

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH PADA ORGANISASI SMP NEGERI 24 MAKASSAR

Syamsiarna Nappu

Abstract

The leader and his/her leadership is directly influence the organization members' behavior and determine the success of the organization to attain its objectives. Of the opinion that to be able to survive, develop, and to compete, this article report a case study conducted at Government Junior High School in Makasar. Having analyzed the available data and information, this study concludes that the school principal as the leader of the school has not fully implemented the principles of learning organization. This study also provides a set of recommendations to improve the leadership in the school.

Key words: leader, leadership, learning organization, tasks of school principal, roles of school principal

PENDAHULUAN

Dalam kehidupan modern saat ini, makin terasa betapa pentingnya peranan organisasi terhadap kepentingan manusia karena tidak ada seorang pun di antara kita ini manusia yang dilahirkan sampai pada saat kematian menjemput, yang tidak terkait dengan organisasi. Dalam keseharian hidup kita, mulai dari anak kecil hingga orang dewasa sadar atau tidak selalu berada dalam suatu lingkup organisasi. Kata organisasi selalu mengandung dua macam pengertian secara umum, yaitu menandakan suatu lembaga atau kelompok fungsional, dan yang lain mengandung arti proses pengorganisasian. Organisasi dapat berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan, alat untuk melindungi, atau alat melestarikan sumber pengetahuan, dan juga sebagai sumber karier. Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi dimana kepemimpinan dipengaruhi dan berhadapan dengan berbagai macam faktor seperti: struktur atau tatanan, koalisi, kekuasaan, dan kondisi lingkungan organisasi. Kepemimpinan juga dapat menjadi satu alat penyelesaian yang luar biasa terhadap persoalan apa saja yang sedang menimpa suatu organisasi. Kepemimpinan dapat berperan di dalam melindungi beberapa isu pengaturan organisasi yang tidak tepat, seperti: distribusi kekuasaan yang menjadi penghalang tindakan yang efektif, kekurangan berbagai macam sumber, prosedur yang dianggap buruk, dan sebagainya yang dianggap masalah-masalah organisasi yang lebih bersifat mendasar. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi

karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu peranan sentral kepemimpinan dalam organisasi, dimensi-dimensi kepemimpinan yang bersifat kompleks perlu dipahami secara holistik, sehingga peranan kepemimpinan dapat dilaksanakan secara efektif.

Pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan wewenang. Dalam kegiatannya bahwa pemimpin memiliki wewenang untuk mengerahkan dan mempengaruhi bawahannya sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Oleh karena itu, perilaku bawahan serta keberhasilan organisasi mencapai tujuannya dipengaruhi antara lain oleh pemimpinnya.

Tulisan ini mengkaji penerapan kepemimpinan Kepala SMP Negeri 24 Makasar. Fokus kajian ialah sejauh mana Kepala Sekolah itu menerapkan prinsip-prinsip organisasi belajar dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin.

PEMBAHASAN

Kepemimpinan Kepala Sekolah

Paradigma baru manajemen pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas secara efektif dan efisien, perlu didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam hal ini, pengembangan sumber daya manusia merupakan proses peningkatan kemampuan manusia agar mampu melakukan pilihan-pilihan. Proses pengembangan sumber daya manusia tersebut harus menyentuh berbagai bidang kehidupan yang tercermin dalam pribadi pimpinan,

termasuk pemimpin pendidikan, seperti kepala sekolah.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: "Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana".

Kepala sekolah adalah orang yang mempunyai suatu kemampuan dan kesiapan untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan staf sekolah agar dapat bekerja secara efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran yang telah ditetapkan. Serta memberi layanan atau bimbingan terhadap staf dalam rangka penetapan dan pencapaian tujuan. Kepala sekolah harus Memiliki kemampuan yang lebih tinggi daripada orang-orang yang dipimpinnya serta memiliki keinginan yang terus-menerus untuk belajar menyesuaikan kemampuan dengan perkembangan dan tujuan organisasi yang dipimpinnya (PP Nomor 28 tahun 1990).

Namun, kenyataan di lapangan masih banyak kepala sekolah yang tidak menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan disebabkan karena dalam proses pengangkatannya tidak ada transparansi, rendahnya mental kepala sekolah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas, dan seringnya datang terlambat serta banyak faktor penghambat lainnya untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang mengimplikasikan rendahnya produktivitas kerja kepala sekolah yang berimplikasi juga pada mutu (*input*, proses, dan *output*)

Tugas dan Peran Kepala Sekolah

Kegiatan pendidikan adalah kegiatan yang melibatkan banyak komponen, yang di dalamnya membutuhkan upaya pengorganisasian secara tepat dan memadai. Bagaimana mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada, bagaimana mengoptimalkan kurikulum dan pembelajaran, bagaimana mengoptimalkan sumber dana, dan bagaimana mengoptimalkan lingkungan merupakan hal-hal penting dalam pendidikan yang harus diorganisasikan sedemikian rupa, sehingga menuntut kemampuan khusus dari kepala sekolah dalam mengorganisasikannya.

Kepala sekolah memiliki dua peran strategis sebagai *leader* dan manajer di sekolah. Dari segi *leader* (kepemimpinan), seorang kepala sekolah mungkin

perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional daripada mengadopsi gaya kepemimpinan lainnya, seperti transaksional, situasional, dan lain-lain, seperti yang diungkapkan oleh Peter Senge dalam bukunya *Schools that Learn*. Gaya transformasional diambil agar semua potensi yang ada di sekolah dapat berfungsi secara optimal. Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan, dan mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, siswa, pegawai, orangtua siswa, masyarakat, dan sebagainya) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah (Senge, 1996)

Ciri seorang yang telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasional menurut Yulk and Lepsinger (2004), adalah sebagai berikut (1) mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan (pembaruan); (2) memiliki sifat pemberani; (3) mempercayai orang lain; (4) bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu, atau atas dasar kepentingan dan desakan kroninya); (5) meningkatkan kemampuannya secara terus-menerus; (6) memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu; serta (7) memiliki visi ke depan.

Dalam menjalankan kepemimpinannya, selain harus tahu dan paham tugasnya sebagai pemimpin, yang tidak kalah penting dari itu semua seyogyanya kepala sekolah memahami dan mengetahui perannya sebagai manajer. Adapun peran-peran kepala sekolah yang menjalankan peranannya sebagai manajer seperti yang diungkapkan oleh Wahjosumidjo (2002:90) adalah (a) peranan hubungan antarperseorangan, (b) peranan informasional, dan (c) sebagai pengambil keputusan.

Dari tiga peranan kepala sekolah sebagai manajer tersebut, dapat penulis uraikan, sebagai berikut.

- a. Peranan hubungan antar perseorangan
 1. *Figurehead*. *Figurehead* berarti lambang dengan pengertian sebagai kepala sekolah sebagai lambang sekolah.
 2. Kepemimpinan (*leadership*). Kepala sekolah adalah pemimpin untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan.
 3. Penghubung (*liasion*). Kepala sekolah menjadi penghubung antara kepentingan kepala sekolah dengan kepentingan lingkungan di luar

sekolah. Sedangkan secara internal, kepala sekolah menjadi perantara antara guru, staf, dan siswa.

b. Peranan informasional

1. Sebagai *monitor*. Kepala sekolah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan karena kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap sekolah.
2. Sebagai *disseminator*. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk menyebarluaskan dan membagi-bagi informasi kepada para guru, staf, dan orang tua murid.
3. *Spokesman*. Kepala sekolah menyebarkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu.

c. Sebagai pengambil keputusan

1. *Entrepreneur*. Kepala sekolah selalu berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru serta melakukan survey untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah.
2. Orang yang memperhatikan gangguan (*disturbance handler*). Kepala sekolah harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil.
3. Orang yang menyediakan segala sumber (*A Resource Allocator*). Kepala sekolah bertanggung jawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan dibagikan.
4. *A negotiator roles*. Kepala sekolah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar dalam memenuhi kebutuhan sekolah.

Secara garis besar, ruang lingkup tugas kepala sekolah dapat diklasifikasikan ke dalam dua aspek pokok, yaitu pekerjaan di bidang administrasi sekolah dan pekerjaan yang berkenaan dengan pembinaan profesional kependidikan. Untuk melaksanakan tugas tersebut dengan sebaik-baiknya, ada tiga jenis keterampilan pokok yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan seperti yang dikemukakan oleh Yulk (2004) yaitu keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan berkomunikasi (*human relations skill*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*). Menurut persepsi banyak guru, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah terutama dilandasi oleh kemampuannya dalam memimpin. Kunci bagi kelancaran kerja kepala sekolah terletak pada stabilitas dan emosi serta rasa percaya diri. Hal

ini merupakan landasan psikologis untuk memperlakukan stafnya secara adil, memberikan keteladanan dalam bersikap, bertingkah laku, dan melaksanakan tugas. Dalam konteks ini, kepala sekolah dituntut untuk menampilkan kemampuannya membina kerjasama dengan seluruh personel dalam iklim kerja terbuka yang bersifat kemitraan, serta meningkatkan partisipasi aktif dari orang tua murid. Dengan demikian, kepala sekolah bisa mendapatkan dukungan penuh dalam setiap program kerjanya. Keterlibatan kepala sekolah dalam proses pembelajaran siswa lebih banyak dilakukan secara tidak langsung, yaitu melalui pembinaan terhadap para guru dan upaya penyediaan sarana belajar yang diperlukan. Kepala sekolah sebagai komunikator bertugas menjadi perantara untuk meneruskan instruksi kepada guru, serta menyalurkan aspirasi personel sekolah kepada instansi kepada para guru, serta menyalurkan aspirasi personel sekolah kepada instansi vertikal maupun masyarakat.

Fakta Kepemimpinan Kepala SMP Negeri 24 Makassar

Dalam era desentralisasi, kepala sekolah tidak layak lagi untuk takut mengambil inisiatif dalam memimpin sekolahnya, namun itulah yang terjadi di SMP Negeri 24 Makassar di mana kepala sekolah selalu ragu-ragu dan takut untuk mengambil tindakan jika menghadapi persoalan dan dalam memimpin sekolahnya. Kepemimpinan yang bersifat *top down* seharusnya tidak selalu dilakukan. Pengalaman kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat instruktif dan *top down* ini memang telah lama dipraktikkan dan sulit untuk mengubahnya karena hal itu telah dilakukan sejak era sentralistik masih berlangsung. Beberapa fenomena sebagai hasil dari model kepemimpinan yang instruktif dan *top down* yang dilakukan kepala sekolah ini, antara lain sistem target pencapaian kurikulum, target jumlah kelulusan, formula kelulusan siswa, dan adanya desain suatu proyek peningkatan kualitas sekolah yang harus dikaitkan dengan peningkatan nilai UN (Ujian Nasional) secara instruktif. Keadaan ini berakibat pada terbelenggunya seorang kepala sekolah dengan juklak dan juknis. Dampak negatifnya ialah tertutupnya sekolah pada proses pembaruan dan inovasi. Para guru yang telah dilatih berhari-hari dalam suatu penataran tentang metode atau cara pembelajaran baru misalnya, tidak akan efektif dan hanya sia-sia saja karena kepala sekolah tidak reseptif terhadap inovasi, akhirnya guru harus puas dengan praktik yang bertahun-tahun dilakukan dan dianggap telah baik tanpa ada sistem *feedback* atau perubahan yang diperolehnya dari penataran-penataran tersebut.

Sebagai kepala sekolah yang memimpin sekolah

yang berada di tengah kota besar apalagi dengan menyandang sekolah standar nasional (SSN) seharusnya memiliki dan mempraktikkan tipe kepemimpinan partisipatif-transformasional yang memiliki kecenderungan untuk menghargai ide-ide baru, cara baru, praktik-praktik baru dalam proses belajar-pembelajaran di sekolahnya, dan serta akan mendorong dan senang jika guru melakukan adanya perubahan dalam PBM yang tentu saja akan meningkatkan mutu pembelajaran. Proses inovasi di sekolah tidak dapat berjalan dengan baik, karena kepala sekolah tidak bertindak sebagai pemimpin (*leader*) tetapi bertindak sebagai bos.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah penulis tersebut menciptakan pola hubungan dengan guru yang hanya mengandalkan kekuasaan tanpa mengedepankan kerja sama fungsional. Dengan kata lain, dalam praktiknya kepala sekolah menunjukkan pola dari *one man show*, yang tidak menekankan pada kerja sama kesejawatan, sehingga tercipta suasana kerja yang serba menakutkan, padahal seharusnya sebagai pimpinan dari organisasi sekolah ini, dia perlu menciptakan keadaan yang membuat semua guru percaya diri. Kepala sekolah juga seharusnya menghindari diri dari wacana retorika, sebaliknya perlu membuktikan memiliki kemampuan kerja profesional; serta menghindari diri agar tidak menyebabkan pekerjaan guru menjadi membosankan.

Pola komunikasi yang dijalankan oleh kepala sekolah sekarang yang belum genap menjabat setahun sangat berbeda dengan kepala sekolah sebelumnya yang bersifat kekeluargaan dengan memanfaatkan waktu senggang serta dengan alur penyampaian informasi yang berlangsung dua arah, yaitu komunikasi *top down*, cenderung bersifat instruktif, sedangkan komunikasi *bottom up* cenderung berisi pernyataan atau permintaan akan rincian tugas secara teknis operasional. Media komunikasi yang digunakan oleh kepala sekolah lama tersebut ialah rapat, *briefing*, surat edaran, buku informasi keliling, papan data, pengumuman lisan, serta pesan berantai yang disampaikan secara lisan sehingga informasi yang disampaikan lebih cepat dan lebih berterima dibanding dengan selalu dalam bentuk instruksi atau perintah.

Hubungan interpersonal kepala sekolah dengan staf masih menghadapi jarak status, bahkan ada gejala yang menunjukkan keraguan guru terhadap kemampuan kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini tampak jelas dari adanya kecanggungan tatkala mereka berinteraksi. Para guru lebih leluasa berinteraksi dan berdiskusi tentang berbagai hal dengan rekan guru ketimbang dengan kepala sekolah. Sehingga disiplin

belajar *shared vision* dan *team learning* seperti yang dikemukakan oleh Peter Senge, sangat tidak terjadi di SMP Negeri 24 dimana penulis menjadi abdi Negara.

Sebagai seorang kepala sekolah yang sudah berpengalaman dan sudah menjabat jabatan tersebut selama bertahun-tahun seyogyanya dapat memberdayakan setiap individu baik guru maupun pegawai staf tata usaha dalam tingkat persekolahan, seyogyanya dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pemberdayaan (*create an environment conducive to empowerment*), memperlihatkan idealisme pemberdayaan (*demonstrates empowerment ideals*), penghargaan terhadap segala usaha pemberdayaan (*encourages all endeavors toward empowerment*) dan penghargaan terhadap segala keberhasilan pemberdayaan (*applauds all empowerment successes*) seperti yang diungkapkan oleh Nanus (1999).

Hal tersebut di atas terjadi disebabkan karena pada saat minggu-minggu awal menjabat, kepala sekolah tidak melakukan *need assessment* (permasalahan-permasalahan dan kebutuhan-kebutuhan apa yang ada di sekolah yang baru saja dimasuki dan dipimpinnya) yang seharusnya dia lakukan agar dapat mengenali dan mengetahui serta berguna untuk perencanaan baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Selanjutnya, sebagai kepala sekolah yang baru menjabat pada sekolah yang berstatus sekolah standar nasional (SSN), hendaknya pula diawal kepemimpinannya di sekolah tersebut, dia mereview kembali visi dan misi, serta tujuan sekolah, mereview rencana strategis 5 tahun ke depan dan membuat program tahunan, yang pada tahap ini, dia perlu mengenal dan memberdayakan para wakil kepala sekolah, guru, staf tata usaha, dan komponen lain di sekolah untuk saling berbagi ide, visi, serta merumuskan berbagai program yang dapat dilakukan untuk keberlanjutan dan peningkatan dari sekolah yang baru dipimpinnya. Pada kesempatan itu, sebagai kepala sekolah baru, hendaknya dia mereview uraian tugas jabatan (*job description*) dalam struktur organisasi sekolah, melihat kembali bagaimana penerapannya, dan apakah dalam keseharian pelaksanaan pekerjaan sudah sesuai dengan *job description* tersebut atau tidak. Namun sekali lagi sangat disayangkan bahwa *shared vision* dan komponen *team learning*, apalagi *system thinking*nya tidak dapat dibangun dan dilakukan dengan baik, sehingga kepemimpinannya cenderung stagnan dan biasa-biasa saja yang berimbas pada keberadaan sekolah yang 'masih seperti dulu' tanpa ada sentuhan perubahan apapun di dalamnya bahkan menunjukkan adanya indikasi kemunduran.

Melihat kondisi yang ada di SMP Negeri 24

Makassar di bawah kepemimpinan kepala sekolah sekarang, sebagai suatu organisasi belajar menunjukkan bahwa dinamika belajar baik secara individu, kelompok maupun organisasi tidak berjalan sesuai dengan yang diharapkan karena gaya otoriter yang dijalankan oleh kepala sekolah tersebut sehingga proses belajar dalam ketiga kategori itu tidak berjalan dengan baik. Perubahan yang dilakukan dalam organisasi sekolah baik dalam hal visi, budaya, strategi, maupun struktur tidak signifikan dan cenderung tidak berubah meskipun zaman sudah jauh berbeda, namun kepala sekolah masih mempertahankan tradisi lama yang sangat diyakininya sebagai sesuatu yang baik dalam segala hal dan waktu. Hal itu juga mempengaruhi bagaimana kepala sekolah memberdayakan para guru, staf atau bawahan lainnya serta dalam memenuhi harapan orang tua siswa dan masyarakat. Meskipun zaman sekarang sudah jauh berubah, modern, di mana informasi dapat diakses dengan cepat dalam waktu yang relatif singkat yang ditandai dengan penggunaan IT (*information technology*), namun sekolah yang berstandar nasional ini masih belum dilengkapi dengan perlengkapan IT yang memadai sehingga menyulitkan para guru dalam proses pembelajaran yang tentu saja akan sangat menentukan mutu pembelajaran sekaligus mutu lulusan sekolah.

Gambaran di atas mengindikasikan bahwa upaya pemberdayaan bukanlah hal yang sederhana, melainkan di dalamnya membutuhkan kerja keras dan kesungguhan dari kepala sekolah tersebut agar anggotanya (baik guru, staf tata usaha, siswa sampai dengan orang tua siswa yang tergabung dalam komite sekolah) dapat tumbuh dan berkembang menjadi individu yang berdaya dan berhasil yang selalu menyesuaikan diri dan mau berubah serta harus dilakukan secara berkesinambungan karena perubahan yang terjadi selalu dinamis serta tidak bisa diprediksi sehingga harus selalu siap dihadapkan pada kondisi perubahan. Jika saja kepala SMP Negeri 24 sudah mampu memberdayakan seluruh anggotanya maka di sana akan tumbuh dinamika organisasi yang diwarnai dengan pemikiran kreatif dan inovatif dari setiap anggotanya pula. Mereka dapat mengekspresikan dan mengaktualisasikan dirinya secara leluasa tanpa hambatan sosio-psikologis yang membelenggunya. Semua akan bekerja dengan disertai rasa tanggung jawab profesional.

KESIMPULAN

Sebagai seorang pemimpin, Kepala SMP Negeri 24 Makassar hendaknya bisa menjalankan tiga fungsi-

nya seperti yang dikatakan oleh Peter Senge yakni sebagai *designer*, *teacher* dan *steward*, serta dapat menjalankan fungsinya untuk membelajarkan organisasi belajarnya, yaitu SMP Negeri 24 sehingga orang-orang yang ada di dalamnya baik guru, siswa, staf tata usaha, pesuruh sekolah sampai pada orang tua siswa dapat menguasai lima disiplin belajar seperti yang dikemukakan oleh Peter Senge, yaitu *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning*, *system thinking* ditambah satu disiplin seperti yang dikatakan Marquardt, yaitu *dialogue*. Dengan penguasaan keenam disiplin tersebut, organisasi belajar SMP Negeri 24 Makassar dapat terus eksis dan berkembang yang tidak lekang dengan waktu dan tidak tergerus oleh zaman karena munculnya sekolah-sekolah yang berstandar nasional lainnya atau bahkan sekolah berstandar internasional, serta terus berbenah diri dan meningkatkan pelayanannya terutama dalam hal pembelajaran sehingga *output* sekolah ini dapat menjadi andalan dan bersaing dengan alumni sekolah yang berstandar nasional lainnya yang pada akhirnya meningkatkan mutu pendidikan secara keseluruhan. Dengan kata lain, dengan manajemen dari seorang pemimpin kepala sekolah yang baik, sekolah ini dapat melahirkan generasi-generasi penerus bangsa yang handal yang akan berperan dalam pembangunan bahkan memimpin negeri yang tercinta ini di masa-masa yang akan datang, yang tentu saja berimbas pada kelangsungan sekolah ini karena pendidikan sekolah juga sangat menentukan pula kualitas pemimpin masa depan.

Untuk mencapai semua itu, sudah dapat dipastikan bahwa peran kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah sangat menentukan. Kepala sekolah yang mampu menjadi seorang perancang yang dapat merancang visi yang visioner berupa program-program jangka panjang yang mau berubah dan mengubah hal-hal yang dianggap perlu untuk menyesuaikannya dengan situasi dan perkembangan zaman. Kepala sekolah yang dapat menjadi pelayan yang baik Juga dapat menjadi seorang guru yang mengayomi dan yang berupaya menjadi fasilitator segala proses keberlangsungan dan berjalannya sekolah dengan baik, memfasilitasi agar semua anggota yang terlibat dalam sekolah dapat belajar secara terus menerus yang pada akhirnya akan membuat organisasi belajar SMP Negeri 24 tetap eksis, dapat berkembang, dan diminati oleh masyarakat.

Karena hanya di bawah kepemimpinan kepala sekolah yang arif dengan gaya transformasional-situasional yang dapat menjadikan organisasi SMPN 24 yang tadinya merupakan sekolah yang tidak

berkembang dan kurang diminati menjadi sekolah yang berkembang dan menjadi solid dan tangguh yang siap bertarung dan bersaing dengan sekolah manapun dengan status apapun, ibarat seekor kupu-kupu yang tadinya hanya sebuah telur yang menjadi ulat dan berubah jadi kepompong yang kemudian bermetamorfosis menjadi sebuah kupu-kupu yang elegan, cantik, dan tangguh yang siap menghadapi berbagai tantangan, seperti gambaran contoh organisasi yang tumbuh dan berkembang yang diungkapkan oleh Marquardt dalam bukunya *Building the Learning Organization*.

Marquardt, M.J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.

Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 1990 tentang Pendidikan Dasar.

Senge, P. (2000). *Schools that learn a fifth discipline*. Doubleday: a Division of Random House, Inc.

Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2002.

Yukl, G. & Lepsinger, R. (2004). *Flexible leadership : Creating value by balancing multiple challenges and choices*. San Fransisco: John Wiley & Sons, Inc.

DAFTAR PUSTAKA

Nanus, B. & Dobbs, S.M. (1999). *Leader who makes a difference*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

KETERANGAN PENULIS

Syamsiarna Nappu, saat ini tercatat sebagai mahasiswa Pascasarjana Jurusan Teknologi Pendidikan Universitas Negeri Jakarta.