

STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM UPAYA MEWUJUDKAN SEKOLAH EFEKTIF

Istikomah

Sekolah Dasar Negeri 3 Pulau Rimau

e-mail: hatemu82@gmail.com

Abstrak- Sekolah yang efektif adalah sekolah yang mampu mencapai tujuan yang diinginkan atau untuk menghasilkan keluaran yang diinginkan. Studi menunjukkan bahwa sekolah yang efektif memiliki karakteristik tertentu yang a) tekad untuk mencapai hasil yang lebih baik, b) maksimalisasi waktu belajar aktual, dan c) pengajaran terstruktur. Akibatnya, sekolah yang efektif membutuhkan kepemimpinan kepala sekolah untuk mengarahkan, memotivasi dan memberikan dukungan kepada semua anggota sekolah: guru, staf, siswa, masyarakat sekolah, dan pemangku kepentingan untuk melakukan apa yang harus dilakukan sebaik mungkin untuk hasil atau hasil yang lebih baik). Agar efektif, strategi kepemimpinan kepala sekolah harus mempertimbangkan konteks di mana kepemimpinan terjadi. Ada empat kemungkinan strategi kepemimpinan. Mereka barter, membangun, mengikat, dan mengikat. Setiap strategi dianggap lebih cocok daripada yang lain dalam konteks tertentu.

Kata Kunci- Sekolah yang Efektif, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Strategi Kepemimpinan

Abstract- *An effective school is a school which is able to achieve its desired goal (s) or to produce its desired output (s). Studies showed that an effective school has certain characteristics which are a) the determination to achieve better results, b) maximization of actual net learning time, and c) structured teaching. Consequently, an effective school requires principal leadership to direct, motivate and give support to all school members: teachers, staff, students, school's communities, and stakeholders to do what should do at their best for a better result (s) or output (s). To be effective, principal leadership strategies should consider the contexts where leadership takes place. There are four possible leadership strategies. They are bartering, building, binding, and bonding. Each strategy is considered more suitable than others in a particular context.*

Keywords- *Effective School, Principal Leadership, Leadership Strategi*



PENDAHULUAN

Sekolah memiliki fungsi utama menyelenggarakan proses pendidikan yang terstruktur dan sistematis. Tujuan atau output utamanya adalah menghasilkan manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan YME, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab (UU No. 20 Tahun 2003 tentang SPN, Bab II, Pasal 3). Ketika

suatu sekolah dapat mencapai output atau tujuan sesuai yang diharapkan, maka sekolah tersebut dikatakan efektif (Kennedy; 2002; Scheerens et al., 1989).

Pada aspek akademiknya diukur dari kualitas output lulusan utama, diketahui ada variasi atau perbedaan output antar sekolah (Scheerens et al., 1989). Terdapat sekolah yang menghasilkan lulusan yang sangat bagus, namun ada juga sekolah

yang lulusannya sedang bahkan buruk. Dijelaskan oleh Creemers (1996) bahwa variasi output antar sekolah ini dapat dijelaskan oleh variasi kondisi sekolah dan guru-gurunya, seperti mutu organisasi/sekolah, pengalokasian waktu untuk pembelajaran dan mutu pembelajaran, kesempatan belajar yang luas dan sama bagi semua siswa, kemampuan guru mengelola kelas, tinggi rendahnya harapan guru terhadap capaian siswa, dan sebagainya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada perbedaan karakteristik antara sekolah yang mencapai output sesuai yang diharapkan dengan yang tidak. Dengan kata lain, ada perbedaan karakteristik antara sekolah efektif dengan yang tidak efektif (Creemers, 1996).

Tulisan ini akan membahas tentang sekolah efektif dan beragam strategi kepemimpinan yang mungkin diterapkan dalam upaya mewujudkan sekolah efektif. Pembahasan sekolah efektif akan difokuskan pada arti dan karakteristik sekolah efektif kemudian dilanjutkan dengan pembahasan tentang kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan yang efektif telah diakui sebagai faktor yang penting dalam operasi sekolah dan juga perguruan tinggi sejak 1980 –an (Hallinger & Heck, et al. 1999). Dalam gerakan reformasi pendidikan dan restrukturisasi sekolah di berbagai negara di dunia pada tahun 1990an, kepemimpinan seringkali ditemukan sebagai faktor krusial dalam upaya mewujudkan perubahan pendidikan dan keefektifan pendidikan (Cheng, 2003; Bush

& Middlewo, 2005).

Definisi Sekolah Efektif

Terdapat beragam pandangan untuk mendefinisikan sekolah efektif, satu diantaranya adalah dengan mengkaitkan atau melihat keterkaitan antara input, proses, dan output. Dalam pandangan ini, sekolah efektif merupakan sekolah yang mampu merubah input menjadi output sesuai dengan kriteria yang diharapkan (efektif) melalui proses yang efisien (mencapai hasil maksimal dengan biaya paling minimal) (Scheerens, 1992). Definisi senada dikemukakan oleh Keneddy (2002). Menurut pendapatnya, sekolah efektif ditunjukkan dengan adanya kesesuaian antara tujuan sekolah yang ingin dicapai dengan capaian prestasinya.

Sedangkan sekolah yang tidak efektif adalah sekolah yang tidak berhasil mencapai tujuan dan sarannya, serta tidak dapat menghasilkan output dan outcome yang diinginkan sekolah. Singkatnya, sekolah yang efektif adalah sekolah yang sangat berhasil membawa situasi sekolah saat ini ke situasi sekolah yang diharapkan di masa depan.

Definisi tersebut mengandung makna bahwa sekolah efektif merupakan sekolah yang mampu mencapai tujuan yang diharapkan sebagai hasil dari pendayagunaan seluruh sumber daya sekolah secara efektif dan efisien. Konsekwensinya, sekolah efektif membutuhkan otonomi, partisipasi dari seluruh warga sekolah dan *stakeholders* serta fleksibilitas dalam pengelolaan sekolah. Otonomi adalah

kewenangan/kemandirian sekolah dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri. Fleksibilitas adalah keluwesan yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, memanfaatkan, dan mengoptimalkan sumber daya sekolah dalam rangka peningkatan mutu sekolah. Partisipasi adalah pelibatan warga sekolah dan masyarakat dalam pengelolaan sekolah. Sekolah efektif memiliki kemandirian, fleksibilitas, dan juga partisipasi warga sekolah dan masyarakat yang tinggi dalam pengelolaan pendidikan (Depdiknas, 2001).

Karakteristik Sekolah Efektif

Berdasarkan pada berbagai hasil penelitian, Scheerens (1992) mengemukakan karakteristik sekolah yang efektif yaitu a) tujuan untuk memperoleh hasil yang lebih baik; b) memaksimalkan waktu belajar aktual; dan c) pengajaran yang efektif dan terstruktur. Ini berarti bahwa keefektifan sekolah dapat dicapai dengan komitmen seluruh warga sekolah yang tinggi terhadap keberhasilan; alokasi waktu belajar yang lebih untuk hasil lebih yang diharapkan, disertai teknik pengajaran yang terbaik atau efektif.

Komitmen yang tinggi terhadap tujuan dan pengajaran yang efektif dari seluruh warga sekolah dan *stakeholders* membutuhkan pengarahan dan pemotivasian dari kepala sekolah. Disamping itu, tuntutan kemampuan guru untuk mampu melaksanakan pembelajaran yang efektif memberikan konsekuensi perlunya pembimbingan dan pengembangan guru oleh kepala

sekolah. Oleh karenanya kepemimpinan kepala sekolah terbukti merupakan salah satu faktor penting dalam mewujudkan sekolah efektif.

Brookover dan Edmonds dalam Sergiovanni (2006) menemukan bahwa sekolah yang efektif ditandai dengan tingginya komitmen antar staf terhadap tujuan sekolah, kejelasan terhadap misi sekolah, dan keaktifan dalam upaya pencapaiannya. Penelitian juga menemukan bahwa kepala sekolah secara konsisten merupakan faktor penentu keefektifan sekolah.

Laporan *America 2000: Where School Leaders Stand* (1991), ASSA mengemukakan bahwa "Sekolah yang efektif memiliki paling tidak satu kesamaan: kepemimpinan kepala sekolah yang kuat. Kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk pemfokusan upaya pada visi serta pengembangan dan pemotivasian staf untuk mampu mengembangkan pembelajaran yang maksimal bagi siswa. Lebih lanjut dikatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen dan pekerjaan administrasi hendaknya tidak mendominasi pekerjaan seorang kepala sekolah (Cunningham dan Cordeiro, 2006: 135). Mendukung pendapat ini yaitu hasil studi Bossart dan Greenfield dalam Sergiovanni (2006). Ditemukan bahwa orientasi, artikulasi, dan pemodelan tujuan/visi sekolah oleh kepala sekolah merupakan karakteristik umum sekolah yang berhasil.

Disamping kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, model komperhensif

keefektifan sekolah menunjukkan bahwa sekolah efektif memiliki organisasi sekolah dan manajemen yang difokuskan pada penciptaan kondisi-kondisi yang dibutuhkan untuk pengajaran di kelas yang efektif, pemberian kesempatan belajar seluas-luasnya pada semua siswa, serta penciptaan lingkungan yang mendorong sekolah untuk efektif.

Manajemen sekolah efektif ini mencakup manajemen pada level kelas, sekolah, dan konteks sekolah. Dimensi yang harus diperhatikan dalam manajemen: a) level kelas yaitu dimensi mutu kurikulum atau pengajaran, prosedur/strategi pembelajaran, dan perilaku guru di kelas; b) level sekolah yaitu dimensi mutu kebijakan pendidikan, mutu organisasi, pengaturan waktu, kesempatan untuk mengimplementasikan kurikulum; dan c) level konteks sekolah yaitu berbagai kebijakan pendidikan oleh pemerintah yang mendukung sekolah dan pembelajaran efektif, karakteristik demografi dan sosio ekonomi, karakteristik sekolah sendiri, badan pengarah seperti dewan sekolah, dan para *stakeholders*. (Scheerens, 1992; Creemers, 1996).

Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya kepala sekolah mempengaruhi atau menggerakkan staf, guru, siswa, orang tua siswa, komunitas dan *stakeholders* sekolah menuju pencapaian tujuan atau visi sekolah. Definisi ini berlandaskan pada esensi *without management can be mere rethoric, while management without*

kepemimpinan yang disepakati oleh banyak ahli sebagai proses mempengaruhi (Cheng, 2003). Koontz, O' Donnel dan Wehrich (1980) mendefinisikan kepemimpinan yaitu *"... as influence, the art or process of influencing people so that they will strive willingly toward the achievement of group goals.*

Senadadengan pendapat tersebut, Cook dan Hunsaker (2001: 492) mengatakan *"leadership is the act of providing direction, energizing others, and obtaining their voluntary commitment to leader's vision"*. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu fungsi penting manajemen sekolah. Rencana pengembangan sekolah berikut sistem yang dibangun untuk memfasilitasi implementasinya dapat berjalan hanya jika seluruh warga sekolah memiliki pemahaman dan kesatuan pandangan atas visi dan misi sekolah, serta kemauan, dan kemampuan untuk merealisasikannya. Dengan kata lain, kepala sekolah dituntut mampu menjadi pemimpin disamping juga seorang manajer (Smith & Piele, 2006). Fungsi penting kepemimpinan dalam suatu manajemen telah dikemukakan oleh banyak ahli, satu diantaranya adalah Turney. Turney dalam Wahab (2005) mengatakan: *"Leadership is a group process through which an individual (the leader) manages and inspires a group working towards the attainment of organisational goals through the application of management techniques. Leadership rarely result in creative and sustained changes in an organisation"*.

Kepemimpinan dan manajemen sekolah, keduanya berbeda namun saling melengkapi dan dibutuhkan untuk keefektifan sekolah (Smith & Piele, 2006). Perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen dijelaskan secara tegas oleh

Kotter (1994). Menurutnya *leaders do the right things; while managers do the things right*. Kepemimpinan berorientasi pada perubahan, sedangkan manajemen berorientasi pada penanganan kompleksitas

Kepemimpinan (Mengatasi Perubahan)	Manajemen (Mengatasi Kompleksitas)
<p>$\frac{3}{4}$ Menentukan arah:mengembangkan visi dan strategi-strategi untuk menghasilkan perubahan-perubahan yang diperlukan untuk mencapai visi itu.</p>	<p>$\frac{3}{4}$ Perencanaan dan penyusunan anggaran: menentukan tahap-tahap dan jadwal secara rinci untuk mencapai hasil yang diinginkan, kemudian mengalokasikan sumber daya-sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkannya.</p>
<p>$\frac{3}{4}$ Mengarahkan karyawan:meyampaikan arah atau tujuan melalui kata-kata dan tindakan, membntuk tim dan koalisi yang memahami dan mendukung visi dan strategi.</p>	<p>$\frac{3}{4}$ Pengorganisasian dan penyusunan staf: membentuk struktur pekerjaan dan hubungan untuk memfasilitasi implementasi rencana , menempatkan orang-orang dalam struktur, mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang untuk menjalankan rencana, membuat kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur untuk membantu membimbing karyawan, serta menciptakan metode-metode atau sistem-sistem pengawasan pelaksanaan pekerjaan.</p>
<p>$\frac{3}{4}$ Memberi motivasi dan insipirasi: memotivasi karyawan untuk mengatasi hambatan-hambatan politik, birokrasi, dan sumber daya untuk terciptanya perubahan</p>	<p>$\frac{3}{4}$ Pengendalian dan pemecahan masalah: memonitor hasil, mengidentifikasi penyimpangan-penyimpangan, kemudian melakukan pengorganisasian untuk pemecahan masalah.</p>

Dengan demikian kepemimpinan lebih menekankan pada aspek manusia,

sedangkan manajemen lebih menekankan pada pengembangan sistem formal.Dalam

kepemimpinan, hubungan informal merupakan hal yang penting disamping hubungan formal, sedangkan dalam manajemen, pola hubungan lebih didasarkan pada hubungan formal mengikuti struktur/sistem formal yang dikembangkan. Brosnahan (1999) mengatakan kepemimpinan berarti memberi perhatian lebih pada pengembangan hal-hal yang berfokus pada integritas, visi, kemampuan untuk menginspirasi yang lain, mawas diri, keberanian berinovasi, dan penilaian. Sedangkan manajemen lebih memperhatikan dan mendasarkan pada sistem-sistem dan proses formal.

Berdasarkan pada esensi fungsi kepemimpinan tersebut, Wahjosumidjo (2005: 105) mengatakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin melakukan tiga hal berikut.

- a. Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf, dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing;
- b. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf, dan para siswa;
- c. Berada di depan untuk memajukan dan memberikan inspirasi kepada para guru, staf, dan siswa dalam rangka mencapai tujuan sekolah.

Pendekatan kepemimpinan kepala Sekolah

Terdapat beragam pendekatan dalam praktek kepemimpinan kepala

sekolah. Secara historis pendekatan ini dapat dikelompokkan menjadi empat kategori yaitu pendekatan sifat, pendekatan perilaku, pendekatan kontingensi dan terkini adalah pendekatan transformasional (Gunter, 2001). Pendekatan sifat memfokuskan pada karakteristik atau sifat-sifat baik yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya sikap dan tindakannya. Gaya ini bervariasi mulai dari yang berorientasi pada tugas hingga orang. Pendekatan kontingensi merupakan pendekatan kepemimpinan yang berpandangan bahwa situasi yang berbeda membutuhkan perilaku kepemimpinan yang berbeda (Sutarto, 1989). Sedangkan pendekatan transformasional adalah pendekatan yang melandaskan hubungan pada nilai atau motivasi tingkat tinggi dan visi organisasi (Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 1999).

Diantara keempat pendekatan tersebut, pendekatan transformasional merupakan pendekatan yang saat ini paling banyak diimplementasikan oleh para kepala sekolah. Kepemimpinan transformasional yang telah dikembangkan sebagai model kepemimpinan sekolah oleh Leithwood dan koleganya dipandang sebagai model paling ideal untuk perubahan sekolah (Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 1999; Hallinger, 2003) dan telah mendominasi persekolahan selama lebih kurang 30 tahun (Mulford, 2008).

Kepemimpinan transformasional ini

muncul dari dunia bisnis, dikemukakan pertama kali oleh Burns (1978). Menurut Burns, kepemimpinan terjadi ketika seseorang dengan motif dan tujuan tertentu memobilisasi sumber daya untuk meningkatkan dan memuaskan motif pengikutnya. Dalam pengertian tersebut, ia mengidentifikasi dua jenis kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transaksional: kepemimpinan yang memfokuskan pada motif dan kebutuhan ekstrinsik; dan 2) kepemimpinan transformasional: kepemimpinan yang memfokuskan pada motif dan kebutuhan tingkat tinggi, intrinsik, dan moral (Andriani dkk, 2018).

Kepemimpinan transaksional mengembangkan hubungan berdasarkan pada kesepakatan atau 'transaksi' antara pemimpin dan pengikut, misal, kesepakatan beban tugas dan besaran uang bayaran pelaksanaan tugas; sedangkan kepemimpinan transformasional mengembangkan hubungan berdasarkan nilai-nilai moral dan motif tingkat tinggi seperti *self-esteem* dan aktualisasi diri (Burns, 1978). *Transformational leadership "...occurs when one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality* (p. 20). Menurut Burns, kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang paling efektif.

Namun demikian, tanpa mengabaikan keunggulan masing-masing pendekatan kepemimpinan pendidikan termasuk pandangan kepemimpinan transformasional

sebagai model kepemimpinan sekolah yang paling ideal, pada kenyataannya praktek-praktek kepemimpinan kepala sekolah sangat ditentukan oleh atau bergantung pada konteksnya (Leithwood & Jantzi, 2005), seperti karakteristik dan kemampuan pengikut, kondisi sekolah, dan kebijakan pendidikan (lihat Bottery, 2001; Fosket & Lumby, 2003; Hallinger, Taraseina, and Miller, 1994). Hal ini ditegaskan oleh Goddard (2003, p. 21) bahwa setiap situasi yang berbeda membutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda **Strategi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam upaya mewujudkan sekolah efektif**

Sekolah efektif membutuhkan kepemimpinan kepala sekolah untuk mengarahkan dan memotivasi warga sekolah dan semua pihak yang terlibat seperti guru, staf, siswa, orang tua murid, masyarakat agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan sekolah yang diharapkan. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif perlu menerapkan strategi kepemimpinan yang tepat yang sesuai dengan konteks yang dihadapi, terutama karakteristik dan kemampuan pengikutnya (Kristiawan, dkk 2017). Sergiovani (2006: 159) mengatakan: *"Not every situation a principal requires the same leadership strategy. The principal of a highly competent and well-motivated faculty will have to proceed one way and the principal of a developing and uncommitted faculty will have to proceed another way. ... principals must practice leadership in light of the context they face.*

Terdapat empat strategi kepemimpinan kepala sekolah yang masing-masing dipertimbangkan efektif untuk konteks tertentu (Sergionvani, 2006).

- a. *Bartering* yaitu kepala sekolah dan guru sepakat bahwa pemimpin memberikan kepada yang dipimpin apa yang diinginkan sebagai ganti atau tukar atas apa yang diinginkan pemimpin. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada 'trading' keinginan dan kebutuhan kerjasama dan kepatuhan. Pendekatan ini akan menciptakan hubungan berdasarkan 'barter' pemenuhan keinginan dan kebutuhan pimpinan dan bawahan. Pendekatan ini paling tepat digunakan ketika kepala sekolah dan guru tidak berbagi tujuan dan kepentingan bersama atau dengan kata lain ketika kebutuhan dan kepentingan kepala sekolah dan guru berbeda.
- b. *Building*, yaitu kepala sekolah menciptakan iklim dan dukungan interpersonal yang baik untuk meningkatkan kesempatan staf memenuhi kebutuhan prestasi, tanggung jawab, kompetensi, dan penghargaan diri. Gaya kepemimpinan ini hanya sedikit menekankan pada trading, dan lebih pada penciptaan kondisi yang memungkinkan guru-guru terpenuhi kebutuhan psikologisnya. Jika tingkat minimal upaya bersama telah dicapai, pendekatan ini menyarankan untuk merubah hadiah dari yang bersifat ekstrinsik ke intrinsik. *Binding*, kepala sekolah dan guru bersama-sama mengembangkan

nilai bersama tentang hubungan dan ikatan yang sama-sama mereka inginkan sehingga bersama-sama mereka bisa menjadi komunitas pembelajar dan pemimpin. *Bonding*, kepala sekolah dan personel bersatu dalam satu hubungan dan komitmen yang menjadikan pengembangan sekolah melembaga dalam kehidupan sehari-hari sekolah. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada hubungan saling peduli dan tergantung yang dihasilkan dari pelaksanaan kewajiban dan komitmen bersama. Dalam gaya ini, kepemimpinan dan pengembangan akan dapat terus berjalan. Orang-orang menjadi sebuah komunitas satu pikiran, hati dan praktek. Gaya dan strategi kepemimpinan ini lebih menekankan moral sebagai sumber kekuasaan.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa *binding* dan *bonding* merupakan gaya dan strategi kepemimpinan kepala sekolah yang efektif ketika tingkat sekolah berada pada tahap melakukan transformasi dan menumbuhkan manajemen diri. Berikut adalah alasan keefektifan gaya dan strategi kepemimpinan *binding* dan *bonding*.

- a. *They are aligned with a realistic view of how schools actually work; thus their practices are practical.*
- b. *They are based on a theory of human rationality that enhances both individual and organizational intelligence and performance.*

They respond to higher-order psychological and spiritual needs that lead

to *extraordinary commitment, performance, and satisfaction* (Sergiovani, 2006: 165)

Kepemimpinan yang selaras dengan strategi *binding and bonding* yang melandaskan pada pertimbangan rasional, hubungan yang humanis, dan penumbuhan motivasi intrinsik pada diri pengikut dikemukakan oleh Kotter (1994) dalam tiga fungsi kepemimpinan berikut ini. *Pertama*, pemimpin menetapkan arah (visi) dan strategi. Penetapan arah dilakukan secara induktif. Pemimpin mengumpulkan data dan mencari pola, hubungan, serta saling keterkaitannya dalam rangka menetapkan visi dan strategi perubahan sekolah. Visi yang dibuat harus melayani kebutuhan dan kepentingan seluruh *stakeholders* serta dapat diwujudkan dalam strategi kompetitif sekolah yang realistis. Visi dan strategi ini akan menjadi arah bagi sekolah untuk beradaptasi dengan lingkungan yang kompetitif dan cepat berubah, serta menjadi panduan fokus perencanaan. *Kedua*, pemimpin mengarahkan orang-orang menuju visi yang ditetapkan. Hal ini dapat dilakukan dengan: a) mengkomunikasikan kepada semua target populasi: personel sekolah dan *stakeholders* tentang visi dan strategi sekolah; b) membangun kredibilitas atau kepercayaan atas visi dan strategi perubahan sekolah yang ditetapkan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kredibilitas yang harus diperhatikan adalah pengantar pesan, isi pesan, reputasi komunikator mencakup integritas dan kredibilitas; c) melakukan pemberdayaan yaitu membuat setiap orang dalam organisasi berdaya (*powerful*)

dengan cara: pertama yaitu memberikan kebebasan kepada staf untuk melakukan inisiatif tindakan sepanjang selaras dengan visi dan strategi sekolah; dan kedua yaitu terbuka terhadap setiap konflik sepanjang mengarah pada satu target yang sama. *Ketiga*, pemimpin memotivasi dan memberi inspirasi. Setelah visi dan strategi sekolah ditetapkan, dikomunikasikan, tugas selanjutnya adalah memotivasi orang agar mau mencapainya dan menghadapi semua rintangan yang muncul. Pemimpin memotivasi orang dengan memuaskan kebutuhan prestasinya, membangun rasa memiliki, membangun pemahaman dan penghargaan diri (*recognition, self esteem*), membangun pengendalian diri atas orang lain, dan kemampuan untuk berbuat selaras dengan harapan orang lain. Hal-hal tersebut akan menghasilkan respon perubahan yang kuat (Kotter dalam Wahab, 2005).

Pemimpin memotivasi orang dengan beragam cara atau strategi. *Pertama*, pemimpin selalu mengartikulasikan visi organisasi dengan menekankan pada nilai audiens yang dituju. Ini akan memunculkan kesadaran akan pentingnya pekerjaan yang dilakukan individu. *Kedua*, pemimpin melibatkan individu dalam pembuatan keputusan tentang cara mencapai visi organisasi. Ini akan membangkitkan kepedulian individu. *Ketiga* adalah mendukung upaya staf untuk mewujudkan visi dengan memberikan pelatihan, umpan balik, dan pemodelan peran, sehingga membantu pertumbuhan profesional staf dan meningkatkan penghargaan diri (*self esteem*) mereka. *Terakhir*, pemimpin yang

baik mengetahui dan menghargai kesuksesan dengan cara tidak hanya membangun kesadaran berprestasi, namun juga membuat rasa memiliki dan dibutuhkan organisasi. Dengan demikian, pekerjaan yang dilakukan akan dapat memotivasi individu secara intrinsik.

KESIMPULAN

Sekolah efektif merupakan sekolah yang mampu merubah input (siswa) menjadi output (lulusan) sesuai dengan kriteria yang diharapkan melalui proses yang efisien (mencapai hasil maksimal dengan biaya paling minimal). Untuk mewujudkan sekolah efektif dibutuhkan komitmen yang tinggi dari seluruh warga sekolah dan stakeholders terhadap pencapaian tujuan yang diharapkan, kemampuan guru untuk melaksanakan pengajaran yang efektif dan terstruktur; serta manajemen pada level kelas, sekolah, dan juga konteks sekolah untuk mendukung situasi pengajaran yang efektif di dalam maupun di luar kelas. Oleh karenanya, sekolah efektif membutuhkan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif menerapkan strategi kepemimpinan yang disesuaikan dengan konteksnya, terutama karakteristik dan kemampuan pengikutnya. Strategi kepemimpinan kepala sekolah yang mungkin diterapkan dalam upaya mewujudkan sekolah efektif yaitu: *bartering, building, binding, dan bonding*.

DAFTAR PUSTAKA

1. Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The Influence Of The Transformational Leadership and Work Motivation On Teachers Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7).
2. Bottery, M. (2001). Globalisation and The UK Competition State: No Room for Transformational Leadership in Education? *School leadership and Management*, 21, (2).199-218.
3. Brosnahan, Jo. (1999). "Public Sector Reform Requires Leadership". A paper presented to the OECD/PUMA Symposium on Government of the Future in September 1999.
4. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publisher.
5. Bush, T. & Middlewood, D. (2005). *Leading and managing people in education*. London: Sage Publication.
6. Cheng, Y. C. (2003). Leadership & Strategy. In T. Bush & L. Bell. *The Principles and Practice of Educational Management*. London: Paul Chapman Publishing.
7. Cook, W. C. dan Hunsaker, P. L. (2001). *Management and Organizational Behaviour*. Third Edition.
8. Creemers, B. (1996). The School Effectiveness Knowledge Base. In D. Reynolds, et al. *Making Good Schools Linking School Effectiveness and School Improvement*. London: Routledge. Pp. 36-58
9. Cunningham, W.G. dan Cordeiro, P. A. (2006). *Educational Leadership A Problem-Based Approach*. Third Edition. Boston: Pearson.
10. Departemen Pendidikan Nasional. (2001). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta
11. Fosket, N. & Lumby, J. (2003). *Leading and Managing Education: International Dimensions*. Lon-don: Paul Chapman Publishing.

12. Goddard, J. T. (2003). *Leadership in the (post) modern era*. In N. Benneth & L. Anderson (Eds). *Rethinking educational leadership*. London: Sage. Pp. 11-26.
13. Gunter, H. (2001). *Theory and Theorizing*. In leaders and leadership in education. London: Paul Champman.
14. Hallinger, P., Taraseina, P., Miler, J. (1994). Assessing the instructional leadership of secondary school principals in Thailand. *School Effectiveness and School Improvement*, 5 (4).321-348.
15. Hallinger, P. & Heck, R. (1999). Can leadership enhance school effectiveness? In T. Bush, L. Bell, R. Bolam, R. Glatter, & Ribbins P. (Ed.). *Educational management. Redefining Theory, Policy, and Practice*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
16. Kennedy, Michael B. (2002). *Developing School Effectiveness A Handbook for Improvement of Junior Secondary School (SLTP)*. Jakarta: Depdiknas dan Canedcom International Corp(Canada).
17. Koontz, Harold, et.al. (1986). *Manajemen*. Edisi Kedelapan. Diterjemahkan oleh Antarikso, dkk. Jakarta: Erlangga
18. Kotter. J. P. (1994). *Leading Change. Menjadi Pionir Perubahan*. Jakarta: Gramedia.
19. Kristiawan, M., Safitri, D., & Lestari, R. (2017). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
20. Leithwood, K. & Jantzi, D., (2005). A Review of Transformational School Leadership Research 1996-2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4 (3).177-199.
21. Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham-Philadelphia: Open University Press.
22. Scheerens, J. (1992). *Effective Schooling Research, Theory and Practice*. London: Cassell.
23. Scheerens, J., Vermeulen, C.J.A.J. and Pelgrum, W. J. (1989). Generalizibility of Instructional and School Effectiveness Indicator Across Nations. *International Journal of Educational Research*, 13 (7).789-799
24. Sergiovanni., T. J. (2006). *The Principalchip A Reflective Practice Perspective. Fifth Edition*. Bos-ton: Pearson.
25. Sutarto.(1989). *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
26. Smith, C. S. & Piele P. K. (2006). *School leadership. Handbook for Excellence in Student Learning*