

**ORIENTASI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DAN KREATIVITAS DEWAN SEKOLAH
SERTA UPAYANYA DALAM PENINGKATAN
MUTU SEKOLAH**

(Studi pada Sekolah Dasar Negeri Uji Coba MBS - SD Negeri
Karang Pawulang I dan SD Negeri Cikadut I)

Oleh:
Asep Suryana

Abstrak

Kepala Sekolah sebagai Key Person dalam peningkatan mutu sekolah. Di sisi lain, keterlibatan masyarakat dalam sekolah telah memperoleh keran yang cukup besar melalui wadah dewan sekolah. Fokus permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Orientasi kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan sekolah. (2) Kreativitas Dewan Sekolah dalam menjalankan fungsi dan peranannya. (3) Upaya peningkatan mutu dilakukan oleh Kepala Sekolah dan partisipasi Dewan Sekolah. Penelitian ini mempergunakan metode penelitian analisis kualitatif deskriptif. Hasil yang diperoleh dari kegiatan penelitian ini adalah sebagai berikut : (1) Orientasi Kepemimpinan Kepala SDN Karang Pawulang I mengarah kepada kepemimpinan yang berorientasi pekerjaan, sedangkan untuk mendukung keberhasilannya, orientasi hubungan antar manusia tidak bisa terlepas. Orientasi kepemimpinan Kepala SDN Cikadut I lebih besar kepada pekerjaan. (2) Kreativitas Dewan Sekolah. Keterlibatan masyarakat dalam sekolah di SDN Karang Pawulang I menunjukkan hasil yang positif. Pada SDN Cikadut I, kreativitas masih dalam tahap pencapaian berikutnya. (3) Upaya Peningkatan Mutu Sekolah di SDN Karang Pawulang I' menunjukkan unsur-unsur yang terlibat didalamnya ditata dalam kebermutuan yang di standarisasi sesuai dengan kebutuhan. Di SDN Cikadut I. arah kepada upaya untuk meningkatkan menjadi sekolah bermutu masih jauh dari pelaksanaannya. Kesimpulan hasil penelitian ini adalah: dalam rangka peningkatan mutu SDN Karang Pawulang I dan SDN Cikadut 1, diantaranya adalah upaya yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dan Dewan Sekolah (Komite Sekolah) dalam fungsi dan peranannya.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kreativitas, Mutu Sekolah.

I. Pendahuluan

Seiring dengan bergulirnya otonomi dalam bidang pendidikan, sekolah sebagai ujung tombak dalam keberhasilan pendidikan nasional kita memiliki ruang yang lebih luas dalam pengelolaannya. Hal ini dimungkinkan karena dengan otonomi, sekolah-sekolah akan lebih bersaing dalam pelayanan dan mutunya. Untuk itu dibutuhkan sejumlah perangkat yang memungkinkan sekolah mampu bersaing dalam merebut dan mempertahankan customer-nya.

Esensi dari otonomi daerah adalah penyerahan wewenang dari pemerintah pusat kepada daerah untuk mengurus rumah (anggotanya sendiri). Dengan diberlakukannya UU No. 22 tahun

1999 dan PP No. 25 tahun 2000 membawa implikasi tersendiri dalam manajemen penyelenggaraan pendidikan di tingkat sekolah. Salah satu pendekatan yang mengakomodasikan tuntutan terbaru pengelolaan pendidikan di era otonomi daerah adalah apa yang disebut School - Based Management (MBS). Konsep ini bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian wewenang, dan keleluasaan sekolah dalam mengembangkan program sekolah dan dalam mengelola sumber daya serta potensi yang ada di sekolah sehingga akan terwujud sekolah yang efektif. Strategi dalam peningkatan mutu sekolah dimungkinkan

melalui penerapan model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Untuk penerapan MBS, dalam sekolah dibutuhkan persyaratan-persyaratan sebagai berikut: 1) Kepemimpinan Kepala Sekolah. 2) Sumber- sumber Daya Sekolah. 3) Keterlibatan Masyarakat dalam Sekolah. Keberhasilan pelaksanaan MBS di sekolah juga ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah. Kepala sekolah adalah the key person untuk keberhasilan otonomi sekolah. Udin S Saud (2001:13): mengatakan bahwa ; ''Pelaksanaan MBS memerlukan sosok kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial dan integritas profesional yang tinggi serta demokratis dalam proses pengambilan keputusan di sekolah''.

Kepemimpinan kepala sekolah dapat diwujudkan dalam dua arah sebagai bentuk orientasi dari kepemimpinannya, yaitu orientasi terhadap tugas-tugas sekolah (task oriented) dan orientasi terhadap bentuk-bentuk pola hubungan dengan anggota organisasi sekolah (human relation oriented). Dari kedua orientasi ini, bobot terbesar akan mengarahkan kedalam bentuk- bentuk kreativitasnya. Kreativitas dalam kepemimpinan memegang peranan yang penting, karena pelaksanaan program kerja sekolah membutuhkan model-model aktivitas yang menuntut kelincahan dan kecerdasan. Maka ketika masyarakat dapat dilibatkan dalam sekolah membutuhkan sejumlah kreativitas untuk menghasilkan bentuk-bentuk keterlibatannya itu.

Keterlibatan masyarakat dalam sekolah telah memperoleh keran yang cukup besar, yang menempatkan masyarakat sebagai bagian dalam proses pendidikan yang berlangsung. Melalui wadah yang dinamakan dengan komite sekolah/dewan sekolah diharapkan bahwa para stake- holder pendidikan mengambil peran yang maksimal, sehingga sekolah mampu memberikan yang terbaik bagi customer-nya. Efektivitas peran masyarakat dalam wadah dewan sekolah sangat bergantung kepada kreativitas dari lembaga tersebut dalam melahirkan dan menjalankan bentuk-bentuk dukungannya terhadap program-program sekolah. Makna kreativitas dalam kelembagaan dewan sekolah melekat pada orang-orang yang

mengisi organisasi termaksud, proses-proses kegiatan yang dijalankan oleh lembaga, dan terakhir adalah produk-produk yang dapat dihasilkan oleh lembaga. Kelembagaan dewan sekolah perlu diisi oleh orang- orang yang kreatif. mau bekerjasaina dan berkorban demi kepentingan sekolah, sehingga kegiatan-kegiatan yang dijalankannya benar-benar mengarah pada bantuan pelaksanaan kegiatan program sekolah, dan sekolah dapat melahirkan keluaran- keluaran yang mencerminkan upaya dan kerja keras.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengidentifikasi potensi masyarakat antara lain: (1) obyektif, (2) jujur, (3) menggunakan tolok ukur kepentingan sekolah, (4) dilaksanakan secara sistematis, serta (5) dianalisis secermat mungkin. Obyektif berarti apa adanya, tidak ditambah-tambah juga tidak dikurangi. Jujur berarti tidak ada niat atau pretensi mendapatkan keuntungan pribadi dan tidak meremehkan potensi yang sesungguhnya cukup besar. Menggunakan tolok ukur kepentingan sekolah, artinya melihat potensi itu dari sudut pandang kebutuhan sekolah saat ini maupun yang akan datang. Dilakukan secara sistematis, artinya direncanakan lebih dahulu. dilaksanakan sesuai rencana, dan hasilnya didokumentasikan sebaik-baiknya.

Orang tua siswa sebagai unsur utama masyarakat yang menunjang penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan di sekolah, perlu diidentifikasi potensinya satu per satu. Ada orang tua yang selalu siap memberi sumbangan uang atau material; ada yang dapat memberikan ceramah tentang keberhasilan usahanya, ada yang memberi ceramah sesuai bidang keahliannya; dan ada pula yang siap membantu dalam bentuk tenaga atau pikiran, bahkan ada pula yang rela memberikan sebagian lahan yang dimilikinya untuk pengembangan sekolah.

Muara akhir dari kepemimpinan kepala sekolah yang cakap, terampil dan bermental baja dalam menjalankan kepemimpinannya, dan dengan dukungan para anggota sekolah serta masyarakatnya dalam kelembagaan dewan sekolah adalah meningkatnya mutu sekolah.

Sekolah bermutu dengan tingkat akuntabilitas yang tinggi secara kelembagaan dan proses

Formulasi Masalah

Dalam penelitian ini tidak sampai pada keterkaitan antar variabel akan tetapi setiap permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini berdiri sendiri dan mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Bagaimana orientasi kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan organisasi sekolahnya ?
2. Bagaimana kreativitas Dewan Sekolah dalam menjalankan fungsi dan peranannya ?
3. Bagaimana upaya yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dan partisipasi Dewan Sekolah dalam peningkatan mutu sekolah?

penyelenggaraanya adalah harapan setiap orang.

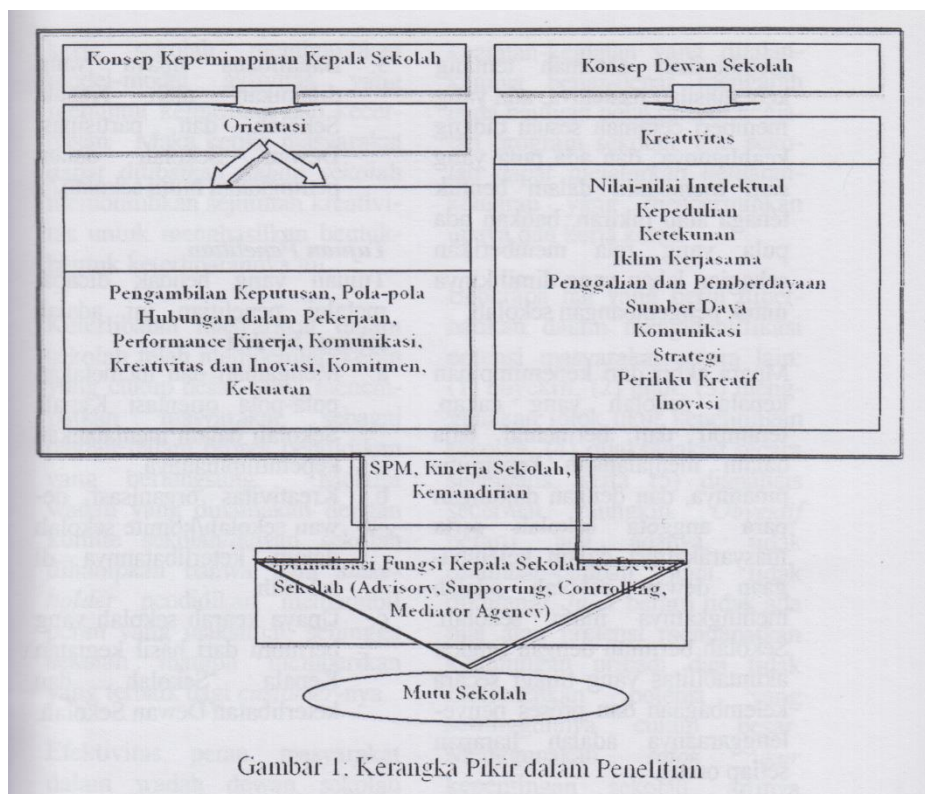
Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian Tujuan yang hendak dicapai melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengamati dan memetakan pola-pola orientasi Kepala Sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya.
2. Kreativitas organisasi dewan sekolah/komite sekolah dalam keterlibatannya di sekolah.
3. Upaya kearah sekolah yang bermutu dari hasil kegiatan Kepala Sekolah dan keterlibatan Dewan Sekolah.

Kerangka Pikir Penelitian.

Untuk memudahkan melihat dan menganalisis kerangka pikir penelitian, peneliti membuatnya dalam suatu gambar sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pikir dalam Penelitian

II. Metodologi Penelitian

Metode Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan berangkat dari permasalahan dalam lingkup peristiwa yang sedang terus berlangsung dan bisa diamati serta diverifikasi secara nyata pada saat

berlangsungnya penelitian. Peristiwa-peristiwa yang diamati dalam konteks kegiatan kepala sekolah menjalankan kepemimpinannya di sekolah, orientasi pemimpin kepala sekolah, dewan sekolah dalam macam bentuk

keaktivitas untuk menunjang program-program sekolah sebagai bentuk upayanya kearah peningkatan mutu sekolah.

Untuk kepentingan penelitian ini digunakan metode penelitian analisis kualitatif deskriptif. Pendekatan kualitatif yang dipergunakan beranjak dan bahwa hasil yang diperoleh dapat dilihat dari proses secara utuh, untuk memenuhi hasil yang akurat maka pendekatan ini menempatkan peneliti adalah instrumen utama dalam penggalian dan pengolahan data-data kualitatif yang diperoleh. Berbeda dengan pendekatan kuantitatif yang menafsirkan data-data kuantitatif (angka- angka) dari alat yang berupa angket penelitian kualitatif atau sering disebut dengan metode naturalistik memiliki karakteristik berikut ini:

- 1) Data diambil langsung dari setting alami;
- 2) Penentuan sampel secara purposif;
- 3) Peneliti sebagai instrumen pokok;
- 4) Lebih menekankan pada proses dari pada produk, sehingga bersifat deskriptif analitik;
- 5) Analisa data secara induktif atau interpretasi bersifat idiografik. dan;
- 6) Menggunakan makna dibalik data (Nasution. 1988;9).

Lokasi dan Subjek Penelitian Lokasi Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini maka lokasi penelitian yang digunakan sebagai sumber data adalah Sekolah Dasar di Kota Bandung yang dijadikan sebagai model percontohan MBS. Adapun Sekolah yang diambil sebagai lokasi penelitian yaitu ; 1) SDN KARANG PAWULANG I, 2) SDN CIKADUT I.

Dengan mengasumsikan bahwa dalam penelitian kualitatif, jumlah tidak terlalu berpengaruh dari pada konteks. Maka dengan alasan-alasan pemilihan yang ditetapkan dan rekomendasi dari pihak yang berhubungan langsung dengan kualitas dan keadaan sekolah (Dinas Pendidikan Kota Bandung). Pemilihan kedua SD tersebut selain didasarkan pada rekomendasi- rekomendasi dari pihak yang terkait juga melihat dari keragaman masyarakat

yang berada di sekitar sekolah yang menempatkan perbedaan ke-mampuan sekolah dalam menggali potensi yang dimilikinya.

Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini memusatkan perhatian pada Kepala Sekolah berkaitan dengan peranannya sebagai pemimpin dengan fokus pada orientasi kepemimpinannya, serta bentuk-bentuk kreativitas yang muncul terutama dari Dewan Sekolah dalam menunjang program-program sekolah. Guru dan staf lainnya, serta Anggota Masyarakat (Anggota Dewan Sekolah) sebagai sumber pendukung terhadap nilai-nilai yang melekat pada orientasi kepemimpinan dan kreativitas serta bentuk-bentuk pelibatan yang dilakukan oleh sekolah.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, peneliti adalah ujung tombak sebagai pengumpul data (instrumen). Peneliti terjun secara langsung ke lapangan untuk mengumpulkan sejumlah informasi yang dibutuhkan. Peneliti sebagai instrumen utama dalam penelitian kualitatif, meliputi ciri-ciri sebagai berikut

1. Peneliti sebagai alat peka dan dapat bereaksi terhadap segala stimulus dan lingkungan yang bermakna atau tidak dalam suatu penelitian;
2. Peneliti sebagai alat dapat menyesuaikan diri dengan aspek keadaan yang dapat mengumpulkan data yang beragam sekaligus;
3. Tiap situasi adalah keseluruhan. tidak ada instrumen berupa test atau angket yang dapat mengungkap keseluruhan secara utuh;
4. Suatu interaksi yang melibatkan interaksi manusia, tidak dapat difahami oleh pengetahuan semata-mata;
5. Peneliti sebagai instrumen dapat segera menganalisis data yang diperoleh;
6. Hanya manusia sebagai instrumen dapat mengambil kesimpulan dari data yang diperoleh;
7. Dengan manusia sebagai instrumen respon yang aneh tidak mendapat perhatian yang seksama.

Dalam rangka kepentingan pengumpulan data, teknik yang digunakan adalah sebagai berikut :

- a. Observasi, observasi adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung terhadap subjek (partner penelitian) di mana sehari-hari mereka berada dan biasa melakukan aktivitasnya. Untuk kepentingan penelitian ini observasi yang dilakukan meliputi kegiatan-kegiatan Kepala Sekolah dan Dewan Sekolah dalam menunjang program- program sekolah. Pemanfaatan teknologi informasi menjadi ujung tombak kegiatan observasi yang dilaksanakan, seperti pemanfaatan Tape Recorder dan Handy Comera.
- b. Wawancara, wawancara yang dilakukan adalah untuk memperoleh makna yang rasional, maka observasi perlu dikuatkan dengan wawancara. Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan dialog langsung dengan sumber data, dan dilakukan secara tak berstruktur, di mana responden mendapatkan kebebasan dan kesempatan untuk mengeluarkan pikiran, pandangan, dan perasaan secara natural. Dalam proses wawancara ini didokumentasikan dalam bentuk catatan tertulis dan Audio Visual, hal ini dilakukan untuk meningkatkan kebernilaian dari data yang diperoleh.
- c. Studi Dokumentasi, selain sumber manusia (human resources) melalui observasi dan wawancara sumber lainnya sebagai pendukung yaitu dokumen-dokumen tertulis yang resmi ataupun tidak resmi. Dokumen-dokumen kegiatan sekolah dan dokumen-dokumen yang memperlihatkan eksistensi masyarakat dalam sekolah dalam bentuk transkrip-transkrip program kerja dewan sekolah. Dokumentasi lainnya adalah berupa informasi-informasi yang menggambarkan upaya kepala sekolah

dan dewan sekolah dalam peningkatan mutu sekolah dan kegiatan- kegiatan pengembangan mutu sekolah yang bersangkutan.

Pengolahan Data Penelitian

1. Reduksi Data, data yang diperoleh ditulis dalam bentuk laporan atau data yang terperinci. Laporan yang disusun berdasarkan data yang diperoleh direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting. Data hasil mengihtiarkan dan memilah-milah berdasarkan satuan konsep, tema, dan kategori tertentu akan memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan juga mempermudah peneliti untuk mencari kembali data sebagai tambahan atas data sebelumnya yang diperoleh jika diperlukan.
2. Display Data, data yang diperoleh dikategorisasikan menurut pokok permasalahan dan dibuat dalam bentuk matriks seliingga memudahkan peneliti untuk melihat pola-pola hubungan satu data dengan data lainnya.
3. Analisis Data, analisis data yang dipergunakan adalah model Content Analisis, yang mencakup kegiatan klarifikasi lambang-lambang yang dipakai dalam komunikasi, menggunakan kriteria-kriteria dalam klarifikasi, dan menggunakan teknik analisis dalam memprediksikan. Adapun kegiatan yang dijalankan dalam proses analisis ini meliputi : (1) menetapkan lambang-lambang tertentu. (2) klasifikasi data berdasarkan lambang/symbol dan. (3) melakukan prediksi atas data.



Gambar 2: Analisi Content (Burhan Bungin : 2003)

4. Mengambil Kesimpulan dan Verifikasi, dari kegiatan-kegiatan

sebelumnya, langkah selanjutnya adalah menyimpulkan dan melakukan verifikasi atas data-data yang sudah diproses atau ditransfer kedalam bentuk-bentuk yang sesuai dengan pola pemecahan permasalahan yang dilakukan.

5. Meningkatkan Keabsahan Hasil

Kredibilitas (Validitas Internal). keabsahan atas hasil- hasil penelitian dilakukan melalui: 1) Meningkatkan kualitas keterlibatan peneliti dalam kegiatan di lapangan; 2) Pengamatan secara terus menerus; 3) Trianggulasi. baik metode, dan sumber untuk mengecek kebenaran data dengan membanding-kannya dengan data yang diperoleh sumber lain, dilakukan, untuk mempertajam tilikan kita terhadap hubungan sejumlah data; 4) Pelibatan teman sejawat untuk berdiskusi, memberikan masukan dan kritik dalam proses penelitian; 5) Menggunakan bahan referensi untuk meningkatkan nilai

kepercayaan akan kebenaran data yang diperoleh, dalam bentuk rekaman, tulisan, copy-an . dll: 6) Membercheck. pengecekan terhadap hasil- hasil yang diperoleh guna perbaikan dan tambahan dengan kemungkinan kekeliruan atau kesalahan dalam memberikan data yang dibutuhkan peneliti.

Transferabilitas. bahwa hasil penelitian yang didapatkan dapat diaplikasikan oleh pemakai penelitian, penelitian ini memperoleh tingkat yang tinggi bila para pembaca laporan memperoleh gambaran dan pemahaman yang jelas tentang konteks dan fokus penelitian.

Dependabilitas dan Conformabilities. dilakukan dengan audit trail berupa komunikasi dengan pembimbing dan dengan pakar lain dalam bidangnya guna membicarakan permasalahan per-masalahan yang dihadapi dalam penelitian berkaitan dengan data yang harus dikumpulkan.

Pembahasan Temuan Khusus

a) SD Negeri Karang Pawulang I

1. Orientasi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dari hasil analisis dengan kata kunci yang ditemukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Kepemimpinan yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah Dasar Negeri Karang Pawulang I berada pada kategori yang memiliki orientasi mutu, dimana dari kriteria-kriteria tentang kepemimpinan yang bermutu yang secara seimbang memiliki dua arah baik task oriented maupun human oriented tercermin dari hal-hal berikut ini

- Melibatkan guru dan anggota lainnya dalam pengambilan keputusan, terutama yang berkaitan erat dengan tugas pokok masing-masing dan kegiatan-kegiatan sekolah serta kegiatan-kegiatan yang bekerjasama atau melibatkan komite sekolah.

- Dalam sekolah dibangun sebagai sebuah Simbiosis Mutualisme dimana dida- lamnya dibangun oleh banyak posisi sebagai sebuah tim kerja, hal ini menuntut kepala sekolah berperan sebagai seorang manajer, seorang inovator, seorang supervisor dan seorang pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan. Oleh karena itu pola-pola hubungan yang dibangun berlandaskan kepada pemahaman dan kemampuan dalam tugas & tanggung jawabnya masing- masing.

- Integritas yang tinggi terhadap pekerjaan diperlihatkan dalam kontinuitas setiap pelaksanaan pekerjaan, dan berkesinambungan (Sustainability) yang memperlihatkan tindak lanjut dari apa yang sudah diperbuat. Sehingga hal ini merupakan perilaku kepala sekolah dalam keseharian sejalan dengan tuntutan peranan dalam organisasi.

- Komunikasi yang dibangun mengikuti pola-pola yang berkesesuaian dengan konteks dan substansi (situasional) sehingga komunikasi menggambarkan kinerja dari setiap individu kedalam pembangunan organisasi secara menyeluruh. Komunikasi formal maupun informal semuanya memiliki peranan yang sama dalam pengupayaan sebuah keberhasilan.
- Kepala sekolah adalah pencari bakat dan kreativitas dari setiap anggotanya dan titik akhirnya adalah kemampuannya dalam memanfaatkan potensi yang dimilikinya itu.
- Komitmen yang diberikan cukup tinggi terhadap pekerjaan terlihat dari keseriusannya dalam mem-bawa sekolah dengan model MBS. keuletannya dalam memperjuangkan keberhasilan sekolah seperti dalam pemilihan sekolah yang baik tingkat propinsi. Semua yang dilakukannya tidak terlepas dari apa yang telali ditetapkan bersama yaitu visi dan misi sekolah dan diaktualisasikan dalam bentuk aksi dan interaksi bersama.
- Keuatan yang dimilikinya berada pada pendelegasian pembagian kewenangan diantara anggota yang ada hal ini juga dilakukan guna mengukur kreativitas dan inisiatif dari anggota sekolah. Dukungan yang lebih besar ada pada kematangan yang dimiliki oleh bawahannya.

2. Kreativitas Dewan Sekolah

Dari hasil analisis dengan kata kunci yang ditemukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Keterlibatan masyarakat dalam sekolah melalui lembaga komite sekolah di SD Negeri Karang Pawulang I telah menunjukkan hasil yang positif. Hasil ini diperoleh karena keberadaan lembaga tersebut dimanfaatkan oleh

sekolah untuk diisi oleh orang-orang yang memiliki dedikasi yang tinggi dan cukup memahami arti pentingnya pendidikan dasar.

Indikasi secara kelembagaan maupun perorangan dari keterlibatannya dapat dilihat dari hal- hal berikut ini :

- Mereka diisi oleh orang- orang yang mengerti dan paham tentang fungsi dan tugasnya sebagai komite sekolah. serta memiliki pemahaman tentang pendidikan dasar.
- Memiliki kepedulian untuk meingkatkan mutu pendidikan dasar, hal ini terlihat dari intensitas kegiatan pendukung terhadap seko- lah. Kepedulian yang dibangun dimulai dari pemahaman tentang pendidikan itu adalah usaha non-pro/h artinya upah jiwa akan lebih besar dari pada upah materi 1.
- Program kerja yang dibangun telah menyentuh perbaikan PBM. Dalam pc 1 a k sa naany a didukung oleh keseriusan dan keuletan dengan melakukan upaya- upaya pemecahan permasalahan yang dihadapi.
- Sebagai sebuah tim kerja, kontinuitas dalam pekerjaan dipertahankan dengan kerja keras dan integritas yang hnggi.
- Pola kerjasama dengan sekolah dibangun dalam konteks mitra kesejajaran \ang mandiri dan bermutu dengan penempatan tugas & tanggungjawab masing-masing yang jelas.
- Pendukung program sekolah diarahkan kepada upaya untuk menggali dan memberdayakan human element dan material element yang dibutuhkan oleh sekolah sehingga sekolah dapat dengan sehat bersaing dalam layanannya.
- Komunikasi yang dibangun dengan filosofis berurat berakar dengan model-model formal dan informal melalaui

pendekatan-pendekatan yang memadai.

- Strategi yang dikembangkan dimulai dari penyusunan sebuah rencana strategis yang tidak terlepas dari tujuan yang hendak dicapai oleh sekolah.
- Kreativitas dibangun dalam konteks orang yang kreatif, proses yang kreatif dan produk yang kreatif baik dalam bentuk kegiatan individu maupun kelompok.

3. Upaya Peningkatan Mutu Sekolah

Dari hasil analisis dengan kata kunci yang ditemukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Sekolah Dasar Karang Pawulang dapat dikatakan sebagai Sekolah yang berorientasi mutu dengan melakukan pengelolaan dengan pola TQM (Total Quality Management). Unsur-unsur yang terlibat didalamnya ditata dalam kebermutuan yang distandarisasi sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan dari para kstememya. Hal tersebut terlihat dari penjelasan-penjelasan berikut ini:

- Perbaikan dan penataan dalam program pembelajaran dengan menempatkan layanan kepada murid sebagai Student Center yang mencoba menggali dan menyesuaikan dengan kebutuhan dan aktivitas anak.
- Profesionalisme ketenagaan dibangun dengan keterbukaan dalam ide dan gagasan untuk pengembangan profesi khususnya dan sekolah umumnya. Di mana setiap guru diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri melalui organisasi profesi, peningkatan pendidikan, dan sekolah mengupayakan memberikan kelengkapan fasilitas bekerja sehingga mereka dapat bekerja dengan total.
- Muara dari setiap pekerjaan yang dilakukan oleh sekolah adalah peserta

didik. Hal ini diwujudkan dalam upaya pembentukan siswa sesuai dengan visi dan misi sekolah. Tindakan nyatanya siswa mudah mengeksplorasi sumber belajar, rneng- komunikasikan hasil yang dicapai siswa kepada orang tua.

- Transfaransi dalam pengelolaan keuangan, dengan melakukan kegiatan pengelolaan yang baik dengan mengikuti asas pengelolaan keuangan; dari mana uang diperoleh, untuk apa uang dianggarkan, dan bagaimana uang dilaporkan.
- Fasilitas yang memadai akan meningkatkan status sekolah, meningkatkan akuntabilitas sekolah, hal lainnya adalah peningkatan pendidikan tenaga kepen- didikan.
- Kepemimpinana kepala sekolah harus mengindahkan sisi kedewasaan anggota dengan membuka diri bagi setiap saran dan kritik
- Keberhasilan pelibatan masyarakat dalam sekolah dimulai dengan sekolah membuka diri dan tidak eksklusif sebagai lembaga yang memberikan layanan. Kebijakan yang dikeluarkan mencerminkan harapan dan keinginan anggota masyarakat dengan kesadaran yang tinggi dari dalam bahwa sekolah adalah miniatur masyarakat dengan nilai dan norma serta etika di masyarakat, sehingga sekolah adalah lembaga yang akan mendidik anak yang egaliter demokratis, ormatif dan religius.
- Organisasi sekolah dikelola dengan baik, hal ini dapat terlihat dari setiap hasil kegiatan yang mencerminkan adanya ketertiban dan kelancaran dalam pengelolaan dan administrasi ketatausahaannya.

b) SD Negeri Cikadut I

1. Orientasi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dari hasil analisis dengan kata kunci yang ditemukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Negeri Cikadut I belum mengarah kepada Orinetasi Kepemimpinan yang Bermutu, akan tetapi berada pada kategori menyelematkan kegiatan sebagai standar kegiatan di sekolah. Hal ini terlihat dari beberapa hal di bawah ini ;

- Pengambilan keputusan adalah usaha yang berat terlebih dengan adanya tiga kelompok kepentingan dalam tiga sekolah yang dipimpinnya.
- Pola-pola hubungan dalam pekerjaan dikembangkan dalam hubungan formal sehingga tiga sekolah dapat menyelenggarakan kegiatan yang seragam dengan anggapan bahwa potensi setiap kelompok persis sama.
- Pada akhirnya kepala sekolah kurang mampu mengembangkan program secara menyeluruh karena populasi terlalu banyak terlebih ketika dinas kurang merespon permintaan secepatnya untuk dianggalkan kepala sekolah lainnya.
- Dengan membangun komunikasi formal akan menimbulkan kekuatan-kekuatan formal sehingga lebih efektif dalam membina sekolah dengan jumlah populasi siswa yang banyak.
- Dengan kepemimpinan yang dijalankan menimbulkan inisiatif guru yang kurang karena terlalu fokus terhadap kegiatan utama sehingga melakukan percobaan-percobaan hal yang baru kurang. lial ini diperparah dengan fasilitas kurang.
- Dengan filosofis penyelamatan dan penyaamaan gerak dan langkah liga sekolah sehingga kekuatan yang dimiliki tidak maksimal, hal ini didukung oleh kurangnya dukungan

sumber daya. Hal terakhir yang tak tersentuh adalah Guru sebagai kekuatan terbesar untuk melibatkan masyarakat melalui anak didik.

2. Kreativitas Dewan Sekolah

Dari hasil analisis dengan kata kunci yang ditemukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- Komite sekolah menurut pendapat guru harus diisi orang-orang yang mengerti dan memahami pendidikan hal ini memberikan indikasi bahwa anggota komite sekolah belum memadai.
- Dengan mengharapkan hasil yang instan gmia pendu-kungan program-program sekolah akan menyulitkan dalam pencarian dan penggalian sumber daya melalui program komite sekolah.
- Kegiatan yang dilakukan tidak ada kegiatan tindak lanjut hal ini terlihat dari program kerja, sehingga sering menimbulkan intrik- intrik yang menempatkan kelebihan masing-masing fungsinya.
- Kegiatan pencarian dana yang sudah dilakukan adalah pengusulan kepada pemerintah untuk mendapatkan dana perbaikan dan pendirian gedung baru, sedangkan upaya melalui pemberdayaan lingkungan belum dilakukan.
- Pola komunikasi yang dibangun sangat formal, sehingga salah satu alat pertemuan dengan sekolah melalui rapat sekolah ataupun rapat dewan sekolah.
- Informasi sangat minim dikarenakan kegiatan yang dilaksanakan masih kurang.
- Inovasi beban bagi komite sekolah adalah hal yang berat karena dari sisi dukungan pembiayaan masih dirasakan minim baik dari sekolah maupun dari masyarakat.

3. Upaya Peningkatan Mutu Sekolah

Dari hasil analisis dengan kata kunci yang ditemukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Penyelenggaraan sekolah yang bermutu masih jauh dari pelaksanaan yang sebenarnya, hal ini terlihat dari hal-hal berikut ini ;

- Model klasikal dalam penyampaian materi pembelajaran masih mendominasi kegiatan belajar mengajar. Program pembelajaran belum dapat menyentuh sisi kebutuhan anak.
- Profesionalisasi guru dilakukan melalui kegiatan pengembangan secara personal hal ini disebabkan oleh program pengembangan yang belum utuh.
- Tenaga staf pembantu administratif belum dimiliki, padahal populasi dari siswa sangat banyak.
- Fasilitas Kelas sangat kurang, dengan siswa tiga sekolah 1250 orang ditampung dalam 8 kelas, sehingga harus dibagi dalam 3 shif dengan pembagian kelas pagi, dan kelas siang.
- Pembiayaan pendidikan yang didapatkan dari pember-dayaan orang tua kurang karena penghasil orang tua terbatas, akhirnya hampir 40% tidak masuk.
- Fasilitas yang dimiliki dalam batas minimal; 8 ruang kelas, kantin, WC, Perpustakaan dan ruang UKS terbatas.
- Secara personal kepemimpinan dapat dijalankan dengan baik akan tetapi dari sisi pelaksanaan pekeijaan kurang.
- Keterlibatan masyarakat dalam sekolah sangat minim, hal ini terlihat dari ketidak seimbangan tuntutan bahwa sekolah dituntut membebaskan kewajibannya membayar uang iuran sekolah. Akibatnya fasilitas tidak memadai, dan iklim keijasama kurang mengun-tungkan.

- Manajemen adalah tulang punggung dalam organisasi, pengelolaan yang baik akan membawa organisasi kearah pencapaia tujuannya. Di SDN Cikadut i hal ini belum dapat terlaksana dengan baik, sehingga manajemen belum dapat mengarahkan kineija orga-nisasi dengan baik.

Hambatan-hambatan

Kerjasama yang dibangun antara kepala sekolah dengan dewan sekolah bukan berarti tidak memperoleh hambatan. Hambatan-hambatan ditemukan karena bagaimanapun dalam implementasi model MBS dalam pengelolaan di sekolah membe-rikan implikasi terhadap berbagai komponen dalam kegiatan pengelolaan sekolah. Hambatan yang muncul secara garis besar datang dari sekolah dan organisasi dewan sekolah. Secara menyeluruh beberapa hambatan yang ditemukan dalam implementasi MBS di sekolah terutama dalam pelibatan masyarakat dalam sekolah melalui kelembagaan dewan sekolah, yaitu sebagai berikut:

1. Sumber Daya Manusia; untuk membangun sebuah institusi yang unggul diperlukan sejumlah orang yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berkesuaian dengan kebutuhan, pada saat ini masih banyak sekolah yang belum dapat meinentuinya, seperti masih ada kepala sekolah yang dari sisi pendidikan belum mencapai tingkat yang dipersyaratkan secara ideal dalam menduduki jabatan kepala sekolah (SI Kependidikan).
2. Program kerja; program keija adalah gambaran operasional yang akan dijalankan, diantara sekolah dan dewan sekolah masih ditemukan kesenjangan-kesenjangan dalam menetapkan bentuk-bentuk ke-giatan yang akan dijalankan, disampaing tentang waktu yang dimulai dan kontinuitas karena tidak jarang masih bersifat suatu waktu

kegiatan itu dijalankan dan tidak ada tindak lanjutnya.

3. Aturan main; keberhasilan kegiatan di sekolah ditentukan oleh komitmen setiap orang untuk tunduk dan patuh pada aturan main yang ditentukan oleh semua pihak, hampir di setiap sekolah hal ini tidak terlihat hanya bergantung kepada rambu-rambu yang dikeluarkan oleh pemerintah berupa kewenangan dan tanggung-jawabnya, sementara di sekolah itu sendiri tidak dihasilkan aturan yang menempatkan setiap orang/ lembaga dalam posisinya,

Kesimpulan dan Rekomendasi

Orientasi Kepemimpinan

Kepemimpinan yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah Dasar Negeri Karang Pawulang I mengarah kepada kepemimpinan yang berorientasi kepada pekerjaan hal ini ditandai oleh temuan-temuan sebagai berikut :

- 1) Dalam sekolah dibangun sebagai sebuah Simbiosis Mutualisme dimana didalammnya dibangun oleh banyak posisi sebagai sebuah tim kerja, hal ini menuntut kepala sekolah berperan sebagai seorang manajer, seorang inovator, seorang supervisor dan seorang pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan. Oleh karena itu pola-pola hubungan yang dibangun berlandaskan kepada pemahaman dan kemampuan dalam tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.
- 2) Integritas yang tinggi terhadap pekerjaan diperlihatkan dalam kontinuitas setiap pelaksanaan pekerjaan. dan berkesinambungan (Sustainable) yang memperlihatkan tindak lanjut dari apa yang sudah diperbuat. Sehingga hal ini merupakan perilaku kepala sekolah dalam keseharian sejalan dengan tuntutan peranan dalam organisasi.
- 3) Komitmen yang diberikan cukup tinggi terhadap pekerjaan terlihat dari keseriusannya dalam membawa

sehingga kadangkala terjadi tumpang tindih dalam pekerjaan bahkan meresahkan satu pihak dinatarannya.

4. Kepedulian Masyarakat; masyarakat kita masih belum mampu masuk ke dalam inovasi yang digulirkan dan salah satu diantaranya disebabkan oleh tidak dilibatkannya mereka dalam pembaruan itu sehingga pada akhirnya mereka memposisikan menunggu untuk setiap perubahan yang akan dirasakannya, bukan bersama-sama menghasilkan perubahan itu.

sekolah dengan model MBS, keuletannya dalam memperjuangkan keberhasilan sekolah seperti dalam pemilihan sekolah yang baik tingkat propinsi. Semua yang dilakukannya tidak terlepas dari apa yang telah ditetapkan bersama yaitu visi dan misi sekolah dan diaktualisasikan dalam bentuk aksi dan interaksi bersama.

Akan tetapi disisi lain juga ditemukan beberapa fakta yang menempatkan bahwa untuk mendukung keberhasilan dalam pelaksanaan pekerjaannya, maka orientasi dalam hubungan antar manusia tidak bisa terlepas diantaranya. fakta-fakta tersebut sebagai berikut:

- 1) Melibatkan guru dan anggota lainnya dalam pengambilan keputusan. terutama yang berkaitan erat dengan tugas pokok masing-masing dan kegiatan-kegiatan sekolah serta kegiatan-kegiatan yang bekejasama atau melibatkan komite sekolah.
- 2) Komunikasi yang dibangun mengikuti pola-pola yang berkesesuaian dengan konteks dan substansi (situasional) sehingga komunikasi menggambarkan kinerja dari setiap individu kedalam pembangunan organisasi secara menyeluruh. Komunikasi formal maupun informal semuanya memiliki

peranan yang sama dalam pengupayaan sebuah keberhasilan.

- 3) Kepala sekolah adalah pencari bakat dan kreativitas dari setiap anggota dan titik akhirnya adalah kemampuan dalam memanfaatkan potensi yang dimilikinya itu.
- 4) Kekuatan yang dimilikinya berada pada pendelegasian pembagian kewenangan di antara anggota yang ada hal ini juga dilakukan guna mengukur kreativitas dan inisiatif dari anggota sekolah. Dukungan yang lebih besar ada pada kematangan yang dimiliki oleh bawahannya.

Adapun untuk Kepala Sekolah Dasar Negeri Cikadut 1. orientasi kepemimpinannya lebih besar kepada orientasi terhadap pekerjaan hal ini ditandai dengan beberapa hal berikut ini:

- 1) Pengambilan keputusan adalah usaha yang berat terlebih dengan adanya tiga kelompok kepentingan dalam liga sekolah yang dipimpinnya.
- 2) Pola-pola hubungan dalam pekerjaan dikembangkan dalam hubungan formal sehingga liga sekolah dapat menyelenggarakan kegiatan yang seragam dengan anggapan bahwa potensi setiap kelompok persis sama.
- 3) Dengan kondisi seperti disebutkan di atas pada akhirnya kepala sekolah kurang mampu mengem-bangkan program secara menyeluruh karena populasi terlalu banyak terlebih ketika dinas kurang meres-pon permintaan secepatnya untuk diangkat kepala sekolah lainnya.
- 4) Dengan membangun komunikasi formal akan memunculkan kekuatan-kekuatan formal sehingga lebih efektif dalam membina sekolah dengan jumlah populasi siswa yang banyak.
- 5) Dengan kepemimpinan yang dijalankan menimbulkan inisiatif guru yang kurang, hal karena terlalu fokus (erliadap kegiatan utama sehingga melakukan per-cobaan-percobaan hal

yang baru kurang. hal ini diciparah dengan fasilitas yang kurang.

- 6) Dengan filosofis penyelamatan dan penyamaan gerak dan langkah tiga sekolah sehingga kekuatan yang dimiliki tidak maksimal. hal ini didukung oleh kurangnya dukungan sumber daya. Hal terakhir yang tak tersentuh adalah Guru sebagai kekuatan terbesar untuk melibatkan masyarakat melalui anak didik.

Kreativitas Dewan Sekolah

Keterlibatan masyarakat dalam sekolah melalui lembaga komite sekolah di SD Negeri Karang Pawulang I telah menunjukkan hasil yang positif. Hasil ini diperoleh karena keberadaan lembaga tersebut dimanfaatkan oleh sekolah untuk diisi oleh orang-orang yang memiliki dedikasi yang tinggi dan cukup memahami arti pentingnya pendidikan dasar.

Indikasi yang menggambarkan bahwa kreativitas yang dimiliki ditunjukan dengan data-data yang secara kelembagaan maupun perorangan dari keterlibatannya dapat dilihat dari hal-hal berikut ini:

- 1) Mereka diisi oleh orang-orang yang mengerti dan paham tentang fungsi dan tugasnya sebagai komite sekolah, serta memiliki pemahaman tentang pendidikan dasar.
- 2) Memiliki kepedulian untuk meningkatkan mutu pendidikan dasar, hal ini terlihat dari intensitas kegiatan pendukung terhadap sekolah. Kepedulian yang dibangun dimulai dari pemahaman tentang pendidikan itu adalah usaha non-profit artinya upah jiwa akan lebih besar dari pada upah materiil.
- 3) Program kerja yang dibangun telah menyentuh perbaikan PBM. Dalam pelaksanaannya didukung oleh keseriusan dan keuletan dengan melakukan upaya-upaya pemecahan permasalahan yang dihadapi.

- 4) Sebagai sebuah tim kerja, kontinuitas dalam pekerjaan dipertahankan dengan kerja keras dan integritas yang tinggi.
 - 5) Pola kerjasama dengan sekolah dibangun dalam konteks mitra kesejajaran yang mandiri dan bermutu dengan penempatan tugas dan tanggungjawab masing-masing yang jelas. Pendukung program sekolah diarahkan kepada upaya untuk menggali dan memberdayakan hunian element dan material element yang dibutuhkan oleh sekolah sehingga sekolah dapat dengan sehat bersaing dalam layannya.
 - 6) Komunikasi yang dibangun dengan filosofis berurat berakar dengan model-model formal dan informal melalui pendekatan-pendekatan yang memadai.
 - 7) Startegi yang dikembangkan dimulai dari penyusunan sebuah rencana strategis yang tidak terlepas dari tujuan yang hendak dicapai oleh sekolah.
 - 8) Kreativitas dibangun dalam konteks orang yang kreatif, proses yang kreatif dan produk yang kreatif baik dalam bentuk kegiatan individu maupun kelompok.
- sumber daya melalui program komite sekolah.
 - 3) Kegiatan yang dilakukan tidak ada kegiatan tindak lanjut hal ini terlihat dari program kerja, sehingga sering menimbulkan intrik- intrik yang menempatkan kelebihan masing-masing fungsinya.
 - 4) Kegiatan pencarian dana yang sudah dilakukan adaiali pengusulan kepada pemerintah untuk menda-patkan dana perbaikan dan pendirian gedung baru, sedangkan upaya melalui pemberdayaan lingkungan belum dilakukan.
 - 5) Pola komunikasi yang dibangun sangat formal, sehingga salah satu alat pertemuan dengan sekolah melalui rapat sekolah ataupun rapat dewan sekolah.
 - 6) Informasi sangat minim dikarenakan kegiatan yang dilaksanakan masih kurang.
 - 7) Inovasi beban bagi komite sekolah, hal yang berat karena dari sisi dukungan pembiayaan masih dirasakan minim baik dari sekolah maupun dari masyarakat.

Untuk Sekolah Dasar Negeri Cikadut I kreativitas dewan sekolah masih dalam tahap pencapaian berikutnya, karena dari beberapa simpulan di bawah ini memperlihatkan bahwa keberadaannya masih berada pada tarap pemenuhan secara formal kelembagaan sebagai sekolah yang melaksanakan uji coba MBS.

Dari hasil analisis ditemukan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Komite sekolah menurut pendapat guru harus diisi orang-orang yang mengerti dan memahami pendidikan, hal ini memberikan indikasi bahwa anggota komite sekolah belum memadai.
- 2) Dengan mengharapkan hasil yang instan guna pendu-kungan program-program sekolah akan menyulitkan dalam pencarian dan penggalan

Upaya Peningkatan Mutu Sekolah

Sekolah Dasar Negeri Karang Pawulang I dapat dikatakan sebagai Sekolah yang berorientai pada mutu dimana dapat terlihat dari upaya-upaya dalam melakukan pengelolaan dengan pola T OM (Total Quality Management). Dimana unsur- unsur yang terlibat didalamnya ditata dalam kebermutuan di standarisasi yang disesuaikan dengan kebutuhan dan tuntutan dari para kastemcmnya, disam- ping standarisasi produsen. Hal tersebut dapat dilihat dari penjelasan-penjelasan seperti berikut ini:

- 1) Perbaikan dan penataan dalam program pembelajaran dengan menempatkan layanan kepada murid sebagai "Student Center" yang mencoba menggali dan menyesuaikan dengan kebutuhan dan aktivitas anak.

- 2) Profesionalisme ketenagaan dibangun dengan keterbukaan dalam ide dan gagasan untuk pengembangan profesi khususnya dan sekolah umumnya. Dimana setiap guru diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri melalui organisasi profesi, peningkatan pendidikan, dan sekolah mengupayakan memberikan kelengkapan fasilitas bekerja sehingga mereka dapat bekerja dengan total.
- 3) Muara dari setiap pekerjaan yang dilakukan oleh sekolah adalah peserta didik. Hal ini diwujudkan dalam upaya pembentukan siswa sesuai dengan visi dan misi sekolah. Tindakan nyata siswa mudah mengeksplorasi sumber belajar, mengkomunikasikan hasil yang dicapai siswa kepada orang tua.
- 4) Transparansi dalam pengelolaan keuangan. dengan melakukan kegiatan pengelolaan yang baik dengan mengikuti asas pengelolaan keuangan; dari mana uang diperoleh, untuk apa uang dianggarkan, dan bagaimana uang dilaporkan.
- 5) Fasilitas yang memadai akan meningkatkan status sekolah. meningkatkan akuntabilitas sekolah, hal lainnya adalah peningkatan pendidikan tenaga kependidikan.
- 6) Kepemimpinan kepala sekolah harus mengindahkan sisi kedewasaan anggota dengan membuka diri bagi setiap saran dan kritik.
- 7) Keberhasilan pelibatan masyarakat dalam sekolah dimulai dengan sekolah membuka diri dan tidak eksklusif sebagai lembaga yang memberikan layanan. Kebijakan yang dikeluarkan mencerminkan harapan dan keinginan anggota masyarakat dengan kesadaran yang tinggi dari dalam bahwa sekolah adalah miniatur masyarakat dengan nilai dan norma serta etika di masyarakat, sehingga sekolah adalah lembaga yang akan mendidik anak

yang egaliter demokratis, normatif dan religius.

Adapun pengelolaan sekolah di SD Negeri Cikadut I yang mengarah kepada upaya untuk meningkatkan menjadi sekolah yang bermutu masih jauh dari pelaksanaannya, hal ini terlihat dari hal-hal berikut ini;

- 1) Model klasikal dalam penyampaian materi pembe-lajaran masih mendominasi kegiatan belajar mengajar. Program pembelajaran belum dapat menyentuh sisi kebutuhan anak.
- 2) Profesionalisme guru dilakukan melalui kegiatan pengembangan secara personal hal ini disebabkan oleh program pengembangan yang belum utuh.
- 3) Tenaga staf pembantu administratif belum dimiliki. padahal populasi dari siswa sangat banyak.
- 4) Fasilitas kelas sangat kurang, dengan siswa tiga sekolah 1250 orang untuk tiga sekolah ditampung dalam 8 kelas, sehingga liarus dibagi dalam 3 sliif dengan pembagian kelas pagi, dan kelas siang
- 5) Pembiayaan pendidikan yang didapatkan dari pember-dayaan orang tua kurang karena penghasil orang tua terbatas, akhirnya hampir 40% tidak masuk.
- 6) Fasilitas yang dimiliki dalam batas minimal; 8 mang kelas, kantin. WC. Perpustakaan dan ruang UKS terbatas.
- 7) Secara personal kepemimpinan dapat dijalankan dengan baik akan tetapi dari sisi pelaksanaan pekerjaan kurang.
- 8) Keterlibatan masyarakat dalam sekolah sangat minim, hal ini terlihat dari ketidak seimbangan tuntutan bahwa sekolah dituntut membebaskan kewajiban membayar uang iuran sekolah. Akibatnya fasilitas tidak memadai, dan iklim kerjasama kurang menguntungkan.

Implikasi

Orientasi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah yang berhasil tidak hanya ditentukan oleh satu pola orientasi kepemimpinannya saja, tetapi sebenarnya merupakan akumulasi dari kedua orientasi apakah itu orientasi tugas ataupun orientasi hubungan antar manusia.

Kepala sekolah yang terlalu menekankan kepada tugas, disatu sisi akan memperoleh keuntungan yang banyak dalam penyelesaian tugas-tugas, pengawasan terhadap kegiatan-kegiatan yang berlangsung dan hal-hal lainnya yang bersifat tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh guru, siswa dan staf lainnya. Akan tetapi disisi lain hal ini memberikan kerawanan, apabila tugas dan pekerjaan yang menjadi beban bawahan tidak diimbangi dengan pola-pola pelibatan dalam bentuk harapan, minat, pujian, kekeluargaan yang dimiliki secara individual maupun kelompok.

Penekanan terhadap tuntutan- tuntutan pekerjaan yang berlebihan akan menyebabkan guru dan warga lainnya merasa tereksploitasi, sementara apa-apa yang menjadi bagian dari kehidupannya tidak merasa diperhatikan oleh atasannya baik dalam pekerjaan maupun dalam kehidupan pribadinya. Sisi pribadi dalam pekerjaannya melekat perasaan bahwa kepala sekolah adalah rekan sejawat, memiliki kesamaan dalam profesi, dan tugas dan tanggungjawab dalam mendidik anak. Sisi lainnya dalam kehidupan pribadinya juga harus mendapatkan porsi yang seimbang adalah kedudukan dalam keluarga dan masyarakat, penghasilan lain, dan peranan- peranan sosial lainnya.

Keseimbangan dalam pola orientasi akan memberikan hasil yang baik dalam kepemimpinan seorang kepala sekolah apakah itu dari pelaksanaan tugas-tugas dan pencapaian tujuan maupun dinamisasi kelancaran pelaksanaan tugas-tugas tersebut melalui pola-pola hubungan antar manusia.

Kreativitas Dewan Sekolah

Kreativitas itu melekat pada orang, proses, dan hasil. Kreativitas yang melekat pada komite sekolah berada pada orang-orang yang terlibat dalam dewan sekolah. kegiatan- kegiatan serta hasil-hasil yang dicapai dalam pendudukan terhadap program-program sekolah.

Dalam menjalankan peranannya dalam pendudukan setiap upaya yang dilakukan oleh sekolah, orang-orang yang duduk didalamnya dituntut untuk mampu dan dapat melahirkan ide-ide, pemikiran-pemikiran dalam bentuk program-program kegiatan yang akan dijalankan oleh komite sekolah bersama- sama dengan warga sekolah dalam mendukung kearah pencapaian tujuan sekolah. Keberhasilan pelaksanaan program-program tersebut sangat bergantung kepada bagaimana strategi yang dijalankan oleh komite sekolah, terutama dalam melibatkan orang tua dan anggotamasyarakat lainnya untuk ikut aktif dalam upaya pendudukan tersebut. Strategi yang dilakukan harus merupakan hasil pemikiran bersama dan dapat mengakomodir setiap kepentingan. baik itu kepentingan orang tua melalui peserta didiknya maupun sekolah dalam pencapaian tujuannya.

Hasil yang dimaksudkan dalam kegiatan-kegiatan pendudukan keberhasilan sekolah adalah melekat pada fungsi-fungsi yang dijalankan oleh komite sekolah yaitu dalam bentuk program- program maupun kegiatan-kegiatan yang merupakan hasil kerjasama dengan sekolah. Fungsi yang dijalankan oleh komite sekolah harus dapat dilihat dari setiap bidang garapan yang ada di sekolah, apakah itu terlihat dari pengelolaan kurikulum sekolah, kesiswaan, tenaga pendidikan, fasilitas sekolah, pembiayaan sekolah dan pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat.

Upaya Peningkatan Mutu Sekolah

Kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah memiliki tanggungjawab dalam pencapaian tujuan sekolah dan komite sekolah sebagai bagian dalam penyelenggaraan sekolah memiliki bagian penting dalam pendudukan upaya-upaya yang dilakukan oleh sekolah dalam pencapaian tujuannya tersebut.

Keberhasilan dalam pencapaian tujuan sekolah bukan hanya keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya. dalam era otonomi sekolah maka komite sekolah memiliki peran yang besar dalam perwujudannya.

Upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah melekat pada kepemimpinan yang dijalankannya, baik dalam bentuk pelaksanaan tugas-tugas yang dijalankan oleh kepala sekolah dan anggota sekolah lainnya maupun pola-pola hubungan dalam konteks antar manusia. Adapun upaya-upaya yang dilakukan oleh komite sekolah berwujud dalam kematangan anggota, ide-ide, pemikiran-pemikiran, dan program-program yang dilahirkan.

Variabel kepala sekolah dan variabel komite sekolah mewujudkan upayanya itu berupa bekerjasama dalam sebuah pola kemitraan sejajar yang menempatkan keduanya sebagai mitra.

Rekomendasi

Orientasi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala Sekolah sebagai key Person di sekolah ditandai dengan aktivitasnya dalam menggerakkan, mengarahkan dan memberikan motivasi agar seluruh anggota bergerak dengan melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan sekolah. Untuk melakukannya banyak cara yang dapat ditempuh oleh kepala sekolah, cara tersebut harus mencerminkan sikap dan pandangan kepala sekolah terhadap orang-orang yang dipimpinnya maupun mitranya (komite sekolah).

- Orientasi Kepemimpinan pada tugas (task oriented) atau yang mengutamakan penyelesaian tugas. Perilaku yang terlihat dalam penentuan kebijakan, memberi tugas, penetapan langkah-langkah kerja, pengendalian pekerjaan. Dengan berorientasi kepada tugas yang diawasi secara ketat dan disiplin yang tinggi maka penyelesaian tugas dapat

diselesaikan dengan teratur, cepat, tepat berkesesuaian.

- Orientasi hubungan manusia (people oriented) atau yang mengutamakan penciptaan hubungan manusia yang baik, dimana perilaku yang ditainpakan adalah pendorongan, pembantuan, dan pelibatan para guru dalam berbagai hal dalam pelaksanaan kegiatan di sekolah.
- Orientasi kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks peningkatan mutu sekolah dan menjalin kerjasama dengan masyarakat dalam bentuk kelembagaan komite sekolah sebagai mitranya, memerlukan kedua bentuk orientasi tersebut. Orientasi terhadap tugas diperlukan dalam kerangka pelaksanaan dan penyelesaian setiap tugas dan tanggungjawab masing-masing, dan kepala sekolah adalah pengatur dan pengawas pelaksanaan pekerjaan dan pencapaiannya. Orientasi terhadap hubungan antar manusia adalah alat untuk menjaga dinamika dalam organisasi sekolah melalui pembangunan pola-pola perilaku persaudaraan, kekeluargaan, kebersamaan, keharmonisan, saling menghargai, saling menghormati, dan mengerti setiap perbedaan yang ada.

Kreativitas Dewan Sekolah

Sesuai dengan asas dan fungsi keberadaannya dalam sekolah, bahwa dengan adanya lembaga komite sekolah akan memberikan bantuan kepada sekolah terutama dalam menggali dan memberdayakan setiap sumber daya yang dimiliki oleh masyarakat untuk sebesar-besarnya bisa dimanfaatkan oleh sekolah.

Dalam upaya mewujudkan fungsinya dalam sekolah, secara kelembagaan komite sekolah harus diisi oleh orang-orang yang memiliki nilai-nilai pemahaman tentang pentingnya pendidikan, kepedulian, ketekunan, kreatif dan inovatif, kepemimpinan, komunikator, sehingga dapat diperoleh sebuah proses yang kreatif dan hasil yang kreatif serta inovatif.

Sebagai mitra sekolah dalam pelaksanaan program-programnya harus merupakan program yang mendukung setiap program sekolah, dan bukan merupakan program yang “menyaingi”, “menghalangi”, dan “merusak-an” program sekolah. Mitra kesejajaran yang dikembangkan akan menempatkan nilai-nilai kebersamaan dalam setiap gerak dan langkah antara sekolah dan komite sekolah.

Kreativitas dalam kelembagaan komite sekolah melekat pada orang yang menjadi anggotanya, melekat pada proses; program- program yang dikembangkannya, dan melekat pada liasik bentuk-bentuk kegiatan sekolah hasil-hasil pencapaian siswa, peningkatan kineija guru, peningkatan iklim sekolah.

Upaya Peningkatan Mutu Sekolah

Sekolah yang bermutu tergambarkan melalui program- program pembelajaran yang dikembangkan dalam sekolah, ketenagaan yang mengarah kepada learning individual dan learning organizational. layanan kesiswaan yang sesuai dengan kerakter dan kedudukannya sebagai warga belajar, keseimbangan dan transparansi dalam pembiayaan, fasilitas yang memadai dan memenuhi ukuran-ukuran standar minimal penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar, kepemimpinan, budaya sekolah, manajemen dan organisasi sekolah.

Dalam mewujudkan sekolah yang bermutu, titik baliknya terletak pada kepemimpinan kepala sekolah.

Secara kenseptual, terdapat lima fungsi kepala sekolah dalam jabatan yang saling berkaitan dan saling menunjang. Fungsi-fungsi pokok tugas kepala sekolah adalah sebagai pemimpin proses belajar mengajar (instructional leader), sebagai organisasi sekolah (school manager), sebagai pimpinan pendidikan (educational supervisor), dan sebagai pembaharu pendidikan {educational innovator). Setiap tugas pokok yang harus dilaksanakan kepala sekolah pada dasarnya memiliki jenis kegiatan yang berbeda, sehingga efektivitas pelaksanaannya memerlukan kemampuan yang berbeda pula.

Antara kepemimpinan dan manajerial tidak dapat dipisahkan. Kepemimpinan akan

menjiwai manajer dalam melaksanakan tugasnya. Tugas kepala sekolah sering dirumuskan sebagai EMASLIM. yaitu: Educator (pendidik), Manager, Administrator, Supervisor, Leader (pemimpin), Inovator (pencipta), dan Motivator (pendorong). Kepala sekolah sebagai penanggungjawab keseluruhan kegiatan di sekolah mengemban peranan sebagai administrator dan supervisor. Sebagai administrator ia bertanggungjawab dalam penataan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sebagai supervisor dia bertanggungjawab dalam pengembangan mutu pengajaran di sekolah, melalui pemberian bantuan terhadap pengembangan kemampuan profesional guru. James M. Lippam (1974:10) menggolongkan tugas kepala sekolah ke dalam lima macam yaitu : (1) program pengajaran. (2) membina staf. (3) membina dan mengelola siwa. (4) mengelola sumber keuangan: dan (5) mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat.

Pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat yang dilakukan oich kepala sekolah dengan upaya pendukung yang dilakukan oleh masyarakat dalam sekolah titik temunya adalah lembaga dewan sekoiah/komite sekolah. Dimana komite sekolah harus dapat mewedahi dan meningkatkan peranserta para stakeholders pendidikan di tingkat sekolah dalam merumuskan dan menetapkan berbagai kebijakan pengelolaan sekolah, pengembangan program sekolah, monitoring pelaksanaan kegiatan pendidikan sekolah, dan pertanggung jawaban mutu pendidikan sekolah secara demokratis dan transparan. Komite Sekolah harus dapat mewedahi dan meningkatkan peranserta para stakeholders pendidikan di tingkat sekolah dalam memecahkan masalah-masalah pendidikan yang dihadapi sekolah, dan membantu pemerintah memonitoring pengelolaan pendidikan di sekolah. Komite Sekolah harus dapat memfasilitasi upaya peningkatan kinerja dan profesionalisme kepala sekolah, guru, dan staf lain yang terlibat dalam proses pendidikan anak sekolah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang hendak dicapai oleh

sekolah. Komite sekolah harus dapat menyediakan berbagai fasilitas yang dibutuhkan sekolah dalam upaya meningkatkan proses belajar mengajar, pengadaan dan pemeliharaan fasilitas pendukung belajar yang baik, pengadaan dan pemeliharaan fasilitas sekolah yang baik, dan peningkatan kualitas staf yang sesuai dengan kebutuhan sekolah. Komite Sekolah harus dapat mengembangkan dan menetapkan program kurikulum efektif yang sesuai dengan kebutuhan anak dan masyarakat, kebutuhan dan tuntutan global, serta berbagai inovasi yang mendukung peningkatan kualitas pendidikan di sekolah. Komite Sekolah harus dapat memfasilitasi dan mengontrol penerapan sistem manajemen sekolah yang transparan dan demokratis dalam pendayagunaan berbagai sumber daya yang tersedia sesuai dengan prioritas kebutuhan pelaksanaan program sekolah dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Sejalan dengan pemikiran yang dikemukakan oleh E Mulyasa (2003). bahwa dalam rangka memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekolah, peran dewan pendidikan dan komite sekolah antara lain dapat dikemukakan sebagai berikut :

- a) Memberikan pertimbangan (advisorv agency) dalam memberdayakan masyarakat di lingkungan sekolah, serta menentukan dan melaksanakan kebijakan pendidikan;
- b) Mendukung (supporting agency) kerjasama sekolah dengan masyarakat, baik secara finansial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan;
- c) Mengontrol (controlling agency) kerjasama sekolah dan masyarakat dalam rangka transparansi dan

akuntabilitas penyelenggaraan dan output pendidikan;

- d) Mediator antara sekolah, pemerintah (eksekutif). Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD/Legislatif). dengan masyarakat.
- e) Mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu;
- f) Melakukan kerjasama dengan masyarakat (perorangan atau organisasi), dan dunia kerja, pemerintah, dan DPRD dalam rangka penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
- g) Menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan dan berbagai kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan;
- h) Memberikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi kepada pemerintah daerah DPRD, berkaitan dengan ; (1) Kebijakan dan program pendidikan. (2) Kriteria kinerja pendidikan di daerahnya. (3) Kriteria tenaga kependidikan. termasuk kepala sekolah, (4) Kriteria sarana dan prasarana pendidikan sesuai dengan kemampuan daerah. (5) Berbagai kebijakan pendidikan lain.
- i) Mendorong orang tua dan masyarakat untuk secara aktif berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan kualitas, relevansi, dan pemerataan pendidikan;
- j) Melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap perencanaan, pelaksanaan kebijakan, program, dan output pendidikan.

Daftar Pustaka

Barnes. Tony, (1998), *Kaizen Strategies for Successful Leadership*, (Alih bahasa Martin Widjokongko; Ke-pemimpinan Sukses, Bagaimana Membawa

Organisasi Anda Menuju Masa Depan). Batam: Interaksara.

Bender, Peter. Urs., (2001), *Leadership From Within*, New York : Niagara Falls.

- Biro Perencanaan Depdiknas, (1999), Laporan Hasil Studi Banding Tentang Manajemen dan Perencanaan Pendidikan di Australia dan Kemungkinan implementasinya di Indonesia; Partisipasi Masyarakat dan Orang Tua Murid, Jakarta: Depdiknas.
- Bungin. Burlian, (2003), Analisis Data Penelitian Kualitatif; Pemahaman Filosofis dan Metodologis kearah Penguasaan Model Aplikasi. Jakarta: PT. Raja Grafindopersada.
- Clement T. Robert. (1991), Making hard decisions An Introduction to Decision Analysis. Boston: Plus- Kent Publishing Company.
- Cohen. William., A., (2002), The New Art of the Leader, (Alih Bahasa Hendrikus Leko; Seni baru Tentang Pemimpin, Memimpin Dengan Integritas dan Kehormatan), Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Creswell, John W., (1994), Research Design; Qualitative and Quantitative Approaches, California: SAGE Publications.
- , (1994). Qualitative Inquiry and Research Design; Choosing Among Five Traditions, California: SAGE Publications.
- Darma, Agus, (1985), Manajemen Prestasi Kerja; Pedoman Praktis bagi Para Penyelia Untuk Meningkatkan Prestasi Kerja, Jakarta: Rajawali Pers.
- Depdikbud, (1999), Panduan Manajemen Sekolah. Depdikbud Dirjen Dikdasmen Direktorat Pendidikan Menengah Umum. Jakarta.
- Faisal, Sanafiah. (1990), Penelitian Kualitatif; dasar dan aplikasi, Malang : Y A 3 Malang.
- Fakry Gaffar, Emmy, dan Yoyon, B.I, (1997), Pengembangan Sistem Komunikasi Organisasi, Laboratorium Pengembangan Manajemen, Bandung: Jurusan Adpend
- FIP IKIP.
- Guskey, R., Thomas and Michael Hubennan, (1995), Professional Development in Education; New Paradigms & Practices, New York and London: Teachers Co
- llege.
- Hitt, A., Michael & R Duane Ireland, Robert E. Hoskisson (1997), Manajemen Strategis; Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi, (Alih Bahasa Annand Hedyanto), Jakarta: Erlangga.
- Jacobson. Paul B., et.al.. (1977), The principalship: New Perspective, New Jersey: Prentice Hall. Inc.
- Jalai F., Supriadi D., (2001), Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Jeff DeGraff. Katherine A. Lawrence, (2002), Creativity At Work; Developing the Right Practise to Make Innovation Happen, San Fransisco: Jossey-Bass A Wiley Company.
- Katzenbach, Jon, R., (1998), Real Change Leaders, (Alih Bahasa Agus Maulana; Pemimpin Perubahan Sejati), Jakarta: Professional Books.
- Leithwood, K.A. & Meontgomery, D.J., (1986), Improving Principal Effectiveness, The Principal Profile, Toronto: The OISE Press.
- Liphain, James, M., (1985). The Principalship; Concepts, Competencies, and Cases, New' York & London: Longman.
- Malaska P.. Holstms K.. (1999). I 'isionaiy Management. Finland Futures Reserch Centre.
- [http: ww w .tukkk.fi Tutu I UTU Tuokset/x ision.ht m.](http://www.tukkk.fi/Tutu%20UTU%20Tuokset/xision.htm)
- Miles, Mathew B.. and huberman A. Maichel. (1992), Analisis Data Kualitatif; Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru (Penejemah Tjetjep Rohendi Rohidi). Jakarta : UI-PRESS.
- Moleong, Lexy J., (2001), Metodologi Penelitian Kualitatif, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Muhadjir, Noeng, (2000), Metodologi Penelitian Kualitatif Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Mulayasa. E., (2003), Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Murgatroyd. Stphent & Morgan. Colin. (1993), Total Quality Management and The School. Buckingham Philadelphia Open University Press.
- Nalon. Vince.. (1989). 7 he inovator 's Handbook: The Skills of Innovative management.
- Nurkolis. (2003). Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Mode! dan Aplikasi. Jakarta: Grasindo.
- Petty Gcofrey. (2002). Hov To Be Better at Creativity. (Alih bahasa Hari Wahyudi; Memaksimalkan Potensi Kreatif). Jakarta: PT. Ele.\ Media Kompulindo.
- PP No. 28 Tahun 1989, Tentang Pengelolaan Pendidikan Dasar.
- Priyadarina, Triguna, (2001), Kreativitas dan Strategi, Jakarta: PT. Golden Tra- yon Pers.
- Purwanto, Ngalim, (1998), Administrasi dan Supervisi Pendidikan, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Rao, T.V., (1992), Penilaian Prestasi Kerja; Teori dan Praktek. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Razik, Taher A., (1995), Fundamental Concepts of Educational Leadership and Mangement, New Jersev: Prentice Hall, Inc.
- Sapari. Achmad, (2001), Kepala Sekolah yang Ideal. FORUM ' OTONOMI PENDIDIKAN Kompas CyberMedia, hltip.\\www.kompas.com\
- SEDL.. (1993), Vision, Leadership, and Change. SEDL - Issues About Change Vision, Leadership, and Change. htm.
- SEDL.. (1994). Leadership: An Imperative for Successfid Change, SEDL - Issues About Leadership An Imperatif for Successful Change.htm.
- SEDL., (1994), Total Quality: A Missing Piece for Educational Improvement?, SEDL - Issues About Leadership An Imperatif for Successful Change.htm.
- Soemanto, Wasti, (1982), Kepemimpinan Dalam Pendidikan, Surabaya: Usaha Nasional.
- Sondang P. Siagian, (1992), Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan, Jakarta: CV Haji Masa- gung.
- Straus. Anselm & Corbin, Juliet, (2003), Dasar-dasar penelitian Kualitatif; Tatalangkah dan Teknik- teknik Teoritis Data (Penerjemah Muhammad Sodiq dan Imam Mutta- qien), Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sutarto. (1991), Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Syafaruddin, (2002), Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan; Konsep, Strategi dan Aplikasi, Jakarta: Grasindo.
- Tim Dosen Adpend, (2001), Pengantar Pengelolaan Pendidikan, Bandung: Jurusan Administrasi Pen-didikan FIP UPI.
- TIM FIP UPI, (2000), Materi Pelatihan Kerjasama Sekolah Dengan Masyarakat, Bandung: Tim FIP UPI.
- Tim Pokja MBS, (2002), Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat, Bandung: Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat.
- (2003), Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat, Bandung: Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat.
- Turney, C., & N Hatton. K. Laws, K. Sinclair. D. Smith, (1992), The School Leader; Educational Management Roles and Task, Austria : Allen & Unwim.

- Uchyana Eifendi, Onong, (1989), Psikologi Manajemen dan Administrasi, Bandung: Mandar Maju.
- Umaedi., (1999), Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Sebuah Pendekatan baru dalam Pengelolaan Sekolah untuk Peningkatan Mutu, [http : // www.pendidikan.net/perkembangan / direktori .html](http://www.pendidikan.net/perkembangan/direktori.html).
- UPI, (2001), Pedoman Penulisan Karya ilmiah (Laporan Buku, Makalah, Skripsi, Tesis, Disertasi), Bandung: UPI.
- UU No.20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- UU No. 22 Tahun 1999 Tentang Otonomi Daerah.
- , (2003), Petunjuk Pelaksanaan Sistem Pendidikan Nasional 2003; Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 053/U/2001 tentang Pedoman Penyusunan Standar Pelayanan Minimal Penyelenggaraan Persekolahan Bidang Pendidikan Dasar dan Menengah. Jakarta : CV. Eko Jaya.
- Wahjosumidjo, (2002), Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teori-tik dan Permasalahannya. Jakarta: PT. Radja Grafi n- do Persada.
- Warner. Lindsay, (2001). Family Involvement: A Key Component of Student and School Success. Voices for Illinois Children, [\www.Voiccs4-kids.org](http://www.Voiccs4-kids.org)
- Wayne, R. Pace, Don F. Faulcs. (1993). Komunikasi Organisasi; Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan, editor Deddy Mulvana, MA, Ph.D., Bandung PT. Remaja Rosdakarya.
- West, A.M, (2000). Developing Creativity In Organizations; Mengembangkan Kreativitas dalam Organisasi. Yogyakarta: Kani-sius.
- www. SEDL-.y. «/e.v about Change Leadership An Imperative for Succesful Change.hitm, 1991: 9
- Ya'qub. Hamjali, (2001), Menuju Keberhasilan Manajemen dan Kepemimpinan. Surabaya: Usaha Nasional.
- Yukl. Gary' A.. (1989). Leadership In Organization. USA: Prentice-all International. Inc.

Penulis adalah Asep Survana, M.Pd. Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan FIPI UPI, saat ini menjabat sebagai Direktur Pondok Pustaka.