannya sebagai seorang kepala sekolah. Jurnal ini menggambarkan bagaimana kepala sekolah menyelesaikan tantangan yang mereka hadapi, proses berpikir kepala sekolah dalam menganalisis, dan bagaimana isi program

penyiapan kepala sekolah yang dapat meningkatkan kualitas seorang kepala sekolah.

Sementara itu, penelitian Griffin (2012) menunjukkan bahwa program penyiapan kepala sekolah di *Delta State University* telah didesain ulang mengingat model ini dijadikan sebagai model nasional penyiapan kepala sekolah di tahun 1990-an. Desain yang baru berfokus pada penyiapan kepala sekolah yang mampu memiliki kepemimpinan yang bisa melanjutkan peningkatan sekolah. Dalam deskripsi program dijelaskan bahwa perencana program dari universitas lain dapat mengembangkan penyiapan kepala sekolah di institusi masing-masing. Program ini dapat digunakan di daerah perkotaan dan di daerah pedesaan. Sejalan dengan penelitian Griffin, kondisi di Indonesia dalam pelibatan perguruan tinggi belum optimal, hal ini antara lain dipengaruhi oleh kebijakan politik dalam menentukan skenario penyiapan kepala sekolah.

Penelitian Gray & Lewis (2015) menunjukkan bahwa *University of South Alabama* telah mendesain ulang kurikulum yang mereka miliki antara tahun 2004 sampai 2006 yang digunakan untuk program penyiapan kepala sekolah, dengan standar yang baru yang digunakan untuk kepemimpinan instruksional. Tujuh dari sebelas sekolah sepakat mengadakan memorandum dengan universitas untuk merencanakan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi program yang berlangsung. Program baru dilaksanakan satu semester penuh di sekolah lokal. Program sejenis sesuai temuan Gray & Lewis belum dilaksanakan di Indonesia, belum ada pengikatan secara khusus antara sekolah dengan perguruan tinggi, sehingga bentuk kerja sama yang berlangsung bersifat parsial.

Lehman (2015) dalam jurnal penelitiannya menunjukkan tentang *internship* yang dilakukan oleh kepala sekolah. Hal ini

menjadi sebuah pertanyaan besar, apakah ini merupakan sebuah program yang menjanjikan keberhasilan atau sebuah program yang memberikan sebuah pengalaman yang membahayakan? Kualitas dari program *internship*-lah yang membuat perbedaan. Para pencetus program ini yang harus memulai perubahan. Persyaratan yang diajukan harus merefleksikan kebutuhan. Perbedaan dengan penyiapan kepala sekolah yang berlangsung di Indonesia sebagian masih bersifat *top down*, sehingga *internship* seperti yang dikemukakan Lehman belum optimal dilaksanakan. Kesamaannya terletak pada tujuan pelatihan dan pembinaan yang dilakukan.

Sementara itu Chan, Webb, & Bowen (2003) menyatakan bahwa tidak semua yang disiapkan menjadi kepala sekolah menginginkan hal tersebut, kebanyakan yang menginginkan dirinya menjadi kepala sekolah adalah berjenis kelamin laki-laki dan berada di tahun satu program penyiapan kepala sekolah. Hasil survei menunjukkan bahwa kebanyakan dari peserta program merasa kurang dalam hal OJT. Peningkatan program *mentoring* bagi calon kepala sekolah sangat dianjurkan. Kondisi beberapa daerah di Indonesia hampir sama dengan temuan Chan, Webb, & Bowen, hal itu didasari adanya minat menjadi kepala sekolah yang rendah dan disinyalir juga dipengaruhi oleh rendahnya tunjangan yang diterima.

Pada kesempatan lain, hasil penelitian Serhan (2007) menunjukkan bahwa workshop *Principal's Technology Leadership Training Program (PTLT)* yang diadakan oleh Departemen Pendidikan Indiana kepada kepala sekolah dapat menginspirasi kepala sekolah untuk mendukung penggunaan teknologi di sekolah. PTLT bagi kepala sekolah ini meliputi enam kategori, yaitu *word processing, presentation, spreadsheet, database, internet, and email*. Temuan Serhan sama dengan penyiapan kepala sekolah di Indonesia, di mana jenis pelatihan tersebut telah diakomodasi

dalam pembinaan kepala sekolah dengan menekankan kepada pemenuhan aspek teknologi informasi yang diperlukan secara lebih luas.

Selanjutnya Mc. Clean (2007) mengungkapkan temuan hasil penelitian yang membuktikan bahwa kepemimpinan instruksional yang kuat oleh kepala sekolah dibutuhkan dalam suksesnya program inklusif. Program kepala sekolah di Indonesia belum tentu sama dengan temuan Mc. Clean, karena model kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh konteks yang ada secara timbal balik.

Sementara itu, penelitian Orr (2012) menunjukkan bahwa kebijakan negara dapat mendukung meningkatnya keefektifan kepala sekolah dan capaian siswa dengan menggunakan kebijakan *8 lagging and 8 leading*. Hal ini tentunya akan berpengaruh pada lisensi program penyiapan kepala sekolah yang nantinya akan memberikan efek pada peningkatan kualitas kepala sekolah. Model penyiapan kepala sekolah telah mengakomodasi berbagai hal yang diperlukan oleh kepala sekolah, dalam hal ini temuan Orr apabila dikomparasikan dengan penyiapan kepala sekolah di Indonesia relatif memiliki kesamaan.

Penelitian Nunnery (2011) menunjukkan bahwa program NISL *executive development program* berpengaruh pada tingkat pemahaman matematika kepala sekolah. Namun, program NISL tidak berpengaruh pada program membaca bagi kepala sekolah. Temuan Nunnery telah banyak dilakukan di Indonesia, tentu dalam konteks yang berbeda.

Pada kesempatan lain, penelitian Tuyle & Reeves (2014) menunjukkan bahwa sejak 2012, *Illinois* mensyaratkan persyaratan yang cukup tinggi untuk mendapatkan kepala sekolah yang berkualitas, efektif, dan mumpuni untuk meningkatkan performa siswa. Dalam jurnal ini, menilai program penyiapan kepala sekolah sesuai dengan kondisi yang ada di daerah pinggiran, terpencil, dan

daerah terisolasi. Penyiapan kepala sekolah di Indonesia belum mengakomodasi kondisi lingkungan sekolah, sehingga temuan Tuyle & Reeves di Amerika belum dilaksanakan di Indonesia secara optimal.

Pernyataan yang disampaikan di atas sejalan dengan penelitian Baxter, Thessing, & Clayton (2014), bahwa kepala sekolah yang terlatih secara pengalaman, termasuk pengembangan *skill* kepala sekolah, membangun jaringan, komunikasi, dan identifikasi nilai, termasuk juga di dalamnya aksi-aksi kepemimpinan yang dihubungkan dengan *outcome* sekolah, merupakan *framework* yang mampu membangun *skill* kepala sekolah melalui program penyiapan kepala sekolah yang ditempuh melalui jalur formal. Kondisi di Indonesia sejalan dengan temuan Baxter, Thessing, & Clayton, dengan target peningkatan kualitas sebagai acuan utamanya.

Bouchamma & Basque (2012) menggarisbawahi bahwa ketika kepala sekolah dihadapkan pada dua keadaan, yakni.

1. Ditempatkan pada supervisi mengajar, pendekatan yang dipakai adalah *climate and work relation & attitudes*.
2. Ditempatkan pada senior, pendekatan yang dipakai adalah *prioritizing supervision, feedback, and sharing of duties*.

Kondisi tersebut relatif memiliki kesamaan dengan konteks penyiapan kepala sekolah di Indonesia, yaitu mengedepankan efektifitas pemecahan masalah, sedangkan perbedaannya terletak pada penekanan pembinaan kepala sekolah yang lebih berfokus pada pengembangan akademik dan *managerial*.

#### **D. Pembinaan Kepala Sekolah**

Temuan penelitian Cheney & Davis (2011) menjelaskan *review* penelitian yang mengungkapkan bahwa seperempat dari jumlah kepala sekolah yang ada menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memberikan andil pada pencapaian siswa. Kondisi tersebut terjadi karena kepala sekolah memainkan peran penting pada pengembangan dan pemberdayaan guru yang berdekatan langsung dengan siswa. Hal ini yang mendasari peningkatan kualitas yang dimiliki oleh kepala sekolah. Temuan Cheney & Davis relatif sama dengan kondisi di Indonesia, karena peran pemimpin sangat menentukan keberhasilan lembaga.

Pada penelitian lainnya, Valdez & Budge (2012) mengevaluasi bahwa depresi yang terjadi saat pelaksanaan pelatihan bagi staf sekolah di Amerika Serikat. Termasuk di dalamnya tenaga pengajar, kepala sekolah, dan konselor. Di Indonesia, pelatihan yang diadakan dapat meningkatkan kesadaran dan pengetahuan mengenai depresi yang terjadi di sekolah serta cara mengatasi depresi yang terjadi, menuntun proses pembelajaran, dan mengkomunikasikan dengan orangtua siswa. Temuan penelitian Valdez & Budge berbeda dengan pembinaan kepala sekolah di Indonesia, di mana tingkat tekanan dan kondisi kenyamanan bekerja kepala sekolah belum secara optimal diperhatikan.

Penelitian Pont (2014) melalui artikelnya, menunjukkan bahwa tugas dan tanggungjawab kepala sekolah semakin kompleks sebagai akibat adanya globalisasi. Jurnal ini berfokus pada bagaimana kebijakan yang digulirkan dapat memastikan bahwa kepala sekolah mampu memberikan peningkatan kepada sekolah. Kunci strategisnya menyarankan bahwa negara harus waspada terhadap hal berikut: memperjelas peran kepala sekolah yang tidak berbeda dengan tujuan utama sekolah atau *outcomes* sekolah dan

memastikan adanya pelatihan dan pengembangan khusus kepala sekolah dan sebagainya.

Sementara itu, Heissenberger (2016) menunjukkan bahwa hubungan antara kepala sekolah yang inovatif dan sekolah yang inovatif ditandai 8 area dari kepemimpinan di sekolah, antara lain.

1. Pengembangan instruksional.
2. Manajemen kelas.
3. Organisasi sekolah.
4. Interaksi sosial.
5. Pengembangan personel.
6. Kooperatif.
7. Infrastruktur.
8. *Marketing* sekolah.

Jurnal ini mendukung kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang mendukung optimalnya peran kepala sekolah. Temuan penelitian Heissenberger pada dasarnya merupakan kelaziman di Indonesia, di mana aspek yang dikembangkan beragam.

Temuan Peters (2016) menunjukkan bahwa hasil survei terhadap peserta program kepemimpinan pendidikan di Amerika Serikat mengenai keefektifan program. Hasilnya, disarankan untuk meningkatkan penyiapan pekerjaan untuk memunculkan kepala sekolah yang sesungguhnya.

Sementara itu, Staub & Bravender (2014) dalam artikel penelitian menunjukkan bahwa posisi utama kepala sekolah lebih pada memimpin, memfasilitasi, dan membuat kebijakan. Simulasi pengambilan kebijakan yang ditujukan bagi lulusan sarjana sebagai simulator untuk praktik dan peningkatan *skill* kepemimpinan dengan dukungan dari fakultas. Temuan dari jurnal ini digunakan untuk membentuk desain yang dibuat oleh instruktur dalam

mendesain aktifitas instruksional yang menyediakan relevansi bagi mahasiswa.

Versland (2016) menunjukkan bahwa kondisi yang berhubungan dengan rekrutmen calon kepala sekolah, isolasi sosial, perubahan hubungan dengan teman sejawat, dan kurangnya dukungan dalam pembinaan dapat mengakibatkan efek negatif bagi kepercayaan yang dimiliki oleh kepala sekolah dan kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah. Penelitian Tobin (2016) menunjukkan bahwa kepala sekolah dihadapkan pada berbagai permasalahan yang terkait dengan kepemimpinan dan organisasi dalam lingkungan sekolah mereka. Bukti menunjukkan bahwa pemimpin yang sukses dipengaruhi melalui dukungan dan pengembangan guru yang efektif dan praktik organisasi yang efektif.

Marcos & Loose (2014) menunjukkan bahwa dalam pertumbuhan nasional saat ini terdapat *trend* di kalangan pendidikan tinggi yang menyelenggarakan berbagai macam program *online* dengan berbagai macam tipe pembelajar. Strategi dan program yang tersusun oleh *Azusa Pacific University* yang bekerja sama dengan fakultas kepemimpinan pendidikan menyelenggarakan program *online* dengan mengerahkan inovasi yang mereka miliki ke dalam program *online*. Lochmiller (2014) dengan artikel penelitiannya menunjukkan bahwa untuk membiayai penyiapan kepala sekolah di negara bagian Washington dibutuhkan biaya sekitar \$153,000 sampai \$845,000 pertahun. Implikasi dari pembinaan dan pengembangan kepala sekolah yang profesional didiskusikan dengan konteks kebijakan yang dikeluarkan.

Grigsby & Vesey (2015) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa aturan bagi administrator telah berubah lebih dari 30 tahun yang lalu, dari *manager* menuju kepemimpinan instruksional.

Kepemimpinan instruksional bertanggungjawab pada pencapaian siswa. Lebih jauh, dalam penyiapan kepala sekolah, dibutuhkan analisis dan interpretasi data analisis untuk merumuskan kebijakan demi peningkatan sekolah. Berdasarkan respon yang diberikan oleh lebih dari 30 universitas di Amerika Serikat, kurang dari 30% program penyiapan kepala sekolah menyiapkan calon kepala sekolah untuk menjadi pembuat kebijakan berbasis data. Kepala sekolah di Indonesia masih melaksanakan fungsi sebagai *manager* belum sepenuhnya bergerak menjadi pemimpin instruksional seperti temuan Grigsby & Vesey.

Penelitian Gumus (2015) menunjukkan bahwa syarat yang harus dipenuhi untuk menjadi kepala sekolah adalah memiliki gelar S2 jurusan administrasi pendidikan dan sertifikat administrasi. Lebih jauh, kandidat yang memiliki gelar S2 selain jurusan administrasi pendidikan, maka diwajibkan untuk mengikuti lebih dari 18 program yang diselenggarakan oleh universitas. Selain itu, kandidat juga harus mengikuti pengembangan keprofesionalan dalam bentuk *internship* dan *courses*. Kondisi di Indonesia berbeda dengan temuan penelitian Gumus, karena pola penyiapan dan pembinaan kepala sekolah dikelola oleh lembaga tertentu, misalnya LPMP, P4TK, maupun instansi tertentu yang ditunjuk, sementara itu pelibatan perguruan tinggi masih terbatas.

Sementara itu, hasil penelitian Dunlap, Li, & Kladifko (2015) menunjukkan bahwa kurikulum pada program kepemimpinan Ed.D. tidak memiliki relevansi dalam tataran praktik. Hal ini berimbas pada tidak adanya perbedaaan antara Ed.D. dan Ph.D., sehingga diperlukan *assessment* dan evaluasi untuk mendapatkan relevansi dengan tataran praktik demi meningkatkan kualitas dan keefektifan program.

Farfer & Holt (2015) dalam penelitiannya yang membahas bagaimana dukungan pelatihan untuk menjaga kepemimpinan kepala sekolah di daerah perkotaan. Materi pelatihan tersebut, meliputi dukungan lingkungan, membangun kepercayaan, kerahasiaan, dukungan kepemimpinan, refleksi yang dilakukan secara signifikan, keuntungan komunikasi melalui bahasa pelatihan, *co-constructor*, partner berpikir, dan kepercayaan.

Penelitian Morten & Lawler (2016) menekankan kompetensi yang dibutuhkan kepala sekolah perlu dimasukkan ke dalam program pembinaan kepala sekolah, seperti *course work*, *field experiences*, dan *internship*. Program lain dapat dilakukan untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah adalah pelatihan yang dilakukan oleh kepala sekolah senior dan kerja sama dengan universitas. Di Indonesia program sejenis telah dilaksanakan.

Penelitian Feng (2005) yang memotret penerapan pembelajaran berbasis masalah bagi kepala sekolah di Cina yang menghasilkan *problem base learning* merupakan pendekatan yang tepat untuk menghentikan pendekatan tradisional yang ada di Cina, pembelajaran yang sebenarnya terjadi ketika peserta diajak mendiskusikan identifikasi masalah sebelum training dilaksanakan, serta PBL ini sangat didukung oleh pemerintah daerah dan pembuat kebijakan setempat. Penelitian Feng menunjukkan pentingnya manajemen berbasis sekolah, kondisi di Indonesia tentu memiliki spesifikasi yang berbeda sesuai dengan lingkungan sekolah masing-masing.

Sementara itu, Gumus (2015) menjelaskan tujuan untuk mengetahui persyaratan yang dibutuhkan untuk menjadi kepala sekolah di Amerika Serikat, yaitu dengan memenuhi persyaratan utama sebagai berikut: berijazah S2 di bidang administrasi pendidikan dan memiliki sertifikat di bidang administrasi. Penelitian Gumus dalam hal persyaratan menjadi kepala sekolah

memiliki kesamaan dengan yang dilakukan di Indonesia, khususnya sebagai syarat pengangkatan dalam jabatan kepala sekolah.

Samriangjit, Tesaputa, & Somprach (2015) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa program pelatihan yang ditujukan bagi administrator sekolah dasar yang berisi paket modul satu sampai empat (termasuk di dalamnya materi kepemimpinan, komitmen, manajemen konflik, dan sebagainya) terbukti dapat meningkatkan *skill* kepemimpinan yang dimiliki berdasarkan skor *pretest* dan *posttest*. Program pelatihan sejenis bagi kepala sekolah dasar di Indonesia memiliki kesamaan materi dengan penelitian Samriangjit, Tesaputa, & Somprach tersebut.

# **BAB V**

## **PENJAMINAN MUTU DI SEKOLAH**

### **A. Pengertian Sistem Penjaminan Mutu**

Brown (2004: 28) mengutarakan beberapa tahapan dalam mengembangkan pendekatan terhadap pencapaian sebuah mutu, yaitu.

#### **1. Quality Control**

*The initial stage will determine what someone wants to achieve in relation to the goals and objectives. Standards are also needed as part of this specification to measure achievement levels. Usually, the next development stage will involve quality control, that is, a procedure to check whether the goal has been achieved at the desired level of performance.*

#### **2. Quality Assurance**

*Quality assurance involves establishing that there are systems and procedures to ensure that goals are fulfilled consistently and reliably and are reviewed regularly.*

#### **3. Quality Improvement and Transformation**

*Quality improvement can be understood as the next and consequent stage of each of these dimensions. For example, improving quality must follow quality control by correcting errors or blocking gaps in*

*achieving goals. At this level, quality improvement becomes a quality transformation.*

Tiga tahapan yang dikemukakan oleh Brown dilakukan dalam mengembangkan pendekatan terhadap sebuah mutu, sebagai berikut.

### 1. Pengontrolan Mutu

Tahap awal akan menentukan apa yang ingin dicapai seseorang sehubungan dengan tujuan dan sasaran. Standar juga diperlukan sebagai bagian dari spesifikasi ini untuk mengukur tingkat pencapaian. Biasanya, tahap pengembangan selanjutnya akan melibatkan pengontrolan mutu, yaitu prosedur untuk memeriksa apakah tujuan telah tercapai pada tingkat kinerja yang diinginkan.

### 2. Penjaminan Mutu

Penjaminan mutu melibatkan penetapan bahwa terdapat sistem dan prosedur untuk memastikan bahwa tujuan terpenuhi secara konsisten dan andal serta ditinjau secara berkala.

### 3. Peningkatan dan Transformasi Mutu

Peningkatan mutu dapat dipahami sebagai tahap berikutnya dan konsekuen dari masing-masing dimensi. Misalnya, peningkatan mutu harus mengikuti kontrol mutu dengan memperbaiki kesalahan atau menyumbat kesenjangan dalam pencapaian tujuan. Pada tingkat di luar ini, peningkatan mutu menjadi transformasi mutu.

The International Organization for Standardization (ISO) dalam Chung (2002: 3) menyatakan pengertian mutu, yakni.

*Quality as the totality of characteristics of an entity that bear on its ability to satisfy stated or implied needs. In the context of quality management, quality is not an expression of excellence in a comparative sense. It is just an abbreviation for desired quality that should be laid down as explicitly as possible. The supplier (producer), on the one hand, endeavours to attain the desired*

*quality at optimum cost while the customer, on the other hand, requires confidence in the producer's ability to deliver and consistently maintain that quality.*

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat diartikan bahwa mutu adalah totalitas karakteristik entitas yang memikul kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan yang dinyatakan maupun secara tersirat. Dalam konteks manajemen mutu, mutu bukanlah ekspresi keunggulan dalam arti komparatif. Hal ini hanya merupakan singkatan dari mutu yang diinginkan dan harus ditetapkan se jelas mungkin. Pemasok atau produsen, di satu sisi berupaya untuk mencapai mutu yang diinginkan dengan biaya yang optimal. Sementara pelanggan, di sisi lain membutuhkan kepercayaan pada kemampuan produsen untuk memberikan dan secara konsisten mempertahankan mutu tersebut.

Sejalan dengan pendapat di atas, Reichenbacher & Einax (2011: 1) memaparkan bahwa.

*The assurance of quality is defined as all those planned and systematic actions necessary to provide adequate confidence that a product, process, or service will satisfy quality requirements. Responsible for the compliance with these requirements is the quality management system, as coordinated activities to direct and control an organization with regard to quality.*

Menurut Reichenbacher & Einax, penjaminan mutu dapat diartikan sebagai semua tindakan terencana dan sistematis yang diperlukan untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa suatu produk, proses, atau layanan akan memenuhi persyaratan mutu serta bertanggungjawab untuk kepatuhan dengan persyaratan tersebut. Sistem penjaminan mutu adalah kegiatan terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi yang berkaitan dengan mutu.

Dari kedua paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa sistem penjaminan mutu merupakan kegiatan terencana, sistematis, dan terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi yang berkaitan dengan pemenuhan persyaratan terhadap mutu yang telah ditetapkan dan dipercayakan oleh konsumen.

Perbedaan antara penjaminan mutu dan peningkatan mutu di antaranya (Brown, 2004: 28).

1. *Quality assurance is related to setting goals that are being achieved consistently and reliably.*
2. *Quality improvement is related to increasing or changing original goals, intentions or objectives.*

Dari pendapat Brown tersebut, diketahui bahwa perbedaan antara penjaminan mutu dan peningkatan mutu, yaitu.

1. Penjaminan mutu berkaitan dengan penetapan tujuan yang sedang dicapai secara konsisten dan andal.
2. Peningkatan mutu berkaitan dengan peningkatan atau perubahan tujuan, maksud, atau tujuan asli.

Perbedaan penjaminan mutu dan peningkatan mutu tergantung pada penghargaan terhadap konteks dan makna mutu bagi individu, kelompok, atau unit, dan harus dibangun di atas spesifikasi maksud dan tujuan pendidikan, serta standar untuk memandu penilaian. Sementara itu, pengontrolan dan penjaminan mutu diperlukan untuk memberikan jaminan kepada pemangku kepentingan pihak ketiga.

## **B. Aspek-Aspek dalam Sistem Penjaminan Mutu**

Menurut White Paper, aspek-aspek dalam sistem penjaminan mutu, antara lain (Brown, 2004: 38).

1. Quality control, namely the mechanism within the school to maintain and improve quality in accordance with their provisions.
2. Quality audit, means external supervision that aims to provide assurance that the school has an appropriate quality control mechanism. A quality audit is a way to check whether the relevant systems and structures in a school support their main teaching mission.
3. Validation, namely approval of the course by the validation body for granting titles and other qualifications.
4. Accreditation, is done by delegating to schools that are subject to certain requirements and responsible for validating their own programs that lead to achieving quality standards.
5. Quality assessment, namely external review and assessment of the quality of teaching and learning in school.

Di dalam pendidikan terdapat pandangan umum tentang perlunya sistem penjaminan mutu yang disediakan secara eksternal agar mekanisme pengontrolan mutu dalam sekolah-sekolah memadai. Berbagai aspek dalam sistem penjaminan mutu di sekolah menurut White Paper, sebagai berikut.

1. Pengontrolan mutu, yaitu mekanisme di dalam sekolah untuk mempertahankan dan meningkatkan mutu sesuai dengan ketentuan mereka.
2. Audit mutu, berarti pengawasan eksternal yang bertujuan untuk memberikan jaminan bahwa sekolah memiliki mekanisme pengontrolan mutu yang sesuai. Audit mutu adalah cara untuk memeriksa apakah sistem dan struktur yang relevan dalam suatu sekolah mendukung misi pengajaran utamanya.

3. Validasi, yakni persetujuan kursus oleh badan validasi untuk pemberian gelar dan kualifikasi lainnya.
4. Akreditasi, dilakukan dengan cara mendelegasikan ke sekolah yang tunduk pada persyaratan tertentu dan bertanggungjawab untuk memvalidasi program mereka sendiri yang mengarah ke pencapaian standar mutu.
5. Penilaian mutu, yaitu tinjauan eksternal dan penilaian tentang mutu pengajaran serta pembelajaran di sekolah.

### **C. Standar dalam Sistem Penjaminan Mutu di Sekolah**

Chung (2002: 6) menyatakan standar dalam sistem penjaminan mutu di sekolah, ialah.

*Quality that can be resolved can only resolve errors. Steps must be taken to address managerial and communication problems. This statement is the basic concept of the quality assurance system in schools. Individual performance in an organization can directly or indirectly affect product quality. The responsibility for improving this quality extends from the principal to the person at work.*

Maksud dari pendapat di atas, yaitu mutu yang konsisten hanya dapat dicapai ketika kesalahan dapat dihindari. Langkah-langkah pencegahan harus diambil untuk meminimalkan risiko masalah manajerial dan komunikasi. Pernyataan ini adalah konsep dasar dari sistem penjaminan mutu di sekolah. Kinerja seorang individu dalam suatu organisasi dapat secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi mutu produk. Tanggungjawab untuk meningkatkan mutu tersebut membentang dari kepala sekolah hingga orang di tempat kerja.

Jika mutu yang akan dicapai sudah konsisten, maka harus dipastikan bahwa semua staf dalam organisasi, baik di kantor pusat dan di lokasi telah melaksanakan standar, yaitu (Chung, 2002: 6).

1. *Know what their authorities are: have appropriate organization structure, clear lines of responsibility and communication.*
2. *Know what their duties are: have clear definition and description of duties.*
3. *Know what to do: have correct specifications and drawings.*
4. *Know how to do it: have proper training, appropriate procedures, ready access to necessary instructions.*
5. *Want to do it: have proper motivation.*
6. *Be able to do it: have the right resources, plant and materials.*
7. *Know that it is done: have appropriate checking, measurement or testing of products.*
8. *Record that it has been done: keep proper records, specified certificates.*

Apabila mutu yang akan dicapai sudah konsisten, maka harus dipastikan bahwa semua staf dalam organisasi, baik di kantor pusat dan di lokasi memenuhi standar, sebagai berikut.

1. Mengetahui otoritas, maksudnya memiliki struktur organisasi yang sesuai dan garis tanggungjawab serta komunikasi yang jelas.
2. Mengetahui tugas, yaitu memiliki definisi dan deskripsi tugas yang jelas.
3. Mengetahui kegiatan yang harus dilakukan, yakni memiliki spesifikasi dan gambaran yang benar tentang pekerjaan yang harus dilakukan.
4. Mengetahui bagaimana cara melakukannya, yaitu memiliki pelatihan yang tepat, prosedur yang sesuai, dan siap menerima akses untuk instruksi yang diperlukan.

5. Memiliki keinginan untuk melakukannya atau dapat dikatakan memiliki motivasi yang tepat.
6. Dapat melakukannya, artinya memiliki sumber daya dan bahan yang tepat.
7. Mengetahui bahwa hal tersebut benar untuk dilakukan, maksudnya telah melaksanakan pemeriksaan, pengukuran, atau pengujian produk yang tepat.
8. Mencatat hal-hal yang telah dilakukan dengan cara menyimpan catatan yang tepat dan sertifikat yang ditentukan.

#### **D. Proses Sistem Penjaminan Mutu di Sekolah**

Berdasarkan pendapat dari Chung (2002: 6), proses sistem penjaminan mutu di sekolah, antara lain.

*To practise quality assurance, an organization has to establish and maintain a quality management system (usually abbreviated to quality system) in its day-to-day operation. A quality system contains, among other things, a set of documented procedures for the various processes carried out by the organization. Implementing a quality system does not replace the existing quality control functions, nor does it result in more inspection and testing; it just ensures that the appropriate type and amount of verification is performed when and where it is planned to be done. In fact, a quality system embraces quality control as its technical arm. This is why a quality system is sometimes referred to as a QA/QC programme. In short, quality assurance is oriented towards prevention of quality deficiencies. It aims at minimizing the risk of making mistakes in the first place, thereby avoiding the necessity for rework, repair or reject.*

Dari pendapat Chung di atas, dapat diartikan bahwa dalam penerapan sistem penjaminan mutu di sekolah, organisasi harus menetapkan dan memelihara sistem manajemen mutu atau biasanya disingkat dengan sistem mutu dalam operasi sehari-harinya. Suatu sistem mutu berisi, antara lain seperangkat prosedur

terdokumentasi untuk berbagai proses yang dilakukan oleh organisasi. Menerapkan sistem mutu tidak menggantikan fungsi pengontrolan mutu yang ada dan juga tidak menghasilkan lebih banyak inspeksi atau pengujian. Hal ini dilaksanakan hanya untuk memastikan bahwa jenis dan jumlah verifikasi yang tepat dilakukan dengan perencanaan kapan dan di mana verifikasi tersebut akan dilaksanakan. Bahkan, sistem mutu mencakup kendali mutu sebagai lengan teknisnya. Inilah sebabnya mengapa sistem mutu kadang-kadang disebut sebagai program *quality assurance (QA)* atau *quality control (QC)*. Singkatnya, penjaminan mutu berorientasi pada pencegahan defisiensi mutu. Hal ini bertujuan untuk meminimalkan risiko dalam membuat kesalahan di tempat pertama, sehingga dapat menghindari perlunya pengerjaan ulang, perbaikan, atau bahkan penolakan.

Sementara itu, menurut Reichenbacher & Einax (2011: 287) perbedaan antara proses pengontrolan mutu dan penjaminan mutu adalah "*whereas the term quality assurance (QA) involves the overall measures taken by the school to regulate quality, quality control (QC) relates to the individual measurements of samples.*" Berdasarkan pernyataan tersebut, istilah penjaminan mutu atau *quality assurance (QA)* melibatkan langkah-langkah keseluruhan yang diambil oleh sekolah untuk mengatur mutu. Sedangkan pengontrolan mutu atau *quality control (QC)* berkaitan dengan pengukuran individu sampel.

### **E. Peran Kepemimpinan dalam Sistem Penjaminan Mutu**

(Gordon & Middlehurst dalam Brown, 2004: 30) mengemukakan peran dan pentingnya efektivitas kepemimpinan dan pengembangan profesional dalam menetapkan kondisi untuk penjaminan dan peningkatan mutu secara umum. Kepemimpinan penting dalam penjaminan dan peningkatan mutu, karena di dalam kepemimpinan seorang pemimpin menawarkan visi dan gagasan

tentang apa yang mungkin, strategi, dan sarana untuk mencapai komitmen individu dan kolektif terhadap tujuan peningkatan berkelanjutan yang mendukung penjaminan dan peningkatan mutu. Kepemimpinan diperlukan untuk menafsirkan, membantu berbagi, memotivasi, dan meminta dukungan individu serta kelompok dalam kaitannya dengan perubahan yang diperlukan. Selain itu, kepemimpinan juga diperlukan untuk mendefinisikan dan melestarikan aspek-aspek tradisi pendidikan di sekolah yang penting.

# BAB VI

## MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

### A. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Pengertian manajemen berbasis sekolah terus mengalami perkembangan. Berikut ini akan dipaparkan beberapa pemahaman tentang manajemen berbasis sekolah.

Menurut Caldwell (2005), definisi dari manajemen berbasis sekolah yaitu.

*School-Based Management Defined SBM is the decentralization of authority from the central government to the school level. School-based management can be viewed conceptually as a formal alteration of governance structures, as a form of decentralization that identifies the individual school as the primary unit of improvement and relies on the redistribution of decision-making authority as the primary means through which improvement might be stimulated and sustained. Thus, in SBM, responsibility for and decision-making authority over school operations are transferred to principals, teachers, parents, and sometimes to students and other school community members. However, these school-level actors have to conform to or operate within a set of policies determined by the central government (Osorio, Fasih, Patrinos, et al., 2009: 15).*

Dari pengertian di atas, manajemen berbasis sekolah atau MBS adalah desentralisasi wewenang dari pemerintah pusat ke tingkat sekolah. Manajemen berbasis sekolah dapat dilihat secara konseptual sebagai perubahan formal dari struktur tata kelola dan bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah individual sebagai unit utama perbaikan. Manajemen berbasis sekolah bergantung pada redistribusi otoritas pengambilan keputusan sebagai sarana utama, sehingga perbaikan dapat distimulasi dan dipertahankan. Di dalam manajemen berbasis sekolah, tanggungjawab dan otoritas pengambilan keputusan atas operasi sekolah dialihkan kepada kepala sekolah, guru, orang tua, dan kadang-kadang kepada siswa dan anggota komunitas sekolah lainnya. Namun, para aktor di tingkat sekolah ini harus menyesuaikan diri atau beroperasi dalam serangkaian kebijakan yang ditentukan oleh pemerintah pusat.

Sementara itu, Zajda & Gamage (2009: 3) menerangkan pengertian manajemen berbasis sekolah, yaitu.

*School -based management (SBM) became the centrepiece for the restructuring of public education systems in many different countries around the world. In the mid-1970s, effective research on schools, not only emphasised the importance not only of strong school leadership but also parental involvement in improving school effectiveness. Since the late 1980s, the concept of community participation in school management has become a major theme in school reforms.*

Berdasarkan pengertian di atas, dapat diartikan bahwa manajemen berbasis sekolah atau MBS menjadi pusat dari restrukturisasi sistem pendidikan publik di banyak negara di seluruh dunia. Pada pertengahan 1970-an, penelitian membuktikan bahwa efektivitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah tidak hanya menekankan pada pentingnya kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, tetapi juga keterlibatan orangtua. Sejak akhir

1980-an, konsep partisipasi masyarakat dalam manajemen berbasis sekolah telah menjadi tema utama dalam reformasi sekolah.

Dari kedua pendapat yang telah disampaikan, dapat disimpulkan bahwa manajemen berbasis sekolah atau MBS merupakan desentralisasi wewenang dari pemerintah pusat ke tingkat sekolah sebagai pusat restrukturisasi sistem pendidikan. Manajemen berbasis sekolah menekankan pada kepemimpinan kepala sekolah dan keterlibatan orangtua.

### **B. Komponen-Komponen Manajemen Berbasis Sekolah**

Blandford (2000: 154) menyatakan bahwa terdapat empat tim yang terlibat dalam manajemen berbasis sekolah, yaitu.

1. *Subject teams.*
2. *Year teams.*
3. *Curriculum, faculty, and department teams.*
4. *Key-stage teams.*

Empat tim yang terlibat dalam manajemen berbasis sekolah menurut Blandford, di antaranya.

1. Tim subjek.
2. Tim tahunan.
3. Tim kurikulum, fakultas, dan departemen
4. Tim kunci

Struktur manajemen berbasis sekolah tersebut berubah dari pengaturan hierarki *top-down* tradisional ke model yang lebih datar. Di mana sebagian besar staf akan terlibat dalam pengelolaan sekolah. Hal ini telah berkembang sebagai fungsi manajemen perantara dalam mengawasi kerja tim.

Blandford (2000: 154) kembali mengemukakan bahwa terdapat dua kelompok kerja yang akan mengelola perubahan di dalam manajemen berbasis sekolah, yaitu.

1. *A teacher is a classroom manager who oversees pupils acquisition of knowledge and their development of understanding, skills and abilities.*
2. *The middle manager, on the other hand, is a manager of teams, and oversees the application of the knowledge, understanding, skills and abilities of colleagues. Middle managers are therefore continually creating, forming and applying practices and policies in order to contribute to their schools effectiveness. The middle manager therefore has contrasting roles within school management teams. Middle management requires individuals to identify, and identify with, different tasks and roles: teacher, leader and team member.*

Banyak sekolah telah menciptakan kelompok kerja sebagai cara untuk mengelola perubahan. Kelompok kerja ini memiliki tanggung jawab untuk pengembangan, pengimplementasian, dan peninjauan kebijakan sekolah dan pemerintah.

1. Seorang guru adalah manajer kelas yang mengawasi perolehan pengetahuan siswa dan pengembangan pemahaman, keterampilan, dan kemampuan mereka.
2. Manajer menengah sebagai manajer tim dan juga mengawasi penerapan pengetahuan, pemahaman, keterampilan, dan kemampuan rekan kerja. Manajer menengah terus menciptakan, membentuk, dan menerapkan praktik dari kebijakan untuk berkontribusi pada efektivitas sekolah. Manajemen menengah membutuhkan individu untuk mengidentifikasi tugas dan peran yang berbeda, yaitu guru, pemimpin, dan anggota tim.

Berikut penempatan manajer menengah sebagai guru, pemimpin, dan anggota tim dalam konteks sekolah (Blandford, 2000: 154).

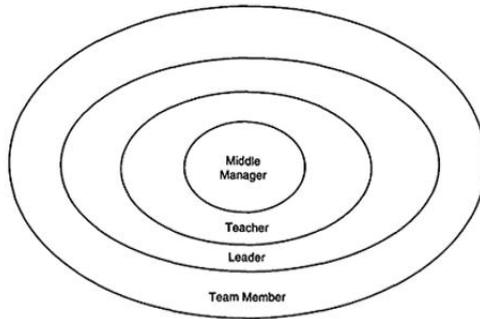


Figure 10.2 Middle management in context  
Source Blandford (1997a)

Sumber: (Blandford, 2000: 154)

### C. Kegiatan dalam Manajemen Berbasis Sekolah

Osorio, Fasih, Patrinos, et al. (2009: 15) menyatakan bahwa kegiatan dalam manajemen berbasis sekolah, meliputi.

*SBM programs exist in many different forms, both in terms of who has the power to make decisions and of the degree of decision making devolved to the school. Whereas some programs transfer authority only to principals or teachers, others encourage or mandate parental and community participation, often as members of school committees (or school councils, school management committees).*

Maksud dari pendapat di atas, yaitu program manajemen berbasis sekolah ada dalam berbagai bentuk, baik dalam hal siapa yang memiliki kekuatan untuk membuat keputusan dan tingkat pengambilan keputusan yang dilimpahkan ke sekolah. Terdapat beberapa program yang mengalihkan wewenang hanya kepada kepala sekolah atau guru, tetapi ada pula yang mendorong atau

mengamanatkan partisipasi orang tua dan masyarakat, bahkan anggota komite sekolah.

Program manajemen berbasis sekolah mengalihkan wewenang atas satu atau lebih kegiatan di antaranya (Osorio, Fasih, Patrinos, et al., 2009: 15).

1. *Budget (allocating budget).*
2. *Personnel management (hiring and firing teachers and other school staff).*
3. *Pedagogy (developing curriculum).*
4. *Maintenance and improving infrastructure (procuring textbooks and other educational materials).*
5. *Monitoring and evaluation (monitoring and evaluating teacher performance and student learning outcomes).*

Secara umum, program manajemen berbasis sekolah mengalihkan wewenang atas satu atau lebih kegiatan sebagai berikut.

1. Anggaran (mengalokasikan anggaran).
2. Manajemen personel (mempekerjakan dan memberhentikan guru serta staf sekolah lainnya).
3. Pedagogi (mengembangkan kurikulum).
4. Pemeliharaan dan peningkatan infrastruktur (pengadaan buku teks dan bahan pendidikan lainnya).
5. Pemantauan dan evaluasi (memantau dan mengevaluasi kinerja guru dan hasil belajar siswa).

#### **D. Perkembangan Manajemen Berbasis Sekolah**

Osorio, Fasih, Patrinos, et al. (2009: 17) mengemukakan bahwa.

*In some countries (mostly developed and some developing ones), the core idea behind SBM is that those who work in a school building should have greater management control of what goes on in the building. In other countries (mostly developing ones), the idea behind SBM is less ambitious, focusing mainly on involving community members and parents in the school decision-making process rather than putting them entirely in control. In both cases, however, the central government always plays some role in education, and the precise definition of this role affects how SBM activities are conceived and implemented. SBM in almost all of its manifestations involves community members in school decision making. Because these community members usually are parents of children enrolled in the school.*

Di beberapa negara (sebagian besar negara maju dan beberapa negara berkembang), ide inti di balik manajemen berbasis sekolah adalah bahwa mereka yang bekerja di gedung sekolah harus memiliki kontrol manajemen yang lebih besar terhadap apa yang terjadi di gedung tersebut. Di negara-negara lain (kebanyakan negara berkembang), ide di balik manajemen berbasis sekolah kurang ambisius, terutama berfokus pada pelibatan anggota masyarakat dan orang tua dalam proses pengambilan keputusan sekolah daripada penempatan mereka sepenuhnya dalam kontrol. Namun dalam kedua kasus tersebut, pemerintah pusat selalu memainkan beberapa peran dalam pendidikan. Definisi ini mempengaruhi pemahaman dan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Manajemen berbasis sekolah di hampir semua manifestasinya melibatkan anggota masyarakat dalam pengambilan keputusan di sekolah, karena anggota masyarakat biasanya terdiri atas orangtua dari anak-anak yang terdaftar di sekolah.

Beberapa model manajemen berbasis sekolah yang dikembangkan di berbagai negara.

1. Model MBS yang Dikembangkan di Amerika Serikat (Zajda & Gamage, 2009: 4).

*In the United States, the approval process goes to larger government units in the government and significant authority from the local community to the district supervisor or division and their staff. Report from the National Commission on Excellence in Education (NCEE, 1984). The movement of excellence in education takes a concrete step towards school-centered restructuring. Proponents of reform advocate change in how to manage public schools that are accountable to the community. Two big strategies that emerged were school-based management and parents' choices. From this, there will be a transfer of authority relating to the budget, staffing and instruction, from the district office to an institution consisting of administrators, teachers, parents, and local community schools. The school-based management logic required for each school to determine the type of school reform desired. Therefore, each district issued a different strategy in reforming its school system. But in the end, there were only two MBS models chosen.*

Di Amerika Serikat, proses konsolidasi menuju unit-unit administratif yang lebih besar mengalihkan kekuasaan dan otoritas yang signifikan dari masyarakat lokal ke pengawas distrik atau divisi dan staf mereka. Laporan dari Komisi Nasional Keunggulan dalam Pendidikan (NCEE 1984) membuka mata banyak orang Amerika Serikat akan efek buruk dari meningkatnya sentralisasi dan birokratisasi administrasi sekolah. Gerakan *the excellence in education* mengambil langkah nyata menuju restrukturisasi yang berpusat pada sekolah. Para pendukung reformasi menganjurkan perubahan dalam cara mengelola sekolah negeri yang bertanggungjawab kepada publik. Dua strategi besar yang muncul adalah manajemen berbasis sekolah dan pilihan orang tua. Dari hal ini, akan terjadi transfer wewenang yang berkaitan dengan

anggaran, kepegawaian, dan instruksi, dari kantor kabupaten ke badan perwakilan yang terdiri dari administrator, guru, orang tua, dan masyarakat setempat sekolah. Logika manajemen berbasis sekolah mengharuskan setiap sekolah untuk menentukan jenis reformasi sekolah yang diinginkan. Oleh karena itu, setiap distrik sekolah mengadopsi strategi yang berbeda dalam mereformasi sistem sekolahnya. Namun pada akhirnya, hanya terdapat dua model MBS yang dipilih.

2. Model SBM di Inggris (Zajda & Gamage, 2009: 6).

*In the case of England, a paper on parental influence at school: a new framework for school government in England, was issued to expedite community participation in school governance. In 1986, the Government amended the Education Act to empower school communities in England. The schools were required to establish governing boards comprising the governors elected by the parents and teachers with the head-teacher as an ex-officio member.*

Dalam kasus Inggris, makalah tentang pengaruh orangtua di sekolah, yaitu kerangka kerja baru untuk pemerintah sekolah di Inggris dikeluarkan untuk mempercepat partisipasi masyarakat dalam tata kelola sekolah. Pada tahun 1986, Pemerintah mengubah undang-undang pendidikan untuk memberdayakan komunitas sekolah di Inggris. Sekolah diminta untuk membentuk dewan pengatur yang terdiri dari gubernur yang dipilih oleh orangtua dan guru dengan kepala sekolah sebagai anggota *ex-officio*.

3. Model SBM di Australia (Zajda & Gamage, 2009: 8).

*Australia comprises six states and two territories, having education as one of their constitutional responsibilities. This has resulted in eight different school systems with SBG models at different stages of development. In a historical overview, it is evident that the Australian Capital Territory (ACT) has played a significant role in the development of the concept of SBG with community participation, as currently practised in many parts of the world. The new concept by stating that schools have*

*much to gain from the involvement of the community in educational programs.*

Australia terdiri dari enam negara bagian dan dua wilayah yang memiliki pendidikan sebagai salah satu tanggungjawab konstitusional mereka. Hal ini telah menghasilkan delapan sistem sekolah yang berbeda pada berbagai tahap perkembangan. Dalam tinjauan sejarah, terbukti bahwa Wilayah Ibu Kota Australia (ACT) telah memainkan peran penting dalam pengembangan konsep MBS dengan partisipasi masyarakat, seperti yang saat ini dipraktikkan di banyak bagian dunia. Konsep baru menyatakan bahwa sekolah memiliki banyak manfaat dari keterlibatan masyarakat dalam program pendidikan.

#### 4. Model MBS di Selandia Baru

*In New Zealand, the Education Act of 1989 came into effect on 1 October 1989, with the most comprehensive revolution package so far implemented in the developed world. It included recruitment of staff; payment of salaries; determination of salary points; negotiation of industrial agreements; and maintenance and improvements to buildings. The old education boards and the Department of Education were dismantled, and authority was devolved to individual schools and communities. It was hoped that the new system would enhance core skills at primary levels and would emphasise academic and technological achievements at secondary levels. In a study of these reforms, pointed out that it was expected that a school principal would have four key areas of responsibility, namely, governance, corporate planning, educative leadership, and managerial services.*

Di Selandia Baru, Undang-Undang Pendidikan 1989 mulai berlaku pada 1 Oktober 1989 dengan paket revolusi paling komprehensif yang sejauh ini diterapkan di negara maju, termasuk rekrutmen staf, pembayaran gaji, penentuan poin gaji, negosiasi perjanjian industri, serta pemeliharaan dan perbaikan bangunan. Dewan pendidikan lama dan departemen pendidikan dibongkar,

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

(Kepala Sekolah sebagai Manager dan Leader)

serta wewenang diserahkan kepada masing-masing sekolah dan masyarakat, sehingga diharapkan sistem baru ini akan meningkatkan keterampilan inti di tingkat dasar dan akan menekankan prestasi akademik serta teknologi di tingkat menengah. Selain itu, diharapkan kepala sekolah dapat memiliki empat bidang tanggungjawab utama, yaitu tata kelola, perencanaan perusahaan, kepemimpinan edukatif, dan layanan manajerial.

### **E. Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah**

Berikut beberapa manfaat dari manajemen berbasis sekolah (Osorio, Fasih, Patrinos, et al., 2009: 17).

1. *Schools are managed more transparently and that reduces opportunities for corruption.*
2. *SBM often gives parents and stakeholders opportunities to increase their skills. In some cases, training in shared decision making, interpersonal relations, and management skills is offered to school council members so that they may become more capable participants in the SBM process and may benefit the community as a whole.*

Manajemen berbasis sekolah memiliki beberapa manfaat, antara lain.

1. Sekolah dikelola lebih transparan, sehingga dapat mengurangi peluang korupsi.
2. Memberi orangtua dan pemangku kepentingan untuk meningkatkan keterampilan mereka. Dalam beberapa kasus, pelatihan dalam pengambilan keputusan bersama, hubungan interpersonal, dan keterampilan manajemen ditawarkan kepada anggota dewan sekolah, sehingga mereka dapat menjadi peserta yang lebih mampu dalam proses manajemen berbasis sekolah serta dapat bermanfaat bagi masyarakat secara keseluruhan.
- 3.

86 - Nurtanio Agus Purwanto

# **BAB VII**

## **PEMBUATAN KEPUTUSAN**

### **A. Konsep Pembuatan Keputusan**

Berdasarkan National Research Council (2002: 1), latar belakang adanya pembuatan keputusan yakni.

*Communities across the nation are faced with difficult and complex decisions about how to respond to change, plan sensibly, and improve the quality of life for all of their members. More and more, people demand a voice in what happens in their communities and an active role in deciding what, where, and how change occurs. In order to participate meaningfully in this process of decision making and to make well-informed decisions affecting quality of life, communities need information from specialized data and from decision-support tools that assess the implications of alternatives. The extent to which available data and tools can be used by communities to make these complex decisions.*

Dari pendapat di atas, kesimpulannya yaitu masyarakat di seluruh negara dihadapkan dengan keputusan yang sulit dan kompleks tentang bagaimana menanggapi perubahan, merencanakan dengan bijaksana, dan meningkatkan kualitas hidup untuk semua anggota masyarakat. Semakin banyak orang menuntut suara mengenai apa yang terjadi di komunitasnya dan

peran aktif dalam memutuskan apa, di mana, dan bagaimana perubahan terjadi. Oleh karena itu, diperlukan partisipasi secara bermakna dalam proses pembuatan keputusan dan untuk membuat keputusan yang diinformasikan dengan baik. Hal ini akan mempengaruhi kualitas hidup, sehingga masyarakat membutuhkan informasi dari data khusus dan alat pendukung keputusan yang dapat menilai implikasi dari alternatif. Sejauh mana data dan alat yang tersedia dapat digunakan oleh masyarakat untuk membuat keputusan yang rumit.

Sementara itu, Harvard Business School (2001: 1) memaparkan fenomena pembuatan keputusan, sebagai berikut.

*Effective leadership do not make a great many decisions. Leader concentrate on what is important. Decision on the highest level of conceptual understanding. They try to find the situation, to think through what is strategic and rather than to solve problems. "They are, therefore, not overly impressed by speed in decision making; rather, they consider virtuosity in manipulating a great many variables in the symptom of thinking. They want to know what the decision is all about and what the underlying realities are which it has to satisfy. They want impact rather than technique.*

Menurut Harvard Business School, kepemimpinan yang efektif tidak membuat banyak keputusan. Pemimpin berkonsentrasi pada apa yang penting, sehingga akan memunculkan keputusan dengan tingkat pemahaman konseptual tertinggi. Pemimpin mencoba menemukan situasi, memikirkan apa yang strategis, dan bukan menyelesaikan masalah. Hal ini bukan karena pemimpin yang terkesan oleh kecepatan dalam pengambilan keputusan, melainkan menganggap keahlian dalam memanipulasi banyak variabel di berbagai gejala pemikiran. Pemimpin ingin mengetahui apa keputusan yang diambil, apa realitas yang mendasari, dan hasil keputusan yang dituntut harus memuaskan, maka pemimpin menginginkan dampak daripada teknik.

Berdasarkan kedua pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa pembuatan keputusan merupakan suatu tindakan untuk menanggapi perubahan, merencanakan dengan bijaksana, dan meningkatkan kualitas hidup dengan cara menilai beberapa alternatif yang tersedia. Pembuatan keputusan harus didasarkan pada hasil pengumpulan data-data, sehingga dapat memecahkan permasalahan yang rumit. Dalam membuat keputusan, pemimpin harus berkonsentrasi pada hal-hal yang penting untuk dapat memunculkan keputusan dengan tingkat pemahaman konseptual tertinggi.

## **B. Strategi dalam Pembuatan Keputusan**

Strategi yang dapat dilaksanakan dalam pembuatan keputusan, yaitu (Hardman & Macchi, 2003: 253).

*Strategic decision making from a cognitive perspective have generally adopted one of two complementary approaches. The first approach has entailed the application of concepts from behavioural decision making in an attempt to clarify the ways in which individual strategists think and reason when making strategic choices. Leader adopting this approach, insimplifying their reasoning in an effort to reduce the burden of information processing.*

Strategi pembuatan keputusan yang dikemukakan oleh Hardman & Macchi berasal dari perspektif kognitif secara umum mengadopsi salah satu dari dua pendekatan yang saling melengkapi. Pendekatan pertama mensyaratkan penerapan konsep dari perilaku pembuatan keputusan dalam upaya untuk memperjelas cara-cara yang akan dilakukan. Dalam pendekatan ini, masing-masing ahli berpikir menggunakan penalaran ketika membuat pilihan strategi. Pemimpin mengadopsi pendekatan ini dengan cara menyederhanakan penalaran para ahli dalam upaya mengurangi beban dalam pemrosesan informasi.

Selain paparan materi yang disampaikan di atas, masih terdapat strategi dalam pembuatan keputusan, sebagai berikut (Jones, 2005: 26).

*Perfect information in rational decision makers are the cornerstone of the neoclassical analysis of profit maximization. Rational decision makers capable of making perfectly rational decisions and calculations. Instead, they are boundedly rational in that they are only partially aware of the information available and are not able to fully analyse it.*

Menurut Jones, strategi pembuatan keputusan membutuhkan informasi yang sempurna, sehingga keputusan dapat dibuat secara rasional dan sebagai landasan analisa neoklasik untuk memaksimalkan keuntungan. Pembuatan keputusan secara rasional yaitu mampu membuat keputusan dengan sempurna dan perhitungan. Pada dasarnya, pembuat keputusan telah berpikir secara rasional, namun hanya mengetahui sebagian informasi yang tersedia dan tidak dapat menganalisa sepenuhnya.

Beberapa prinsip hidup yang dapat menjadi panduan dalam pembuatan keputusan menurut Osborne (2015: 10), yaitu *"a rule, belief, or moral code that is important to you and guides your decision-making throughout life."* Dari pernyataan ini, dapat dipahami bahwa prinsip-prinsip dalam pembuatan keputusan meliputi aturan, kepercayaan, atau kode moral.

Harvard Business School (2001: 9) menjelaskan strategi dalam pembuatan keputusan, yakni.

*Decision making is one of the tasks of the principal and work on a small part of the agreement, but to make a decision is an important or crucial activity to be carried out. From the decisions made by the principal, it is expected to have a significant and positive effect on the entire organization, its performance, and the results characterizing effective leadership.*

Makna dari pengambilan keputusan menurut paparan di atas adalah hanya salah satu tugas dari seorang kepala sekolah dan sebagian kecil dari adanya perjanjian, tetapi pembuatan keputusan merupakan kegiatan yang penting atau krusial untuk dilaksanakan. Dari keputusan yang dibuat oleh kepala sekolah, diharapkan dapat memiliki dampak yang signifikan dan positif pada seluruh organisasi, kinerjanya, dan hasilnya dapat mencirikan kepemimpinan yang efektif.

Dari berbagai pendapat yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa strategi dalam pembuatan keputusan antara lain dengan menerapkan konsep dan menyederhanakan penalaran para ahli dalam upaya mengurangi beban ketika pemrosesan informasi. Selain itu, juga membutuhkan informasi yang sempurna, sehingga keputusan dapat dibuat secara rasional dan dengan perhitungan atau menggunakan prinsip aturan dan kepercayaan.

### **C. Macam dan Gaya Pembuatan Keputusan**

Menurut Hardman & Macchi (2003: 255), terdapat dua macam pembuatan keputusan, yakni *“strategic decision making and behavioural decision making in general.”* Artinya, pembuatan keputusan terbagi menjadi dua macam, yaitu untuk keputusan strategis dan keputusan secara umum.

Pengertian pembuatan keputusan strategis, sebagai berikut (Hardman & Macchi, 2003: 253).

*Strategic decisions are the basis on which organizations identify, clarify and act with respect to their medium and longer term goals. Over the last two decades there has been an explosion of interest in the application of concepts, theories and methods from the cognitive sciences to the analysis of such decisions, with a view to gaining a better understanding of the processes of strategy formulation and implementation, and developing interventions for facilitating these processes.*

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa keputusan strategis adalah dasar di mana organisasi mengidentifikasi, mengklarifikasi, dan bertindak sehubungan dengan tujuan jangka menengah dan jangka panjang. Selama dua dekade terakhir telah terjadi ledakan ketertarikan pada penerapan konsep, teori, dan metode dari ilmu pengetahuan kognitif untuk menganalisa keputusan dengan pandangan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang proses perumusan strategi dan implementasi, serta mengembangkan intervensi untuk memfasilitasi proses ini.

Osborne (2015: 12) mendefinisikan tiga gaya dalam pembuatan keputusan, di antaranya.

#### 1. *Tactical Decision Making*

*Tactical decision making has characteristics, namely receiving direction from subordinates, focusing on how to achieve goals, and planning and thinking through any action logically. In addition, the questions asked of this decision-making style, for example, are how the principal can achieve the best results in a very short time, how the principal can arrange the action into a clear plan, and whether the most important things must be done or coordinated.*

#### 2. *Operational Decision Making*

*Characteristics of operational decision making, among others, take advantage of opportunities or opportunities for action and improvement and focus on practical actions and implementation in complex situations. Meanwhile, the questions asked from the style of operational decision making, such as what actions can be taken, what needs to be done, and when it can be started.*

#### 3. *Strategic Decision Making*

*Strategic decision making has characteristics, namely thinking of any problem from the main principle, redefining the problem, and definitively challenging more complicated problems. In addition, the questions asked for from this decision-making style.*

Berdasarkan pendapat dari Osborne di atas, berikut tiga gaya dalam pembuatan keputusan.

### 1. Pembuatan Keputusan secara Taktis

Pembuatan keputusan secara taktis memiliki karakteristik, yaitu menerima arahan dari bawahan, berfokus pada cara mencapai tujuan, serta merencanakan dan berpikir melalui tindakan secara logis. Selain itu, pertanyaan-pertanyaan yang diminta dari gaya pembuatan keputusan ini, misalnya bagaimana kepala sekolah dapat mencapai hasil terbaik dalam waktu yang sangat singkat, bagaimana kepala sekolah dapat mengatur tindakan menjadi rencana yang jelas, dan apakah hal terpenting yang harus dilakukan atau dikoordinasikan.

### 2. Pembuatan Keputusan secara Operasional

Karakteristik dari pembuatan keputusan secara operasional, antara lain memanfaatkan kesempatan atau peluang untuk tindakan dan perbaikan serta memfokuskan pada tindakan yang praktis dan implementasi dalam situasi yang kompleks. Sementara, pertanyaan-pertanyaan yang diminta dari gaya pembuatan keputusan operasional, seperti tindakan apa yang dapat diambil, apa yang perlu dilakukan, dan kapan dapat dimulai.

### 3. Pembuatan Keputusan secara Strategis

Pembuatan keputusan secara strategis memiliki karakteristik, yaitu memikirkan apa pun masalah dari prinsip utama, menentukan kembali masalah, dan dengan pasti menantang masalah yang lebih rumit. Selain itu, pertanyaan-pertanyaan yang diminta dari gaya pembuatan keputusan ini, misalnya bagaimana kalau, mengapa kepala sekolah mengesampingkan tindakan lain, kenapa tidak melakukan hal ini saja, dan siapa lagi yang perlu dilibatkan.

#### **D. Faktor Penghambat dalam Pembuatan Keputusan**

National Research Council (2002: 11) menerangkan empat faktor penghambat dalam pembuatan keputusan, yaitu.

1. *Decision making to deal with complex problems requires access to a wider range of information.*
2. *Decision making often experiences a lack of needed data and faces challenges in developing a good methodology.*
3. *Organizations and stakeholders often do not have data that is consistent or comparable, making analysis of options and decisions more difficult.*
4. *Information needed to make good decisions is not available in a usable form.*

Dari paparan di atas, dapat diketahui empat faktor yang menghambat pembuatan keputusan, di antaranya.

1. Pembuatan keputusan untuk mengatasi masalah yang kompleks membutuhkan akses ke berbagai informasi yang lebih luas.
2. Pembuatan keputusan sering mengalami kekurangan data yang diperlukan dan menghadapi tantangan dalam mengembangkan metodologi yang baik.
3. Organisasi dan pemangku kepentingan seringkali tidak memiliki data yang konsisten atau dapat dibandingkan, hal ini membuat analisa tentang pilihan dalam pembuatan keputusan menjadi lebih sulit.
4. Informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan yang baik tidak tersedia dalam bentuk yang dapat digunakan.

#### **E. Cara Mengantisipasi Faktor Penghambat**

Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi faktor penghambat dalam pembuatan keputusan, yakni (Harvard Business School, 2001: 2).

1. *Classifying problems, including generic or extraordinary, even unique.*
2. *Finding problems, namely things that are facing.*
3. *Determine the answer to the problem.*
4. *Determine what is right rather than what is acceptable, so that it can meet the requirements. In addition, whether it fully meets the specifications before being given attention to the compromises, adaptations, and concessions needed to make acceptable decisions.*
5. *Establish an action to implement it with a strong commitment and know the parties to be involved.*
6. *Test the validity and effectiveness of decisions on the actual course of events. How the decision will be made and what assumptions will be raised.*

Cara-cara untuk mengantisipasi faktor penghambat dalam pembuatan keputusan menurut Harvard Business School, di antaranya.

1. Mengklasifikasikan masalah, apakah termasuk generik atau luar biasa, bahkan unik.
2. Menemukan masalah, yaitu hal yang sedang hadapi.
3. Menentukan jawaban untuk masalah.
4. Menentukan apa yang benar daripada apa yang dapat diterima, sehingga dapat memenuhi batas persyaratan. Selain itu, apakah sepenuhnya sudah memenuhi spesifikasi sebelum diberikan perhatian pada kompromi, adaptasi, dan konsesi yang diperlukan untuk membuat keputusan yang dapat diterima.
5. Membentuk tindakan untuk melaksanakannya dengan komitmen yang kuat dan mengetahui pihak yang akan dilibatkan.
6. Menguji validitas dan efektifitas keputusan terhadap jalannya peristiwa yang sebenarnya. Bagaimana keputusan tersebut akan dilakukan dan apakah asumsi yang akan dimunculkan.

Selain enam cara yang telah disampaikan di atas, Harvard Business School (2001: 3) kembali memaparkan tiga kejadian yang dapat dijadikan sebagai acuan untuk mengantisipasi faktor penghambat dalam pembuatan keputusan, yaitu.

1. *The first truly generic event. Most of the problems that arise in work are of this generic nature. This generic problem is more likely to occur in events in manufacturing organizations.*
2. *The second type of event is a problem that is unique to each institution, even though it is actually generic.*
3. *Then there are truly extraordinary or unique events that must be distinguished by the principal, even though these unique events are rare.*

Berikut ini tiga kejadian yang dapat dijadikan sebagai acuan untuk mengantisipasi faktor penghambat dalam pembuatan keputusan menurut Harvard Business School (2001: 3).

1. Pertama peristiwa yang benar-benar generik. Sebagian besar masalah yang muncul dalam pekerjaan adalah dari sifat generik. Masalah generik ini lebih mungkin terjadi pada kejadian-kejadian dalam organisasi manufaktur.
2. Jenis kejadian kedua adalah masalah yang unik untuk masing-masing institusi, meskipun sebenarnya bersifat generik.
3. Selanjutnya ada peristiwa yang benar-benar luar biasa atau unik yang harus dibedakan oleh kepala sekolah, walaupun peristiwa unik ini jarang terjadi.

# BAB VIII

## MEMBANGUN JEJARING DAN KERJA SAMA

### A. Pengertian Membangun Jejaring dan Kerja Sama

Boden, Epstein, & Kenway (2005: 7) menyatakan pengertian jejaring, sebagai berikut *“the sorts of contacts we need in order our school in teaching and those we need to disseminate of such science are what we mean by networks.”* Jejaring adalah jenis-jenis kontak yang dibutuhkan sekolah untuk melakukan pengajaran melalui orang-orang yang diperlukan bagi penyebarluasan ilmu pengetahuan.

Selanjutnya, pengertian membangun kerja sama menurut Child, Faulkner, & Tallman (2005: 1), yaitu.

*Cooperative strategy is the attempt by organizations to realize their objectives through cooperation with other organizations rather than in competition with them. It focuses on the benefits that can be gained through cooperation and how to manage the cooperation so as to realize them.*

Membangun kerja sama adalah upaya organisasi untuk merealisasikan tujuan melalui kerja sama dengan organisasi lain daripada bersaing dengan organisasi tersebut. Hal ini berfokus pada manfaat yang dapat diperoleh melalui kerja sama dan bagaimana mengelola kerja sama tersebut untuk mewujudkannya.

Dari dua paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa membangun jejaring dan kerja sama merupakan kegiatan membangun beragam jenis kontak dan kerja sama yang dibutuhkan organisasi untuk merealisasikan tujuan daripada bersaing dengan organisasi lain. Membangun jejaring dan kerja sama berfokus pada manfaat yang dapat diperoleh serta cara mengelola kedua kegiatan tersebut agar dapat mewujudkannya.

## **B. Pentingnya Membangun Jejaring dan Kerja Sama**

Boden, Epstein, & Kenway (2005: 7) menyatakan pentingnya membangun jejaring, yaitu.

*Building and maintaining such networks along with using them effectively, is self-evidently a fundamental part of academic life. Whilst much academic work is a solitary endeavour, it can't be done in isolation from others. Academic work necessitates access to a whole range of people-related resources – a critical and generative wider academic community, funding, sites and other data, training and other assistance. You will know by now that you can't do such work on your own and are utterly dependent on others to make it all happen.*

Menurut Boden, Epstein, & Kenway, membangun dan memelihara jejaring secara efektif merupakan bagian yang mendasar dari kehidupan akademik. Banyak pekerjaan akademis yang tidak dapat dilakukan secara terpisah dari yang lain. Pekerjaan akademis ini memerlukan akses ke seluruh jajaran sumber daya yang berkaitan dengan orang, bahkan komunitas akademik yang lebih luas, kritis, dan generatif. Selain itu, membangun jejaring juga berkaitan dengan pendanaan, lokasi, dan data lainnya. Pekerjaan pendidikan tersebut tidak dapat dilaksanakan sendiri dan sangat bergantung pada orang lain untuk mewujudkannya.

Sementara itu, Ray (2002: 2) memaparkan mengenai pentingnya membangun jejaring, yakni.

*There is now a worldwide trend toward the downsizing of information systems because of a number of available techniques. Consequently, organization networks are fast growing in terms of size and of functionality. These networks are expected to carry multimedia information services encompassing data, voice, graphics, text, and video to quality-conscious users.*

Berdasarkan pernyataan tersebut, saat ini di seluruh dunia terdapat perkembangan ke arah perampingan sistem informasi karena sejumlah teknik yang tersedia. Akibatnya, jejaring organisasi tumbuh dengan cepat dalam hal ukuran dan fungsionalitas. Jejaring ini diharapkan dapat membawa layanan informasi multimedia yang mencakup data, suara, grafik, teks, dan video ke pengguna yang sadar akan pentingnya sebuah mutu.

Menurut Johanson & Mattsson, membangun jejaring juga penting untuk dilakukan, dengan alasan sebagai berikut (Child, Faulkner, & Tallman, 2005: 147).

*The relationships among organizations in networks are stable and can basically play the same coordinating and development function as intraorganizational relations. Through relations with customers, distributors, and suppliers an organization can reach out to quite an extensive network. Such indirect relationships may be very important.*

Dari pendapat Johanson & Mattsson, diketahui bahwa hubungan antarorganisasi dalam jejaring yang stabil pada dasarnya dapat memainkan fungsi koordinasi dan pengembangan yang sama seperti hubungan intraorganisasi. Melalui hubungan dengan konsumen, distributor, dan produsen, organisasi dapat menjangkau jejaring yang cukup luas. Hubungan tidak langsung seperti ini sangat penting untuk dilakukan.

Boden, Epstein, & Kenway (2005: 34) mengemukakan tentang manfaat membangun jejaring, sebagai berikut.

*...it is also helpful for people to include networking in their academic planning. One of the major benefits is that it will help you to ensure that your networking is integrated with your teaching plans, supporting them in a timely manner. The three main types of network that we have identified for you: academic, stakeholder and dissemination.*

Menurut Boden, Epstein, & Kenway, membangun jejaring juga bermanfaat dalam perencanaan akademik. Salah satu manfaat utama dari membangun jejaring adalah memastikan bahwa jaringan yang ada telah terintegrasi dengan rencana pengajaran dan tepat waktu. Terdapat tiga jenis jaringan utama, yaitu akademis, pemangku kepentingan, dan penyebarluasan.

Kemudian, pendapat dari Child, Faulkner, & Tallman (2005: 1) mengenai pentingnya membangun kerja sama, yaitu.

*A cooperative strategy can offer significant advantages for organization that are lacking in particular competencies or resources to secure these through links with others possessing complementary skills or assets; it may also offer easier access to new markets, and opportunities for mutual synergy and learning.*

Berdasarkan pendapat dari Child, Faulkner, & Tallman, membangun kerja sama dapat menawarkan keuntungan signifikan bagi organisasi yang kurang memiliki kompetensi atau sumber daya tertentu untuk mengamankan hubungan dengan orang lain yang memiliki keterampilan atau aset pelengkap dan peluang untuk bersinergi serta pembelajaran bersama.

Dari berbagai pendapat yang telah disampaikan, dapat ditarik kesimpulan bahwa pentingnya membangun jejaring dan kerja sama merupakan bagian yang mendasar dari kehidupan akademik dan dapat membawa layanan informasi ke arah

multimedia. Selain itu, membangun jejaring dan kerja sama juga penting untuk dilaksanakan karena dapat memainkan fungsi koordinasi dan pengembangan serta memastikan bahwa jaringan yang ada telah terintegrasi dengan rencana pengajaran dan tepat waktu. Membangun jejaring dan kerja sama dapat memberikan keuntungan signifikan bagi organisasi yang kekurangan kompetensi atau sumber daya untuk bersinergi dengan organisasi lain yang memiliki aset lengkap. Pada intinya, membangun jejaring dan kerja sama merupakan kegiatan yang sangat penting untuk dilakukan dalam sebuah organisasi.

### **C. Jenis-Jenis Jejaring**

Tiga jenis jejaring yang saling berkaitan, sebagai berikut (Boden, Epstein, & Kenway, 2005: 8).

#### **1. Academic Network**

*Examples of academic networks are people in organizational disciplines, sub disciplines, or interdisciplinary fields of study. In addition, academic networks of like-minded scholars at the organizational, national and even international levels. Another example of academic networks is disciplinary academic associations (both national and international), formal groups or organizations that focus more on topics or specific fields, colleagues in their own organizations and elsewhere.*

#### **2. Stakeholder Network**

*Network of stakeholders, such as government, supranational organizations, business and industry, nongovernmental organizations, and the voluntary sector. Such organizations and individuals are collectively known as stakeholders.*

### 3. *Network for Dissemination*

*Examples of networks for dissemination include conference and workshop circuits, editors of academic journals, email discussion groups, academic message boards, electronic conferences, popular media, as well as professional bodies and associations. Many stakeholders can also form important networks for dissemination.*

Boden, Epstein, & Kenway mengutarakan tiga jenis jejaring yang saling berkaitan, yaitu.

#### 1. Jejaring Akademik

Contoh dari jejaring akademik adalah orang-orang di dalam disiplin organisasi, subdisiplin, atau bidang studi interdisipliner. Selain itu, contoh jejaring akademik yakni para cendekiawan yang berpikiran sama di tingkat organisasi, nasional, bahkan internasional. Contoh lain dari jejaring akademik yaitu asosiasi akademik berbasis disiplin (baik nasional maupun internasional), kelompok atau organisasi formal yang lebih fokus pada topik atau bidang tertentu, serta kolega di dalam organisasi sendiri dan di tempat lain.

#### 2. Jejaring Pemangku Kepentingan

Jejaring pemangku kepentingan, seperti pemerintah, organisasi supranasional, bisnis dan industri, organisasi nonpemerintah, serta sektor sukarela. Organisasi dan individu semacam ini secara kolektif dikenal sebagai pemangku kepentingan.

#### 3. Jejaring untuk Diseminasi

Contoh jejaring untuk diseminasi, yaitu *stakeholder* konferensi dan lokakarya, editor jurnal akademik, grup diskusi email, papan pesan akademik, konferensi elektronik, media populer, serta badan profesional dan asosiasi. Banyak pemangku kepentingan juga dapat membentuk jejaring penting untuk diseminasi.

#### **D. Langkah-Langkah Membangun Jejaring dan Kerja Sama**

Langkah-langkah dalam membangun jejaring dan kerja sama, sebagai berikut (Ray, 2002: 1).

*Organization networking refers to a network linking many smaller networks to enable enterprisewide computing with networked applications. Because today's organizations are very much dependent on enterprise networks, it is important to provide an integrated management framework of the overall. Most integrated management solutions now stress on the technical aspects, and they ignore human and organizational aspects, which are important for the effective management of an organization. For example, there is a need for people from different related organizations to work together in solving integrated management problems considering their complex nature.*

Dari paparan di atas, diketahui bahwa jejaring dalam organisasi mengacu pada jaringan yang menghubungkan banyak jaringan yang lebih kecil untuk memungkinkan komputasi dengan aplikasi jaringan. Saat ini, organisasi sangat tergantung pada jaringan, maka penting untuk menyediakan kerangka kerja manajemen terpadu secara keseluruhan. Sebagian besar solusi manajemen terintegrasi menekankan pada aspek teknis dan mengabaikan aspek manusia serta organisasi. Aspek manusia dan organisasi ini padahal penting untuk manajemen organisasi yang efektif. Misalnya, terdapat kebutuhan bagi orang-orang dari organisasi terkait yang berbeda untuk bekerja sama dalam memecahkan masalah manajemen terpadu mengingat sifat kompleks mereka.

Boden, Epstein, & Kenway (2005: 7) berpendapat bahwa langkah-langkah yang perlu ditempuh dalam membangun jejaring dan kerja sama, antara lain *“working with and through networks, by its very nature, requires engagement with the wider context in which the organization is situated, it can present particularly acute ethical*

*problems.*" Maksud dari pendapat tersebut ialah bekerja dengan dan melalui jejaring pada dasarnya memerlukan keterlibatan dengan konteks yang lebih luas di mana organisasi berada, hal ini dapat menghadirkan masalah etika yang mendasar.

Salah satu langkah yang dapat ditempuh untuk membangun jejaring dan kerja sama adalah melalui negosiasi. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Child, Faulkner, & Tallman (2005: 123) bahwa *"a cooperative agreement has to be negotiated, even in cases where it remains an informal arrangement. Partners need to be satisfied that they have a fair and reliable agreement on the contributions."* Maksud dari pendapat tersebut yakni perjanjian kerja sama harus dinegosiasikan, bahkan dalam kasus-kasus di mana perjanjian tersebut merupakan pengaturan informal. Tujuan dari negosiasi dalam membangun jejaring dan kerja sama adalah mitra harus puas tentang perjanjian yang dilakukan secara adil dan dapat diandalkan.

Pengertian negosiasi menurut Nierenberg, yaitu.

*Negotiation is a common interests must be sought; negotiation is a behavioral process, not a game; in good negotiation, everybody wins something. There are other advantages to the cooperative approach. Results can be greater, solutions more lasting* (Child, Faulkner, & Tallman, 2005: 123).

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa negosiasi adalah kegiatan mencari kepentingan bersama melalui proses perilaku, bukan melalui sebuah permainan. Selain itu, dalam negosiasi yang baik, semua orang memenangkan sesuatu atau dapat dikatakan mendapatkan keuntungan lain dari pendekatan kerja sama ini. Hasil dari negosiasi dapat lebih besar atau bahkan memunculkan solusi yang lebih tahan lama.

Child, Faulkner, & Tallman (2005: 126) menyatakan bahwa *“the very fact that negotiation is taking place implies a willingness on the part of both parties to make some compromises with regard to their interests in relation.”* Maksudnya, fakta bahwa negosiasi yang sedang berlangsung menyiratkan kemauan dari kedua pihak untuk melakukan kompromi sehubungan dengan kepentingan mereka dan pihak lain. Kemauan tersebut tidak selamanya dapat terpenuhi oleh kedua belah pihak. Di bawah ini merupakan empat kemungkinan yang menjadi hasil dari negosiasi.

A's interests	A wins B loses	A wins B wins
	A loses B loses	A loses B wins
	B's interests	

Gambar 5. Empat Kemungkinan Hasil Negosiasi  
Sumber: Child, Faulkner, & Tallman (2005: 126)

### E. Manfaat Membangun Jejaring dan Kerja sama

Manfaat membangun jejaring dan kerja sama di antaranya (Child, Faulkner, & Tallman, 2005: 147).

#### 1. *Reducing Uncertainty*

*Reducing uncertainty is the main benefit of networking and collaboration activities. Inpersonal relationships are full of uncertainty. Network and cooperation implies the development of relationships, it will be more promising in terms of mutual solidarity.*

2. *Providing Flexibility*

*Vertically integrated organizations sometimes ignore the flexibility of reallocating direct resources provided by networks. Therefore, building networks and collaboration will provide flexibility for the organization.*

3. *Providing Capacity*

*An organization has a certain performance capacity. However, if this capacity is part of an indigenous network, it can be extended by involving other network members in activities limited by capacity through collaboration.*

4. *Gives Speed*

*Speed is needed to take advantage of opportunities that may not exist for a long time and require a fast response. Existing networks and collaborations can compile a package of resources and capacity to meet these challenges in specific responses that are flexible in their scope, which is beyond the capacity of vertically integrated organizations and without networking and collaboration.*

5. *Provide access to resources and skills that the organization does not have independently.*

Berdasarkan pendapat dari Child, Faulkner, & Tallman (2005: 147), diketahui bahwa manfaat dari kegiatan membangun jejaring dan kerja sama, yaitu.

1. *Mengurangi Ketidakpastian*

Mengurangi ketidakpastian merupakan manfaat utama dari kegiatan membangun jejaring dan kerja sama. Hubungan interpersonal penuh dengan ketidakpastian. Jejaring dan kerja sama menyiratkan pengembangan hubungan, maka akan lebih menjanjikan dalam hal solidaritas timbal balik.

2. *Memberikan Fleksibilitas*

Organisasi yang terintegrasi secara vertikal terkadang mengabaikan fleksibilitas realokasi sumber daya langsung yang

disediakan oleh jejaring. Oleh karena itu, membangun jejaring dan kerja sama akan memberikan fleksibilitas bagi organisasi.

### 3. Menyediakan Kapasitas

Suatu organisasi memiliki kapasitas kinerja tertentu. Namun, jika kapasitas ini merupakan bagian dari jejaring adat, maka dapat diperpanjang dengan melibatkan anggota jejaring lain dalam kegiatan yang dibatasi oleh kapasitas melalui kerja sama.

### 4. Memberikan Kecepatan

Kecepatan diperlukan untuk memanfaatkan peluang yang mungkin tidak ada dalam waktu yang lama dan memerlukan respons cepat. Jejaring dan kerja sama yang ada dapat menyusun paket sumber daya dan kapasitas untuk memenuhi tantangan tersebut dalam respons khusus yang fleksibel dalam ruang lingkungannya, yaitu berada di luar kapasitas organisasi yang terintegrasi secara vertikal dan tanpa jejaring dan kerja sama.

### 5. Memberikan akses ke sumber daya dan keterampilan yang tidak dimiliki oleh organisasi secara mandiri.

108 - Nurtanio Agus Purwanto

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN  
(Kepala Sekolah sebagai Manager dan Leader)

# BAB IX

## TEKNOLOGI INFORMASI DALAM MANAJEMEN SEKOLAH

### A. Konsep Teknologi Informasi

Tatnall, Kereteletswe, & Visscher (2010: 152) memaparkan pengertian tentang teknologi informasi, yakni.

*...new technologies such as the Internet have extended the reach of our interactions beyond the geographical limitations of traditional communities, but the increase in flow of information does not obviate the need for community. In fact, it expands the possibilities for community and calls for new kinds of communities based on shared practice.*

Pendapat dari Tatnall, Kereteletswe, & Visscher tersebut dapat diterjemahkan, yaitu teknologi baru seperti internet telah memperluas jangkauan interaksi seseorang di luar batasan geografis masyarakat tradisional, tetapi peningkatan arus informasi ini tidak meniadakan kebutuhan masyarakat, bahkan memperluas kemungkinan untuk menyerukan komunitas baru berdasarkan praktik bersama.

Pengertian teknologi informasi menurut Crawford (2003: 1), sebagai berikut.

*Information Technology (IT) is a powerful tool. It significantly extends what people can do and as a learning tool it is particularly effective. Pupils encounter different facets and levels of knowledge using IT. Learning experiences can involve learning about a topic, and learning how to use the IT tools required, at both operational and conceptual levels.*

Pengertian teknologi informasi atau TI menurut Crawford adalah alat yang ampuh, karena secara signifikan memperluas apa yang dapat dilakukan oleh seseorang dan sebagai alat pembelajaran yang sangat efektif. Siswa di sekolah dapat menghadapi berbagai aspek dan tingkat pengetahuan menggunakan teknologi informasi. Pengalaman belajar dapat melibatkan pembelajaran tentang suatu topik dengan menggunakan alat-alat teknologi informasi yang diperlukan, baik di level operasional maupun konseptual.

Kemudian, Tatnall, Okamoto, & Visscher (2007: 115) menjelaskan pemahaman mengenai teknologi informasi, yaitu.

*There is no doubt that open source software (OSS) is a fashionable topic at present in the technological sector, together with others such as connectivity ubiquity, the improvement of man-machine interaction or future possibilities of internet.*

Berdasarkan pendapat dari Tatnall, Okamoto, & Visscher, dapat diketahui bahwa tidak terdapat keraguan bahwa *open source software (OSS)* merupakan topik modis saat ini di sektor teknologi, bersama dengan yang lain, seperti konektivitas di mana-mana dan peningkatan interaksi manusia dengan mesin atau kemungkinan masa depan dengan menggunakan internet.

Dari ketiga pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa teknologi informasi atau TI adalah topik modis saat ini sebagai alat yang ampuh, sebab secara signifikan dapat memperluas pemahaman pengetahuan dan jangkauan interaksi seseorang. Selain itu, teknologi informasi juga diartikan sebagai alat yang dapat meningkatkan interaksi manusia dengan mesin, bahkan dapat menyerukan munculnya komunitas baru.

## **B. Manfaat Teknologi Informasi**

Lucas (2000: 51) menyebutkan tujuan teknologi informasi, yaitu.

*The purpose of employing any information technology is to obtain an advantage over old ways. Individuals and organizations have shown tremendous initiative in finding ways to apply information technology to improve their operations, gain a competitive advantage, provide personal productivity tools for employees, and even change the very structure of the organization.*

Tujuan penggunaan teknologi informasi menurut Lucas untuk memperoleh keuntungan dibandingkan dengan cara-cara yang manual. Individu dan organisasi menunjukkan inisiatif yang luar biasa dalam menemukan cara untuk menerapkan teknologi informasi guna meningkatkan pelaksanaan kegiatan, mendapatkan keunggulan kompetitif, menyediakan alat produktivitas pribadi untuk karyawan, dan bahkan mengubah struktur organisasi.

Sementara itu, Tatnall, Kereteletswe, & Visscher (2010: 20) mengungkapkan kegunaan teknologi informasi, sebagai berikut.

*Technology is used as a tool in the teaching and learning process. Special attention was paid to the theory of constructivism and the emphasis that a constructivist perspective has on students' evolving knowledge; that is, the critical role that social negotiation plays in helping students interpret their experiences, and the promotion of thinking skills when using technology.*

Menurut pendapat dari Tatnall, Kereteletswe, & Visscher, teknologi digunakan sebagai alat dalam proses belajar mengajar. Perhatian khusus diberikan pada teori konstruktivisme dengan penekanan bahwa pengetahuan siswa terus berkembang. Selain itu, penggunaan teknologi juga dapat membantu siswa menafsirkan pengalaman dan mempromosikan keterampilan berpikir.

Berdasarkan Trigo, Varajao, & Barroso dalam Information Resources Management Association USA (2012: 1), *“the use of Information Technology or IT solutions has become a key issue in many organizations worldwide. Organizations currently use multiple IT solutions to support their activities at all management levels.”* Penggunaan teknologi informasi atau TI telah menjadi solusi dari masalah utama di banyak organisasi di seluruh dunia. Saat ini, organisasi telah menggunakan beberapa teknologi informasi untuk mendukung kegiatan di semua tingkatan manajemen.

Dari beberapa paparan yang telah disampaikan, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa manfaat teknologi informasi, antara lain dapat meningkatkan pelaksanaan suatu kegiatan, mendapatkan keunggulan secara kompetitif, menyediakan alat produktivitas untuk karyawan, dan mengubah struktur organisasi. Selain itu, manfaat dari penggunaan teknologi informasi juga untuk membantu siswa dalam menafsirkan pengalaman dan mempromosikan keterampilan berpikir, bahkan dapat menjadi solusi dari beragam masalah di banyak organisasi.

### **C. Teknologi Informasi dalam Manajemen Sekolah**

Nolan, Fung, & Brown (2002: 1) menyebutkan bahwa teknologi informasi dibutuhkan dalam manajemen sekolah, yakni.

*In response to the emerging need soft educational institutions generally, but especially schools. A key need is for computerised information systems that directly support activities and processes central their operation professionally, technically and in managerial and leadership terms. That is to say, systems are now required that will increasingly permit the broad range of professionals (teachers, department heads, support staff and others) to routinely access and use computerised systems. These professions require access that can support curriculum delivery, make strategic decisions about learning and decisions, monitor and update students, and to support programs, planning, and tasks in implementing policies.*

Kebutuhan utama lembaga pendidikan yang muncul secara umum, tetapi khususnya sekolah adalah sistem informasi yang terkomputerisasi secara langsung. Selain itu, dibutuhkan pula sistem informasi yang mendukung kegiatan dan proses persentasi pusat secara profesional, teknis, serta dalam istilah manajerial dan kepemimpinan. Dengan kata lain, sistem yang diperlukan sekarang akan semakin memungkinkan berbagai profesional (guru, kepala departemen, staf pendukung, dan lainnya) untuk secara rutin mengakses dan menggunakan sistem yang terkomputerisasi. Profesi-profesi tersebut membutuhkan akses yang dapat mendukung penyampaian kurikulum, pembuatan keputusan strategis tentang pembelajaran dan pengajaran, pemantauan dan pelaporan kemajuan siswa, serta untuk meninjau program, perencanaan, dan tugas pengimplementasian kebijakan.

Penggunaan teknologi informasi dalam manajemen sekolah menurut Tatnall, Kereteletswe, & Visscher (2010: 152) adalah *"...with technology evolving at the speed of light, and everyone looking to benefit from the latest, greatest hardware and software, keeping up can be challenging for educators, administrators, and school districts themselves."* Maksud dari paparan tersebut, yaitu dengan teknologi yang berkembang seperti kecepatan cahaya menjadikan semua orang dapat mencari keuntungan dari perangkat keras dan perangkat lunak terbaru, maka untuk mempertahankannya menjadi tantangan bagi para pendidik, administrator, dan distrik sekolah sendiri.

Berdasarkan Maier (2007: 6) perkembangan teknologi informasi dalam manajemen sekolah, sebagai berikut.

*Recently, information technology tools and systems have been developed that provide sophisticated functions for publications, organization, visualization, contextualization, search, retrieval and distribution of knowledge as well as functions supporting communication, collaboration, cooperation and linking of individuals in social networks, sometimes called social software, at comparably low cost. They are also relatively easy to use.*

Dari pendapat di atas, dapat diketahui bahwa akhir-akhir ini berbagai alat dan sistem teknologi informasi telah dikembangkan dengan menyediakan fungsi-fungsi canggih untuk publikasi, organisasi, visualisasi, kontekstualisasi, pencarian, pengambilan, dan distribusi pengetahuan. Selain itu, teknologi informasi dalam manajemen sekolah juga dilengkapi dengan fungsi-fungsi yang mendukung komunikasi, kolaborasi, kerja sama, dan menghubungkan individu dalam jaringan sosial atau biasanya disebut sebagai perangkat lunak sosial dengan biaya yang relatif rendah. Teknologi informasi juga relatif mudah untuk digunakan.

Fulmer menerangkan keterkaitan antara teknologi informasi dengan manajemen sekolah, yaitu.

*Earlier described both the developments and the needs they would help to meet as constitutive of work in the "technical core" of schools, i.e. curriculum enactment, learning and teaching and evaluation. The findings identify ways not only that school management and leadership, but also school performance itself can be enhanced through the active engagement of the full range of school personnel in setting policy and in making decisions using computers (Nolan, Fung, & Brown, 2002: 1).*

Maksud dari pernyataan Fulmer tersebut adalah pekerjaan yang merupakan inti teknis dari manajemen sekolah, yakni pemberlakuan kurikulum, pembelajaran dan pengajaran, serta evaluasi. Temuan ini mengidentifikasi bahwa inti teknis tidak hanya terdiri atas manajemen dan kepemimpinan sekolah, tetapi juga kinerja sekolah. Kinerja sekolah dapat ditingkatkan melalui keterlibatan aktif dari berbagai personil sekolah dalam menetapkan kebijakan dan membuat keputusan menggunakan komputer.

Menurut Maier (2007: 7), contoh sistem teknologi informasi dalam manajemen sekolah, di antaranya.

1. *Internet infrastructure provides basic functions in communication, such as e-mail and teleconferencing, which aim to exchange information, store, search, and retrieve data and documents.*
2. *Documents and management systems have content that can handle electronic documents or each web content throughout the school management process.*
3. *Management systems have workflows that can support organizational processes in a structured manner and handle the implementation of workflows.*
4. *Information technology support helps search and retrieve user profiles and profile, text and web development matching.*

5. *Information technology can support the analysis process in transforming organizational data and competition into goal-oriented knowledge and requires an integrated database.*
6. *Visualization tools can help in regulating the relationship between knowledge, people, and school management processes.*
7. *Groupware and software collaborate to support time management, discussions, meetings, or workshops creatively for work groups and teams.*
8. *The e-learning system offers learning content that has been determined interactively for employees, so it will support teaching and or learning processes.*

Delapan contoh sistem teknologi informasi dalam manajemen sekolah menurut Maier, yaitu.

1. Infrastruktur internet menyediakan fungsi dasar dalam komunikasi, seperti email dan telekonferensi yang bertujuan untuk bertukar informasi, menyimpan, mencari, serta mengambil data dan dokumen.
2. Dokumen dan sistem manajemen memiliki konten yang dapat menangani dokumen elektronik atau masing-masing konten web di seluruh proses manajemen sekolah.
3. Sistem manajemen mempunyai alur kerja yang dapat mendukung proses organisasi secara terstruktur dan menangani pelaksanaan alur kerja.
4. Dukungan teknologi informasi membantu pencarian dan pengambilan profil pengguna serta pencocokan profil, teks, dan pengembangan web.
5. Teknologi informasi dapat mendukung proses analisa dalam mengubah data organisasi dan persaingan menjadi pengetahuan yang berorientasi pada tujuan dan memerlukan basis data yang terintegrasi.

6. Alat visualisasi dapat membantu dalam mengatur hubungan antara pengetahuan, orang, dan proses manajemen sekolah.
7. *Groupware* dan perangkat lunak berkolaborasi untuk mendukung manajemen waktu, diskusi, pertemuan, atau lokakarya secara kreatif untuk kelompok kerja dan tim.
8. Sistem *e-learning* menawarkan konten pembelajaran yang telah ditentukan secara interaktif untuk karyawan, maka akan mendukung pengajaran dan atau proses pembelajaran.

Selain delapan contoh di atas, menurut Matzat (2001: 111) "*Internet Discussion Groups or IDG is also the application of information technology in school management.*" Artinya, *Internet Discussion Groups* juga merupakan penerapan dari sistem teknologi informasi dalam manajemen sekolah.

Beberapa manfaat dari teknologi informasi dalam manajemen sekolah, sebagai berikut (Crawford, 2003: 1).

1. *Students can use information technology in learning English.*

*This is done by learning operational skills and knowledge related to understanding English. At this level the information technology skills learned are the skills needed to operate the software used, but learning also occurs at a deeper level. Hardware and software from information technology is a product of broad human thinking (physical and intellectual) and highly coordinated and structured.*

*Unlike most other technologies, students who use information technology have interactive access to operational and conceptual structures. The teaching and learning process using information technology can make students actively interrogate it and as a result students can dynamically learn about the knowledge that has been acquired and organized.*

2. *Information technology is an interesting teacher, because it makes learning easier and more interesting.*

*An example of the benefits of this information technology is that resources for learning about animals can include very complete written information about habitat and its images. In addition, it can also take the form of a video clip accompanied by an animated diagram. This can be obtained using multimedia software. Multimedia is a means to build flexible and interesting teaching and learning resources, because it integrates text, images, animation, video and sound.*

Berikut beberapa manfaat dari teknologi informasi dalam manajemen sekolah menurut Crawford.

1. Siswa dapat menggunakan teknologi informasi dalam pembelajaran Bahasa Inggris.

Hal ini dilakukan dengan cara mempelajari keterampilan operasional dan pengetahuan yang terkait dengan pemahaman Bahasa Inggris. Pada level ini keterampilan teknologi informasi yang dipelajari adalah keterampilan yang diperlukan untuk mengoperasikan perangkat lunak yang digunakan, namun pembelajaran juga terjadi di tingkatan yang lebih mendalam. Perangkat keras dan lunak dari teknologi informasi adalah produk dari pemikiran manusia yang luas (fisik dan intelektual) serta sangat terkoordinasi dan terstruktur.

Tidak seperti kebanyakan teknologi lainnya, siswa yang menggunakan teknologi informasi memiliki akses interaktif ke struktur operasional dan konseptual. Proses belajar mengajar dengan menggunakan teknologi informasi mampu membuat siswa secara aktif menginterogasinya dan sebagai hasilnya siswa secara dinamis dapat belajar tentang pengetahuan yang telah diperoleh dan diorganisir.

2. Teknologi informasi adalah guru yang menarik, karena membuat belajar lebih mudah dan menarik.

Contoh dari manfaat teknologi informasi ini, yaitu sumber daya untuk belajar tentang hewan dapat mencakup informasi tertulis yang sangat lengkap tentang habitat dan gambar-gambarnya. Selain itu, dapat pula berbentuk klip video disertai dengan diagram animasi. Hal ini dapat diperoleh dengan menggunakan perangkat lunak multimedia. Multimedia adalah sarana untuk membangun sumber daya pengajaran dan pembelajaran yang fleksibel dan menarik, sebab mengintegrasikan teks, gambar, animasi, video, dan suara.

120 - Nurtanio Agus Purwanto

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN  
(Kepala Sekolah sebagai Manager dan Leader)

## DAFTAR PUSTAKA

- Baxter, V., Thessing, R.A., & Clayton, J. (2014). Communitarian Leadership Practice Acquisition in Educational Leadership Preparation. *International journal of educational leadership preparation*, 9:2.
- Blandford, S. (2000). *Managing Professional Development in Schools*. London: Routledge.
- Boden, R., Epstein, D., & Kenway, J. (2005). *Building Networks*. London: Sage Publications, Ltd.
- Bouchamma, Y. & Basque, M. (2012). Supervision practices of school principals: reflexion in action. *US-China Education Review*, 7.
- Boyle, M.J., Haller, A., & Hunt, E. (2016). The leadership challenge: Preparing and developing catholic school principals. *Journal of Catholic Education*, 19:3.
- Brown, R. (2004). *Quality Assurance in Higher Education the UK Experience Since 1992*. London: RoutledgeFalmer.
- Bubb, S. & Earley, P. (2008). *Leading and Managing Continuing Professional Development*. London: Paul Chapman Publishing.
- Chan, T.C., Webb, L., & Bowen, C. (2003). Are assistant principals prepared for principalship? How do assistant principals perceive?. *American Education Consortium*.
- Cheney, G.R. & Davis, J. (2011). Gateways to the principalship: state power to improve the quality of school leaders. *Bank Street College of Education*.
- Child, J., Faulkner, D., & Tallman, S. (2005). *Cooperative Strategy*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Chung, H.W. (2002). *Understanding Quality Assurance in Construction A Practical Guide to ISO 9000 for Contractors*. London: E & FN Spon.
- Crawford, R. (2003). *Managing Information Technology in Secondary Schools*. London: Routledge.
- Daryanto. (2001). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Davis, S.H. & Leon, R.J. (2011). How not to prepare school principals. *Journal of Planning and Changing*, 42:3/4.

- Day, C., et al. (2010). *10 Strong Claims about Successful School Leadership*. Nottingham: National College for Leadership of Schools and Children's Services.
- DuFour, R. & Berkey, T. (2005). The principal as staff developer. *Journal of Development, Fall 2005 (Volume 16, Nomor 4)*.
- Dunlap, J., Li, J., & Kladifko, R. (2015). Competencies for effective school leadership: to what extent are they included in ed.d leadership program?. *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, 26.
- Ernest, R. (2010). Principal quality practice in alberta. *Education 900 Introduction Paper*.
- Farfer, A.R. & Holt, C.R. (2015). Value of coaching in building leadership capacity of principals in urban schools. *NCPEA Education Leadership Review of Doctoral Research*, 2:2.
- Feng, D. (2005). Implementing problem based learning in principal training: the first pilot program in china. *US-China Education Review*, 2:3.
- Fullan, M. (2008). *What's Worth Fighting for in the Principalship?*. New York: Teacher College Press.
- Gilley, J.G. & Egglund, S.A. (1993). *Principles of Human Resource Development*. Massachusetts: Addition-Wesley Pub.Co.Inc.Toronto.
- Ginsburg, S.G. (2000). *Managing with Passion*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gray, D.L. & Lewis, J.P. (2015). Lessons Learned in Preparing Principals to Become Instructional Leaders.
- Greenfield, T. & Ribbins, P. (2005). *Greenfield on Educational Administration Towards a Humane Science*. New York: Routledge.
- Griffin, L.L., et al. (2012). Staying the course: a model leadership preparation program that goes the distance. *Planning and Chaning*, 43:½.
- Grigsby, B. & Vesey, W. (2015). Assessment training in principal preparation programs. *Administratives Issues Journal: Education, Practice, and Research*. 1:2.

- Gumus, E. (2015). Investigation regarding the pre-service trainings of primary and middle school principals in the unites states: the case of the state of Michigan. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15:1.
- Handyaningrat S. (1996). *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: PT Gunung Agung.
- Hardman, D. & Macchi, L. (2003). *Thinking: Psychological Perspectives on Reasoning, Judgment, and Decision Making*. West Sussux: John Wiley & Sons, Ltd.
- Harvard Business School. (2001). *Harvard Business Review on Decision Making*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- \_\_\_\_\_. (2019). *HBR'S 10 Must Reads the Definitive Management Ideas of the Year from Harvard Business Review*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hasan, H. (2009). *Evaluasi Kurikulum*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Heissenberger, P. (2016). Leadership for primary schools: examination of innovation within an Austrian educational context. *Global Educational Review*, 3:1.
- Hilton, G.L. & Tyler, H. (2012). School led training: an investigation into the new school direct initiative for teacher education in England, the experiences of trainees and trainers. *Education Policy, Reforms School Leadership*.
- Holified, M. & Cline, D. (2007). "Clinical Supervision and its Outcome: Teacher and Principals Report", *National association of secondary school principals, NASSP Bulletin; Research Library*.
- Information Resources Management Association USA. (2012). *Human Resources Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*. United States of America: Business Science Reference.
- Ivancevich, J.M., et al. (2008). *Perilaku dan Manajemen Organisasi Jilid 1 dan 2*. Jakarta: Erlangga.

- Jones, T. (2005). *Business Economics and Managerial Decision Making*. Manchester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Kearney, W.S. & Valadez, A. (2015). Ready from day one: an examination of one principal preparation program's redesign in collaboration with local school districts. *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, 26.
- Kementerian Pendidikan Nasional. (2010). *Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Kepala Sekolah/Madrasah Tingkat 1*. Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional.
- Kemdiknas. (2007). Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13, Tahun 2007, tentang *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*.
- Klatt, B. & Hiebert, M. (2001). *The Encyclopedia of Leadership a Practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Kowalski, T.J. (2010). *The School Principal (1<sup>st</sup> ed.)*. London: Routledge.
- Kunc, M. (2019). *Strategic Analytics Integrating Management Science and Strategy*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Lazaridou, A. (2009). The kinds of knowledge principals use: implications for training. *International Journal of Education Policy & Leadership*, 4:10.
- Leavitt, H.J. (2005). *Top Down: Why Hierarchies are Here to Stay and How to Manage them More Effectively*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing, 60 Harvard Way.
- Lehman, L. (2016). Principal internship in Indiana: a promising or perilous experience.
- Lochmiller, C.R. (2014). What would it cost to coach every new principal? An estimate using statewide personnel data. *Education Policy Analysis Archives*, 22:55.
- Lucas, H.C. (2000). *Information Technology for Management (7<sup>th</sup> ed.)*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lunenburg, F.C. & Ornstein, A.C. (2000). *Educational Administration Concepts and Practices*. California: Wadsworth.
- \_\_\_\_\_. (2008). *Education Administration Concepts and Practices (6<sup>th</sup> ed.)*. United States of America: Wadsworth.

- Law, S. & Glover, D. (2000). *Educational leadership and learning: Practice, policy and research*. Buckingham: Open University Press.
- Maier, R. (2007). *Knowledge Management Systems Information and Communication Technologies for Knowledge Management (3<sup>rd</sup> ed.)*. New York: Springer Science & Business Media, Inc.
- Mangkunegara. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Manna, P. (2015). *Developing Excellent School Principals to Advance Teaching and Learning: Considerations for State Policy*. Louisville: The Wallace Foundation.
- Marcos, T.A. & Loose, W.V. (2014). Principals: how a california university educational leadership program is preparing the next generation of school administrators online. *California Association of Professors of Educational Administration*, 25.
- Matzat, U. (2001). *Social Networks and Cooperation in Electronic Communities A Theoretical-Empirical Analysis of Academic Communication and Internet Discussion Groups*. Amsterdam: Thela Publishers.
- Mc. Clean, W.A. (2007). An investigation into the need for effective leadership mechanism in the management of a successful inclusive programme in the primary school system.
- Morten, S.D. & Lawler, G.A. (2016). A standarts-based approach to catholic principal preparation: a case study. *Journal of Catholic Education*, 19:3.
- National Research Council. (2002). *Community and Quality of Life Data Needs for Informed Decision Making*. Constitution Ave, N.W., February 2001 (No. 2101). Washington, DC: National Academy Press.
- Nolan, C.J.P., Fung, A.C.W., & Brown, M.A. (2002). *Pathways to Institutional Improvement with Information Technology in Educational Management*. New York: Kluwer Academic Publishers.

- Nunnery, J.S., et al. (2011). The impact of the nisl executive development program on school performance in massachusetts: cohort 2 results.
- Orr, M.T. (2012). Review of gateways to the principal ship: state power to improve the quality of school leaders. *Bank Street College of Education*.
- Peters, G.B., et al. (2016). Assistant principals' perceptions regarding the role and the effectiveness of an educational leadership program. *International Journal of Higher Education*, 5:1.
- Pont, B. (2014). School leadership: from practice to policy. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 2:1.
- Ray, P.K. (2002). *Cooperative Management of Enterprise Networks*. New York: Kluwer Academic Publishers.
- Reichenbacher, M. & Einax, J.W. (2011). *Challenges in Analytical Quality Assurance*. Jena: Springer.
- Reinhartz, J. & Don, M.B. (2004). *Educational Leadership: Changing Schools, Changing Roles*. Georgia: Pearson.
- Osborne, C. (2015). *Essential Managers Leadership*. New York: DK Publishing.
- Osorio, F.B., Fasih, T., Patrinos, H.A., et al. (2009). *Decentralized Decision-Making in Schools The Theory and Evidence on School-Based Management*. Washington, DC: The World Bank.
- Samriangjit, P., Tesaputa, K., & Somprach, K. (2015). Strengthening collaborative leadership for thai primary school administrators. *Canadian Center of Science and Education*, 9:4.
- Serhan, D. (2007). School principals attitude towards the use of technology: united arab emirates technology workshop. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 6:2.
- Sharp, W.L. & Walter, JK. (2003). *The Principal as School Manager (2<sup>nd</sup> ed.)*. Lanham: The Scarecrow Press, Inc.
- Simerson, B.K. & Venn, M.L. (2006). *The Manager as Leader*. Westport: Greenwood Publishing Group, Inc.
- Slamet. (2010). *Konsep Dasar Pengembangan Kepala Sekolah Terintegrasi*. Jakarta: Kemendiknas.

- Sperandio, J. (2009). Confronting issues of gender and ethnicity: woman's experiences as aspiring urban principals. *Journal of Research on Leadership Education*, 4:4.
- Staub, N.A. & Bravender, M. (2014). The construction of simulations as an instructional activity for graduate students in an educational leadership program. *Leadership and Research in Education: the Journal of the Ohio Council of Professors of Educational Administration*, 1.
- Suderadjat, H. (2004). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Bandung: Cipta Cemas Grafika.
- Swastha, B. & Handoko, T.H. (1997). *Manajemen Pemasaran Perilaku Konsumen, Edisi 3*. Yogyakarta: Liberty.
- Tatnall, A., Kereteletswe, O.C., & Visscher, A. (2010). *Information Technology and Managing Quality Education (9<sup>th</sup> ed.)*. London: Springer.
- Tatnall, A., Okamoto, T., & Visscher, A. (2007). *Knowledge Management for Educational Innovation*. New York: Springer Science & Business Media, Inc.
- Tobin, J. (2016). Management and leadership issues for school building leaders.
- Tucker, M.S. & Coddling, J.B. (2002). *The Principal Challenge: Leading and Managing Schools in an Era of Accountability*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tuyle, V.V. & Reeves, A. (2014). The status of rural schools in illinois principal preparation reform. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9:2.
- Usman, H. (2010). *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Valdez, C.R. & Budge, S.L. (2012). Addressing adolescent depression in school: evaluation of an in service training for school staff in the united states. *International Journal of Educational Psychology*. 1:3.
- Versland, T.M. (2016). Principal efficacy: implications for rural "grow your own" leadership program.
- Wahjosumidjo. (2005). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta.
- Wright, L.L. (2008). Merits and limitations of distributed leadership: experiences and understandings of school principals. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 9.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations (6<sup>th</sup> ed.)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Zajda, J. & Gamage, D.T. (2009). *Decentralisation, School-Based Management, and Quality*. London: Springer.