

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DI SEKOLAH

Addin Yosi Wulandari

Guru di SMK Diponegoro Banyuputih Kab. Batang

ABSTRAK

Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan agar dapat dicapai tujuan pendidikan atau sekolah secara efektif dan efisien. Agar tujuan sekolah dapat dicapai secara efektif dan efisien dibutuhkan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif. Ada tujuh karakteristik kepemimpinan kepala sekolah efektif: (1) memiliki visi yang jelas, (2) memiliki harapan tinggi terhadap prestasi; (3) memprogramkan dan memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif, (4) mendorong pemanfaatan waktu secara efisien, (5) mendayagunakan berbagai sumber belajar, (6), memantau kemajuan peserta didik baik secara individual maupun kelompok, (7), melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan.

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Pendidikan, dan Sekolah*

PENDAHULUAN

Mencerdaskan kehidupan bangsa merupakan tujuan ideal untuk direalisasikan melalui sistem pendidikan nasional. Dalam sistem sekolah, terjadi proses interaksi antara kepala sekolah, guru, pegawai, pengawas, komite sekolah serta murid. Semua proses interaksi berlangsung, karena dipengaruhi fungsi pengorganisasian, pembagian tugas, komunikasi, motivasi, kewenangan dan keteladanan.

Kepala sekolah berfungsi sebagai pemimpin, manajer, pendidik, pengawas, dan motivator bagi guru-guru dalam proses kependidikan melalui pembelajaran dan latihan. Guru berinteraksi dengan sesama guru dan murid dalam kegiatan pembelajaran. Demikian pula ada pola komunikasi di dalam interaksi ini sebagai inti kegiatan kemanusiaan mengembangkan potensi anak didik menuju kedewasaan dalam makna yang luas sehingga dapat mengisi peran sesuai dengan sistem sosial (Syafarudin dan Asrul, 2013: 13).

Untuk mencapai tujuan pendidikan sesuai dengan peran sosial sekolah, maka peran kepemimpinan pendidikan harus berjalan optimal. Secara operasional kepemimpinan pendidikan harus berlangsung efektif bagi kemajuan organisasi sekolah. Pada era informasi saat ini, keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi sekolah sebagian besar ditentukan oleh mutu kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai tanggungjawab sebagai pemimpin dalam suatu organisasi sekolah. Untuk itu kepemimpinan pendidikan perlu diberdayakan dengan cara meningkatkan kemampuannya secara fungsional, sehingga mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tujuannya.

Tulisan ini akan membahas tentang kepemimpinan pendidikan di Sekolah yang mencakup: konsep kepemimpinan, (pengertian kepemimpinan, unsur-unsur kepemimpinan, dan peran kepemimpinan) dan kepemimpinan pendidikan di sekolah (pengertian kepemimpinan pendidikan, dan kepemimpinan kepala sekolah).

Konsep Kepemimpinan

Pengertian Kepemimpinan

Secara sederhana kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain (Makawimbang, 2012: 6). Hal ini berarti kepemimpinan merupakan suatu kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mengikuti keinginan seorang pemimpin.

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Overton (2002: 3), kepemimpinan adalah kemampuan untuk memperoleh tindakan pekerjaan dengan penuh kepercayaan dan kerjasama. Dalam menjalankan kepemimpinannya seorang pemimpin memiliki gaya-gaya sendiri. Pendapat Overton menekankan fokus kepemimpinan terhadap kemampuan seseorang memperoleh tindakan dari orang lain. Harsey dan Blanchard (1996: 1000), berpendapat bahwa: "kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu". Pendapat Hersey dan Blanchard menekankan makna pimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain mencapai tujuan dalam suatu situasi. Kepemimpinan juga dapat berlangsung di mana saja.

Menurut Syafaruddin (2010: 47), pemimpin dipercaya oleh yang dipimpin karena otoritas dan kemampuannya untuk memberikan pengaruh kepada anggota untuk melakukan sesuatu. Orang yang menjalankan proses kepemimpinan disebut pemimpin. Sedangkan orang yang dipimpin disebut anggota atau pengikut (followers). Dalam berbagai tindakannya seorang pemimpin mempengaruhi anggota, karena itu, peran para pemimpin sangat signifikan dalam menentukan arah dan kualitas kehidupan manusia, baik dalam keluarga, masyarakat, bangsa, serta negara.

Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita. Ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang, yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan (Rivai, 2003: 3).

Dalam perkembangan modern, keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh mutu kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang diangkat atau diserahi tanggung jawab sebagai pemimpin di masyarakat atau dalam suatu organisasi. Para pemimpin harus memiliki keterampilan dan sifat-sifat yang baik sebagai syarat bagi seorang pemimpin dalam organisasi tertentu (Syafaruddin, 2010: 49).

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi individu atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu dengan sukarela sehingga tercapai tujuan yang diinginkan. Dengan kata lain, dalam proses kepemimpinan itu, ditemukan ada fungsi pemimpin yang memberi pengaruh, ada pengikut (anggota) yang menerima pengaruh dan ada aktivitas dan ada suatu situasi di mana kepemimpinan tersebut berlangsung.

Unsur-Unsur Kepemimpinan

Kepemimpinan berlangsung di dalam sebuah organisasi yang dalam arti statis merupakan wadah dalam bentuk suatu struktur organisasi. Di dalam struktur itu terdapat unit-unit kerja sebagai hasil kegiatan pengorganisasian berupa pembidangan dan pembagian pekerjaan (tugastugas) sejenis atau serumpun ke dalam satu unit kerja. Hasil kegiatan pengorganisasian berupa unit-unit kerja ditempatkan pada posisi beringkat sesuai dengan berat ringannya beban kerja dan tanggung jawabnya. Dengan demikian tersusun unit kerja secara brjenjang atau bersifat vertikal yang setiap unitnya dipimpin seorang pemimpin. Sedangkan secara keseluruhan dipimpin seorang pimpinan puncak yang posisinya berada paling atas (Wahab, 2013: 83).

Proses kepemimpinan mengandung lima unsur mencakup:

1. Pemimpin adalah orang yang mengarahkan pengikut, melahirkan kinerja/aktivitas.
2. Pengikut adalah orang yang bekerja dibawah pengaruh pimpinan
3. Konteks adalah situasi (formal atau tidak formal, social atau kerja, dinamis atau statis, darurat atau rutin, rumit atau sederhana sesuai hubungan pemimpin dan pengikut
4. Proses adalah tindakan kepemimpinan, perpaduan memimpin, mengikuti, bimbingan menuju pencapaian tujuan, pertukaran, membangun hubungan
5. Hasil adalah yang muncul dari hubungan pemimpin, pengikut dan situasi (rasa hormat, kepuasan dan kualitas produk (Syafaruddin dan Asrul, 2013: 57).

Menurut Wahab (2008: 83), unsur-unsur utama sebagai esensi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Unsur pemimpin atau orang yang mempengaruhi;
- b. Unsur orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi;
- c. Unsur interaksi atau kegiatan atau usaha dan proses mempengaruhi;
- d. Unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi;
- e. Unsur perilaku/kegiatan yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi.

Pada dasarnya kemampuan untuk mempengaruhi orang atau suatu kelompok untuk mencapai tujuan tersebut ada unsur kekuasaan. Kekuasaan tak lain adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mau melakukan apa yang diinginkan oleh pihak lainnya. Praktik kepemimpinan berkaitan dengan mempengaruhi tingkah laku dan perasaan orang lain baik secara individual maupun kelompok dalam arahan tertentu, sehingga melalui kepemimpinan merujuk pada proses untuk membantu mengarahkan dan memobilisasi orang atau ide-idenya.

Menurut Rivai (2013: 8-9) ada tujuh unsur atau komponen dalam kepemimpinan, yaitu:

- a. Adanya pemimpin dan orang lain yang dipimpin atau pengikutnya
- b. Adanya upaya atau proses mempengaruhi dari pemimpin kepada orang lain melalui berbagai kekuatan
- c. Adanya tujuan akhir yang ingin dicapai bersama dengan adanya kepemimpinan itu

- d. Kepemimpinan bisa timbul dalam suatu organisasi atau tanpa adanya organisasi tertentu
- e. Pemimpin dapat diangkat secara formal atau dipilih oleh pengikutnya
- f. Kepemimpinan berada dalam situasi tertentu baik situasi pengikut maupun lingkungan eksternal
- g. Kepemimpinan Islam merupakan kegiatan menuntun, membimbing, memandu, dan menunjukkan jalan yang diridohi Allah.

Unsur-unsur yang ada dalam kepemimpinan itu antara lain adalah pemimpin, pengikut dan situasi tempat dimana berlangsungnya proses kepemimpinan. Hal ini berarti dalam proses kepemimpinan terkandung interaksi tiga faktor penting, yaitu fungsi pemimpin, pengikut (anggota), dan situasi yang melingkupinya. Menurut Owens (1995: 116), ada dua hal penting dalam kepemimpinan, yaitu:

- a. Kepemimpinan adalah suatu kelompok fungsi, yang terjadi tidak hanya dalam proses dua orang atau lebih yang berinteraksi
- b. Pemimpin dimaksudkan berusaha untuk mempengaruhi perilaku dari orang - orang lain. Pemimpin dalam organisasi adalah orang yang diserahi tugas dan tanggung jawab untuk memimpin organisasi. Pemimpin memiliki kemampuan merancang strategi dan mengkoordinasikan sumber daya dengan bersikap kooperatif untuk memperlancar pekerjaan dalam mencapai tujuan.

Dari beberapa pendapat dapat disimpulkan bahwa unsur yang terkandung dalam proses kepemimpinan organisasi adalah ada unsur pemimpin yang memiliki fungsi untuk memberikan pengaruh, ada anggota atau kelompok orang yang menerima pengaruh sehingga melakukan kegiatan dan ada situasi lingkungan yang mengitari orang untuk melakukan kegiatan.

Peran Kepemimpinan

Peran adalah seperangkat pola perilaku yang diharapkan berkaitan dengan tugas seseorang dalam kedudukan pada suatu unit sosial. Peran dapat juga diartikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan dari orang dalam posisi tertentu. Pemimpin di dalam organisasi mempunyai peranan, setiap pekerjaan membawa serta harapan bagaimana penanggung peran berperilaku. Fakta bahwa organisasi mengidentifikasi pekerjaan yang harus dilakukan dan perilaku peran yang diinginkan yang berjalan dengan seiring pekerjaan tersebut, juga mengandung arti bahwa harapan mengenai peran penting dalam perilaku bawahan (Rivai, 2003: 148).

Menurut Newell (1978: 150) peran adalah sama dengan perilaku dalam kedudukan tertentu dan mencakup perilaku itu sendiri dan sikap serta nilai yang melekat dalam perilaku. Peran adalah harapan-harapan yang merupakan ketentuan-ketentuan tentang perilaku atau aktivitas yang harus dilakukan seseorang dalam kedudukan tertentu, dan perilaku aktual yang dijalankannya pada organisasi atau masyarakat. Ada kaitan antara peran dengan perilaku. Peran menuntut adanya aktivitas atau perilaku yang sesuai dengan yang diharapkan. Intinya adalah dalam setiap kedudukan ada peran yang dimainkan dengan terungkap melalui berbagai perilaku yang ditampilkan (Syafaruddin dan Asrul, 2013: 59-60).

Peran kepemimpinan dapat diartikan sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin. Dalam

aplikasinya, peran kepemimpinan yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

- a. Servan (pelayan). Memberikan pelayanan pada anak buahnya untuk mencari kebahagiaan dan membimbing mereka menuju kebaikan
- b. Guardian (penjaga). Menjaga komunitas Islam dari tirani dan tekanan. Seperti diungkapkan pada Sahih Muslim No. 4542, yaitu: "pemimpin bagi muslim adalah perisai bagi mereka" (Rivai, 2003: 149).

Menurut Nanus sebagaimana dikutip Syafaruddin dan Asrul (2013: 60), ada empat peran kepemimpinan efektif, yaitu sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan pelatih. Pertama, penentu arah. Pimpinan harus mengembangkan visi dan membagi semua orang untuk mewujudkannya. Kedua, agen perubahan. Untuk memerankan sebagai agen perubahan, pemimpin harus mampu mengantisipasi perkembangan dunia luar, menilai implikasi untuk pelaksanaan dan perbedayaan orang menuju perubahan. Ketiga, juru bicara, pemimpin harus mampu bernegosiasi dengan organisasi lain, membangun jaringan kerja, memberikan gagasan sumber daya atau informasi bagi organisasi. Keempat, pelatih, pemimpin harus memberdayakan staf dan pegawai agar bersemangat mengejar visi. Sebagai pelatih pemimpin juga menjadi teladan dalam usaha mewujudkan visi menjadi kenyataan.

Covey membagi peran kepemimpinan menjadi 3 bagian, yaitu:

- a. Pathfinding (pencarian alur); peran untuk menentukan visi dan misi yang pasti
- b. Aligning (penyelaras); peran untuk memastikan bahwa struktur, system, dan proses operasional organisasi memberikan dukungan pada pencapaian visi dan misi
- c. Empowering (pemberdaya); peran untuk menggerakkan semangat dalam diri orang-orang dalam mengungkapkan bakat, kecerdikan, dan kreativitas laten untuk mampu mengerjakan apa pun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati (Rivai, 2003: 149).

Sejalan dengan pendapat Covey, Frigon, et. Al (1996: 3) menjelaskan bahwa, kepemimpinan terkait visi, menyusun, menyampaikan dan melembagakan visi sehingga orang lain bekerja mencapai visi. Hal itu dilakukan dengan memberikan tantangan, semangat, kebolehan, memberdayakan dan menjadi teladan dalam tim kerja dan bawahannya. Pemimpin yang memiliki kompetensi, kejujuran, pandangan ke depan, pemberi inspirasi, dan berhasil sangat diharapkan oleh bawahan, anggota dan pengikut.

Menurut Senge sebagaimana dikutip Syafaruddin dan Asrul (2013: 61), proses membagi visi memiliki tiga tujuan yang behubungan, yaitu pertama, proses ditujukan untuk merekam atas masalah dengan penuh kepedulian, Kedua, proses membagi visi harus digerakkan. Orang harus mampu berbicara mendalam sesuai harapannya dan keinginannya mengenal anak-anak mereka dan warganya. Di sini ditumbuhkan saling percaya untuk menyampaikan aspirasi setiap orang. Ketiga, mewujudkan dalam tindakan. Orang-orang harus memiliki kepuasan dari rasa senang terhadap sekolah secara bersama, dengan pendukung lainnya.

Peran kepemimpinan dapat pula dibagi menjadi:

- a. Pemimpin masa depan harus fleksibel dan mempunyai pengalaman yang luas

- b. Menganggap tanggung jawab "seremonial" atau "spiritual" sebagai kepala organisasi menjadi suatu fungsi yang diperlukan, bukan suatu hal yang remeh yang harus dialami atau didelegasikan kepada orang lain
- c. Pembuatan tidak lagi dibuat secara efektif terpusat di puncak organisasi (Rivai, 2003: 150).

Agar kepemimpinan tersebut dapat berperan perlu diperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Yang menjadi dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan seseorang bukan pengangkatan atau penunjukannya selaku "kepala", akan tetapi penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan
- b. Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang
- c. Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk membaca situasi
- d. Perilaku seseorang tidak terbentuk begitu saja, melainkan melalui proses pertumbuhan dan perkembangan
- e. Kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta bila setiap anggota mau menyesuaikan cara berpikir dan bertindakya untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan Pendidikan di Sekolah

Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien (Makawimbang, 2012: 29). Soetopo dan Soemanto (1982) menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan secara bebas dan sukarela.

Morphet dkk (1982: 97), mengatakan fenomena kepemimpinan organisasi pendidikan dan administrasi adalah terkait dengan kepemimpinan yang diterapkan dalam kegiatan orang dalam kedudukan sebagai pengambil keputusan dalam berbagai jenjang organisasi pendidikan informal yang berinteraksi dengan organisasi formal. Adapun orang-orang yang terlibat dalam masalah itu adalah pengawas pendidikan, kepala sekolah, direktur akademi, rektor perguruan tinggi, pimpinan dalam organisasi guru, pimpinan dalam organisasi orang tua dan guru dan pimpinan organisasi formal.

Kepala sekolah merupakan pimpinan pendidikan. Dalam kedudukannya sebagai pimpinan pendidikan yang resmi, kepala sekolah diangkat dan ditetapkan secara resmi sehingga dia bertanggung jawab dalam pengelolaan pengajaran, ketenagaan, kesiswaan, gedung dan halaman (sarana dan prasarana), keuangan, serta hubungan lembaga pendidikan dan masyarakat, di samping tugasnya dalam supervisi pendidikan dan pengajaran.

Menurut Dirawat dkk (1983: 33) kepemimpinan pendidikan adalah sebagai suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran agar tercapai tujuan secara efektif dan efisien.

Menurut Syafaruddin (2010) bahwa kepemimpinan pendidikan yang dijalankan oleh kepala sekolah atau pemimpin lembaga pendidikan lainnya mengandung unsur - unsur, yaitu:

- a. Proses mempengaruhi para guru, pegawai, dan murid-murid serta pihak terkait (komite sekolah dan orang tua siswa)
- b. Pengaruh yang dimaksudkan agar orang lain melakukan tindakan yang diinginkan
- c. Berlangsung dalam organisasi sekolah untuk mengelola aktivitas pembelajaran
- d. Kepala sekolah diangkat secara formal oleh pejabat kependidikan atau yayasan bidang pendidikan
- e. Tujuan yang akan dicapai melalui proses kepemimpinannya yaitu tercapainya tujuan pendidikan lulusan berkepribadian baik dan berkualitas
- f. Aktivitas kepemimpinan lebih banyak orientasi hubungan manusia dari pada mengatur sumber daya material.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas disimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan agar dapat dicapai tujuan pendidikan/sekolah secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan Kepala Sekolah

Ada beberapa prinsip kerja sekolah sebagai organisasi, menurut Roe dan Drake (1980: 76), yaitu:

- a. Sekolah tidak dapat mencapai efektivitas dengan pembatasan pemahaman atas fungsinya. Rendahnya tingkat kepercayaan dan pengertian masyarakat akan membatasi efektivitas sekolah
- b. Pentingnya tuntutan pendidikan yang membuatnya dilindungi dan sanggahan oleh berbagai pihak partisan politik
- c. Proses pendidikan yang rumit hanya akan dapat dilaksanakan melalui sejumlah lembaga, perwakilan dan aktivitas kerjasama, koordinasi dan keterpaduan pendidikan dan lembaga sosial adalah aktivitas penting dari suatu sekolah
- d. Organisasi yang efektif akan menekankan dan menggunakan secara tetap dalam keseimbangan yang lebih baik dan elemen anggota dan aktivitas administratif, yaitu:
 - 1) Perencanaan
 - 2) Pengorganisasian
 - 3) Penempatan staf
 - 4) Kepemimpinan
 - 5) Komunikasi/interpretasi
 - 6) Evaluasi dan penilaian kinerja.
- e. Setiap pribadi dipengaruhi oleh kebijakan, termasuk yang di luar struktur organisasi, harus menjadi bagian yang mengamankan kebijakan. Tingkatan tindakan demokratis

pada waktu tertentu bergantung atas kompetensi dan kesadaran dari keterlibatan individu

- f. Tujuan administrasi sekolah adalah membantu pembelajaran dan proses pengajaran. Personil administratif harus memberikan kepemimpinan dalam peningkatan mutu pembelajaran dan harus memperhatikan anggota, staf yang memerlukan waktu, kecukupan material dan kondisi kerjasama yang lebih baik bagi kinerja dan fungsi mereka
- g. Untuk mencapai keunggulan anggota staf harus memberikan kepada mereka untuk dapat memanfaatkan peluang bagi kontribusi yang signifikan secara lokal, institusional, dan penuh tujuan. Kemajuan sekolah akan diukur dari kelancaran pekerjaan, kinerja personil baik sebagai individu maupun kerjasama kelompok
- h. Organisasi sekolah harus memiliki fleksibilitas yang cukup dan kemampuan adaptasi untuk menangani pengembangan keperluan baru struktur sekolah, kebijakan dan program harus menjadi bahan yang terus dievaluasi
- i. Tujuan utama dari sekolah adalah membantu mencapai keuntungan budaya saat ini dan penguasaan pengetahuan yang ada. Sekolah juga bertanggung jawab untuk mengembangkan kepemimpinan dalam semua peningkatan kualitas dari masyarakat;
- j. Tujuan dan sasaran organisasi sekolah harus dikembangkan secara bersama oleh anggota dan organisasi dan pengembangan proses bagi satu periode tertentu untuk ditinjau ulang dan direvisi menjadi tanggung jawab semua anggota personil sekolah
- k. Organisasi sekolah harus merupakan jaringan akses yang mudah dalam, komunikasi dan umpan balik kepada setiap bagian dari organisasi secara formal dan kepada pusat administrasi sekolah.

Dalam menjalankan organisasi sekolah dibutuhkan kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah dapat diartikan sebagai proses membina hubungan timbal balik antara pemimpin dengan yang dipimpin dengan mengandalkan kemampuan komunikasi interpersonal sehingga terjalin saling pengertian dan kerjasama antar personil (sesuai tanggung jawab dan tugas yang ditetapkan di sekolah).

Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk bekerja atau berperanserta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Diknas, 1999).

Usaha kepemimpinan untuk mengefektifkan sekolah, harus dilakukan dengan mempergunakan strategi yang paling tinggi jaminan kemampuannya untuk mencapai tujuan sekolah. Strategi seperti itu menuntut kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan fungsifungsi kepemimpinan secara efektif dan efisien. Menurut Siagian (1988: 49-50) fungsifungsi kepemimpinan itu terdiri dari (1) pimpinan sebagai penentu arah, (2) pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi, (3) pimpinan sebagai komunikator yang aktif, (4) pimpinan sebagai mediator, dan (5) sebagai integrator.

Kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga pendidikan, memiliki tugas melaksanakan, dan mengawasi aktivitas sekolah dengan menyusun tujuan, memelihara disiplin dan mengevaluasi pembelajaran yang dicapai. Pada saat ini kepala sekolah didorong

untuk menjadi pemimpin yang memudahkan personil sekolah dengan membangun kerjasama, menciptakan jaringan kerja dan mengatur semua komponen sekolah dengan komunikasi yang baik.

Di samping itu, kepala sekolah merupakan agen berbagai komponen. Salah satu dari komponen tersebut adalah Negara. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan dan haluan Negara dalam mengupayakan pendidikan paling baik bagi anak-anak sekolah. Walaupun begitu, kepala sekolah bukanlah robot yang tidak berpikir, melainkan anggota komunitas pendidik. Komunitas tersebut harus berpartisipasi aktif mendiskusikan berbagai kebijakan sebelum hal itu ditentukan oleh Negara. Para kepala sekolah perlu terus menerus mengikuti perkembangan prakarsa kebijakan yang sedang dipertimbangkan oleh pemerintah (Starrat, 2011: 15). Kepala sekolah juga agen komunitas lokal yang melayani orang tua yang mengirim putra - putrinya ke sekolah dan berusaha mewujudkan sekolah yang unggul.

Untuk meraih mutu sekolah unggul, diperlukan tanggung jawab pimpinan pendidikan, seperti berikut:

- a. Memberikan kesempatan kepada anggota untuk berpartisipasi dalam proses perubahan guna merefleksikan praktik dan mengembangkan pemahaman personal tentang sifat dan implikasi perubahan terhadap diri mereka
- b. Mendorong mereka yang terlibat dalam implementasi perbaikan sekolah untuk membentuk kelompok-kelompok sosial dan membangun tradisi saling mendukung selama proses perubahan
- c. Membuka peluang feedback positif bagi semua pihak yang terlibat dalam perubahan, dan
- d. Harus sensitive terhadap outcomes proses pengembangan dan menciptakan kondisi yang kondusif bagi feedback yang dibutuhkan, kemudian menindaklanjutinya dengan melibatkan beberapa pihak dalam mendiskusikan ide-ide dan praktiknya (Syafaruddin dan Asrul, 2013: 120-121).

Sejalan dengan pendapat di atas, Roe dan Drake (1980: 132) mengatakan bahwa ada lima kewajiban dan tanggung jawab kepala sekolah, yaitu:

- a. Berinisiatif meningkatkan dalam teknik dan metode pengajaran
- b. Melaksanakan kurikulum secara baik sesuai kebutuhan pelajar
- c. Mengatur para guru untuk memotivasi para pelajar pada tingkatan optimal
- d. Memberikan peluang kepada para guru untuk mengikuti program pengembangan pribadi guru
- e. Mengatur para guru memberikan koordinasi dan menempatkan mereka mengajar mata pelajaran tertentu atas setiap tingkatan yang baik.

Terwujudnya sekolah yang unggul tidak terlepas dari efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Nawawi dan Hadari (1993: 5) mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan merupakan hasil bersama antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat efektivitas kepemimpinan itu bukan saja ditentukan oleh seorang atau beberapa orang pemimpin saja. Pemimpin tidak akan dapat berbuat tanpa partisipasi orang-orang yang dipimpinnya. Sebaliknya orang-orang yang dipimpin tidak akan

efektif menjalankan tugas dan kewajibannya tanpa pengendalian, pengarahan dan kerjasama dengan pemimpin.

Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah merupakan perilaku manajerial di sebuah sekolah. Karena itu, peranan kepala sekolah sebagai pemimpin adalah proses kepemimpinan pendidikan yang tidak terlepas dari upaya menjalankan manajemen sekolah secara efektif. Hal itu dipengaruhi oleh pendekatan pengambilan keputusan pendidikan secara efektif. Kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga pendidikan bertanggung jawab untuk memotivasi para guru, pegawai, dan siswa melakukan tindakan sesuai visi, misi, dan tujuan pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah juga harus bermuara kepada efektivitas kepemimpinan dalam pelaksanaan tugasnya. Kepala sekolah mempengaruhi dan memberi peluang bagi para guru dan staf personil untuk memimpin dirinya sendiri merupakan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah yang paling optimal (Syafaruddin dan Asrul, 2013: 157).

Menurut Sondang P. Siagian (1985) efektivitas kepemimpinan seseorang diukur dari kecekatan, kemahiran dan kemampuannya mengambil keputusan yang rasional, logis, berdasarkan daya pikir yang kreatif dan inovatif, digabung dengan pendekatan intuitif dengan memanfaatkan berbagai pelajaran yang diperoleh dan pengalaman.

Hersey dan Blanchard (1988) berpendapat bahwa pemimpin yang efektif adalah pimpinan yang memberikan pengaruh cenderung menghasilkan produktivitas jangka panjang dan perkembangan organisasi. Locke (1997: 9) mengemukakan bahwa pemimpin efektif memiliki ciri - ciri yaitu:

1. Penuh inisiatif, energi dan ambisi
2. Tekun, dan proaktif dalam mengejar sasaran-sasaran mereka
3. Mempunyai keinginan memimpin. Mereka tidak mengharapkan kekuasaan untuk maksud mendominasi orang-orang lain melainkan demi meraih sasaran tertinggi
4. Jujur dan punya integritas. Mereka tidak hanya bisa dipercayai, tapi juga bisa mempercayai orang lain
5. Mempunyai rasa percaya diri tebal, yang tidak hanya memberi kesanggupan pada mereka untuk memikul tanggungjawab dan membangkitkan rasa percaya di orang lain tetapi juga mengatasi segala situasi yang menekan dengan hati tenang.

Gaya pimpinan yang berbeda memerlukan keadaan yang berbeda. Menurut Overton para pemimpin memiliki karakteristik yang berbeda (2002: 6), yaitu:

1. Kecerdasan. Pemimpin cenderung memiliki intelegensi tinggi daripada anggotanya. Hal ini tidak dimaksudkan prestasi akademik
2. Kematangan social. Pemimpin cenderung memiliki kematangan emosional dan memiliki tingkat interes sosial yang tinggi
3. Memiliki motivasi dan orientasi prestasi. Pemimpin ingin mencapai sesuatu, bila mereka mencapai suatu tujuan, kemudian mereka mencari yang lain. Motivasi mereka tidak biasanya bergantung atas kekuatan luar
4. Percaya diri dan keterampilan komunikasi yang baik. Pemimpin mengakui atau mengenali kebutuhan untuk bekerjasama dengan orang lain dan hormat kepada pribadi orang.

Mereka cenderung menggunakan kemampuan keterampilan komunikasi untuk menyuarakan perasaan dan kerjasama timbal balik serta dukungan

Untuk membawa organisasi dalam kemajuan, kepemimpinan organisasi harus memiliki visi yang jelas tentang kemana organisasi akan dibawa. Karena peran pemimpin dalam konteks visi yaitu (1) pemimpin sebagai ahli visi, (2) pemimpin sebagai ahli strategi, dan (3) pemimpin sebagai ahli perubahan (Nanus dan Dobs, 1999: 78).

Pemimpin yang efektif adalah orang yang memahami bahwa kepercayaan didasari atas penilaian terhadap tindakan masa lalu. Di samping itu, pemimpin efektif melihat organisasi mereka sebagai jaringan kerja yang memerlukan kemampuan berbicara untuk membangun hubungan. Pemimpin efektif mengajui bahwa untuk mengelola organisasi sebagaimana yang seharusnya akan mengalami beban tugas yang berat yang menyibukkan, tekanan-tekanan dan tantangan. Lebih dari itu pemimpin efektif adalah orang yang mampu mengantisipasi atau menciptakan perubahan paradigma dalam operasional organisasi. Karena itu, seorang pemimpin efektif memiliki pegawai yang mempersonifikasikan visidan nilai organisasi. Disinilah seorang pemimpin efektif berusaha meningkatkan komitmen dan keterpercayaan pegawai dapat memberdayakan staf organisasi (Syafaruddin dan Asrul, 2013: 161).

Nawawi dan Hadari (1993: 4-5), mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti; factor jenis dan sifat kelompok yang dipimpin (tujuan organisasi dan kelompok), faktor waktu, faktor sumber-sumber yang dipergunakan, faktor produktivitas yang dicapai, faktor kerjasama antara pemimpin dan orang yang dipimpin. Menurut hasil penelitian ada beberapa cara untuk menjadi pemimpin yang efektif yaitu:

- a. Latihan mengenali diri anda dan menyadari kekuatan dan kelemahan anda. Untuk mengatasi kegagalan dengan memanfaatkan peluang latihan. Latihan dalam bidang berbicara di depan masyarakat, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, peningkatan jaminan pribadi dan visi yang kuat
- b. Gaya mengenali dan mengontrol gaya kepemimpinan anda. Kebanyakan pemimpin cenderung berorientasi ke arah tugas atau orientasi manusia. Tetapi gaya yang sangat tepat adalah bergantung atas kombinasi dari situasi, tugas, dan melibatkan manusia. Pemeliharaan sikap fleksibilitas yang membolehkan anda untuk memiliki gaya yang tepat terhadap situasi di mana anda memimpin
- c. Mengenali dan memberi dukungan kepada bawahan. Para bawahan ingin diperlakukan sebagai individu yang mampu. Ciptakan atmosfir yang mendukung bawahan mencapai tujuan kerja mereka dan kebutuhan pribadi mereka
- d. Sifat dasar pekerjaan perlu diadaptasi. Bagi yang kreativitasnya tinggi dan tugas kewirausahaan, sifat dasar pekerjaan mungkin saja tertarik untuk menyusun tujuan yang luas bagi bawahan anda dan kemudian membiarkannya atas usaha/penilaian mereka untuk bekerja mencapai tujuan tersebut (Syafaruddin dan Asrul, 2013: 162163).

Menurut Dalin (1998), ada beberapa komponen yang memungkinkan kepala sekolah memberikan pengaruh dalam kepemimpinannya, yaitu:

- a. Kewenangan, yaitu hak formal untuk membuat keputusan

- b. Kekuasaan, yaitu kemampuan untuk memberi imbalan atau hukuman
- c. Pengaruh, yaitu kemampuan untuk memiliki keputusan melaksanakan tanpa berkaitan dengan kewenangan dan kekuasaan.

Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus memiliki ciri - ciri: (1) Kepribadian: jujur, percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil resiko dan berjiwa besar, (2) memahami kondisi anak buah yang baik, yaitu kondisi guru, kondisi karyawan, kondisi siswa, (3) memiliki visi dan misi sekolah yang dipimpinnya, (4) mampu mengambil keputusan untuk urusan intern dan ekstern sekolah, mampu berkomunikasi secara lisan dan tulisan dengan baik (Depdikbud, 1999).

Menurut Makawimbang (2012: 30), syarat-syarat yang harus dimiliki pemimpin pendidikan (kepala sekolah) antara lain: (1) rendah hati dan sederhana, (2) suka menolong, (3) sabar dan stabil emosi, (4) percaya diri, (5) jujur, adil, dapat dipercaya, (6) ahli dalam jabatannya. Menurut Dirawat dkk (1983: 88), setiap kepala sekolah disyaratkan memiliki beberapa keterampilan sebagai berikut.

- a. Kemampuan mengorganisir dan membantu staf dalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah
- b. Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dan guru-guru dan anggota staf sekolah lainnya
- c. Kemampuan untuk membina dan memupuk kerjasama dalam memajukan serta melaksanakan program-program supervisi
- d. Kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf sekolah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan - tujuan sekolah sebaik-baiknya.

Sejalan dengan pendapat di atas, Wahab (2008: 136-137), berpendapat bahwa ada beberapa keterampilan yang perlu dimiliki oleh seorang pimpinan pendidikan. Keterampilan-keterampilan tersebut adalah:

- a. Keterampilan dalam memimpin: pemimpin harus menguasai cara-cara kepemimpinan, memiliki keterampilan memimpin supaya dapat bertindak sebagai seorang pemimpin yang baik. Untuk itu antara lain ia harus menguasai bagaimana caranya: menyusun rencana bersama, mengajak anggota berpartisipasi, memberi batasan kepada anggota kelompok. Memupuk "morale" kelompok, bersama-sama membuat keputusan, menghindarkan "working on the group dan working for the group dan mengembangkan working within the group, membagi dan menyerahkan tanggung jawab. Untuk memperoleh keterampilan di atas perlu pengalaman dan karena itu pemimpin harus benar-benar banyak bergaul, bekerjasama dan berkomunikasi dengan orang yang dipimpinnya. Yang penting jangan hanya tahu, tetapi harus dapat melaksanakan
- b. Keterampilan dalam hubungan insani: Hubungan insani adalah hubungan antar manusia. Ada dua macam hubungan yang biasa dihadapi dalam kehidupan sehari - hari: 1) hubungan fungsional atau hubungan formal, yaitu hubungan karena tugas resmi atau pekerjaan resmi dan 2) hubungan pribadi atau hubungan informal atau hubungan personel ialah hubungan yang tidak didasarkan atas tugas resmi atau pekerjaan, tetapi lebih bersifat kekeluargaan. Seorang pemimpin harus terampil melaksanakan

hubunganhubungan tersebut di atas, jangan sampai mencampuradukkan antara hubungan fungsional dan hubungan personal. Yang menjadi inti dalam hubungan ini adalah saling menghargai. Bawahan menghargai atasan dan atasan pun harus menghargai bawahan

- c. Keterampilan dalam proses kelompok: Setiap anggota kelompok mempunyai perbedaan, ada yang lebih, ada yang kurang, tetapi dalam kelompok mereka harus dapat bekerjasama. Maksud utama dari proses kelompok ialah bagaimana meningkatkan partisipasi anggota-anggota kelompok setinggi-tingginya sehingga potensi yang dimiliki para anggota kelompok dapat diefektifkan secara maksimal. Inti dari proses kelompok adalah hubungan insani dan tanggungjawab bersama. Pemimpin harus jadi penengah, pendamai, moderator dan bukan menjadi hakim
- d. Keterampilan dalam administrasi personel: administrasi personel mencakup segala usaha untuk menggunakan keahlian dan kesanggupan yang dimiliki oleh petugas-petugas secara efektif dan efisien. Kegiatan dalam administrasi personel ialah seleksi, pengangkatan, penempatan, penugasan, orientasi, pengawasan, bimbingan dan pengembangan serta kesejahteraan. Menemukan yang paling penting dari kegiatan di atas ialah kegiatan seleksi dalam memilih orang yang paling sesuai dengan tugas dan pekerjaannya yang berpedoman pada "the right man in the right place".
- e. Keterampilan dalam menilai: penilaian ialah suatu usaha untuk mengetahui sampai di mana suatu kegiatan sudah dapat dilaksanakan atau sampai di mana suatu tujuan sudah dicapai. Yang dinilai biasanya ialah hasil kerja, cara kerja dan orang yang mengerjakannya. Adapun teknik dan prosedur evaluasi ialah menentukan tujuan penilaian, menetapkan norma/ukuran yang akan dinilai, mengumpulkan data-data yang dapat diolah kriteria yang ditentukan, pengolahan data dan menyimpulkan hasil penilaian. Menilai evaluasi, guru dapat dibantu dalam pekerjaannya sendiri, mengetahui kekurangan dan kelebihan. Selain guru, personel lainnya perlu dievaluasi seperti pegawai tata usaha, petugas. Bimbingan Konseling untuk mengetahui kemajuan dan kekurangannya.

Dalam menjalankan fungsi dan tugasnya pimpinan lembaga pendidikan atau kepala sekolah perlu memperhatikan keputusan yang baik sebagaimana dikemukakan oleh Siagian (1995), yaitu yang memenuhi syarat:

- a. Keputusan yang dibuat baik yang bersifat strategis, taktis maupun operasional harus berkaitan langsung dengan tujuan dan berbagai sasaran yang ingin dicapai
- b. Keputusan yang diambil harus memenuhi persyaratan rasionalitas dan logika yang berarti menuntut pendekatan ilmiah berdasarkan berbagai teori dan asas yang berhasil dikembangkan para ahli
- c. Keputusan yang diambil dengan menggunakan, pendekatan ilmiah digabung dengan gaya berpikir yang kreatif, inovatif, intuitif, dan bahkan emosional
- d. Keputusan yang diambil harus dapat dilaksanakan
- e. Keputusan yang diambil harus diterima dan dipahami, baik oleh kelompok pimpinan yang bertanggungjawab atas penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam melaksanakan keputusan itu maupun oleh para pelaksana operasional.

Menurut Amiruddin, dkk (2006: 132), kepemimpinan dalam konteks manajemen berbasis sekolah, membutuhkan kepala sekolah yang memenuhi karakteristik sebagai berikut: (1) memiliki kemauan yang kuat untuk melakukan perubahan, (2) menyadari bahwa perubahan adalah merupakan keharusan, (3) berpandangan bahwa sekolah adalah lembaga publik yang memiliki akuntabilitas dan transparansi, (4) memahami arah kebijakan pendidikan secara nasional, (5) memiliki keterampilan untuk mengatasi permasalahan proses pembelajaran, (6) dapat melakukan interaksi yang positif dengan dunia usaha dalam upaya mencari dana untuk kepentingan sekolah dan lain sebagainya, (7) memiliki visi yang kongkrit tentang implikasi pendidikan bagi masyarakat, (8) menyadari bahwa masyarakat adalah mitra dan memberikan akses ke sekolah dan lainnya.

Karakteristik yang harus dimiliki kepala sekolah tersebut di atas merupakan suatu hal yang tidak dapat diabaikan dalam rangka memudahkan manajemen sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Pemimpin tidak akan mampu berbuat banyak tanpa partisipasi orang-orang yang dipimpinnya. Sebaliknya orang-orang yang ada dalam organisasi atau masyarakat tidak akan efektif menjalankan tugas dan kewajibannya tanpa pengaruh, pengarahan, pengawasan, dan kerjasama dengan pemimpin.

Menurut E. Mulyasa (2011: 19), kepala sekolah yang efektif sedikitnya harus mengetahui tiga hal: (1) mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di sekolah, (2) apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah, dan (3) bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi. Kemampuan menjawab ketiga pertanyaan tersebut dapat dijadikan tolok ukur sebagai standar kelayakan apakah seseorang dapat menjadi kepala sekolah yang efektif atau tidak.

Indikator kepala sekolah efektif secara umum dapat diamati dari tiga hal pokok sebagai berikut. Pertama, komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Kedua, menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah. Ketiga, senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas (Greenfield, 1987).

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa indikator kepemimpinan kepala sekolah yang efektif antara lain adalah: memiliki visi yang jelas dan mampu mendorong semua warga sekolah untuk mewujudkannya, memiliki harapan tinggi terhadap prestasi, memprogramkan dan memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif untuk memperbaiki pembelajaran, dan mendorong pemanfaatan waktu secara efisien, mendayagunakan berbagai sumber belajar, memantau kemajuan peserta didik baik secara individual maupun kelompok dan melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan.

PENUTUP

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi individu atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu dengan sukarela sehingga tercapai tujuan yang diinginkan.

Kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan agar dapat dicapai tujuan pendidikan atau sekolah secara efektif dan efisien.

Agar tujuan sekolah dapat dicapai secara efektif dan efisien dibutuhkan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif. Indikator kepemimpinan kepala sekolah efektif adalah (1) memiliki visi yang jelas dan mampu mendorong semua warga sekolah untuk mewujudkannya; (2) memiliki harapan tinggi terhadap prestasi peserta didik dan kinerja seluruh warga sekolah; (3) memprogramkan dan memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif; (4) mendorong pemanfaatan waktu secara efisien; (5) mendayagunakan berbagai sumber belajar; (6), memantau kemajuan peserta didik baik secara individual maupun kelompok; dan (7), melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dalin, (1995). *School Development: Theories and Strategies*. London: Redwood Books.
- Dirawat, dkk. (1986). *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Marsey, P. Dan Blanchard, K. H., *Management of Organizational Behaviour*, (New Jersey: Prentice Hall. Englewood Clifts, 1988).
- Makawimbang, Jerry H., *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu* (Bandung: Alfa Beta, 2012) Mulyasa, H. E., *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011).
- Overton, Rodney, *Leadership Made Simple*, (Singapura: Wharton Books, Pte. Ltd., 2002).
- Owens, Robert G. *Organizational Behaviour in Education*, (Boston: Allyn and Bacon, 1995).
- Rahman, Taufik, *Moralitas Pemimpin dalam Perspektif al-Qur'an*, (Bandung: Pustaka Setia, 1999).
- Rivai, Veithzal, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Rajawali Press, 2003).
- Roe, W. H. T dan Drake, *The Principalship*, (New York: Macmilan Publishing, 1980).
- Siagian, Sondang P., *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1985).
- Siahaan, Amiruddin, Khairuddin W. Dan Irwan Nasution, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Quantum Teaching, 2006).
- Soetopo, Hendyat dan Soemanto, *Pengantar Operasional administrasi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1982).
- Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Quantum Teaching, 2010).
- Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Citapustaka Media, 2013).
- Wahab, Abdul Aziz, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2008).

