EVALUASI KINERJA KEPALA SEKOLAH

Dunia pendidikan di Indonesia dewasa ini tengah berbenah diri. Upaya pembenahan itu tidak saja pada sistem, anggaran, sarana prasarana, kurikulum, tenaga pendidik dan kependidikan, namun yang tak kalah penting adalah pada aspek kepemimpinan kepala sekolah. Sebagai penyelenggara pendidikan, kepala sekolah memainkan peran penting yang menentukan maju-mundurnya sekolah. Sebaik apapun sistem yang dirancang, sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengemban tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin pendidikan. Menjadi seorang pemimpin memang tidak semudah membalik telapak tangan. Dibutuhkan kecakapan, kemampuan, keterampilan, keahlian dan profesionalitas tertentu sebagai modal utama dalam memimpin suatu organisasi pendidikan. Kebanggaan menjadi kepala sekolah melekat erat dengan seberapa besar kemampuan yang dimiliki, dapat digunakan untuk mengembangkan sumber daya sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan.

ISBN 602-289-128-0
9 786022 891284

Penerbit ALFABETA
Jl. Gegerkalong Hilir 84 Bandung
Telp. 022-200.8822 Faks. 022-2020.373
email: alfabetabdg@yahoo.co.id
website: www.cvalfabeta.com
mobile/sms: 081.1213.9484
ISBN: 978-602-289-128-4
tkA Pdk135-200

0,9 cm

Onisimus Amtu

EVALUASI KINERJA KEPALA SEKOLAH

Gloss

Onisimus Amtu

EVALUASI KINERJA KEPALA SEKOLAH

EVALUASI KINERJA KEPALA SEKOLAH

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 19 TAHUN 2002
TENTANG HAK CIPTA PASAL 72 KETENTUAN PIDANA
SANKSI PELANGGARAN

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberikan izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyerahkan, menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara.

Onisimus Amtu

EVALUASI KINERJA KEPALA SEKOLAH

PENERBIT ALFABETA BANDUNG

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Dilarang keras memperbanyak, memfotokopi sebagian atau seluruh isi buku ini, serta memperjualbelikannya tanpa mendapat izin tertulis dari Penerbit

© 2015, Penerbit Alfabeta, Bandung
Pdk135 (xiv + 186) 14,5 x 20,5
Judul Buku : **Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah**
Penulis : Onisimus Amtu
Penerbit : ALFABETA, cv
Telp. (022) 200 8822 Fax. (022) 2020 373
Website: www.cvalfabeta.com
Email: alfabetabdg@yahoo.co.id
Cetakan Kesatu : Juli 2015
ISBN : 978-602-289-128-4

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)

PERSEMBAHAN

Buku ini secara khusus dipersembahkan kepada anak ku tersayang

Gloria Marshanda Amtu

KATA SAMBUTAN

Kami memanjatkan puji dan syukur kepada Allah Yang Maha Kuasa, karena pada tahun anggaran 2014 ini Sekolah Tinggi Agama Kristen Protestan Negeri (STAKPN) Ambon dapat menerbitkan lima buku hasil penelitian dosen. Penerbitan ini dilakukan melalui dana DIPA STAKPN Ambon tahun 2014. Karya ilmiah yang dipublikasi ini merupakan hasil seleksi dari sejumlah draft publikasi penelitian dosen yang dimaksud untuk memenuhi kebutuhan kelompok-kelompok masyarakat baik di sekolah dan Perguruan Tinggi, maupun masyarakat dan gereja. Kelima buku dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Onisimus Amtu, S.Th, M.Pd, Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah
2. Dr. Agusthina Siahaya, M.Th, Paradigma Pelayanan Guru PAK berdasarkan Efesus 4:1-13: Menyoal Hubungan tentang Panggilan dan Kinerja Guru PAK Sd di kota Ambon
3. Dr. Flavius F. Andries, MA, Otoritas Negara Versus Kekuasaan Politik Lokal: Studi Kasus terhadap Relasi Kekuasaan Negara dan Civil Society di Kuningan Jawa Barat.
4. Dr. Tjoa King Tjie, M.Th, Yesus Guru Agung: Pengaruh Motivasi Melayani dan Kompetensi Pedagogik terhadap Kinerja Guru PAK di kota Ambon
5. Dr. Yance Z. Rumahuru, MA, Ritual, Identitas dan Komodifikasi Sosial

Hasil penelitian dosen STAKPN yang dipublikasi ini merupakan kajian di bidang Pendidikan Agama Kristen, Sosial dan Politik, serta Antropologi Budaya dan Agama, diharapkan bahwa publikasi ini dapat diakses oleh kelompok-kelompok masyarakat secara luas dan memberi manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan di Indonesia. Terkait dengan itu, kami berharap agar penelitian dan publikasi dosen dapat menjadi perhatian serius untuk dikerjakan oleh setiap dosen, dan

mendapat dukungan dari pemerintah melalui ketersediaan pendanaan penelitian dan publikasi hasil penelitian dosen.

kami berterima kasih kepada semua pihak yang terlibat dan telah memungkinkan penerbitan buku hasil penelitian dosen ini. Disadari bahwa proses publikasi ini tidak terlepas dari berbagai keterbatasan, untuk itu masukan dari berbagai pihak tetap diharapkan dalam rangka perbaikan pada masa yang akan datang. Semoga Allah tetap melimpahi rahmat-Nya bagi kita semua.

Ambon, Nopember 2014
Dr. Agusthina Ch. Kakiay, M.Si

Ketua STAKPN Ambon

KATA PENGANTAR

Dunia pendidikan di Indonesia dewasa ini tengah berbenah diri. Upaya pembenahan itu tidak saja pada sistem, anggaran, sarana prasarana, kurikulum, tenaga pendidik dan kependidikan, namun yang tak kalah penting adalah pada aspek kepemimpinan kepala sekolah. Sebagai penyelenggara pendidikan, kepala sekolah memainkan peran penting yang menentukan maju-mundurnya sekolah. Sebaik apapun sistem yang diraneang, sangat pula ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengemban tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin pendidikan. Menjadi seorang pemimpin memang tidak semudah membalik telapak tangan. Dibutuhkan kecakapan, kemampuan, keterampilan, keahlian dan profesionalitas tertentu sebagai modal utama dalam memimpin suatu organisasi pendidikan. Kebanggaan menjadi kepala sekolah melekat erat dengan seberapa besar kemampuan yang dimiliki, dapat digunakan untuk mengembangkan sumber daya sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Secara konseptual, kepala sekolah mutlak memiliki lima kompetensi utama dalam memimpin yaitu; kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Di antara lima kompetensi ini, dua kompetensi yang mengarah pada aspek penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di sekolah adalah pada kompetensi manajerial dan kompetensi supervisi. Sebagai seorang manajer dan supervisor, peran kepala sekolah begitu strategis dan memiliki pengaruh yang kuat dalam kaitan dengan mengelola sumber daya sekolah untuk meningkatkan kapasitas layanan pembelajaran bagi peserta didik. Peningkatan dan

pengembangan organisasi sekolah mutlak dimulai dari input, proses, *output*, *outcome* dan *impact*. Hal ini memang telah menjadi sebuah keharusan bagi lembaga-lembaga pendidikan memasuki era persaingan saat ini. Sekolah adalah organisasi pendidikan yang mewadahi aspirasi dan cita-cita masyarakat untuk menciptakan sumber daya manusia yang cakap, kreatif, bermartabat, berkarakter dan berdaya saing. Mengevaluasi kinerja kepemimpinan kepala sekolah, berarti menilai seberapa besar kemampuan yang ditunjukkan dalam memimpin sebuah organisasi pendidikan. Itu berarti diperlukan kepala sekolah yang mampu memainkan perannya sebagai seorang pemimpin pendidikan.

Memperkuat kapasitas dan kompetensi kepala sekolah, dapat dilakukan melalui program-program pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, penyuluhan, dan pendampingan. Acapkali kepala sekolah disalahkan, dicurigai, dikritik, bahkan cenderung dijadikan *tumbal* politik oleh pejabat atau oknum birokrat dinas pendidikan atau kepala daerah, dan lain sebagainya. Tetapi berapa banyak penghargaan yang diperoleh kepala sekolah, ketika kinerjanya melampaui harapan masyarakat dan pengguna jasa pendidikan? Ada kepala sekolah yang bekerja keras dan mengabdikan hidupnya untuk kepentingan sekolah tanpa meminta imbalan yang besar. Ada pula kepala sekolah yang menyalahgunakan kedudukannya sehingga terjerat masalah hukum. Fenomena ini adalah sebuah realitas yang memerlukan perhatian dan keberpihakan semua komponen masyarakat. Keinginan untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran di sekolah, harus dimulai dengan cara membenahi berbagai permasalahan krusial seputar kinerja kepala sekolah.

Buku ini merupakan pengembangan dari hasil penelitian penulis di tahun 2013 dengan fokus pada evaluasi kinerja kepala sekolah pada salah satu SMP Swasta di Kecamatan Pp. Babar, Kabupaten Maluku Barat Daya. Pada beberapa bab telah diboboti dengan berbagai gagasan untuk mendukung pembahasan hasil penelitian. Patut diakui, bahwa sekalipun

secara geografis kabupaten ini terdiri dari gugusan pulau-pulau, namun salah satu kesan yang sulit terlupakan bagi penulis adalah pada dedikasi dan pengabdian para guru dan kepala sekolah untuk tetap bekerja maksimal demi kemajuan pendidikan. Perkenankan penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada semua pihak yang telah berkontribusi bagi penyelesaian naskah ini. Terutama kepada pimpinan STAKPN Ambon melalui Pusat Penelitian dan pengabdian masyarakat, karena memberikan kesempatan kepada penulis mempublikasikan hasil penelitian ini.

Bagi rekan-rekan dosen, mahasiswa dan pegawai jurusan PAK, terima kasih atas kerjasama selama ini, semoga buku ini menjadi referensi tambahan dalam proses perkuliahan. Terima kasih untuk istri ku Betty dan ketiga putri ku, Lin, Juan dan Glori Amtu, kerinduan mereka telah menjadi motivasi yang berharga bagi penulis untuk menyelesaikan naskah ini. Tuhan kiranya memberkati semuanya. Semoga buku ini bermanfaat bagi dunia pendidikan di Indonesia.

Ambon, Oktober 2014

Penulis,

DAFTAR ISI

KATA SAMBUTAN ..... **vi**
KATA PENGANTAR ..... **viii**
DAFTAR ISI ..... **xi**
DAFTAR GAMBAR ..... **xiv**
DAFTAR TABEL ..... **xiv**

BAB 1
Pendahuluan **1**
A. Latar Belakang 1
B. Belajar dari Masa Lalu 3
C. Transformasi Pendidikan Nasional 7
D. Transformasi Kepemimpinan Pendidikan 13

BAB 2
Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pendidikan **17**
A. Konsep Kepemimpinan 17
B. Gaya dan Sifat Kepemimpinan 21
1. Gaya Kepemimpinan 22
2. Sifat Kepemimpinan 28
C. Peran dan Fungsi Seorang Pemimpin 30
D. Peran dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah 35
E. Kompetensi Kepemimpinan Kepala Sekolah 41
F. Evaluasi Kinerja Kepemimpinan Kepala Sekolah 54

BAB 3

Manajer dan Supervisor Pendidikan 63

A. Perbedaan dan Persamaan Manajer Dengan Pemimpin 63

B. Peran Seorang Manajer 64

C. Kepala Sekolah Sebagai Manajer Pendidikan 66

D. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Pendidikan 68

E. Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Pendidikan . 70

F. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pendidikan 84

BAB 4

Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah 88

A. Konsep Kinerja 88

B. Kinerja Kepala Sekolah 89

C. Penilaian Kinerja Kepala Sekolah 92

D. Temuan Penelitian 94

E. Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Manajer 95

F. Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Supervisor 123

BAB 5

Sekolah Sebagai Organisasi Pendidikan 138

A. Konsep Organisasi 138

B. Keutamaan Sekolah Sebagai Organisasi Pendidikan 141

C. Reformasi Organisasi Pendidikan 149

D. *Reinforcement* Organisasi Pendidikan 154

E. Manajemen Berbasis Sekolah 161

BAB 6
Revitalisasi Peran dan Fungsi Sekolah **165**
A. Pengantar 165
B. Pusat Pendidikan dan Pengajaran 166
C. Wadah Interaksi Sosial 172
D. Pusat Transformasi dan Pembudayaan 173
E. Sentra Ilmu Pengetahuan dan Teknologi 175
F. Organisasi Pendidikan 178

Daftar Pustaka **181**
Tentang Penulis **185**

DAFTAR GAMBAR

1.1 Prosentase jumlah kepala sekolah berdasar tingkat sekolah di Indonesia 14
5.1 Proses Pengorganisasian 146

DAFTAR TABEL

1.1 Perbandingan Paradigma Pendidikan Nasional 9
1.2 Jumlah Kepala Sekolah 13
2.1 Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan 24
2.2 5 (Lima) Praktik Keteladanan dan 10 (Sepuluh) Komitmen Kepemimpinan 32
2.3 Standar Kompetensi Kepala Sekolah 44
2.4 Tugas Utama, Komponen Tugas Utama dan Indikator Kinerja Sekolah 55
3.1 10 (Sepuluh) Peran Manajer 65
5.1 Agenda Reformasi Pendidikan Nasional 152

Bab 1

Pendahuluan

A. Latar Belakang

Pembangunan nasional pada hakikatnya bertujuan untuk menciptakan manusia Indonesia seutuhnya, serta mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Sejalan dengan itu sasaran utama dari pembangunan Nasional adalah meningkatkan kualitas manusia Indonesia yang bermutu dan modern berdasarkan Pancasila. Salah satu upaya untuk mencapai tujuan tersebut adalah melalui pendidikan.

Sebagaimana ditegaskan dalam UU Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003, bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat. Sedangkan fungsi dari pendidikan itu sendiri adalah mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa,

berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.[1]

Menghadapi pesatnya perkembangan ilmu dan teknologi dewasa ini, sekolah sebagai lembaga pendidikan memerlukan proses penataan dan penyelenggaraan organisasi yang menjamin terwujudnya tujuan pendidikan nasional. Dalam kaitan itulah, setiap kepala sekolah dituntut untuk meningkatkan kualitas pendidikannya agar kepercayaan masyarakat tidak memudar serta menghasilkan *output* yang berkualitas sesuai dengan harapan dan kebutuhan masyarakat. Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang memegang peran penting dalam mengembangkan lembaga pendidikan, yaitu sebagai pemegang kendali di lembaga pendidikan. Di samping itu, kepala sekolah juga memiliki andil yang besar dalam mengembangkan kualitas pendidikan di lembaga pendidikan tersebut.

Dengan diberlakukannya otonomi daerah, maka peluang setiap sekolah untuk mengatur dan mengurus dirinya sesuai dengan kebutuhan anak didiknya dan permintaan pasar di mana sekolah itu berada semakin besar. Hal ini merupakan tantangan dan sekaligus peluang bagi sekolah sebagai organisasi pendidikan untuk memperlihatkan kemampuannya dalam mengelola sekolah secara mandiri. Pengelolaan secara mandiri merupakan suatu hal yang baru bagi kepemimpinan kepala sekolah, karena kebiasaan selama ini kebijakan dalam mengelola sekolah lebih banyak bersifat *top-down* atau instruksi dan kebijakan dari atas. Keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dapat diartikan sebagai kesuksesan dalam meningkatkan kinerja sekolah. Bila kinerja kepala sekolah baik, maka kinerja semua komponen sekolah akan baik dan berimplikasi pada tingkat keberhasilan pendidikan secara keseluruhan akan terus meningkat.

Pendasaran yang diuraikan di atas pada hakikatnya adalah keinginan dan cita-cita bersama untuk menjadikan sekolah sebagai organisasi pendidikan yang mengemban tugas mulia untuk

[1]UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

mencerdaskan manusia Indonesia baik secara akademik maupun secara spiritual. Membangun dunia pendidikan dalam konteks nasional maupun lokal, harus dimulai dengan membenahi organisasi pendidikan pada berbagai aras dan jenjang nya.

Dalam kaitan itu, maka beberapa pertanyaan mendasar yang perlu dikemukakan adalah; apakah setiap orang yang menduduki jabatan sebagai kepala sekolah dapat memainkan peran strategisnya untuk meningkatkan mutu pendidikan? Bagaimana seharusnya kepala sekolah mengelola sekolah sebagai seorang manajer dan supervisor pendidikan? Apakah kinerja yang ditunjukkan seorang kepala sekolah telah memenuhi harapan masyarakat? Bagaimana seharusnya seorang kepala sekolah meningkatkan kinerjanya? Apakah kinerja dapat dijadikan indikator keberhasilan dalam mengelola organisasi pendidikan? Pertanyaan-pertanyaan seperti dikemukakan ini memang menjadi kegelisahan sekaligus harapan semua pihak, khususnya para pemerhati pendidikan, para *stakeholder*, pengguna jasa pendidikan, orang tua siswa bahkan masyarakat secara umum.

B. Belajar dari Masa Lalu

Pendidikan nasional di masa lalu memang tidak seperti masa kini. Sentralisasi kekuasaan yang berpusat pada orang dan kelompok tertentu, telah mengakibatkan pendidikan mengalami suatu masa yang *suram*. Kesuraman ini bukan dimaknai sebagai ketidakmampuan pemerintah membenahi sistem dan menyediakan anggaran pendidikan yang memadai, tetapi justru sebaliknya kebijakan yang diambil pada saat itu bernuansa politis. Kebijakan pendidikan yang cenderung sentralistik, telah mengakibatkan munculnya berbagai permasalahan serius dalam kurun waktu yang lama. Sayangnya, masalah-masalah krusial yang dihadapi saat itu dianggap sebagai hal yang biasa.

Suatu masa dikatakan *suram,* karena terdapat berbagai ketimpangan dan penyalahgunaan kekuasaan dan kewenangan dari

pemerintah di masa itu. Perkembangan dan kemajuan yang nampak, diklaim sebagai kemajuan dan keberhasilan atas dasar solidaritas dan kekompakan di antara semua elemen masyarakat. Namun sayangnya kesejahteraan ekonomi dan kestabilan politik yang dinikmati, hanyalah sebuah kepalsuan, sehingga tidak bertahan lama. Di kemudian hari muncul berbagai gejolak, konflik, demonstrasi dan kekerasan di masyarakat, justru disebabkan karena mulai runtuhnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah di masa itu.

Semua pihak tentu menyadari bahwa masa itu adalah masa yang penuh tekanan dan intimidasi atas nama kekuasaan, namun tidak ada yang mampu menyuarakan nya secara lantang dan berani di depan umum. Demonstrasi dianggap sebagai gangguan terhadap stabilitas keamanan dan politik dalam negeri, sehingga kampus-kampus tidak lagi menjadi gerbong pergerakan mahasiswa. Peningkatan ekonomi kerakyatan pada waktu itu menjadi instrumen politik untuk melanggengkan kekuasaan. Dalam terminologi sederhana, kekuasaan, kekayaan dan kesejahteraan pada masa orde baru, berpusat pada kelompok penguasa yang memiliki jaringan kekuasaan sampai ke daerah-daerah terpencil.

Catatan kritis yang disampaikan Tilaar (2004:2), membenarkan bahwa pada masa orde baru, kecenderungan-kecenderungan dalam kehidupan politik, ekonomi dan kebudayaan pada waktu itu juga memasuki dunia pendidikan. Praksis pendidikan diarahkan kepada proses indoktrinasi dan menolak segala unsur budaya yang datang dari luar. Dengan sendirinya pendidikan tidak difungsikan untuk meningkatkan taraf kehidupan rakyat. Pendidikan tidak diorientasikan pada kebutuhan pasar tetapi pada kebutuhan politik. Metodologi pendidikan dalam cara-cara indoktrinasi mulai memasuki dunia pendidikan dari jenjang sekolah dasar sampai pendidikan tinggi.

Menurut Amtu (2011:74-75), tidak bisa dipungkiri bahwa dalam kurun waktu itu, terjadi kemajuan dan peningkatan kesejahteraan hidup masyarakat, namun tidak berlaku secara merata di seluruh wilayah

Indonesia karena hanya dinikmati segelintir orang. Mengapa? Karena penyelenggaraan negara yang bersifat sentralistik hanya melahirkan sikap apatisme struktur pemerintahan daerah. Segala kebijakan dan pengambilan keputusan selalu menunggu dari atas, sehingga setiap daerah hanya bergantung pada "belas kasihan" pemerintah pusat. Unik nya lagi, alokasi anggaran negara untuk setiap daerah, hanya mempertimbangkan aspek jumlah penduduk, sementara aspek luas wilayah serta kondisi geografis masing-masing daerah tidak diperhitungkan. Tidak heran, kemampuan melobi pusat untuk mendapat jatah anggaran dan proyek, menjadi fenomena sosial yang membentuk mental birokrat yang korup, senang menerima suap dan berkolusi untuk memperoleh jabatan dan kedudukan dalam suatu instansi pemerintah.

Hal yang sama dikemukakan Djohar (Zainuddin, 2008:45) bahwa penyelenggaraan pendidikan di Indonesia selama ini bila diperhatikan dari fenomena yang tampak menonjol, maka akan diketemukan beberapa hal yang belum mengarah kepada fungsionalisasi pendidikan. Beberapa hal tersebut antara lain adalah pelaksanaan pendidikan yang mampu membangun individu belajar, membelenggu, tidak mendewasakan peserta didik, tidak menumbuhkan pola berpikir, belum mampu menghasilkan kemandirian, dan belum mampu memberdayakan dan membudayakan peserta didik.

Beberapa pandangan yang diuraikan ini, rasanya tidak cukup bila membayangkan problematika sosial-politik yang dialami bangsa Indonesia di bawah cengkeraman rezim orde baru. Kritikan terhadap dunia pendidikan di masa lalu yang dikemukakan di atas, sesungguhnya adalah sebuah realitas yang dialami sebagai suatu masa yang suram bagi dunia pendidikan. Dalam konteks penyelenggaraan pendidikan, dinas pendidikan provinsi dan kabupaten/kota menjadi birokrasi sistemik yang tidak memiliki kewenangan penuh mengelola pendidikan sesuai konteks masing-masing daerah. Sekolah sebagai organisasi pendidikan dikelola secara birokratis melalui sistem sentralisasi yang begitu ketat sehingga mengekang kebebasan para penyelenggara pendidikan. Sekolah

cenderung menjadi milik pemerintah sementara masyarakat hanya menjadi pengguna saja.

Penentuan jabatan dan kedudukan seorang kepala sekolah pada masa itu dilakukan secara sepihak. Artinya, proses penempatan seseorang menjadi kepala sekolah, hanya mempertimbangkan kedekatan dengan penguasa. Kontribusi terhadap partai penguasa, menjadi indikator penting dalam promosi jabatan dan kenaikan pangkat seorang kepala sekolah. Menjadi seorang pemimpin pendidikan bukan karena kompetensi dan atau prestasi kerjanya, tetapi terlebih pada aspek loyalitas dan kesetiaan melaksanakan perintah dan petunjuk atasan. Pada gilirannya, menjadi seorang kepala sekolah tidak lebih dari perpanjangan tangan penguasa di semua pelosok tanah air untuk mempromosikan program dan kebijakan pendidikan yang mengatasnamakan kepentingan masyarakat. Banyak juga ditemukan, kepala sekolah yang menjadi petugas partai, menjadi juru kampanye dan tim sukses. Kemandirian sekolah pada saat itu ditentukan dan dikendalikan secara ketat oleh bantuan pemerintah dan bukan pada dukungan dan partisipasi masyarakat.

Inilah pelajaran berharga yang perlu direfleksikan secara serius terhadap dunia pendidikan dewasa ini. Dengan memetik makna dari masa lalu itu, semua komponen bangsa perlu membangun sebuah kesadaran bersama mengenai suatu sistem pendidikan yang terbebas dari kepentingan penguasa. Pendidikan adalah layanan publik yang tidak perlu diintervensi, diindoktrinasi, dan atau dijadikan sebagai instrumen politik untuk melanggengkan kekuasaan. Pendidikan nasional seharusnya lahir dan bertumbuh dalam situasi ke-Indonesia-an yang menggambarkan dimensi sosial, budaya, ekonomi, politik dan keragaman keyakinan yang menjadi kekayaan bangsa Indonesia. Setiap refleksi atas kenyataan pahit di masa lalu, mutlak menjadi sebuah wahana pencerahan dan pada gilirannya menghasilkan perubahan dan perbaikan atas realitas dan problematika pendidikan di masyarakat.

Indonesia saat ini tengah berbenah di segala bidang untuk mengejar berbagai ketertinggalan, sehingga dapat berkembang sejajar dengan negara-negara lainnya. Masa lalu akan menjadi pijakan sekaligus pengalaman yang memberikan peringatan dan catatan mengenai apa yang seharusnya di lakukan untuk kepentingan bersama dalam hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Membenahi pendidikan nasional, bukan mengulang berbagai kegagalan yang pernah terjadi. Masa lalu akan menjadi catatan sejarah bagi generasi kini maupun generasi mendatang. Cita-cita mengenai pendidikan yang bermutu, berdaya saing dan bermartabat, pada gilirannya memerlukan kerja sama dan partisipasi semua pihak, sehingga harapan dan dambaan itu dapat terwujud pada waktunya.

C. Transformasi Pendidikan Nasional

Dunia pendidikan di Indonesia telah mengalami berbagai perubahan dan kemajuan seirama dengan berkembangnya demokratisasi pemerintahan di era reformasi. Masa suram yang digambarkan di atas secara perlahan mulai sirna. Seirama dengan munculnya era reformasi, maka semua bidang-bidang layanan publik di Indonesia mengalami perubahan dan perbaikan secara bertahap. Bidang pendidikan adalah satu bidang yang mendapat perhatian serius dari pemerintah. Karena pendidikan telah mengalami perubahan dan perkembangan seirama dengan dinamika dan perkembangan masyarakat, maka paradigma pendidikan nasional juga mengalami pergeseran dan perubahan mendasar.

Membangun pendidikan nasional yang diidealkan bersama sesuai ketentuan UUD 1945 tentu tidak mudah. Diperlukan keseriusan, kerja keras, anggaran yang memadai, partisipasi dan daya dukung dari semua unsur dan komponen bangsa. Pendidikan tidak saja menjadi tugas pemerintah, tetapi menjadi tugas dan kewajiban semua pihak. Karena masyarakat adalah subyek dan obyek dari pendidikan yang diselenggarakan, maka dukungan dari masyarakat dan semua pemangku

kepentingan (*stakeholder*) sangat diperlukan. Setiap komponen yang berkontribusi bagi pendidikan mendambakan agar pendidikan dikelola, diselenggarakan, diawasi dan dievaluasi dengan baik sebagai bagian dari pertanggungjawaban kepada masyarakat.

Pendidikan nasional telah mengalami suatu proses perkembangan dan kini memasuki suatu masa dimana pemerintah dan masyarakat melakukan penataan, rekonstruksi dan transformasi baik terhadap paradigma dan sistem pendidikan nasional yang sejati nya berlandaskan pada nilai-nilai ke-Indonesia-an yang dimiliki. Memang merubah suatu pola pikir masyarakat serta sistem yang digunakan tidak segampang yang dibayangkan. Dampak sentralisasi pendidikan yang diterapkan selama masa orde baru telah membias dan kemudian menjadi masalah serius yang perlu diperbaiki di era desentralisasi. Era reformasi bermuara pada perubahan pola pikir, sikap dan perilaku serta tatanan yang mengatur suatu sistem dalam masyarakat.

Perubahan seperti itu perlu dilakukan secara terencana, bertahap dan berkesinambungan. Karena terjadinya suatu perubahan sangat ditentukan oleh dukungan masyarakat, maka proses transformasi terhadap pendidikan baik pada skala lokal maupun nasional bukan lagi sebagai keharusan melainkan suatu kebutuhan. Transformasi pendidikan ditandai pula dengan terjadinya perubahan paradigma yang menjadi indikator apakah arah pengembangan pendidikan nasional dewasa ini telah sesuai dengan cita-cita dan harapan masyarakat Indonesia. Dalam pandangan Tilaar (2004) ada empat indikator yang dapat diukur untuk menilai perkembangan pendidikan berdasarkan paradigma lama dan paradigma baru yakni: popularisasi pendidikan, sistematisasi pendidikan, proliferasi pendidikan, dan politisasi pendidikan.

Tabel 1.1 Perbandingan Paradigma Pendidikan Nasional (modifikasi dari Tilaar, 2004:81-84)

Indikator Perkembangan Sisdiknas	Paradigma Lama	Paradigma Baru
1. Popularisasi Pendidikan	b. Peningkatan pendidikan merupakan pemutusan mata rantai kemiskinan. c. Mempercepat terpenuhi nya pendidikan sekolah dasar untuk semua anak sekolah dasar. d. Merintis pelaksanaan wajib belajar 9 tahun untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat.	a. Pendidikan dan pelatihan yang bermutu adalah pendidikan yang dibutuhkan oleh rakyat banyak. b. Partisipasi keluarga dan masyarakat dalam penyelenggaraan, investasi, evaluasi pendidikan semakin ditingkatkan. c. Investasi pendidikan sektor pemerintah ditingkatkan dan dijadikan komitmen politik.
2. Sistematisasi Pendidikan	a. Dengan adanya sistem yang baku dapat dihasilkan hal berikut: ▪ Perencanaan dan manajemen yang efisien ▪ Memudahkan supervisi ▪ Peningkatan mutu pendidikan	a. Pengembangan dan pemantapan sistem pendidikan nasional diprioritaskan pada pemberdayaan lembaga dengan member otonomi yang luas. b. Mengembangkan sistem pendidikan nasional yang

	b. Penyeragaman pendidikan akan menghasilkan terwujudnya kesatuan bangsa. c. Etatisme dalam pendidikan akan menjaga mutu pendidikan nasional.	terbuka bagi keragaman dalam pelaksanaan.
3. Proliferasi Pendidikan	a. Praksis pendidikan terjadi di sekolah maupun di luar sekolah. b. Pendidikan merupakan tanggung-jawab bersama orang tua, masyarakat dan negara. c. Pertumbuhan ekonomi harus diikuti dengan persiapan tenaga-tenaga terampil oleh sistem pendidikan nasional.	a. Pendidikan nasional ikut serta dalam mendidik manusia Indonesia sebagai insan politik yang demokratis yaitu yang sadar akan hak-hak serta kewajibannya sebagai warga negara yang bertanggungjawab. b. Pendidikan dan pelatihan tenaga-tenaga profesional dalam berbagai tingkat diorientasikan terutama pada kebutuhan daerah dan kebutuhan pasar kerja.
4. Politisasi Pendidikan	a. Pendidikan adalah alat mempertahankan ideologi negara.	a. Pendidikan nasional ikut serta dalam mendidik manusia

	b. Pendidikan nasional yang baik dengan sendirinya dapat memecah-kan masalah-masalah sosial budaya. c. Manajemen pendidikan ditangani oleh birokrasi agar tercipta kesatuan persepsi dalam menjalankan tugas pendidikan.	Indonesia sebagai insan politik yang demokratis yaitu yang sadar akan hak-hak serta kewajibannya sebagai warga negara yang bertanggungjawab. b. Masyarakat, termasuk keluarga, bertanggungjawab terhadap penyelenggaraan pendidikan.

Menurut Steyn (2000:22) transformasi pendidikan merupakan bentuk perubahan radikal. Transformasi adalah proses yang berkelanjutan dan bukan tujuan itu sendiri. Ia memberikan contoh misalnya proses transformasi pendidikan dalam konteks Afrika Selatan merujuk pada lima prinsip pokok yaitu: (1) penghapusan ketidaksetaraan sehingga menuju kesetaraan pendidikan, (2) pergeseran dari sistem pendidikan yang mono-kultural, (3) pergeseran dari pendidikan berbasis konten menuju pendidikan berbasis manfaat, (4) demokratisasi pendidikan, dan (5) peningkatan kualitas pendidikan.

Gagasan mengenai pentingnya sebuah proses transformasi di bidang pendidikan pada gilirannya telah membuka ruang bagi semua kelompok dan golongan di masyarakat untuk berpartisipasi dalam pendidikan. Di dalam proses transformasi pendidikan, semua peserta didik memiliki hak, kewajiban dan perlakuan yang sama tanpa ada perbedaan. Pendidikan tidak lagi menjadi instrumen politik tetapi dipahami sebagai suatu komitmen dan kemauan politik. Pendidikan lebih diarahkan pada upaya membangun kesadaran nasionalisme peserta didik

untuk berkembang dan bersaing, tanpa mengabaikan ciri ke-Indonesia-an yang bermartabat dalam bingkai Bhinneka Tunggal Ika. Demokratisasi pendidikan memberi kemungkinan yang lebih besar bagi peserta didik untuk secara bebas menentukan pilihan tentang masa depannya. Masyarakat dapat mengakses pendidikan di mana saja, karena lembaga-lembaga pendidikan mulai didirikan di berbagai tempat sesuai karakteristik masing-masing daerah.

Pendidikan, pada esensinya mutlak menghasilkan suatu perubahan dalam setiap individu peserta didik. Perubahan itu dapat terjadi karena adanya suatu proses belajar yang berlangsung secara berkesinambungan dalam suatu kurun waktu tertentu. Melalui proses transfer pengetahuan kemudian diselaraskan dengan pengalaman setiap individu, maka akan membentuk sikap dan karakter peserta didik. Di sinilah proses transformasi mulai bergerak membentuk sebuah pengalaman baru dan menghasilkan rangsangan dan tanggapan dari peserta didik. Setiap materi pembelajaran, akan membentuk postur keilmuan dan membingkai sikap dan perilaku sebagai hasil dari suatu proses dan aktivitas pembelajaran di sekolah. Arah pandang terhadap pendidikan yang memberdayakan peserta didik, telah membantu lembaga-lembaga pendidikan untuk tidak hanya menanamkan pengetahuan semata tetapi lebih pada pewarisan nilai dan pembentukan karakter dan sikap peserta didik. Kesadaran mengenai pentingnya pendidikan yang bersinergi satu dengan yang lain, dikemukakan oleh Soedijarto (2008:290) bahwa keberhasilan tercapainya tujuan pendidikan akan ditentukan oleh proses pendidikan yang dialami oleh peserta didik. Sedangkan proses pendidikan yang berkualitas dan bermutu bagi tercapainya pendidikan akan ditentukan oleh kualitas profesional dan dedikasi guru, sarana dan prasarana, media pendidikan dan sistem evaluasi yang diterapkan sebagai bagian dari strategi penguatan dalam pembelajaran.

D. Transformasi Kepemimpinan Pendidikan

Transformasi pendidikan tidak saja menjadi sebuah fenomena dan kenyataan yang perlu disikapi pada tataran konsep, tetapi juga pada sistem, perilaku dan budaya penentu kebijakan dan para penyelenggara pendidikan. Realitas menunjukkan bahwa organisasi-organisasi pendidikan yang semula dikelola hanya oleh orang-orang tertentu yang dekat dengan penguasa, mulai mengalami perubahan dan perbaikan sistem dan mekanisme kerja. Penentuan jabatan kepala sekolah tidak lagi menggunakan aspek "politis" tetapi lebih pada aspek kompetensi dan profesionalitas yang dimiliki seseorang. Setiap guru yang dipandang layak dan cakap, dilakukan uji kompetensi sebelum menduduki jabatan kepala sekolah. Sebuah proses transformasi, selalu memerlukan keterbukaan dan kesediaan untuk mengevaluasi kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki. Berbagai kendala yang kemudian menjadi bahan perenungan bersama dapat dirasakan pada berbagai aspek di bidang pendidikan. Salah satunya adalah sumber daya guru sebagai kepala sekolah. Sesuai data dari Direktorat Tenaga Kependidikan Ditjen PMPTK Depdiknas tahun 2007, jumlah kepala sekolah tercatat 256.707 orang dari tingkat TK, SD hingga SMA dan SMK. Selengkapnya dapat diuraikan di bawah ini.

Tabel 1.2 Jumlah Kepala Sekolah

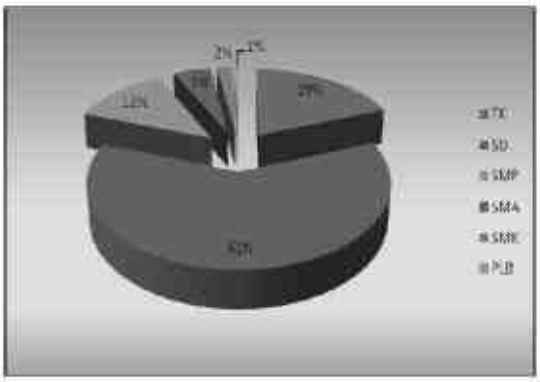
No	Jenjang Sekolah	Jumlah Sekolah		
		Negeri	Swasta	Jumlah
1	TK	467	48,810	49,277
2	SD	127,575	29,714	157,289
3	SMP	13,868	17,792	31,660
4	SMA	4,286	8,066	12,352
5	SMK	1,279	3,909	5,188
6	PLB	188	753	941
TOTAL		**147,663**	**109,044**	**256.707**

Sumber data: SIMPTK

Jumlah kepala sekolah, menurut data, kepala TK/RA 49.277 orang (19%), kepala SD/MI 157.289 orang (61%), kepala SMP/MTs 31.660 orang (12%), kepala SMA/MA 12.352 orang (5%), kepala SMK 5.188 orang (2%) dan kepala PLB 941 orang (1%). Pertama terkait dengan pemerataan dan perluasan akses pendidikan antara lain ditandai dengan belum seimbang nya jumlah tenaga kependidikan dengan kebutuhan ideal. Hal ini antara lain terlihat pada data sebaran kepala sekolah yang masih tidak merata. kepala sekolah Taman Kanak-Kanak seluruh Indonesia berjumlah 49.277 orang. Jumlah tertinggi berada di propinsi Jawa Timur sejumlah 12,819 orang diikuti Jawa Tengah sejumlah 12,402 orang, sedangkan jumlah terendah berada di propinsi Kepulauan Riau sejumlah 36 orang. Jumlah kepala sekolah Sekolah Dasar di Indonesia adalah 157,289 orang.

Jumlah tertinggi berada di propinsi Jawa Timur sejumlah 27,389 orang dan jumlah terendah berada di propinsi Irian Jaya Barat sebesar 383 orang. Sedangkan di setiap wilayah, sebanyak 52% kepala sekolah berada di wilayah Jawa kemudian 21% berada di wilayah Sumatera. Untuk wilayah Kepulauan Indonesia Timur dan Sulawesi masing-masing 19% serta 7% kepala sekolah berada di wilayah Kalimantan. Jumlah Kepala Sekolah SMP di seluruh Indonesia adalah 31,660 orang; 15,414 (49%) orang berada di Jawa dan sisanya tersebar di luar Jawa.

Jumlah Kepala Sekolah SMA seluruh Indonesia adalah 12,352 orang, jumlah tertinggi berada di propinsi Jawa Timur 1,946 orang sedangkan jumlah terendah berada di propinsi Kepulauan Riau sejumlah 40 orang. Jumlah



Gambar 1.1 Prosentase jumlah kepala sekolah berdasar tingkat sekolah di Indonesia

kepala sekolah SMK Negeri di seluruh Indonesia adalah sebesar 5,188 orang, dengan penyebaran untuk setiap wilayah berbeda.

Di Jawa, jumlah Kepala Sekolah SMK ada 2,958 orang; di Sumatra jumlah Kepala Sekolah SMK ada 1,236 orang, di Kalimantan jumlah Kepala Sekolah SMK ada 281 orang, di Sulawesi dan di wilayah kepulauan Indonesia bagian Timur jumlah Kepala Sekolah SMK ada 713 orang (SIMPTK Set ditjen PMPTK 2006). Masih bervariasi nya kualifikasi tenaga kependidikan dan jika mengacu pada ketentuan perundang-undangan masih jauh dari memenuhi syarat. Kepala sekolah TK 30.000 orang berpendidikan SPG, 1.000 orang berpendidikan Diploma 1 (D1), 500 orang berpendidikan, 5000 Diploma 2 (D2); 500 Diploma 3 (D3); 5000 Sarjana (S1) dan 54 Pascasarjana (S2).

Kepala sekolah SMP yang berijazah Sarjana terdapat di wilayah Jawa dengan jumlah sebanyak 5.688 orang, diikuti wilayah Sumatra sebanyak 2.479, wilayah Sulawesi sebanyak 960 orang, wilayah Kepulauan Indonesia Timur sebanyak 955 orang. Tingkat pendidikan kepala sekolah SMP di Indonesia, 701 orang berpendidikan D1, 923 orang berpendidikan D2; 3070 berpendidikan D3, 4634 berpendidikan Sarjana muda, 10.744 berpendidikan S1 dan sejumlah 1.180 berpendidikan pasca sarjana.

Sebaran kepala sekolah SMA berdasarkan kepemilikan ijazah terungkap bahwa jumlah tertinggi berijazah sarjana kependidikan sejumlah 5.535 orang kemudian 5.273 orang berijazah sarjana muda bukan keguruan. Sedangkan jumlah terendah berijazah Diploma 3 Non Keguruan sejumlah 95 orang. Kepala Sekolah SMA di Indonesia berijazah sarjana sebanyak 49% dan 1% pasca sarjana selebihnya sebanyak 50% berijazah di bawah sarjana, maka tingkat pendidikan kepala sekolah yang belum sarjana perlu di tingkatkan. Kepala sekolah SMK 2.500 berpendidikan S1 Keguruan, 500 S1 Non Keguruan, 200 orang berpendidikan Sarjana muda non keguruan; 300 orang sarjana muda keguruan, 125 orang berpendidikan S2 dan sisanya berpendidikan D2 dan Diploma D3.

Tebaran data di atas menunjukkan bahwa dalam hal mutu dan relevansi kepala sekolah masih terdapat disparitas yang sangat tinggi dalam hal mutu yang ditandai dengan kualifikasi ijazah antara kepala sekolah di daerah maju dengan mereka yang bertugas di daerah tertinggal. Disparitas itu juga terjadi antara kepala sekolah yang bekerja di sekolah negeri dengan kepala yang bekerja di sekolah swasta.[2] Data-data yang disajikan ini menunjukkan bahwa transformasi pendidikan secara nasional mulai dipetakan berdasarkan realitas dan kebutuhan-kebutuhan utama yang memerlukan langkah, kebijakan dan prioritas dalam program-program pendidikan. Setiap daerah memiliki ruang lingkup permasalahan yang berbeda satu dengan yang lain. Kesenjangan antar satuan pendidikan di berbagai daerah dalam hal pemenuhan berbagai kebutuhan organisasi, memerlukan pengkajian dan penataan ulang dari kementerian terkait. Salah satu masalah kesenjangan yang dijadikan fokus perhatian adalah tersedianya jumlah kepala sekolah yang berkualifikasi sarjana dan memiliki kompetensi.

[2] Rencana Strategis 2005 – 2009 Direktorat Tenaga Kependidikan Ditjen PMPTK Depdiknas

DAFTAR PUSTAKA

Abubakar & Kurniatun. 2008. *Manajemen Keuangan Pendidikan.* Bandung: Alfabeta.

Amtu, Onisimus. 2014. *Membenahi Pendidikan di Wilayah Kepulauan.* Bandung: Alfabeta.

----------,2013. *Kepemimpinan Manajerial Kepala Sekolah.* Jurnal Ilmiah Tangkoleh Putai, Vol. X No.1/ Januari

----------, 2011. *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah. Konsep, Strategi dan Implementasi.* Bandung: Alfabeta.

Anoraga, P. 1992. *Psikologi kepemimpinan.* Jakarta: Rineka Cipta.

Arikunto, Suharsini & Lia Yuliana. 2008. *Manajemen Pendidikan.* Yogyakarta: Aditya Media.

Danim, Sudarwan. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah – Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik.* Jakarta: Bumi Aksara.

Depdiknas, 2008. *Buku Panduan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah.*

Direktorat Tenaga Kependidikan Dirjen PMPTK Kemendiknas, 2008. *Penilaian Kinerja Kepala Sekolah.*

Direktorat Tenaga Kependidikan Ditjen PMPTK Depdiknas. *Rencana Strategis 2005 – 2009.*

Fattah, Nanang. 2006. *Landasan Manajemen Pendidikan.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Hermawan, Rusmandi. 2013. *Pengembangan Sumber Daya Sekolah* (Jurnal Pendidikan Dasar) No: 13, April.

Husman, Husaini. 2006. *Manajemen. Teori, Praktik dan Riset Pendidikan.* Jakarta: Bumi Aksara.

Jalal, Fasli & Supriadi, Dedi. 2001. *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah.* Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.

James H., Lipham et.al. 1985. *The Principal ships Concepts, Competencies, and Cases*, New York: Longman Inc., Broadway, 10036.

Kartono, K. (1998). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal Itu?* Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Kemendiknas, 2010. *Buku Pedoman Supervisi Akademik.*

Lunenburg, Fred. C & Allan C. Ornstein. 2000. *Educational Administration; Concepts and Practices.*USA: Wadsworth

Mangkunegara. A.A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumer Daya Manusia Perusahaan.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Matutina, dkk. (1993). *Manajemen personalia.* Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Mulyasa. E. 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah - Konsep Strategi dan Implementasi.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

----------, 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Pidarta, Made. 2009. *Supervisi Pendidikan Kontekstual.* Jakarta: Rineka Cipta.

----------,2007. *Landasan Kependidikan, Stimulus Ilmu Pendidikan Bercorak Indonesia.* Jakarta: Rineka Cipta

Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 *Tentang Standar Nasional Pendidikan.*

Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 *Tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah.*

Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007 *Tentang Standar Proses Untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.*

Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 *Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/ Madrasah.*

Robbin, Stephen P. 1998. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.

Sagala, Syaiful. 2009. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.

---------- 2008. *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Sahertian, Piet. A. 2008. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Soedijarto. 2008. *Landasan dan Arah Pendidikan Nasional Kita*. Jakarta: Kompas Media Nusantara.

Supriadi, Dedi, 1997. *Kreativitas Kebudayaan dan Perkembangan Iptek*. Bandung: Alfabeta.

Supardi, Dedi. 2006. *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Steyn, Johann. 2000. *Balancing Quality and Equality in Educational Transformation*. Dalam: *Democratic Transformation of Education in South Africa*. Sumber: www.kas.de/wf/doc/

Thoha, Miftah. 2012. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Tilaar, H.A.R. 2004. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Williams, Michael. 2006. *Mastering Leadership*. Published by Thorogood, London. Second Edition.

Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta.

William J. Byrnes. 2003. *Management and the Arts*. Third Edition. Focal Press is an imprint of Elsevier Science.

Wahjosumidjo. 2001. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya.* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Zainuddin, 2008. *Reformasi Pendidikan, Kritik Kurikulum dan Manajemen Berbasis Sekolah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Website:

http://id.scribd.com/

http://geograph88.blogspot.com/2013/03/mengelola-perubahan-di-sekolah.html

http://ppmbsmedansatriakotabekasi.files.wordpress.com

http://kbbi.web.id/

TENTANG PENULIS

Onisimus Amtu, lahir di Desa Wiratan, Pulau Dawelor, Kabupaten Maluku Barat Daya (MBD), Provinsi Maluku. Menyelesaikan pendidikan S1 Pendidikan Agama Kristen (PAK) di STAKPN Ambon tahun 2003, dan semenjak tahun 2005 menjadi dosen tetap pada almamater nya sampai sekarang. Tahun 2010 meraih gelar Magister Pendidikan (M. Pd) di Universitas Negeri Semarang (UNNES).

Selain aktif di kampus, ia juga dipercayakan memberikan kuliah bagi mahasiswa program penyetaraan S1/PAK STAKPN Ambon baik di Kota Ambon maupun di beberapa kabupaten di Provinsi Maluku, yaitu: Kabupaten Maluku Tengah, Kabupaten Maluku Tenggara, Maluku Tenggara Barat, Maluku Barat Daya, Buru Utara, dan Seram Bagian Barat. Dua karya tulis nya telah diterbitkan oleh CV. Alfabeta Bandung berjudul; *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah* (2011) dan *Membenahi Pendidikan di Wilayah Kepulauan* (2014). Sejak tahun 2012 sampai sekarang menjabat Ketua Jurusan Pendidikan Agama Kristen (PAK) Sekolah Tinggi Agama Kristen Protestan Negeri (STAKPN) Ambon.