

KOMITMEN MENJADI KEPALA SEKOLAH BERKUALITAS MELALUI OTORITAS PROFESIONAL DAN MORAL

Noor Miyono

PPs IKIP PGRI Semarang, Jl. Lingga No. 6 Dr. Cipto 50125

email: noormyn@yahoo.com, noormyn@gmail.com

Abstract. The results of research on school leadership elementary and secondary schools show that school principals showed good characteristics such as having a clear vision, strong leadership and have high expectations for student achievement and teacher performance. Good school management can not be avoided will be found that the principal aggressive, dynamic and professionally cautious in providing educational programs that are considered important. There is no / very rare good school with a bad principal, or school with the principal ugly either. Indicators that describe the characteristics of an effective school is a school management and democratic decision-making, instructional leadership, the maximum learning time, collaborative planning and the pattern of collegial relationships among teachers.

Abstrak. Hasil-hasil penelitian tentang kepemimpinan sekolah dasar dan sekolah menengah menunjukkan bahwa kepala sekolah yang baik menunjukkan ciri-ciri antara lain memiliki visi yang jelas, kepemimpinan yang kuat dan memiliki harapan yang tinggi terhadap prestasi siswa dan kinerja guru. Manajemen sekolah yang bagus tidak dapat dihindari akan dijumpai kepala sekolah yang agresif, dinamis dan secara profesional berhati-hati dalam menyediakan program-program pendidikan yang dianggap penting. Tidak ada/sangat jarang dijumpai sekolah baik dengan kepala sekolah jelek, atau sekolah jelek dengan kepala sekolah baik. Indikator yang menggambarkan ciri sekolah yang efektif adalah manajemen sekolah dan pengambilan keputusan secara demokratis, kepemimpinan instruksional, waktu belajar maksimal, perencanaan kolaboratif dan adanya pola hubungan kolegal di antara para guru.

Kata kunci: kepala sekolah, profesional

PENDAHULUAN

Seluruh civitas di sekolah adalah orang-orang yang tidak berhenti belajar. Kepala sekolah dan para guru terus-menerus belajar sambil melayani sepanjang tahun kepada siswa yang telah dipercayakan masyarakat (orangtua mereka). Para siswa yang dilayani pun demikian, mereka terus belajar dan sejatinya kepala sekolah dan para guru yang mereka jumpai di sekolah menjadi “model” bagi mereka. Kepala sekolah dan para guru di sekolah menjadi model perilaku siswa sekaligus model dalam belajar.

Lebih dari itu, merekalah yang menjadi fasilitator utama dan agen pembelajaran. Agar dapat menjadi fasilitator yang baik bagi para siswa dan menjadi inspirasi bagi mereka, seorang kepala sekolah dan guru tidak boleh berhenti belajar, baik belajar manajemen, belajar konten atau isi pelajaran yang diampu maupun metode, cara atau strategi dalam memberi atau menyampaikan pelajaran. Juga belajar memahami siswa dengan berbagai karakternya.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan bertugas menyelenggarakan proses pendidikan dan proses belajar mengajar dalam usaha mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam hal ini kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tugas untuk memimpin sekolah, bertanggung jawab atas tercapainya tujuan sekolah. Kepala sekolah diharapkan menjadi pemimpin dari inovasi di sekolah. Oleh sebab itu, kualitas kepemimpinan kepala sekolah adalah signifikan bagi keberhasilan sekolah. Kepala sekolah perlu memiliki kemampuan untuk mem-berdayakan seluruh sumber daya manusia yang ada untuk mencapai tujuan sekolah. Khusus berkaitan dengan guru, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja guru melalui pemberdayaan sumber daya manusia (guru).

Kepala sekolah dan guru yang hebat menuntun bawahan dan siswanya, membuka pikiran siswa, dan menyentuh hati siswa. Kepala sekolah serta guru yang hebat selalu memberi inspirasi kepada para siswa. Untuk dapat menjadi guru yang hebat, tidak ada jalan pintas. Seseorang harus belajar terus-menerus, terus mengembangkan dirinya agar dapat melayani siswanya dengan kualitas yang lebih baik. Kepala sekolah dan guru yang hebat harus menjadi model bagi civitas akademika termasuk siswanya dengan memberikan contoh bagaimana mengembangkan diri secara terus menerus lewat kegiatan manajemen dan belajar-mengajar yang diampu.

Oleh karena itu kepala sekolah harus: (a) memiliki wawasan jauh kedepan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham tentang cara yang akan

ditempuh (strategi); (b) memiliki kemampuan mengkoordinasikan seluruh sumberdaya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah (yang umumnya tak terbatas); (c) memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, cekat, dan akurat); (d) memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan dan mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolah; (e) memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang dan tidak mencari orang-orang yang mirip dengannya, akan tetapi tidak bertoleransi terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai; (f) memiliki kemampuan memerangi ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan tidak selaras dalam bersikap dan bertindak.

METODE

Metode yang digunakan dalam penulisan ini adalah observasi dan pengalaman empiris selama penulis menjadi asesor SMA/MA provinsi Jawa Tengah serta studi literatur yang mempunyai relevansi kekinian.

PEMBAHASAN

1. Kepala sekolah dan keefektifan memimpin

Pengembangan kepemimpinan (leadership development) adalah perluasan kapasitas seseorang untuk menjadi efektif dalam peran dan proses kepemimpinan. Peran dan proses kepemimpinan merupakan peran dan proses yang memungkinkan kelompok orang dapat bekerja bersama dengan cara yang produktif dan bermanfaat. Ada tiga hal penting dalam definisi pengembangan kepemimpinan ini (Prabowo,2012) yaitu: (a) pengembangan kepemimpinan diarahkan pada pengembangan kapasitas individu, atau tujuan utamanya adalah kapasitas individu, (b) apa yang membuat seseorang efektif dalam peran dan proses kepemimpinan. Setiap orang dalam kehidupannya harus mengambil peran dan berpartisipasi dalam proses kepemimpinan agar dapat melaksanakan tanggung jawabnya dalam masyarakat sekitar, organisasi tempat mereka bekerja, kelompok profesional dimana mereka diakui keberadaannya, tetangga dimana mereka bermasyarakat, dan seterusnya, dan (c) individu dapat memperluas kapasitas kepemimpinannya. Kuncinya adalah bahwa setiap orang bisa

belajar, tumbuh dan berubah (Cynthia D. McCauley, Russ . Moxley, Ellen Van Velsor, 1998:4)

Sifat kepemimpinan (Handoko,1995:297) yaitu: 1) kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen. 2) kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses. 3) kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir. 4) ketegasan, atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat. 5) kepercayaan diri, atau pandangan pada diri sehingga mampu menghadapi masalah. 6) inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi

Sekolah sebagai pendidikan formal bertujuan membentuk manusia yang berkepribadian, dalam mengembangkan intelektual peserta didik dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan perannya sangat penting untuk membantu guru dan muridnya. Didalam kepemimpinannya kepala harus dapat memahami, mengatasi dan memperbaiki kekurangan-kekurangan yang terjadi di lingkungan sekolah

Ada tiga masalah yang secara tidak langsung sering dikaitkan dengan tanggung jawab kepala sekolah, yaitu manajemen konflik, pengambilan keputusan dan memperkenalkan perubahan organisasi pada sekolah yang dipimpin. Melalui kerja sama dengan administrator sekolah dari berbagai tingkatan diyakini bahwa kepala sekolah yang efektif adalah jika kebijakan perubahan yang dibuat dapat diimplementasikan dengan lancar.

Sergiovanni, dkk. (1987b: 293) mengidentifikasi ada lima ciri kepala sekolah yang mengagumkan (*admirable*), yaitu: (a) memiliki pemahaman yang luas terhadap sekolah yang dipimpin (*what the school is about*), terutama mengenai keteraturan sekolah, kesesuaian situasional, dan perubahan-perubahan yang terjadi; (b) sulit mengatakan 'tidak' untuk membantu para siswa dan guru agar tumbuh dan berkembang; (c) memiliki kemampuan 'mendengarkan'; (d) senang bekerja sama dengan orang lain sehingga orang lain tersebut dapat berhasil; dan (e) toleran terhadap situasi ambiguitas, serta memahami bahwa budaya sekolah terus berkembang sepanjang waktu.

Ada tiga faktor yang dipandang dapat menjadi indikasi keberhasilan kepala sekolah yang efektif (Blumberg dan Greenfield, 1980). Ketiga faktor tersebut adalah: (a) keinginan dan harapan untuk menjadikan sekolah yang dipimpin lebih dari sekolah-sekolah lain, dan mampu menstrukturisasi waktu dan harapan sedemikian rupa sehingga memungkinkan kepala sekolah yang bersangkutan mencapai tujuan pribadinya sebagai kepala sekolah; (b) kecenderungan berinisiatif dan memulai tindakan proaktif terhadap situasi kerjanya, dan (c) memiliki kemampuan untuk tidak ditenggelamkan oleh lembaganya. Kepala sekolah tidak dapat mengabaikan tuntutan sekolah, tetapi lebih dapat dikatakan mampu memuaskan dengan menggunakan sedikit porsi waktu dan energi, atau memanfaatkan personil lain untuk memenuhi tuntutan organisasi sekolah.

2. Otoritas Professional dan Moral

Teori yang terbaru sehubungan dengan kepemimpinan di sekolah dibuat berdasarkan konsep tujuan moral, komitmen terhadap nilai personal, dan visi yang berhubungan dengan kepemimpinan sekolah yang efektif. Sergiovanni (1992) menyatakan bahwa ada 5 sumber otoritas sebagai dasar kepemimpinan. Yakni (a) otoritas birokrasi, (b) otoritas psikologis, (c) otoritas teknis-rasional, (d) otoritas professional, dan (e) otoritas moral.

Otoritas birokrasi berakar dari mandat, peraturan, undang-undang, job descriptions, dan harapan organisasi. Sergiovanni mendeskripsikan ini sebagai otoritas yang berdasarkan pemikiran bahwa seseorang harus “mengikuti apa yang saya mau karena posisi saya.” Seringkali para kepala sekolah kurang bisa menterjemahkan otoritas ini secara fleksibel, sehingga banyak para guru yang merasa “terbebani” atas tugas tugas diluar tupoksi guru sehingga tidak sedikit guru yang “merasa” terhambat dalam menjalankan tugas utama sebagai pendidik.

Otoritas psikologis digambarkan seperti pemikiran “ikuti saya karena saya akan membuat bermakna/berarti jika kamu melakukan apa sesuai apa yang aku inginkan.” Otoritas psikologis ini beranggapan bahwa guru akan memberikan respon sesuai dengan penghargaan yang diberikan ketika mereka melakukan sesuatu sesuai dengan keinginan pembuat keputusan.

Otoritas teknis-rasional menjelaskan kepemimpinan dengan sudut pandang bahwa guru akan mematuhi aturan karena pemimpin mengetahui “apa yang terbaik,

sesuai hasil penelitian.” Pendekatan ini berasumsi bahwa guru akan merespon logika dan mengikuti apa yang disarankan oleh hasil karya ilmiah berdasarkan praktek yang efektif. Sergiovanni mendeskripsikan ke tiga pendekatan ini ke kepemimpinan sebagai sesuatu yang berasal dari sisi luar dan bisa dipaksakan kepada para guru.

Sergiovanni mengkontraskan pendekatan-pendekatan ini dengan otoritas profesional dan otoritas moral, yang mendorong terbentuknya perilaku guru dari sisi internal, bukan sebagai respon dari sesuatu yang dipaksakan kepada mereka. Otoritas profesional mengacu pada pengetahuan teknis dan keterampilan personal yang berhubungan dengan konteks tertentu yang dipraktikkan oleh guru. Otoritas moral didefinisikan sebagai kewajiban dan tugas yang berasal dari nilai dan ide bersama.

Tabel 1 Gambaran asumsi, strategi, dan konsekuensi dari 5 sumber otoritas.

<i>Sumber Otoritas</i>	<i>Asumsi</i>	<i>Strategi Kepemimpinan</i>	<i>Konsekuensi</i>
<i>Birokrasi</i>	- Guru lebih rendah dan tidak bisa dipercaya	- Inspeksi dan monitoring tertutup	- Guru adalah teknisi dan melakukan hal paling minimal yang diharapkan
<i>Psikologis</i>	- Memenuhi kebutuhan guru. - Harmoni meningkatkan prestasi.	- Menciptakan lingkungan yang ramah. - Memberikan penghargaan pada guru karena telah melakukan sesuatu sesuai dengan aturan.	- Jika diberi penghargaan, guru akan melakukan kinerja dengan baik. - Jika tidak ada, kinerja dilakukan seminimal mungkin.
<i>Teknis-rasional</i>	- Mengajar adalah ilmu. - Fakta mengontrol nilai dan keyakinan.	- Standar pengajaran berdasarkan hasil penelitian. - Monitoring yang penuh.	- Guru adalah teknisi. - Kinerja disesuaikan dengan harapan minimal.
<i>Profesional</i>	- Mengajar itu situasional dan kontekstual. Pengetahuan profesional berdasarkan pengalaman.	- Dialog mengenai praktek profesional. - Mendorong pertanggungjawaban dari teman sejawat. - Mendampingi, mendukung, dan menyediakan perkembangan profesional.	- Guru mematuhi norma profesional. - Kinerja bersifat ekspansif, namun seragam.

<i>Moral</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Sekolah merupakan komunitas belajar profesional yang memiliki nilai dan keyakinan yang sama. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nilai dan keyakinan dibuat eksplisit. - Mendukung terciptanya hubungan kekeluargaan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Guru menyesuaikan diri dengan nilai yang ada dalam masyarakat. - Kinerja bersifat ekspansif dan terus menerus.
--------------	--	---	---

Diadopsi dari: Sergiovanni (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*.

Sergiovanni berpendapat bahwa walaupun otoritas birokratis, psikologis, dan teknis-rasional telah memiliki tempat, dasar primer untuk kepemimpinan seharusnya adalah otoritas profesional dan moral.

Menurut Goldhammer dan Becker (Sergiovanni, dkk. 1987b: 30) dalam kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat ditemukan ciri-ciri (a) secara umum pada mulanya hanya ingin mengajar dan tidak ingin menjadi kepala sekolah, tetapi kemudian mendapat dorongan dari para seniornya untuk menjadi kepala sekolah, (b) memiliki komitmen yang kuat terhadap pendidikan, (c) agresif dalam mengupayakan kebutuhan-kebutuhan sekolah, (d) sangat antusias dan menerima tanggung jawab sebagai misi bukan sebagai pekerjaan (*job*), (e) memiliki sifat sebagai ahli strategi, (f) mampu beradaptasi dengan baik, (g) memiliki kemampuan bekerja sama dengan orang lain, dan (h) menekankan tanggung jawab terhadap penyelesaian masalah-masalah yang dihadapi para murid.

Yukl (1994) menyimpulkan dari berbagai hasil penelitian kepemimpinan bahwa sifat dan ketrampilan berhubungan dengan keefektifan organisasi. Dia menemukan 8 sifat pribadi yang berpengaruh terhadap keefektifan kepemimpinan, yaitu: (1) energi dan toleransi terhadap stress, (2) percaya diri, (3) penguasaan diri, (4) kedewasaan emosional, (5) kejujuran dan integritas (6) usaha untuk memotivasi, (7) berorientasi pada hasil dan (8) bisa bekerjasama.

Sifat kepemimpinan di atas merupakan deskripsi umum yang menjadi karakteristik posisi kepemimpinan. Sifat-sifat tersebut sesuai dengan posisi kepemimpinan di sekolah. Tingkat energi dan tingkat toleransi pada stres yang tinggi dibutuhkan untuk menghadapi masalah yang rumit yang berhubungan dengan kepemimpinan sekolah, khususnya pada tingkat pembentukan. Kebiasaan harian

kepala sekolah adalah salah satu interaksi yang konstan, sambung menyambung dari satu kejadian ke kejadian yang lain. Kepercayaan diri dibutuhkan untuk memengaruhi orang lain secara ilmiah. Keterampilan konseptual meliputi kemampuan berpikir logis, cara berpikir yang induktif dan juga deduktif, kemampuan analitis, dan pemikiran yang kreatif.

Kontrol internal adalah rasa percaya bahwa apapun yang ada dalam kehidupan seseorang ditentukan oleh perilaku/tindakan orang tersebut, bukan oleh kejadian di luar diri orang tersebut. Pemimpin dengan kontrol internal yang baik akan bertanggung jawab atas apa yang dilakukannya dan berlatih banyak dalam mengatasi masalah.

Kematangan emosional didefinisikan sebagai penyesuaian dan kewaspadaan terhadap kekuatan dan kelemahan seseorang. Pemimpin dalam bidang pendidikan dengan kematangan emosional tinggi biasanya peduli terhadap semua orang yang ada di sekolah tersebut, dapat mengontrol diri, dan mau menerima kritik yang membangun.

Berorientasi pada prestasi adalah keinginan untuk mempercepat dan mempermudah menuju kesuksesan. Seperti kekuatan motivasi, orientasi pada prestasi juga bisa berarti positif atau negatif dalam keefektifan seorang pemimpin. Orientasi pada prestasi ini hanya akan berpengaruh baik pada keefektifan kepemimpinan jika orientasi ini digabungkan dengan kebutuhan akan kekuatan yang akan menguntungkan orang lain dan sekolah.

3. Membangun Komitmen

Dalam dunia kerja (termasuk lembaga pendidikan), komitmen seseorang terhadap organisasi/sekolah seringkali menjadi isu yang sangat penting. Begitu pentingnya masalah komitmen tersebut, sampai-sampai beberapa sekolah (termasuk yayasan sekolah swasta) memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan/posisi di sekolah tersebut. Meskipun komitmen ini sudah sangat umum namun tidak jarang pengelola sekolah maupun guru dan karyawan masih belum memahami arti komitmen secara benar. Komitmen tersebut sangat penting untuk menciptakan kondisi kerja yang kondusif agar sekolah dapat mencapai tujuan secara efisien dan efektif.

Komitmen adalah ruh atau jiwa yang melandasi ketercapaian suatu tujuan (*goal*). Kata tersebut jika tanpa dijiwai, maka maknanya tipis dan ringan seolah tak

mengandung konsekuensi apa-apa. Komitmen jika dijiwai dalam hati pelakunya akan mengandung tanggungjawab yang besar untuk mewujudkannya. Demikian juga komitmen untuk menjadi tenaga pendidik, mempunyai konsekuensi yang tidak kecil terhadap setiap perlakuan, baik terhadap institusi sekolah, peserta didik, masyarakat luas maupun sebagai pribadi pendidik.

Komitmen disini merupakan sifat hubungan antara individu dengan institusi, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, ada kerelaan untuk menggunakan usaha secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari ketecapaian tujuan organisasi. Komitmen dapat disebut pula sebagai: kepemilikan tanggung jawab, loyalitas atau pengorbanan seseorang dalam bidang pekerjaannya.

Dengan demikian komitmen merupakan kepemilikan tanggung jawab dan loyalitas atau kesetiaan dan pengorbanan yang dipengaruhi oleh persepsi, moral, motivasi, konsistensi, kepemimpinan, kepuasan kerja, proses dan budaya organisasi. Proses pembentukan komitmen bisa dikarenakan: (a) karakteristik organisasi, (b) karakteristik individu/anggota organisasi, (c) pengalaman kerja, (d) tindakan atau kejadian-kejadian dalam organisasi, (e) proses pertimbangan dalam keputusan organisasi, (f) tekanan organisasi, (g) proses sosialisasi dan orientasi kerja, dan (h) transparansi organisasi.

Kiat membangun komitmen antara lain sebagai berikut: *pertama*, memulai proses dengan memperlakukan seseorang secara personal, menyingung beberapa isu kritis yang bisa saja berkaitan dengan pendidikan, perawatan kesehatan, komunitas dan lainnya. Perubahan khusus yang ada dimulai secara personal

Kedua, membuat perencanaan yang matang. Arah perencanaan yang disusun sebaiknya diwarnai oleh visi dan nilai yang diantut serta budaya yang berkembang di sekolah. Proses perencanaan agar melibatkan sebanyak mungkin pihak yang akan mengimplementasikan rencana. Rencana dapat disusun dalam rentang tahapan yang kecil-kecil atau jangka pendek.

Ketiga, menggunakan proses penyusunan rencana sebagai sesuatu yang bermakna secara psikologis maupun fisik bagi semua warga sekolah yang mengikuti perjalanan pencapaian tujuan sekolah.

Keempat, memberi kesempatan kepada semua pihak (guru dan karyawan), karena semakin banyak berlatih akan menjadi semakin terampil dan semakin ahli. Tetap fokus terhadap makna dan komitmen yang dianut dan membuat satu waktu khusus untuk mengingatnya.

Kelima, menciptakan sikap sukarela mau menjadi bagian dari rencana yang dijalankan. Komitmen akan mudah timbul bila seseorang secara sukarela mau menjadi bagian dari peristiwa yang sedang berlangsung.

Keenam, menggunakan ceklist yang ditempel pada ruang guru /karyawan yang dapat mempermudah seseorang untuk melihat apa yang sedang berlangsung, menjaga semangat dan perhatian pada tugas yang sedang dilakukan

Ketujuh, menawarkan, menjelaskan serta menunjukkan keuntungan yang akan didapatkan dari keberhasilan program sekolah.

Kedelapan, membangkitkan rasa kebersamaan melalui aktivitas bersama dan informal seperti acara makan siang bersama diruang guru atau kantin (jika ada). Melalui acara-acara tersebut, proses sosialisasi dapat berjalan lebih natural dan lancar, dan merupakan media yang kuat untuk menjaga ikatan emosional yang ada antara guru dan karyawan sekolah.

SIMPULAN DAN SARAN

Kepala sekolah dan guru merupakan tenaga profesional yang berhadapan langsung dengan siswa, maka guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik mampu menjalankan kebijakan-kebijakan dengan tujuan-tujuan tertentu dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap sekolah tempat bekerja.

Manajemen sekolah yang bagus akan memiliki kepala sekolah yang agresif, dinamis dan secara profesional berhati-hati dalam menyediakan program-program pendidikan yang dianggap penting. Relatif sedikit dijumpai sekolah baik dengan kepala sekolah jelek, atau sekolah jelek dengan kepala sekolah baik.

Disarankan agar kepala sekolah dapat memotivasi dirinya secara instrinsik dan memotivasi guru meningkatkan kinerjanya. Kepala Sekolah juga dituntut untuk dapat menciptakan suasana yang harmonis di sekolah, menghargai guru, dan memperhatikan kesejahteraan guru serta melakukan inovasi dalam manajemen sekolah

Kepala sekolah hendaknya juga menjadi teladan bagi civitas akademika di lingkungan kerjanya, agar lebih mudah dalam mewujudkan tujuan sekolah lebih terutama mewujudkan sekolah yang berkualitas, baik secara akademik maupun non akademik.

DAFTAR PUSTAKA

Blumberg, A. & Greenfield, W. 1980. *The Effective Principal: Perspective on School Leadership*. Boston, M.A: Allyn and Bacon.

Handoko, T. Hani. 1995. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE

Prabowo, Mulyo, 2012. Kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah, artikel, tersedia di staff.uny.ac.id/sites/default/files/...Pd./Jurnal%20Kepemimpinan.Diunduh 20 April 2013

Sergiovanni, T.J., Burlingame, M., Coombs, F.S. and Thurston, P.W. 1987b. *Educational Governance and Administration*. 2 nd . Ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.

Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations* (3 rd ed). Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Yukl, Gary A., (1989), *Leadership In Organization*, USA: Prentice-all International, Inc.