

KEMAMPUAN MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

Abstrak:

Salah satu penggerak perubahan pendidikan di sekolah adalah kemampuan manajemen kepala sekolah. Beberapa bukti empiris menunjukkan bahwa sekolah-sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah yang berkualitas secara berproses intitusi yang dipimpinnya mengalami perubahan positif yang signifikan. Kepala sekolah yang efektif dalam memimpin memiliki ciri-ciri sebagai berikut : (1) memiliki wawasan kependidikan yang luas, (2) memiliki daya inovatif, (3) memiliki gaya memimpin, (4) memahami persoalan sekolah secara komprehensif dan (5) mampu merumuskan visi dan misi sekolah yang dilengkapi dengan strategi implementasinya.

Variabel lain yang menentukan mutu pendidikan yaitu kinerja guru, karena guru merupakan petugas operasional yang menangani persoalan pendidikan. Bagaimanapun baiknya konsep pendidikan, jika guru yang menjalankan tugas tidak kompeten maka sukar diukur tingkat keberhasilannya. Namun demikian, kinerja guru tidak berdiri sendiri, selain merupakan faktor internal yang melekat pada diri guru itu sendiri, juga karena faktor eksternal yang di antaranya yaitu disebabkan oleh kemampuan manajemen kepala sekolah.

Kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajemen yang baik, ia akan berupaya agar para guru dapat menjalankan tugas mengajar secara baik, yang ditunjukkan melalui disiplin mengajar, kemampuan menyusun perencanaan pembelajaran, kemampuan menyajikan pelajaran dan kemampuan mengevaluasi serta memperbaikinya.

Tulisan ini menyoroti sejauhmana peran strategis kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru yang pada akhirnya akan memberikan perubahan positif dan kompetitif bagi lembaga yang dipimpinnya.

Kata Kunci : *Manajemen, Kepala Sekolah, Kinerja Guru dan Mutu Pendidikan*

I. Pendahuluan

Kesadaran pemerintah Indonesia untuk meningkatkan kualitas pendidikan saat ini semakin tinggi, hal ini tentu terkait dengan tantangan

abad ke-21 terhadap dunia pendidikan di Indonesia yang semakin berat. Menurut Yaumil¹ bahwa “lembaga pendidikan harus mengembang tugas menciptakan manusia baru Indonesia yang sadar dan menguasai IPTEK, IMTAQ, dan etika”. Pemikiran ini logis mengingat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia di mana berbagai permasalahan antara lain dapat dipecahkan dengan upaya penguasaan dan peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Selain bermanfaat bagi kehidupan manusia di satu sisi perubahan tersebut juga telah membawa manusia ke dalam era persaingan global yang merupakan ciri abad ke-21.

Uraian tersebut di atas juga menggambarkan bahwa ilmu pengetahuan dan teknonogi, keterampilan, keahlian, kemahiran yang memberi bobot kepada *output* pendidikan sesegera mungkin untuk diberi prioritas.

Peningkatan kualitas pendidikan merupakan proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah bersama kalangan swasta sama-sama telah dan terus berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pembangunan pendidikan yang lebih berkualitas antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya. Namun secara empiris upaya pemerintah tersebut belum cukup signifikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Salah satu indikator kurangberhasilan ini ditunjukkan antara lain dengan NEM atau hasil Ujian Akhir Nasional (UAN) siswa untuk berbagai mata pelajaran pada jenjang SLTP dan SLTA yang tidak memperlihatkan kenaikan yang berarti bahkan dapat dikatakan konstan dari tahun ke tahun, kecuali untuk beberapa sekolah yang jumlahnya relatif kecil.

Bersamaan dengan permasalahan mutu pendidikan yang masih rendah, kemudian tahun 1998 muncul tuntutan reformasi total dalam kehidupan berbangsa dan bernegara yang akhir-akhir ini memunculkan berbagai pendapat dan pandangan mengenai perlunya reformasi pendidikan nasional. Hal tersebut dapat dipahami, mengingat pendidikan merupakan institusi yang bertujuan membangun negara dengan cara mencerdaskan kehidupan bangsa.

Di lingkungan Departemen.. Pendidikan Nasional, upaya pembaruan di bidang pendidikan lebih progresif, seperti adanya sekolah percepatan untuk para siswa panda, sekolah unggulan dan lain-lain.

Begitu juga pada lembaga pendidikan swasta, banyak inovasi pendidikan yang dilakukan dalam rangka memenuhi perubahan dan keinginan masyarakat.

Dalam kaitannya dengan uraian di atas, Dedi Supriadi mengatakan bahwa :

Kebijakan publik di bidang pendidikan yang pada zamannya dianggap tepat, mungkin kehilangan relevansinya, karena itu dikembangkan kebijakan baru. Pendekatan pengajaran yang semua menjadi acuan dalam proses belajar mengajar di sekolah diguat kembali, karena dinilai ketinggalan zaman. Sumber-sumber belajar yang sebelumnya terbatas semakin meluas dan beragam. Perspektif dan kriteria pendidikan sebelumnya dianggap shahih, divalidasi ulang. Peran-peran guru, tenaga kependidikan, dan aparat pendidikan pun didefinisikan kembali untuk dapat mengakomodasi perkembangan yang terjadi.²

Perubahan sebagaimana diuraikan di atas, sejalan dengan kemajuan dalam teknologi informasi, hasil penelitian di bidang pendidikan, pengkajian berbagai kebijakan yang berkaitan dengan pendidikan, serta munculnya kecenderungan maupun paradigma baru dari masyarakat terhadap pendidikan.

Paparan di atas juga menggambarkan pentingnya peran-peran yang harus dilakukan oleh pengelola pendidikan, dalam rangka mewujudkan pencapaian tujuan pendidikan. Menurut Muhibbin Syah, paling tidak guru sebagai pendidik ataupun pengajar merupakan faktor penentu kesuksesan setiap usaha pendidikan. Itulah sebabnya setiap perbincangan mengenai pembaruan kurikulum, pengadaan sumber belajar, penerapan manajemen pendidikan, sampai kriteria sumber daya manusia yang dihasilkan oleh usaha pendidikan, selalu bermuara pada guru. Hal ini menunjukkan betapa signifikan (berarti/penting) posisi guru dalam dunia pendidikan.³

Sesuai dengan pendapat di atas, Jala dan Supriadi menyatakan bahwa dalam peningkatan mutu guru melalui pendidikan dalam jabatan, penekanan diberikan kepada kemampuan guru agar dapat meningkatkan efektifitas mengajarnya, mengatasi persoalan-persoalan praktis dalam mengelola kegiatan belajar mengajar, dan meningkatkan kepekaan guru terhadap perbedaan individual para siswa yang dihadapinya.⁴

Untuk itu, pembinaan mutu guru perlu secara sungguh-sungguh memberikan perhatian kepada melatih kepekaan guru terhadap latar belakang peserta didik yang semakin beragam terutama pada pendidikan dasar, sebagai konsekuensi dari semakin terbukanya akses peserta didik terhadap sekolah. Dalam rangka meningkatkan mutu guru, lembaga-

lembaga diklat di lingkungan Depdiknas maupun Departemen Agama perlu lebih dioptimalkan peranannya sesuai dengan tugas dan fungsinya.

II. Kemampuan Manajemen Kepala Sekolah

a. Pengertian Kemampuan Manajemen

Kemampuan yaitu suatu potensi atau energi yang dipergunakan untuk melakukan sesuatu secara optimal. Kemampuan dapat bersumber dari pembawa individu, juga berasal dari luar individu, seperti melalui proses pendidikan. Sedangkan manajemen berasal dari istilah manajemen yang berasal dari kata *to manage*, yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola.⁵

Istilah manajemen memiliki banyak arti, dalam lembaga pendidikan biasa dihubungkan dengan manajemen sekolah. Gaffar mengartikan manajemen pendidikan sebagai suatu proses kerjasama yang sistematis, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Manajemen pendidikan juga diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pemanfaatan pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.⁶

Follet memberikan pengertian manajemen adalah seni untuk melakukan suatu pekerjaan melalui orang lain. Sedangkan Stonner mengatakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan pengorganisasian, kemampuan manajemen dan pengendalian semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.⁷

Sondang Siagian memberikan pengertian manajemen adalah kemampuan dan keterampilan seseorang untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka mencapai tujuan kegiatan orang lain.⁸

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa hakekat manajemen adalah bagaimana seseorang pimpinan mampu memanfaatkan sumber daya yang dimiliki seoptimal mungkin, sehingga ia dapat mencapai tujuan organisasi.

Kemampuan manajemen berarti berhubungan dengan kemampuan seorang pemimpin atau kemampuan manajemen. Kemampuan manajemen kepala sekolah merupakan suatu hal yang sangat penting dalam manajemen sekolah model. Kemampuan manajemen kepala sekolah berkaitan dengan masalah melalui proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), komando (*command*), koordinasi (*coordination*), dan kontrol (*control*). Kemampuan manajemen juga berkaitan dengan perilaku kepala sekolah dalam memotivasi kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh

pertimbangan terhadap pada guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok.

Kemampuan manajemen dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sutisna (1993) merumuskan kemampuan manajemen sebagai “proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang ada”.⁹ Sementara Soepardi (1998) mendefinisikan kemampuan manajemen sebagai “kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien”.¹⁰ Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan manajemen sedikitnya mencakup tiga dimensi yang saling berhubungan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristik; adanya pengikut, serta adanya situasi kelompok tempat pemimpin dan pengikut berinteraksi.

b. Fungsi Manajemen

Fayol mengidentifikasi lima fungsi manajemen : Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Komando (*Command*), Koordinasi (*Coordination*), dan Kontrol (*Control*).

Luther Gullick mengidentifikasi fungsi manajemen dengan POSDCoRB, yaitu :

- P (*Planning*)
- O (*Organizing*)
- S (*Staffing*)
- D (*Directing*)
- Co (*Coordinating*)
- R (*Reporting*)
- B (*Budgeting*)¹¹

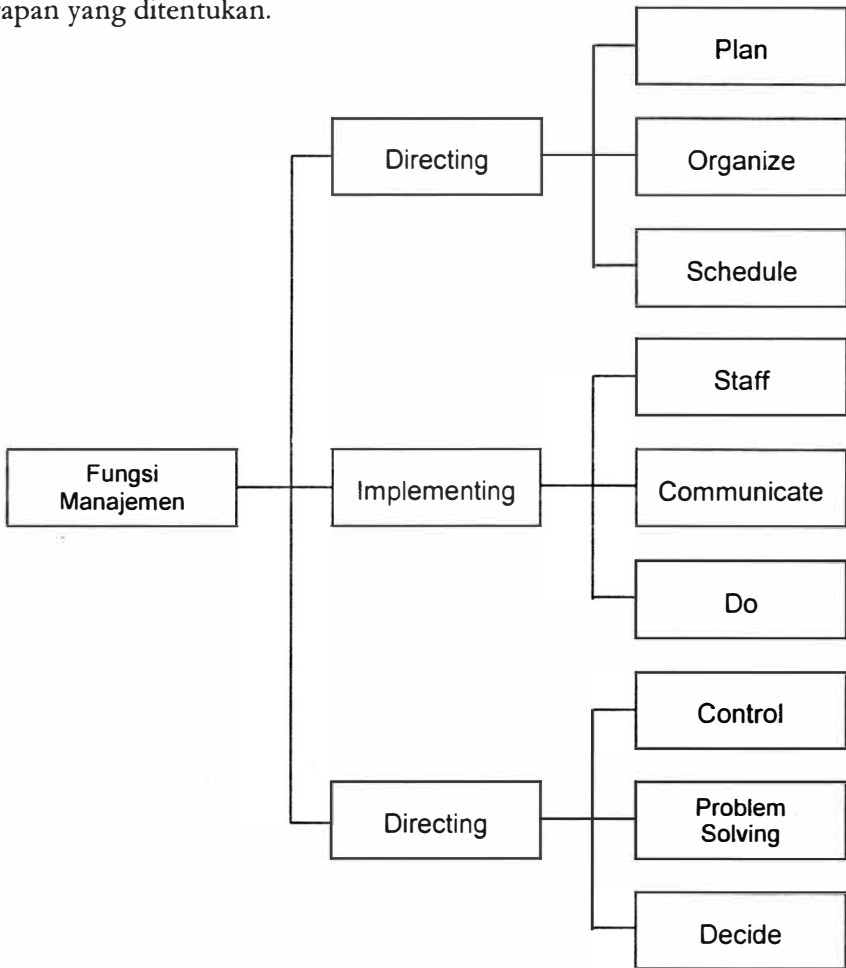
Dalam manajemen fungsi ada tugas-tugas tertentu yang harus dilaksanakan sendiri. J.L. Massie mengemukakan fungsi manajemen sebagai berikut :

1. Pengambilan Keputusan
2. Pengorganisasian
3. *Staffing*

4. *Planning*
5. Kontrol
6. Komunikasi
7. Pengarahan.¹²

Pendapat di atas menggambarkan bahwa manajemen memiliki fungsi yang meliputi: Pertama pengambilan keputusan, dalam konteks ini seorang pemimpin harus memiliki kemampuan mengambil keputusan yang berkaitan dengan organisasi yang dipimpinnya. Kedua, pengorganisasian yaitu kemampuan dalam mengorganisasi. Ketiga bahwa suatu organisasi yang baik juga harus memiliki fungsi *staffing, planning, kontrol, komunikasi dan perubahan*.

Manajemen berarti memberikan arah kepada kita pada saat mengkoordinasikan sumber daya dalam suatu proses untuk mencapai harapan yang ditentukan.



Kombinasi / Gabungan Manajemen¹³

The Ten Commandments of Management

1. Identifikasi orang-orang yang ada dalam organisasi sebagai **miliki** terbesarnya.
2. Mencari keuntungan untuk dapat melanjutkan pelayanannya
3. Pendekatan kepada setiap tugas, sadar terhadap hal-hal yang ada dalam organisasi sehingga hasilnya tidak ketinggalan dari perubahan.
4. Tetapkan perencanaan jangka panjang dan jangka pendek untuk mengetahui keberhasilan yang tinggi.
5. Amankan pencapaian tujuan melalui pengertian dan penerimaan tujuan itu oleh orang lain.
6. Perlakukan agar setiap individu sebagai tim menyesuaikan diri dengan baik serta mengetahui apa yang seharusnya ia kerjakan, bagaimana baiknya menyajikan, apada kewenangannya dan apakah pekerjaan itu ada kaitannya dengan pekerjaan orang lain.
7. Pusatkan pada peningkatan individu melalui riview terhadap pelaksanaan tugasnya dan potensinya secara teratur.
8. Siapkan untuk mendapatkan kesempatan bimbingan dalam pengembangan diri dan sebagai landasan pertumbuhan lembaga.
9. Pertahankan inisiatif dan ganjaran yang cocok serta teratur untuk peningkatan usahanya.
10. Berilah dukungan untuk memberikan kepuasan kerja bagi mereka yang dilayani.¹⁴

c. Manajemen Pendidikan

Dalam perkembangan teori manajemen dapat dikategorikan dalam beberapa tahap, yaitu :

Manajemen pendidikan adalah aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya. Manajemen pendidikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengendalikan tenaga pendidikan, sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Manajemen pendidikan adalah upaya seseorang untuk mengerahkan dan memberi kesempatan kepada orang lain untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif, dan menerima pertanggungjawaban pribadi untuk mencapai pengukuran hasil yang ditetapkan.

Manajemen sekolah meliputi : peserta didik, guru dan tenaga kependidikan lainnya, kurikulum, kegiatan belajar mengajar, sarana prasarana dan administrasi sekolah (Kepmendikbud No. 0489/U/1992).

Administrasi pendidikan, ialah koordinasi kegiatan alat untuk mencapai tujuan dan kegiatan yang menyertakan banyak orang.

Menurut Oteng Sutisna, manajer adalah seorang yang berusaha untuk mencapai maksud-maksud yang dapat dihitung dan administrator sebagai orang yang berikhtiar untuk maksud-maksud yang tidak dapat dihitung tanpa mengindahkan akibat akhir dari pencapaiannya.¹⁵

Pola kompetensi pendidikan terdiri atas delapan tugas pokok Administrator

1. Pengajaran dan Kurikulum
2. Murid
3. Personil Sekolah
4. Gedung Sekolah
5. Angkutan Sekolah
6. Organisasi dan Struktur Sekolah
7. Keuangan Sekolah dan Tata Usaha
8. Kemampuan Manajemen Masyarakat Sekolah.

Dari beberapa pendapat para pakar, bahwa konsep manajemen pendidikan masih kurang biasa dipergunakan dalam lingkungan pekerjaan pendidikan, khususnya di lingkungan sekolah. Karena yang sudah banyak dikenal yaitu istilah administrasi pendidikan. Masih banyaknya para pakar yang membedakan antara manajemen pendidikan dengan administrasi pendidikan karena masih banyak yang beranggapan bahwa manajemen lebih ditekankan kepada upaya untuk mempergunakan sumber data seefisien mungkin, sementara administrasi banyak menyangkut hal dari keseluruhan yang ada dalam organisasi.

d. Dimensi Kemampuan Manajemen

Perkembangan studi kemampuan manajemen tidak terpusat semata-mata ditunjukkan oleh kemampuan pemimpin, akan tetapi berkaitan dengan aspek moral, mental, etika yang berkaitan dengan pencapaian tujuan suatu organisasi.¹⁶ Dalam manajemen, kemampuan seseorang pemimpin selain dipusatkan kepada fungsi-fungsi manajemen dan hasil yang diukur dari kegiatan yang dilakukan pemimpin dalam hal ini kepala sekolah. Tujuan juga harus diformulasikan dengan suatu ukuran yang dapat dihitung sehingga jelas perbandingannya antara perencanaan dengan hasil yang dicapai atas dasar perencanaan. Dengan

demikian kemampuan manajemen membutuhkan suatu standar sebagai alat ukur keberhasilan, ukuran tersebut antara lain :

1) Kemampuan dalam Memimpin

Kemampuan manajemen (*leadership*) didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi agar orang mau mengikuti arahnya atau mengikuti keputusannya (*leadership is a ability to influence people to willingly follow one's guidance or adhere to one's decision*).¹⁷ Menurut definisi ini nampak keberhasilan menjalankan kemampuan manajemen sangat tergantung kepada pemimpin itu saja. Sedangkan faktor bawahan dan situasi yang dihadapi dianggap tidak menentukan. Namun, Wagner III dan Hallenbeck mengatakan bahwa sesungguhnya pemimpin memimpin adalah karena dipaksakan atau diberikan sanksi oleh para pengikutnya. Jadi tidak semua kegiatan manusia adalah kemampuan manajemen. Melainkan hanya terjadi dalam konteks kelompok yang berorientasi pada tujuan.¹⁸ Pemimpin harus mampu menjalin kerja sama dengan orang lain di dalam kelompoknya.¹⁹

Paling sedikit ada empat kemampuan yang dibutuhkan: (1) kemampuan untuk menggunakan kekuatan dengan efektif, (2) kemampuan untuk memahami bahwa manusia memiliki motivasi yang berbeda pada waktu dan situasi yang berbeda, (3) kemampuan untuk menginspirasi dan (4) kemampuan untuk bertindak dengan cara yang dapat mengembangkan suatu iklim yang kondusif untuk memberi respons dan meningkatkan motivasi. Diumpamakan sebagai seorang pemimpin orkestra yang berfungsi menghasilkan suara yang terkoordinasi dan tempo yang benar melalui upaya para musisi yang terintegrasi.²⁰

Rost mendefinisikan kemampuan manajemen sebagai suatu hubungan pengaruh antara pemimpin dan pengikut yang bermaksud melakukan perubahan yang mencerminkan maksud bersama mereka.²¹ Selanjutnya, kemampuan manajemen seorang manajer diartikan juga sebagai proses mempengaruhi orang untuk mengarahkan upaya mereka mencapai tujuan-tujuan tertentu.²² Mant mengemukakan bahwa kemampuan manajemen berhubungan dengan dua aspek yang cukup berbeda, yakni : proses yang berlangsung antara pemimpin dan pengikut (terutama aspek emosional dan intelektual) dan konteks dari kemampuan manajemen (berhubungan dengan tujuan yang diinginkan pemimpin, biasanya rasional dan emosional).²³ Definisi tersebut tidak memfokuskan pada kegiatan manusia di dalam perusahaan sehingga arti kemampuan manajemen di sini bersifat umum. Namun dikatakan bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mempunyai visi tentang mau dibawa ke

mana organisasinya, mempunyai kemampuan untuk membangkitkan semangat para pengikutnya untuk mencapai tujuan. Suatu visi dalam organisasi tidak dapat dibentuk dengan cara membuat maklumat, atau menggunakan kekuatan atau pemaksaan.²⁴

Oleh karena itu, sebagian pemimpin ada yang efektif dan banyak juga yang tidak. efektif atau tidak efektifnya seseorang ditentukan oleh dua faktor : (1) karakteristik kemampuan manajemen (trail theory) dan (2) karakteristik pribadi, seperti: kemampuan mental yang superior, kematangan emosi, dorongan emosi, keterampilan memecahkan masalah, keterampilan manajemen dan keterampilan kemampuan manajemen.²⁵

Dalam manajemen pendidikan, kemampuan manajemen seorang kepala sekolah dapat terlihat dari kemampuannya mengarahkan orang lain dan memberikan kesempatan kepada orang lain untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan menerima pertanggungjawaban pribadi untuk mencapai pengukuran hasil yang ditetapkan.²⁶

Ada dua unsur yang menonjol dalam uraian di atas, Pertama kemampuan menyangkut penggunaan pengaruh atas anggota yang lain dari suatu kelompok atau organisasi. Kedua membantu kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan. Efektivitas kemampuan manajemen ditentukan oleh intensitas pemimpin tersebut membantu organisasi mencapai tujuannya. Jadi kemampuan manajemen yang efektif adalah yang mencapai tujuan. Sedangkan yang tidak efektif adalah yang tidak membantu mencapai tujuan.²⁷

Manajer adalah seorang yang berusaha untuk mencapai maksud-maksud yang dapat dihitung.²⁸ Dalam kaitan ini tugas seorang manajer tidak boleh menyimpang dari tugas organisasinya, berdasarkan studi yang dilakukan oleh para pakar bahwa tugas seorang manajer di sekolah yaitu :

- 1) Menetapkan Tujuan
- 2) Membuat Kebijakan
- 3) Menetapkan Peran
- 4) Mengkoordinasikan Fungsi-fungsi Administratif
- 5) Menaksir Efektivitas
- 6) Bekerja sama dengan tokoh-tokoh masyarakat untuk meningkatkan perbaikan dalam pendidikan
- 7) Menggunakan sumber-sumber pendidikan dari masyarakat.
- 8) Melibatkan orang dan
- 9) Melakukan komunikasi.²⁹

Kemampuan manajemen sebagai penggunaan pengaruh yang tidak memaksa untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan-

kegiatan anggota dari suatu kelompok yang terorganisasi untuk mencapai tujuan dari kelompok tersebut.³⁰

Stoner dan kawan-kawan mendefinisikan kemampuan manajemen sebagai proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berhubungan dengan tugas dari anggota kelompok.³¹ Definisi ini mempunyai empat implikasi kemampuan manajemen. Pertama, dalam kemampuan manajemen menyangkut orang lain guru atau pengikut. Dengan kemauannya untuk mendengar arahan dari pemimpin maka anggota kelompok dapat membantu menentukan status pimpinan dan menjadikan proses manajemen berlangsung karena tanpa ada orang yang dipimpin maka semua kualitas kemampuan manajemen yang ada pada manajer menjadi tidak relevan. Kedua, kemampuan manajemen menyangkut distribusi kekuatan yang tidak merata antara pemimpin dan para anggota kelompok. Ketiga, kemampuan manajemen menyangkut kemampuan menggunakan berbagai bentuk kekuatan untuk mempengaruhi perilaku para pengikut dengan berbagai cara. Keempat, kemampuan manajemen menyangkut nilai-nilai dan mengkombinasikan tiga aspek di atas. Pemimpin yang mengabaikan unsur moral akan menjadi buruk.³²

Kauzes dan Posner mengklasifikasikan nilai-nilai ini menjadi dua: (1) nilai-nilai kultural perusahaan seperti kepercayaan, solidaritas, pelayanan dan pelatihan (2) nilai-nilai pribadi secara individual, termasuk tanggung jawab, ketetapan, kejujuran, rendah hati, kecermatan, kesabaran, pelayanan dan upaya untuk mencari kualitas pribadi yang menyeluruh.³³

Kemampuan manajemen atau peranan seorang pemimpin menurut Siegel dan Lane hanya merupakan satu komponen dari suatu pekerjaan manajemen.³⁴ Adapun pengertian kemampuan manajemen itu sendiri adalah kemampuan untuk memberikan semangat kepada orang dan membujuk anggota organisasi agar bergerak menuju ke arah yang diinginkan.³⁵ Hunt mendefinisikan kemampuan manajemen adalah kapasitas untuk memobilisasikan pengikut dalam berkompetisi atau dalam konflik kubutuhan potensial.³⁶ Sedangkan menurut Terry dan kawan-kawan, kemampuan manajemen adalah aktivitas mempengaruhi orang lain agar mau berusaha mencapai tujuan kelompok.³⁷

Essensi kemampuan manajemen ini pada dasarnya adalah untuk membantu orang lain agar menampilkan segala potensi terbaiknya untuk kepentingan organisasi. Namun karakteristik pengikut atau bawahan bersatu sama lain dan karena itu dalam kemampuan manajemen mencakup berbagai kemampuan manajemen yang dapat diterapkan.

Daft menggambarkan perkembangan kemampuan manajemen dalam dua dimensi. Pertama, dimensi tingkat penerapan kemampuan manajemen (tingkat makro dan tingkat mikro). Kedua, dimensi lingkungan (lingkungan yang stabil atau lingkungan yang kacau). Kemampuan manajemen pada tingkat mikro berhubungan dengan tingkat situasi, tugas dan individu tertentu. Dalam hal ini kemampuan manajemen difokuskan pada satu orang dan satu tugas dalam waktu tertentu. Pemimpin mempunyai pengetahuan yang rinci tentang proses pelaksanaan pekerjaan dan perilaku para bawahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Sedangkan pada tingkat mikro, kemampuan manajemen berhubungan dengan gagasan-gagasan yang ideal, nilai-nilai dan strategi yang membentuk karakteristik suatu kelompok besar yang berhubungan dengan maksud pokok, strategi, struktur, makna dan budaya.³⁸

Pada dimensi lingkungan yang stabil atau yang kacau berkaitan dengan dinamika unsur-unsur yang terdapat di dalam lingkungan. Suatu lingkungan yang stabil jika tetap tidak mengalami perubahan selama beberapa bulan atau tahun. Sedangkan lingkungan yang kacau apabila unsur-unsur di dalam lingkungan mengalami perubahan dengan cepat. Jika kedua dimensi tersebut digabung maka akan membentuk suatu kerangka yang menggambarkan perkembangan pemikiran kemampuan manajemen dan diklasifikasikan menjadi empat era. Era Pertama disebut kemampuan manajemen makro di lingkungan yang stabil. Era Kedua disebut kemampuan manajemen mikro di tingkat lingkungan yang stabil. Era Ketiga disebut kemampuan manajemen mikro di lingkungan yang kacau. Era Keempat disebut kemampuan manajemen makro di lingkungan yang kacau.

Kemampuan manajemen pada era ini menghendaki para pemimpin mengembangkan kualitas pribadi dan belajar mengembangkan kualitas-kualitas yang pada orang lain. Pada era ini visi tidak hanya dimiliki oleh pemimpin, tetapi dimiliki oleh setiap orang. Pemimpin menjadi pelayan yang mencurahkan diri mereka pada orang lain dan visi organisasi. Secara grafis dapat dilihat pada Gambar di halaman berikut ini:

LINGKUNGAN

		Stabil	Kacau
Mikro	Era 2	Manajemen Rasional - Teori-teori Perilaku - Teori-teori Kontingensi Lingkungan - Hirarki Vertikal - Lima Fungsi Manajemen	Era 3 Kemampuan Manajemen Tim - Kebingunan - Pemberdayaan - Kualitas Lingkungan - Organisasi Horizontal - Tim Lintas Fungsi - Penelitian
Cakupan			
Makro	Era 1	Kemampuan Manajemen Orang Hebat - Teori-teori Sifat Lingkungan - Organisasi Pra-birokratis - Prinsip-prinsip Administratif	Era 4 Kemampuan Manajemen yang Memudahkan - Visi Perekat, Kesejajaran, Hubungan Lingkungan - Organisasi Belajar - Perubahan yang Konstan, Penyesuaian

Gambar 2.1. Perkembangan Kemampuan Manajemen³⁹

Walaupun muncul berbagai teori baik di lingkungan yang stabil atau yang berubah dan pada tingkat makro atau tingkat mikro, kemampuan manajemen secara umum memiliki karakteristik, yakni :

- a. **Keyakinan Diri**
Keyakinan diri berasal dari memiliki pengetahuan yang tepat dan tahu bagaimana menggunakannya.
- b. **Ketahanan Fisik dan Mental**
Kemampuan untuk mengendalikan kemarahan dan tetap berpikir tenang merupakan kebutuhan bagi pemimpin. Tekanan emosional dan mental yang dihadapi pemimpin begitu tinggi karena itu mereka seharusnya mempunyai ketahanan fisik yang memadai untuk dapat bertahan menghadapi berbagai masalah.
- c. **Bersemangat**
Semangat bersifat menular. Anggota kelompok merasa bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan jika mereka melihat pemimpinnya juga bersemangat. Sebaliknya tidak ada orang yang ingin bekerja untuk pemimpin yang negatif dan membosankan.
- d. **Rasa Tanggung Jawab**
Seorang pemimpin seharusnya mengambil tanggung jawab dan bukan menghindari. Pemimpin yang secara aktif mengambil tanggung jawab dikagumi oleh para pengikutnya. Para pengikut

merasa senang agar pemimpin mereka tetap berada di samping mereka.

e. Empati dan Hubungan Sesama yang baik (*Empathy and Good Human Relations*).

Pemimpin yang sukses dapat melakukan empati kepada para pengikutnya sehingga mampu melihat sesuatu dari sudut pandang bawahan. Kerena kemampuan manajemen mengenai kerja sama dengan orang lain, maka keterampilan hubungan baik antar sesama dibutuhkan oleh pemimpin. Dengan memiliki kelima karakteristik kemampuan manajemen tersebut belum menjamin keberhasilan seorang pemimpin.⁴⁰

Kemampuan manajemen diyakini mempunyai peranan penting di dalam semua tindakan anggota kelompok karena itu berbagai teori, pendekatan dan hasil penelitian yang dikembangkan untuk menjelaskannya. Ada dua pendekatan yang pertama kali dikembangkan untuk memahami tentang kemampuan manajemen, yakni difokuskan pada sifat-sifat pribadi pemimpin dan pendekatan para perilaku.⁴¹

Berawal dari *Great Man* (orang hebat) yang menganggap mental dan sifat-sifat kepribadian dari berbagai pemimpin. Sifat-sifat seperti intelegensi, nilai-nilai, keyakinan diri dan penampilan merupakan karakteristik pribadi yang dapat membedakan seorang pemimpin dengan yang bukan pemimpin.⁴²

Stogdill pada tahun 1948 mengkaji ulang lebih dari 100 studi yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan sifat ini dan didapat bahwa para peneliti mengidentifikasi sifat-sifat khusus yang berkaitan dengan kemampuan kepemimpinan: lima sifat fisik (seperti energi, penampilan dan tinggi). Empat sifat kemampuan dan intelegensi, enam belas sifat kepribadian (seperti adaptabilitas, agresifitas, antusiasme, dan keyakinan diri), enam sifat yang berkaitan dengan tugas (seperti dorongan berprestasi, daya tahan dan inisiatif) dan sembilan sifat sosial (seperti kerja sama, keterampilan interpersonal dan kemampuan administratif). Secara umum, studi mengenai sifat-sifat pemimpin bukan merupakan pendekatan yang berhasil di dalam menjelaskan kemampuan manajemen. Tidak semua pemimpin memiliki sifat tersebut dan sebagian orang yang bukan pemimpin barang kali mempunyai beberapa atau semua sifat tersebut.⁴³

Stogdill menyimpulkan bahwa nilai dari sifat-sifat tertentu berbeda menurut situasi organisasi.⁴⁴ Sifat-sifat kepribadian dan sosial termasuk ciri-ciri fisik yang dipelajari maka ditemukan bahwa pemimpin cenderung lebih cerdas, lebih terbuka, lebih dominan dan lebih tegas dari

pada para pengikutnya, termasuk lebih besar dan lebih tinggi. Pengkajian lebih lanjut menunjukkan beberapa kontradiksi. Tidak semua sifat dapat diterapkan untuk segala situasi.⁴⁵

Akhir-akhir ini para peneliti masih menganggap bahwa beberapa sifat adalah penting bagi kemampuan manajemen yang efektif. Sifat-sifat ini adalah kepercayaan diri, kejujuran, integritas dan dorongan motivasi.⁴⁶ Kemudian ditambah dengan ketahanan fisik dan mental, antusiasme, rasa tanggung jawab dan empati serta hubungan sesama yang baik.⁴⁷ Pemimpin merupakan orang khusus dengan peran yang khusus pula.⁴⁸ Telah disadari bahwa tanpa kemampuan manajemen pada semua lapisan di suatu lembaga maka proses penyempurnaan tidak diteruskan.⁴⁹ Meskipun sampai saat ini belum terdapat kesepakatan yang mantap tentang makna sesungguhnya kemampuan manajemen itu.⁵⁰

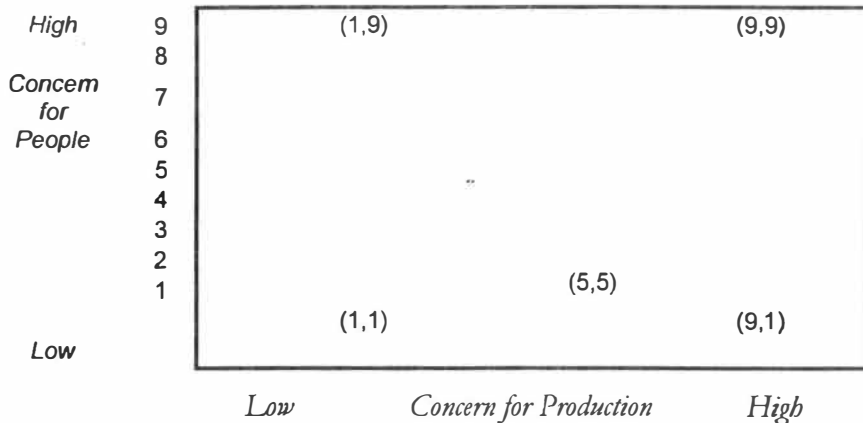
Berikut digambarkan faktor-faktor yang paling sering berhubungan dengan kemampuan manajemen yang efektif.

Kapasitas Intelegensi	Pencapaian Ilmuwan	Tanggung Jawab Kejujuran	Partisipasi Aktivitas	Status Posisi
Kehati-hatian Fasilitas Verbal	Pengetahuan Pencapaian Athletik	Ketergantungan Inisiatif	Sosio-Ekonomi Sosio-Abilitas Kerjasama	Popularitas
Originalitas	Penyesuaian	Persistensi	Adaptabilitas	
Keputusan	Kepribadian	Agresivitas Keyakinan Diri Keinginan untuk Unggul	Humor	

Gambar 2.2. Faktor-faktor Kepribadian yang Paling Sering Berhubungan dengan Kemampuan Manajemen yang Efektif⁵¹

Blake dan McCanse mengembangkan kisi-kisi kemampuan manajemen (*Leadership Grid*) sebagai suatu instrumen untuk penilaian dan pengembangan perilaku pemimpin. Kisi-kisi kemampuan manajemen menggabungkan baik orientasi pada tugas (*concern for production*) dan orientasi pada manusia (*concern for people*) ke dalam kisi-kisi matriks dua dimensi seperti pada gambar di bawah ini. Dari gambar nampak bahwa seorang yang kepeduliannya tinggi pada manusia dan rendah pada tugas ditunjukkan oleh titik (1,9) di dalam sel dari matriks, disebut *country club management*. Orang yang mempunyai kepedulian pada tugas dan rendah pada manusia ditunjukkan oleh titik (9,1) di dalam sel dari matriks,

disebut *authority-compliance*. Orang yang mempunyai kepedulian sedang pada kedua orientasi ditunjukkan oleh titik (5,5) di dalam sel dari matriks, disebut *middle of the road management*. Orang yang tidak mempunyai kepedulian tinggi pada kedua orientasi ditunjukkan oleh titik (1,1) di dalam sel matriks, disebut *improverrished management*. Orang yang mempunyai kepedulian tinggi pada kedua orientasi tersebut ditunjukkan oleh titik (9,9) di dalam sel matriks, disebut *team management*. Titik (9,9) dinilai sebagai pendekatan yang paling baik dalam memimpin bawahan karena perhatian terhadap tugas dan guru sama besarnya.⁵²



Dengan memperhatikan beberapa teori yang dikemukakan di atas, maka kemampuan manajemen merupakan suatu pola perilaku seseorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk manajemennya. Secara teoritis telah banyak dikenal kemampuan manajemen, namun kemampuan manajemen mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan.

Salah satu pendekatan tentang teori kepemimpinan yang menunjukkan kemampuan manajemen kepala sekolah secara jelas adalah jaringan manajemen (*Managerial Grid*), yang dikembangkan oleh Blake dan Mouton. Dalam pendekatan ini, manajer berhubungan dengan dua hal, yakni perhatian pada produksi di satu pihak dan perhatian pada orang-orang di pihak lain. Perhatian pada produksi atau tugas adalah sikap pemimpin yang menekankan mutu keputusan, prosedur, mutu pelayanan staf, efisiensi kerja dan jumlah pengeluaran. Perhatian pada orang-orang adalah sikap pemimpin yang memperhatikan keterlibatan anak buah dalam rangka pencapaian tujuan. Dalam hal ini aspek-aspek yang perlu diperhatikan berkaitan dengan harga diri anak buah, tanggung

jawab berdasarkan kepercayaan, suasana kerja yang menyenangkan dan hubungan yang harmonis.

Pendekatan situasional hampir sama dengan pendekatan perilaku, keduanya menyoroti perilaku kemampuan manajemen dalam situasi tertentu. Dalam hal ini kemampuan manajemen lebih merupakan fungsi situasi dari pada sebagai kualitas pribadi dan merupakan suatu kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu.

Menurut pandangan perilaku, dengan mengkaji kemampuan manajemen dari beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku akan memudahkan menentukan kemampuan manajemen yang paling cocok. Pendekatan ini menitikberatkan pada berbagai kemampuan manajemen yang paling efektif diterapkan dalam situasi tertentu. Ada beberapa kemampuan manajemen yang menggunakan pendekatan ini.⁵³

2) Kemampuan Manajemen dalam Peningkatan Kinerja

Selain pokok-pokok perhatian manajemen sekolah model sebagaimana diuraikan di atas, perhatian selanjutnya diberikan padahal penting, yaitu peranan kemampuan manajemen kepala sekolah dalam kaitannya dengan pengembangan guru. Prinsip-prinsip dan praktek-praktek kemampuan manajemen ini hendaknya dikaitkan dengan peranan kepala sekolah dan kedudukan pimpinan lainnya yang relevan dan peranan kemampuan manajemen khusus yang meliputi hubungan dengan staf, siswa, orang tua siswa dan orang-orang lain di luar komunitas tempat sekolah itu berada.

Semakin tinggi kemampuan manajemen yang diduduki oleh seseorang dalam organisasi, nilai dan bobot strategis dari keputusan yang diambil semakin besar. Sebaliknya, semakin rendah kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, keputusan yang diambilnya pun lebih mengarah kepada hal-hal yang lebih operasional. Terlepas dari keputusan yang diambil, apakah pada katagori strategi, taktis, teknis atau operasional, semuanya tergolong pada "penentuan arah" dari perjalanan yang hendak ditempuh oleh organisasi.⁵⁴

Sebagai pemimpin, harus memiliki berbagai kemampuan di antaranya yang berkaitan dengan pembinaan disiplin pegawai dan motivasi.

1). Pembinaan Disiplin

Seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan disiplin, terutama disiplin diri (*Self Discipline*). Dalam kaitan ini, pemimpin harus mampu membantu pegawai mengembangkan pola dan meningkatkan standar perilakunya, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat

untuk menegakkan disiplin. Disiplin merupakan sesuatu yang penting untuk menanamkan rasa hormat terhadap kewenangan, menanamkan kerjasama dan merupakan kebutuhan untuk berorganisasi, serta untuk menanamkan rasa hormat terhadap orang lain.⁵⁵

Peningkatan kinerja pegawai dalam manajemen berbasis sekolah perlu dimulai dengan sikap demokratis. Oleh karena itu, dalam membina disiplin perlu berpedoman pada sikap tersebut, yakni dari, oleh dan untuk pegawai, sedangkan pemimpin “tut wuri handayani”. Dalam hal ini, Soelaeman (1985 : 77) mengemukakan bahwa pemimpin berfungsi sebagai pengemban ketertiban, yang patut diteladani..., tetapi tidak diharapkan sikap yang otoriter.

Taylor dan User (1982) mengemukakan strategi umum membina disiplin sebagai berikut :⁵⁶

Konsep Diri; strategi menekankan bahwa konsep-konsep diri dari setiap individu merupakan faktor penting dari setiap perilaku. Untuk menumbuhkan konsep diri, pemimpin disarankan bersikap empatik, menerima, hangat dan terbuka sehingga para pegawai dapat mengeksplorasikan pikiran dan perasaannya dalam memecahkan masalahnya.

Keterampilan berkomunikasi; pemimpin harus menerima semua perasaan pegawai dengan teknik komunikasi yang dapat menimbulkan kepatuhan dari dalam dirinya.

Konsekuensi-konsekuensi logis dan alami; perilaku-perilaku yang salah terjadi karena pegawai telah mengembangkan kepercayaan yang salah terhadap dirinya. Hal ini mendorong munculnya perilaku-perilaku salah yang disebut *misbehaviour*. Untuk itu pemimpin disarankan a) menunjukkan secara tepat tujuan perilaku yang salah sehingga membantu pegawai dalam mengatasi perilakunya, serta b) memanfaatkan akibat-akibat logis dan alami dari perilaku yang salah.

Klarifikasi nilai; strategi ini dilakukan untuk membantu pegawai dalam menjawab pertanyaannya sendiri tentang nilai-nilai dan membentuk sistem nilainya sendiri.

Latihan keefektifan pemimpin; metode ini bertujuan untuk menghilangkan metode refresif dan kekuasaan, misalnya hukuman dan ancaman melalui model komunikasi tertentu.

Terapi Realitas; pemimpin perlu bersikap positif dan bertanggung jawab. Untuk menerapkan berbagai strategi tersebut, kepala sekolah harus mempertimbangkan berbagai situasi dan perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhinya.

2). Pembangkitan Motivasi

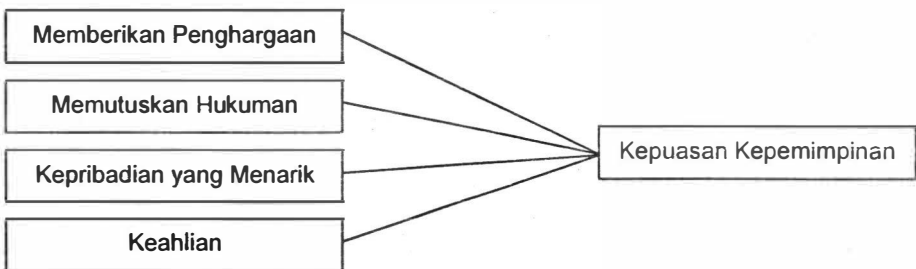
Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah kinerja kerja. Dalam hal tertentu motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Setiap pegawai memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lain berbeda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Perbedaan pegawai tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi juga psikisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja, perlu diupayakan untuk membangkitkan motivasi para pegawai dan faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.

3). Penghargaan

Penghargaan (*reward*) sangat penting untuk meningkatkan kegiatan yang produktif dan mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Dengan penghargaan pegawai akan terangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi pegawai secara terbuka sehingga setiap pegawai memiliki peluang untuk meraihnya. Penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat, efektif dan efisien agar tidak menimbulkan dampak negatif.

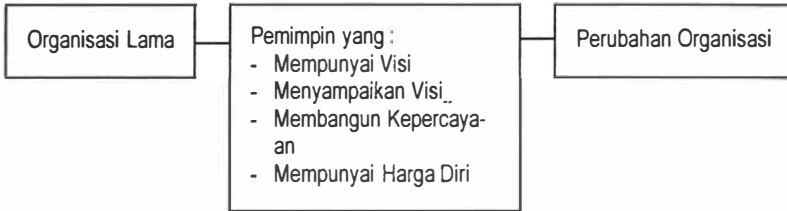
Hubungan keahlian dengan kekuasaan dalam suatu organisasi yang menggambarkan kemampuan manajemen adalah sebagai berikut :



Gambar 2.3. Hubungan Keahlian dan Kekuasaan dalam Kemampuan Manajemen

Dari gambar di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a) Watak Manajer, pimpinan yang efektif harus mempunyai watak berikut : mendorong untuk berinisiatif dan bertindak, motivasi, integritas, percaya diri dan mampu membangun kharisma.
- b) Cara Memimpin, partisipatori dan pengambilan keputusan pada waktu yang tepat, orientasi pelaksanaan tugas, upaya kekompakkan kelompok, pendekatan situasional.
- c) Pendekatan Kemampuan Manajemen Transformasi.⁵⁷



Gb.2.4. Pendekatan Kemampuan Manajemen Transformatif

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka diperoleh kesimpulan bahwa kemampuan manajemen kepala sekolah adalah suatu penilaian terhadap pengaruh kepala sekolah pada diri bawahan yang berorientasi pada tugas, hubungan emosional, kepemilikan kekuasaan yang humanis dan kesesuaian pendekatan yang menyebabkan tercapainya tujuan sekolah.

III. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja

Saat ini, masalah kinerja telah menjadi salah satu *mainstream* utama dengan masyarakat Indonesia. *Mainstream* itu, tidak jarang menimbulkan kekhawatiran. Misalnya, jika bangsa Indonesia tidak memiliki kinerja yang baik, maka kemungkinan besar akan tertinggal jauh dengan bangsa-bangsa lain, termasuk bangsa-bangsa tetangga dalam lingkungan Asia Tenggara.

Untuk mengetahui teori tentang kinerja, maka penulis kemukakan pendapat ahli. Dari segi tinjauan administrasi bahwa, “kinerja berarti terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki dalam suatu perbuatan”. Setiap pekerjaan yang dilandasi kinerja yang tinggi akan efisien dan efektif, karena dilihat dari segi hasil, tujuan dan akibat yang dikehendaki dari perbuatan itu telah dicapai secara maksimal.⁵⁸ Sedangkan menurut Weterman dan Pauline Donoghue, kinerja adalah kemampuan keseluruhan kemampuan seseorang untuk bekerja sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan kerja secara optimal.⁵⁹

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat diperoleh gambaran bahwa makna kinerja menunjukkan ~ taraf tercapainya hasil setelah melakukan proses usaha yang dilakukan secara sistematis dan maksimal. Kerja yang optimal dapat dilakukan melalui sikap mental yang berpandangan bahwa mutu kerja merupakan aspek yang dikedepankan.

Dalam Ensiklopedia Indonesia, Hasan Shadly menjelaskan bahwa "kinerja menunjukkan kekuatan dalam bekerja untuk tercapainya suatu tujuan".⁶⁰ Suatu usaha dikatakan memiliki kinerja yang tinggi kalau usaha itu mencapai tujuan dan itu dilakukan dengan semangat yang tinggi dan ditunjang dengan profesionalisme dengan ukuran yang mendekati kepastian. Pendapat tersebut hampir sesuai dengan yang dikemukakan oleh Winardi⁶¹ bahwa "kinerja yaitu tingkatan hingga di mana suatu pekerjaan dilakukan sehingga tujuan-tujuan dicapai". Dengan demikian kinerja sinonim dengan upaya pencapaian hasil pekerjaan.

Dari pendapat yang dikemukakan para ahli tentang kinerja, maka diperoleh gambaran bahwa suatu pekerjaan itu dikatakan hasil kinerja yang baik, jika proses yang dilakukan didukung dengan kemampuan dan dedikasi serta disiplin yang tinggi, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan. Pekerjaan yang cenderung banyak menggunakan biaya dan waktu dan hasilnya kurang optimal tidak dapat dikatakan sebagai suatu pekerjaan yang efektif.

Kinerja dalam suatu institusi dapat dibentuk, walaupun kinerja seseorang sebenarnya sangat individual. Namun secara kultural ternyata dapat dilihat, kelompok masyarakat yang memiliki kinerja yang tinggi dan telah diketahui umum. Misalnya di tingkat negara Asia, bangsa Jepang dan Korea termasuk memiliki kinerja yang tinggi.

Agar kinerja menjadi inti sosial yang efektif dan efisien dalam suatu organisasi, maka dibutuhkan suatu pola manajemen yang baik terutama dalam yang dilakukan seorang pemimpin. Di samping itu, fasilitas kerja yang kondusif juga memungkinkan seseorang memiliki perilaku disiplin dan kinerja yang baik.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam suatu organisasi faktor yang urgen dalam mencapai tujuannya adalah pimpinan yang baik yang ditunjang secara penuh oleh bawahannya. Pimpinan dan bawahan merupakan suatu keterkaitan yang tidak bisa lepas satu dengan yang lainnya dalam rangka pelaksanaan tugas organisasi.

Disadari seorang pimpinan tidaklah bekerja secara sendirian, tetapi memiliki staf yang dilatarbelakangi berbagai pola perilaku yang

berbeda. Dan pola perilaku tersebut biasanya mempengaruhi situasi dan hasil pekerjaan, baik bagi rekan sekerja maupun hasil pekerjaan secara keseluruhan. Hasil tersebut bisa positif dan bisa negatif. Untuk itu yang menetralsir keadaan tersebut memerlukan seorang pimpinan yang dapat membawa stafnya pada pola perilaku organisasi, menciptakan suasana kerja yang menyenangkan sehingga mereka dapat bekerja untuk satu tujuan yaitu tujuan organisasi. Dengan kata lain mereka bisa bekerja sama dan menunjukkan efektivitas kerja tinggi. Menurut Buchari Zainun⁶² bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja dalam suatu organisasi meliputi :

- 1) Hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan terutama antara pimpinan kerja yang sehari-hari langsung berhubungan dengan para pekerja.
- 2) Kepuasan para pekerja terhadap tugas dan pekerjaannya karena memperoleh tugas yang disukai sepenuhnya.
- 3) Terdapat satu suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota-anggota organisasi lainnya, apalagi dengan mereka yang sehari-harinya banyak berhubungan dengan pekerjaan.
- 4) Rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama mereka yang harus mewujudkan secara bersama-sama pula.
- 5) Adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan material lainnya yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jerih payah yang telah diberikan kepada organisasinya.
- 6) Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta adanya perlindungan terhadap suatu yang dapat membahayakan diri pribadi dan karier dalam pekerjaan.
- 7) Adanya media atau fasilitas yang mendukung aktivitas pekerja dalam menjalankan tugas.

Selanjutnya menurut Moekijat⁶³ bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- Kebanggaan pekerja atas pekerjaannya dan kepuasan dalam menjalankan pekerjaan yang baik.
- Sikap terhadap pimpinannya.
- Hasrat untuk maju.
- Perasaan telah diperlakukan secara baik.
- Kemampuan untuk bergaul dengan kawan sekerja.
- Kesadaran akan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

c. Penilaian terhadap Kinerja

Penilaian kinerja dapat dikelompokkan menjadi dua, pertama penilaian sistematik formal dan kedua, penilaian kinerja informal. Dalam penilaian sistematik formal biasanya dilaksanakan setengah tahun atau satu bulan sekali. Menurut Stoner⁶⁴ bahwa penilaian kinerja seseorang mempunyai empat tujuan: (1) memberitahu guru secara formal bagaimana nilai kerjanya, (2) menentukan guru mana yang berhak mendapatkan kenaikan gaji, (3) mengetahui guru mana yang memerlukan pelatihan tambahan, dan (4) menentukan calon yang dapat dipromosikan.

Penilaian kinerja informal untuk mengetahui proses terus menerus memberikan umpan balik kepada pegawai (dalam hal ini guru) mengenai informasi seberapa baik mereka melakukan pekerjaannya untuk organisasi atau sekolah. Penilaian informal dapat dilakukan dalam tugas sehari-hari.

Dari pendapat dan teori yang dikemukakan di atas, dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan tingkat penguasaan yang dicapai guru dan merupakan bukti ada tidaknya peningkatan kemampuan dan sebagai pernyataan ada tidaknya kemajuan atau keberhasilan kerja yang telah dilakukan guru.

Kinerja sendiri dapat diukur dari aspek kognitif, afektif dan psikomotor. Kinerja yang berkaitan dengan aspek kognitif diperoleh melalui proses atau pendekatan kerja yang dilakukan melalui jalur-jalur tertentu. Dengan demikian, guru kecamatan dalam bekerja tidak hanya menerima teori-teori semata-mata, namun lebih dari itu mereka dapat menerapkan konsep yang mereka temukan sendiri dalam proses pengalaman kerja, sehingga meskipun dalam keterbatasan situasi dan waktu, dapat menemukan pemahaman-pemahaman dalam diri guru tentang kerja yang baik.

Kinerja afektif pada dasarnya tidak segera nampak setelah proses kerja berakhir, karena untuk pada hasil kerja afektif ini melalui pembuktian-pembuktian nyata dalam pelaksanaan tugasnya nanti di tempat kerja dan lingkungan sosial masing-masing. Jika guru telah mencapai tingkat kematangan dalam bekerja di lingkungannya, kemudian dapat menentukan kondisi obyektif di lingkungan kerja, sehingga memungkinkan dapat menerapkan hasil kerjanya, sehingga kemampuan afektif ini akan terlihat dari proses melaksanakan tugas melalui penerapan ilmu yang telah diperoleh secara luas.

Kinerja juga dapat dilihat dari adanya pengalaman dari luar dalam lingkungan sosialnya seperti teman sejawat serta masyarakat. Apabila guru telah menyadari tentang kepercayaan diri yang ditimbulkan dari

kinerja, maka akan membawa kemajuan yang sangat berarti dalam keberhasilan di lingkungan sosialnya, yang pada akhirnya menyadari bahwa dengan kinerja yang baik akan berdampak positif bagi guru yang bersangkutan.

Kinerja sebagai akibat dari proses kerja yang telah ditempuh mempunyai wilayah yang cukup luas, akibat dari kinerja yang berlangsung di kantor maupun di luar kantor memiliki implikasi terhadap perkembangan berikutnya. Kinerja juga merupakan suatu konsep yang bersifat umum yang di dalamnya tercakup apa yang disebut sebagai *achievement*. Prestasi adalah suatu hasil perbuatan individu, dan bukan hasil perbuatan orang terhadap individu tersebut. Jadi dalam prestasi, individu itu sendiri yang berbuat dan berkat perbuatannya ia mencapai suatu prestasi.

Kinerja yang dicapai seseorang, termasuk kinerja guru tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya, baik faktor internal maupun eksternal. Kinerja sangat penting artinya bagi guru. Karena itu, ia harus ditanamkan secara terus menerus kepada mereka. Dengan penanaman yang terus menerus, maka kinerja tersebut akan menjadi kebiasaan bagi guru dalam menjalankan tugas sehari-hari. Orang-orang yang berhasil dalam membentuk kinerjanya, umumnya mempunyai kedisiplinan yang tinggi. Sebaliknya orang yang gagal, umumnya tidak disiplin.

Peranan kompetensi ranah cipta merupakan kompetensi utama yang wajib dimiliki oleh setiap calon guru dan guru profesional. Ia mengandung bermacam-macam pengetahuan baik yang bersifat deklaratif maupun yang bersifat prosedural.

IV. Kesimpulan dan Implikasi

a. Kesimpulan

Pertama, bahwa Kemampuan Manajemen Kepala Sekolah sangat dibutuhkan dalam pengembangan pendidikan, beberapa kasus menunjukkan bahwa sekolah yang dipegang oleh kepala sekolah yang memiliki kompetensi, maka sekolah tersebut mengalami perubahan dalam kualitas, seperti manajemen teratur, disiplin guru meningkat dan kualitas pendidikan kompetitif.

Kedua, kinerja guru dapat menentukan keberhasilan belajar siswa yang merupakan tujuan dari sekolah. Kinerja guru berkaitan dengan upaya strategis mutu pembelajaran, seperti penyusunan program pembelajaran, pengembangan silabus dan kegiatan pembelajaran yang bermutu.

b. Implikasi

Beberapa implikasi dari konsep peranan Kemampuan Manajemen Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sebagai berikut :

1) Upaya Peningkatan Kemampuan Manajemen

Pada saat sekarang kita menghadapi suatu kenyataan bahwa perkembangan dunia pendidikan di negara kita masih kurang memuaskan, mutu pendidikan masih rendah. Begitu juga dari sebuah strategi pemecahan masalah pendidikan yang ada, tidak jarang justru mengundang masalah masalah yang baru yang lebih rumit dari masalah awal. Itulah sebabnya pembangunan pendidikan tidak akan ada batasnya selama manusia ada, persoalan pendidikan tidak pernah hilang dari wacana suatu bangsa.

Keadaan di atas juga tentunya merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh civitas akademika sekolah. Dalam hal ini peranan kepala sekolah sebagai nahkoda utama proses pembelajaran di tingkat sekolah sangat strategis.

Kepala sekolah, menurut Halinger dan Heck (1998), memiliki pengaruh tidak langsung tetapi menentukan tingkat efektifitas sekolah dan juga kesuksesan siswa melalui visi, misi, tujuan dan strategi yang dikembangkan dalam menjalankan aktifitas suatu lembaga pendidikan sehari-hari.

Kepala sekolah merupakan “ruh” yang memberi corak terhadap performa sekolah. Tentunya, tidak berarti bahwa kepala sekolah dituntut menjadi sempurna dalam segala hal. Yang dibutuhkan adalah kemampuan manajemen untuk mengaktualisasikan semua potensi terpendam masyarakat sekolah (*school community*).

Hal ini kemudian muncul ide tentang kepemimpinan kolaboratif (*collaborative leadership*) menjadi penting. Seorang kepala sekolah perlu mengubah paradigma kepemimpinannya dari model *one-man-show* ke pendekatan yang memungkinkan semua elemen sekolah menunjukkan kapasitas individualnya.

Kepemimpinan kolaboratif atau kolektif ini menjadi penting ketika realitas tujuan-tujuan pendidikan agama membutuhkan kerjasama semua elemen sekolah. Dengan kepemimpinan kolaboratif diharapkan sekolah mampu secara signifikan meningkatkan partisipasi dan keterlibatan penuh komunitas eksternalnya (masyarakat umum) dalam proses pembelajaran.

Dalam rangka meningkatkan mutu sekolah, beberapa tanggung jawab yang diperlukan kepala sekolah adalah sebagai berikut :

- Mempunyai visi, misi dan tujuan sekolah yang jelas.
- Memiliki watak kepemimpinan dan kemampuan motivasi.
- Kemampuan dalam pengelolaan pendidikan dan kemampuan supervisi.
- Tanggung jawab untuk pembangunan dan peningkatan mutu sekolah
- Memahami peranan dan fungsi sekolah secara luas.
- Kemampuan hubungan dan komunikasi dengan masyarakat.
- Kemampuan pengerahan sumber daya.

Dengan dimilikinya sikap yang positif terhadap Kemampuan Manajemen Kepala Sekolah, dapat merangsang guru untuk lebih kreatif dan inovatif secara positif dalam mengembangkan proses pembelajaran. Dengan menunjukkan prestasi dan profesionalisme serta kemampuan bersaing secara positif, maka mutu pendidikan akan terus meningkat sesuai dengan perubahan.

Adapun cara meningkatkan atau menumbuhkan kemampuan manajemen ini dapat dilakukan dengan menampilkan model atau seseorang yang telah sukses memimpin sekolah. Seorang pemimpin dapat menampilkan model kepemimpinannya sesuai dengan kondisi yang ada di lingkungan. Model ini dapat menyampaikan pengalaman-pengalaman yang pernah dilaluinya dan hal-hal apa yang perlu dilakukan untuk meraih keberhasilan dalam kepemimpinan, dengan demikian secara tidak langsung dapat membangkitkan motivasi tenaga teknis untuk mengelola PSBB sehingga dapat dimanfaatkan secara baik oleh guru.

2) Upaya Meningkatkan Kinerja Guru

Upaya yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja guru adalah sebagai berikut :

- a) Meningkatkan wawasan guru melalui seminar, lokakarya dan diskusi panel yang berhubungan dengan kompetensi guru.
- b) Meningkatkan pendidikan, yang masih lulusan SLTA meningkatkan pendidikan ke program D2 atau ke jenjang Strata Satu (S1).
- c) Mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang berkaitan dengan peningkatan profesionalisme guru.

Catatan dan Referensi:

¹ Yaumul Agus Akhir, 1990, *Pengembangan Kreativitas dalam Pemikiran*, Jakarta : Bina Aksara, hal. 26.

² Dedi Supriadu, 1999, *Kecenderungan-kecenderungan Baru dalam Pendidikan dan Implikasinya terhadap Tenaga Kependidikan*, Bandung : PPS UPI, hal. 7.

- ³ Muhibbin Syah, 1998, *Psikologi Pendidikan Suatu Pendekatan Baru*, Bandung : Rosdakarya) hal. 157.
- ⁴ Fasli Jalal dan Supriadi, 2001, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, Bandung : Adicipta, hal. 223.
- ⁵ Faustina Cardoso Games, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Andi Offset, hal. 1.
- ⁶ Gaffar, 1989, *Perencanaan Pendidikan Teori dan Metodologi*, Jakarta : P2LPTK, hal 5.
- ⁷ James AF Stooner, *Management*, Prencice Hall inc, p.65
- ⁸ Sondang Siagian, 2001, *Manajemen Strategik*, Jakarta: Gramedia, hal. 76.
- ⁹ Oteng Sutisna, 1993, *Administrasi Pendidikan: Dasar-Dasar Teorities dan Praktek Profesional*, Bandung : Angkasa, hal. 42.
- ¹⁰ Soepardi, 1998, *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*, Jakarta : P2LPTK, hal. 18.
- ¹¹ Luther Gullick, dikutip SP Siagian, 1984, *Filsafat administrasi*, Jakarta, Gunung Agung, hal.104.
- ¹² J.L. Massie, 1997, *The Essensial Management*, Prentice Hall Inc England, p. 86.
- ¹³ J.L. Massie, *Op.cit*, hal. 2.
- ¹⁴ *Ibid*, hal. 3.
- ¹⁵ Oteng Sutisna, *Op.cit*,
- ¹⁶ Subagyo Atmodiwiro, 2000, *Manajemen Pendidikan di Indonesia*, jakarta : Ardadizya Jaya, hal. 1.
- ¹⁷ Leslie W. Rue dan Lloyd L. Byars, 1996, *Supervision Key Link to Productivity*, Chicago Richard Irwin, p. 286.
- ¹⁸ John A. Wagner dan Jhon R. Hollenbeck, 1992, *Management of Organizational Behavior*, New Jersey : Prentice Hall. Inc., p. 410.
- ¹⁹ Hadari Nawawi, 1997, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta : PT. Toko Gunung Agung, hal. 85.
- ²⁰ *Ibid*, p. 491.
- ²¹ Joseph C. Rost., 2001, *Leadership for The Twenty-Fisrt Century*, p.2., (<http://www.joe.org/joe/1999june/tt3/html>).
- ²² Richard M. Hodgetts, 1999, *Modern Human Relations at Work*, Florida : The Dryden Press, p. 225.
- ²³ Alistair Mant, 1997, *Intelligent Leadership*, Sydney : Griffin Press, p. 22.
- ²⁴ Warren Benis, Jagdis dan Ronnie Lessem, 1995, *Beyond Leadership : Balancing Economics Ethnics dan Ecology*, London : Blackwell Publishers, 1995, p. 60.
- ²⁵ Hodgetts, *Op.cit*, p. 255-258.
- ²⁶ Jennifer M. George dan Gareth R. Jones, 1996, *Understanding and Managing Organizational Behavior* New York : Addison-Wesley Publishing Company, Inc., p. 359.
- ²⁷ *Ibid*, p. 359
- ²⁸ James C. Sarros dan Oleh Butchatcsky, 1997, *Leadership*, Sydney : Harper Bussiness, p. 3.
- ²⁹ Subagyo Atmodiwiro, *Op.cit*, hal. 25.
- ³⁰ Wagner III dan Hollenbeck, *Op.cit*, p.411.
- ³¹ James A.F. Stoner R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert, Jr., 1995, *Management*, New Jersey, Prentice Hall, Inc., p. 470.
- ³² *Ibid*, p. 470.

- ³³ James M. Kouzes dan Barry Z. Posner, 1995, *The Leadership Challenge : How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*, San Francisco : Jossey-Bass Publisher, p. 6-7.
- ³⁴ Laurence Siegel dan Irving M. Lane, 1987, *Personnel and Organizational Psychology*, Illinois Richard D. Irwin, Inc, p. 484.
- ³⁵ Bengt Karlof dan Svante Ostblom, 1994, *Benchmarking : A Signpost to Excellence in Quality and Productivity*, London : John Wiley & Sons, Ltd., p. 20.
- ³⁶ John W. Hunt, *Managing People at Work : A Manager's Guide to Behaviour in Organization* (London : McGraw Hill., 1992), p. 242.
- ³⁷ Hersey, Blanchard dan Johnson, *Op.cit*, p. 90-91
- ³⁸ Daft, *Op.cit*, p. 46-50.
- ³⁹ Richard L Daft, 1999, *Leadership: Theory and Practice*, Fort Worth Texas : Dryden Press, p. 48.
- ⁴⁰ Rue dan Byars, *Op.cit*, p. 288-289.
- ⁴¹ Goerge dan Jones, *Op.cit*, p. 360.
- ⁴² Wiehrich dan Knootz, *Op.cit*, p. 493.
- ⁴³ *Ibid*, p. 493.
- ⁴⁴ Daft, *Op.cit*, p. 66.
- ⁴⁵ Betty Roper Ricks, Mary Lea Ginn dan Anne Scott Daughtrey, *Contemporary Supervision Managing People dan Technology* (New York : McGraw Hill, Inc.
- ⁴⁶ Daft, *Op.cit*, p. 66-68.
- ⁴⁷ Rue dan Byars, *Op.cit*, p. 289.
- ⁴⁸ Terry Quong, Allan Walker, dan Kennet Stott, *Value Based Strategic Planning : A Dynamic Approach for Schools* (Singapore : Prentice Hall, 1998), p. 77.
- ⁴⁹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (Philadelphia : Kogan Page, 1993), p. 87.
- ⁵⁰ Conny Semiawan, *Perspektif Pendidikan Anak Berbakat* (Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 1997), p. 65.
- ⁵¹ David J. Cherrington, 1994, *Organizational Behaviour : The Management of Individual and Organizational Performance*, Massachusetts : Allyn and Bacon, p. 628.
- ⁵² John M. Ivancevich, Peter Lorenzi dan Steven J. Skinner, *Management : Quality and Competitiveness* (Illinois : Richard D. Irwin. Inc., 1994), p. 394.
- ⁵³ Stephen Robin, 1998, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, Jakarta : PT. Prehallindo, hal. 79.
- ⁵⁴ Siagian, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Rajawali Press, hal. 44.
- ⁵⁵ E. Mulyasa, *Op.cit*, hal. 89.
- ⁵⁶ Soelaeman, 1985, *Menjadi Guru*, Bandung : Sinar Baru, hal. 80.
- ⁵⁷ *Ibid*, hal. 28.
- ⁵⁸ John Westerman dan Pauline Donoghue, 2000, *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 78.
- ⁵⁹ Moekijat, 1981, *Manajemen Personalialia*, Jakarta : Ghalia Indonesia, hal. 109.
- ⁶⁰ Hasan Shadily, 1989, *Ensiklopedia Indonesia*, Jakarta : Balai Pustaka, hal. 183.
- ⁶¹ Winardi, 1990, *Pengembangan Kinerja Pegawai*, Jakarta : Bina Aksara, hal. 59.
- ⁶² Buchari Zainun, 1984, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta : Ghalia Indonesia, hal. 86.
- ⁶³ Moekijat, *Op.cit*, hal. 111.

DAFTAR PUSTAKA

- Alistair Mant, 1997, *Intelligent Leadership*, Sydney : Griffin Press.
- Bengt Karlof dan Svante Ostblom, 1994, *Benchmarking : A Signpost to Excellence in Quality and Productivity*, London : John Wiley & Sons, Ltd.
- Betty Roper Ricks, Mary Lea Ginn dan Anne Scott Daughtrey, *Contemporary Supervision Managing People dan Technology* (New York : McGraw Hill, Inc.
- Buchari Zainun, 1984, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Conny Semiawan, *Perspektif Pendidikan Anak Berbakat* (Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 1997).
- David J. Cherrington, 1994, *Organizational Behaviour : The Management of Individual and Organizational Performance*, Massachusetts : Allyn and Bacon.
- Dedi Supriadu, 1999, *Kecenderungan-kecenderungan Baru dalam Pendidikan dan Implikasinya terhadap Tenaga Kependidikan*, Bandung : PPS UPI.
- Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (Philadelphia : Kogan Page, 1993).
- Fasli Jalal dan Supriadi, 2001, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, Bandung : Adicipta.
- Faustina Cardoso Games, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Andi Offset.
- Gaffar, 1989, *Perencanaan Pendidikan Teori dan Metodologi*, Jakarta : P2LPTK.
- Hadari Nawawi, 1997, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta : PT. Toko Gunung Agung.
- Hasan Shadily, 1989, *Ensiklopedia Indonesia*, Jakarta : Balai Pustaka.
- J.L. Massie, 1997, *The Essential Management*, Prentice Hall Inc England.
- James A.F. Stoner R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert, Jr., 1995, *Management*, New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- James C. Sarros dan Oleh Butchatzky, 1997, *Leadership*, Sydney : Harper Bussiness.

- James M. Kouzes dan Barry Z. Posner, 1995, *The Leadership Challenge : How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*, San Francisco : Jossey-Bass Publisher.
- Jennifer M. George dan Gareth R. Jones, 1996, *Understanding and Managing Organizational Behavior* New York : Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- John A. Wagner dan Jhon R. Hollenbeck, 1992, *Management of Organizational Behavior*, New Jersey : Prentice Hall. Inc.
- John M. Ivancevich, Peter Lorenzi dan Steven J. Skinner, *Management : Quality and Competitiveness* (Illinois : Richard D. Irwin. Inc., 1994).
- John R. Schermerhorn, Jr. James Ghunt dan Richard N. Osborn, 1994, *Managing Organizational Behaviour*, New York : John Wiley & Sons.Inc.
- John W. Hunt, *Managing People at Work : A Manager's Guide to Behaviour in Organization* (London : McGraw Hill., 1992).
- John Westerman dan Pauline Donoghue, 2000, *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Joseph C. Rost., 2001, *Leadership for The Twenty-First Century*, p.2., (<http://www.joe.org/joe/1999june/tt3/html>).
- Laurence Siegel dan Irving M. Lane, 1987, *Personnel and Organizational Psychology*, Illinois Richard D. Irwin, Inc.
- Leslie W. Rue dan Lloyd L. Byars, 1996, *Supervision Key Link to Productivity*, Chicago Richard Irwin.
- Michael J. Stahal, 1995, *Management : Total Quality in a Global Environment*, Massachusetts : Backwell Publisher.
- Moekijat, 1981, *Manajemen Personalia*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Muhibbin Syah, 1998, *Psikologi Pendidikan Suatu Pendekatan Baru*, Bandung : Rosdakarya).
- Oteng Sutisna, 1993, *Administrasi Pendidikan : Dasar-Dasar Teoritis dan Praktek Profesional*, Bandung : Angkasa.
- Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard dan Dewey E. Johnson, 1996, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, New Jersey ; Prentice Hall, Inc.
- Richard L. Daft, 1999, *Leadership : Theory and Practice*, Fort Wroth, Texas : The Dryden Press.
- Richard M. Hodgetts, 1999, *Modern Human Relations at Work*, Florida : The Dryden Press.

- Siagian, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Rajawali Press.
- Soelaeman, 1985, *Menjadi Guru*, Bandung : Sinar Baru.
- Soepardi, 1998, *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*, Jakarta : P2LPTK.
- Sondang Siagian, 2001, *Manajemen Strategik*, Jakarta : Gramedia.
- Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications* (New Jersey : A. Simon & Schuster Company, 1998).
- Stephen Robin, 1998, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, Jakarta : PT. Prehallindo.
- Subagyo Atmodiwiro, 2000, *Manajemen Pendidikan di Indonesia*, Jakarta : Ardadizya Jaya.
- Terry Quong, Allan Walker, dan Kennet Stott, *Value Based Strategic Planning : A Dynamic Approach for Schools* (Singapore : Prentice Hall, 1998).
- Warren Benis, Jagdis dan Ronnie Lessem, 1995, *Beyond Leadership : Balancing Economics, Ethics dan Ecology*, London : Blackwell Publishers, 1995.
- Warren Bennis, 1996, *Menjadi Pemimpin dari Para Pemimpin, Rethinking the Future* ed. Rowan Gibson, Terjemahan Hikmat Kusumaningrat, Jakarta : PT. Gramedia.
- Winardi, 1990, *Pengembangan Kinerja Pegawai*, Jakarta : Bina Aksara.
- Yaumil Agus Akhir, 1990, *Pengembangan Kreativitas dalam Pemikiran*, Jakarta: Bina Aksara.

Anis Zohriah, adalah dosen pada Fakultas Tarbiyah STAIN “SMHB” Serang.