KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

UPT. PERPUSTAKAAN IKIP PADANG
TERDAFTAR

MILIK PERPUSTAKAAN IKIP PADANG
DITERIMA TGL 17-10-94
SUMBER/HARGA hd
KOLEKSI KKI
NO. INVENTARIS 992/hd/94-Ki(2)
KLASIFIKASI 371.2 kus K

JUDUL
PENGARANG
JENIS
No. DAFTAR
TANGGAL

KEPALA,
Drs. ZAINUDDIN HR. LENGGANG
NIP. 130 109 465

oleh

DRS. YUSKAL KUSMAN

Staf Pengajar Fakultas Ilmu Pendidikan
Jurusan Administrasi Pendidikan

Makalah ini dasampaikan pada kegiatan Pembinaan dan
Peningkatan Profesional Kepala Sekolah Dasar
Dalam Rangka Pengabdian pada Masyarakat
Jurusan Administrasi Pendidikan
di Kecamatan Tilatang Kamang
Kabupaten Agam, 17 April 1992

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH *)

Oleh : Drs. Yuskal Kusman
Staf Pengajar AIP FIP IKIP Padang

A. PENDAHULUAN

Sekolah sebagai suatu lembaga pendidikan dalam pengelolaanya untuk mencapai misinya dipimpin oleh seorang pimpinan yang dikenal dengan istilah Kepala Sekolah. Sebagai pimpinan seorang kepala sekolah bertanggung jawab atas segala kegiatan penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di sekolah yang dipimpinnya. Sehubungan dengan itu, kepala sekolah mempunyai peranan penting dan strategis dalam upaya mencapai keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran. Dengan pengertian lain kualitas atau mutu pendidikan dan pengajaran yang diselenggarakan di sekolah yang dipimpinnya ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah yang bersangkutan.

Kesuksesan kepala sekolah sebagai pimpinan dalam menerapkan kepemimpinannya di sekolahnya pada hakekatnya ditentukan oleh pengalaman dan kemampuan yang dimiliki, khususnya mengenai masalah kepemimpinan. Memang disadari bahwa masalah kepemimpinan bukanlah merupakan hal yang baru, karena kepemimpinan itu sendiri telah ada dan berlangsung sejak dulu kala. Namun dalam pelaksanaannya oleh sebagian

---

*) Makalah disampaikan pada Kegiatan Pengabdian pada Masyarakat Jurusan Administrasi Pendidikan FIP IKIP Padang,di Kec. Tilatang Kamang, Kab.Agam, 17 April 1991

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

kecil kepala sekolah (pemimpin) di lapangan, khususnya kepemimpinan formal di lembaga pendidikan, masih ditemui atau terlihat adanya pimpinan yang dalam kepemimpinannya kurang sesuai dengan konsep kepemimpinan yang diinginkan (kepemimpinan yang ideal).

Setiap pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya, pada akhirnya akan mempertanggung jawabkannya pada atasan dan bawahan yang dipimpinnya, karena jabatan sebagai pimpinan itu merupakan "amanah" yang diberikan kepada seseorang. Bahkan lebih jauh lagi seorang pimpinan akan dituntut pertanggung jawaban kepemimpinannya oleh Allah SWT.

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan di atas, melalui kesempatan ini, penulis ingin menyumbangkan pemikiran dalam rangkan membantu mengembangkan wawasan (cakrwala) peserta sebagai pimpinan atau kepala sekolah dengan beberapa konsep dasar mengenai kepemimpinan pendidikan. Materi yang dituangkan dalam tulisan dikembangkan dari beberapa sumber bacaan yang dianggap relevan dan disertai pengalaman-pengalaman lapangan yang dimiliki.

B. KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

1. Pengertian Kepemimpinan dan Pemimpin

Batasan mengenai pengertian kepemimpinan sudah banyak dikemukakan oleh para ahli (pakar). Masing-masing mereka memberikan batasan tersediri sesuai dengan sudut pandang mereka. Namun, bila dilihat dan dikaji secara mendalam, batasan-batasan atau rumusan yang dikemukakan

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

para pakar pada umumnya mempunyai unsur kesamaan. Sebagai bahan sajian untuk dibahas dan diskusikan berikut dikemukakan deinisi kepemimpinan yang dikutip dari beberapa sumber yang dianggap relevan dalam menelaah konsep kepemimpinan. Wahdjo Sumijo (1984:21), yang mengemukakan definisi kepemimpinan adalah :

> ...kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan bila perlu memaksa orang lain agar menerima pengaruh tersebut yang selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan tertentu.

Abi Sujak (1990:1) mengemukakan pengertian kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan merupakan salah satu aspek manajerial dalam kehidupan organisasi yang merupakan kunci. Karena kepemimpinan seseorang menjerial berperan sebagai penyelaras dalam proses kerjasama antar manusia dalam organisasi. Dari rumusan di atas dapat ditilik bahwa dalam pengertian kepemimpinan terkandung beberapa unsur pokok yaitu adanya pemimpin, adanya kegiatan atau aktivitas untuk mempengaruhi, adanya orang atau kelompok yang dipimpin, adanya tugas atau pekerjaan yang akan dilaksanakan, dan adanya tujuan yang akan dicapai. Pendapat lain tentang pengertian kepemimpinan dapat pula disimak konsep yang dikemukakan Miftah Toha (1986:256) bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi prilaku orang lain, atau seni mempengaruhi prilaku manusia, baik perseorangan maupun kelompok.

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

Sejalan dengan konsep kepemimpinan di atas, Wahjo Sumijo lebih lanjut mengemukakan pengertian dari pemimpin, yang dikutipnya dari pendapat Ralph M. Stogdill, sebagai berikut:

> Pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berprilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga sifat kepemimpinannya mempunyai peran sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi, dan mengkoordinasikan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pendapat di atas menunjukkan pula pada kita bahwa pemimpin adalah orang yang dapat menggerakkan, membimbing, mempengaruhi, memberi fasilitas dan memberi contoh bagi yang dipimpinnya, sehingga mereka mengikuti dan melakukan kegiatan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh sekolah atau lembaga.

Dengan demikian berarti bahwa keberhasilan sekolah atau lembaga pendidikan dalam misi dan tujuannya sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin melaksanakan kepemimpinannya di sekolah tersebut.

2. Gaya / Type Kepeimpinan

Ada beberapa gaya atau type kepemimpinan yang dapat dipedomani dan diperankan oleh seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya di sekolah. Pada garis besarnya gaya atau tipe kepemimpinan tersebut dapat dikelompokkan atas lima tipe, yaitu (a) tipe otoriter, (b) tipe Leizess faire, (c) tipe demokratis, (d) tipe Pseudo demokratis, dan (5) tipe situasional. Berikut dikemukakan ulasan tentang masing-masing tipe kemempinan tersebut.

a. Tipe Otoriter

Pemimpin yang menerapkan tipe otoriter dalam kepemimpinannya, ia lebih menonjolkan kekuasaannya, kurang memberikan kesempatan pada bawahan atau anggotanya untuk ikut ambil bagian dalam hal penentuan kebijaksanaan atau dalam mengambil keputusan tentang sesuatu yang akan ditetapkan. Pimpinan yang semacam ini cendrung mendikte bawahan tentang apa-apa yang akan dan harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Sehingga suasana lingkungan kerja (sekolah) kelihatan tegang, inisiatif dan daya pikir anggota dibatasi dan bawahan kurang mendapat kesempatan mengeluarkan ide-ide atau pendapatnya.

b. Tipe Leizess Faire

Menurut tipe ini seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya, sangat bertolak belakang dengan tipe kepemimpinan otoriter. Pada kepemimpinan ini pemimpin lebih memberikan kebebasan pada bawahan atau anggotanya dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Secara tidak langsung peraturan dan kebijaksanaan dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas lebih banyak diberikan pada bawahan. Pemimpin yang menerapkan gaya ini berdasarkan atas asumsi dan berkeykinan bahawa dengan memberikan kebebasan yang luas kepada anggota, maka semua usaha dan pekerjaan akan cepat selesai dan memperoleh hasil yang memuaskan.

c. Tipe Demokratis

Pada gaya kepemimpinan demokratis, seorang pemimpinan dalam kepemimpinannya mengikutsertakan anggota kelompoknya dalam menelaah dan menambil kebijaksanaan serta keputusan yang akan diambil. Walaupun kekuasaan dan atau wewenang tertinggi berada di tangan pimpinan. Pemimpin dalam hal ini menghargai pendapat dan kreativitas bawahan serta menghormatinya. Dalam hal tertentu pimpinan dapat memberikan wewenang pada bawahan untuk mengambil kebijaksanaan, sehingga bawahan merasa lebih bertanggung jawab atas tugas-tugas yang dilaksanakannya. Dengan gaya kepemimpinan demokratis ini pimpinan menghargai martabat anggota, menciptakan situasi lingkungan kerja yang memungkinkan bawahan senang dan bergairah melakukan pekerjaannya, menghargai cara berfikir dan hasil pemikirannya, menghargai kebebasan individu, sejauh tidak menyimpang dari aturan-aturan yang berlaku. Dengan cara demikian akan dimungkinkan tercipta hubungan kerjasama yang harmonis antara pimpinan dan bawahan serta antara sesama bawahan, yang pada gilirannya akan dapat menghasilkan produktivitas kerja yang optimal dari lembaga.

d. Tipe Pseudo Demokratis

Gaya kepemimpinan ini disebut pula dengan tipe kepemimpinan demokratis semu. Pemimpin yang menerapkan gaya ini kelihatannya seolah-olah demokratis. Sedangkan dibalik itu terkandung gaya kepemimpinan otoriter.

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

Pemimpin cendrung memaksakan keinginannya dengan cara yang halus, seolah-olah dia memerlukan masukan-masukan dari bawahan, pada hal sebenarnya dia sbelumnya sudah mempunyai keputusan atau gagasan yang harus disetujui bawahannya.

e. Tipe Situasional

Tipe situasional pada prinsipnya merupakan gabungan dari tipe kepemimpinan yang ada. Pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinan pada suatu saat bisa saja menggunakan salah satu dari tipe, apakah itu tipe otoriter, leizess faire, demokratis atau pseudo demokratis. Penentuan tipe yang akan diterapkannya, ditentukan oleh situasi dam kondisi yang berkembang atau yang terjadi di lembaga saat itu. Tentu saja seorang pimpinan harus jeli melihat dan mengkaji berbagai situasi dan permasalahan yang dihadapi dalam kepemimpinan di lemabaga yang dipimpinnya, sehingga dalam menentukan tipe mana yang digunakan lebih tepat dan dapat mengatasi situasi dan kondisi yang dihadapi.

Dalam kaitannya dengan masalah kepemimpinan ini, dewasa ini berkembang konsep kepemimpinan yang dikenal dengan kepemimpinan Pancasila. Konsep kepemimpin Pancasila ini, harus dijadikan dasar oleh seorang pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinan, baik pemimpin formal maupun pemimpin informal. Sehubungan dengan itu para pemimpin harus mengenal, memahami dan menghayati konsep kepemimpinan Pancasila itu serta mengaplikasikannya dalam fungsi dan tugasnya sebagai pemimpin.

Kepemimpinan Pancasila ialah bentuk kepemimpinan yang selalu menyimberkan diri pada nilai-nilai atau norma-norma Pancasila. Semangat Pancasila itu akan dapat terwujud apabila nilai-nilai luhur yang diwariskan dan dimiliki itu dapat dipadukan dengan nilai-nilai modernisasi yang positif, seperti ciri-ciri demokratis, rasional, efisien dan efektif. Menurut konsep kepemimpinan Pancasila ini seorang pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya, harus memiliki jiwa atau moral Pancasila, memiliki wibawa dan daya mampu untuk membawa serta dan memimpin kesadaran kehidupan kemasyarakat-an dan kenegaraan berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

Ciri kepemimpinan yang diharapkan dimiliki pimpinan menurut konsep kepemimpinan Pancasila adalah memiliki sikap konsisten dan konsekwen, semangat kekeluargaan dan sikap sebagai pengasuh.

I. PRINSIP-PRINSIP KEPEMIMPINAN

Seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya perlu mempertimbangkan dan menerapkan prinsip-perinsip kepemimpinan, apalagi dalam kepemimpinan pendidikan. Prinsip kepemimpinan tersebut dapat dikelompokkan atas prinsip utama dan prinsip umum yang mendukung prinsip utama. Prinsip pokok kepemimpinan pendidikan tersebut adalah : <u>Pertama</u> : Ing ngarso sung tulodo (di depan memberi tauladan), <u>Kedua</u> : Ing madya mangunkarsa (di tengah mengajak,membangunkan samangat dan kemauan), dan <u>Ketiga</u> : Tut wuri handayani (di belakang memberi dorongan atau daya)

Prinsip umum yang menunjang prinsip pokok kepemimpin antara lain adalah berwibawa, jujur, berjiwa besar, terpercaya, bijaksana, mengayomi (melindungi), berani mawas diri, mampu melihat jauh ke depan, berani dan mampu mengatasi kesulitan, besrsikap wajar, tegas dan bertanggung jawab atas putusan, sederhana, penuh pengabdian pada tugas, mempunyai sifat ingin tahu, dan takwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.

Selain prinsip di atas, dapat pula dipedomani sifat-sifat ajaran yang dikemukakan dalam ajara Hasta Brata, seperti yang dikutip Kartini (1982 :201) sebagai berikut:

1. Sifat Matahari; artinya pseorang pemimpin hendaknya mampu memberi semangat (motivasi) pada bawahan, sehingga mereka dapat melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuannya
2. Sifat Bulan; seorang pemimpin diharapkan dapat menyenagkan dan memberikan penerangan dalam kegelapan /kelemahan, sehingga bawahan dapat menbetahui kekuatan dan kelemahannya serta memperbaiki sesuai dengan situasi dan kondisi.
3. Sifat Bintang; artinya pimpinan dapat memberi petunjuk atau pengarahan kepada bawahan, sehingga mereka dapat menyeleng-garakan tugas-tugas lebih terarah.
4. Sifat Awan (mendung); aryinya pimpinan diharpkan mampu menampilkan kewibawaan pada bawahnnya, sehingga bawahan menghargainya serta melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara baik.
5. Sifat Angin; pemimpin diharapkan mampu memberi atau membagi perhatian dan menyelami perasaan bawahannya.

6. Sifat Api; artinya pimpinan dituntut bersikap adil, tegas, dan kokoh serta tampa pandang (pilih kasih) dalam kepemimpinannya
7. Sifat Samudera; maksudnya pimpinan harus memiliki wawasan atau pandangan yang luas serta mampu dan bersedia menerima dan menyelesaikan setiap persoalan yang muncul dalam kepemimpinannya
8. Sifat Bumi; maksudnya, pimpinan perlu menampilkan budi pekerti yang baik yang memungkin tumbuh dan berkembangnya semangat kerja bawahan (menyuburkan) sehingga mereka betah dan bergairah melaksanakan tugas-tugasnya.

D. PERANAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PEMIMPIN

Sebagai pemimpin, kepala sekolah mempunyai peranan yang sangat penting dan strategis, karena ia bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kelancaran penyelenggaraan program dan pencapaian tujuan pendidikan di sekolah yang dipimpinnya. Secara umum kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolahnya berperan sebagai administrator dan sebagai supervisor pendidikan.

1. Kepala sebagai administrator

Sebagai administrator, kepala sekolah harus mampu memahami dan melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan perannya tersebut. Fungsi, tugas dan tanggung jawabnya sebagai administrator meliputi (a) perencana, (b) penyusun dan pendistribusian tugas (pengorganisasian), (c) penggerak dan pengarahan

pengawas dan penilai, dan (e) sebagai pelapor.

Operasionalisasi semua fungsi, tugas dan peranan tersebut meliputi bidang-bidang garapan administrasi pendidikan di sekolah yaitu (a) bidang kurikulum dan pengajaran, (b) bidang personalia, (c) bidang kesiswaan , (d) hubungan sekolah dan masyarakat, (e) bidang sarana dan prasarana, (f) bidang keuangan, (g) bidang ketatausahaan, dan (h) bidang pelayanan bimbingan dan penyuluhan.

2. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Sebagai supervisor pendidikan, kepala sekolah berperan dan bertanggung jawab memajukan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya melalui pembinaan terhadap guru-guru dan staf lainnya secara kontinue, sehingga mereka bertumbuh dan berkembang dalam jabatannya. Dengan demikian diharapkan guru-guru dapat meningkatkan situasi dan proses belajar mengajarnya ke arah yang lebih baik, dan pada giliranyya kemampuan ank didiknya dapat dikembangkan secara optilam.

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai supervisor, menurut Purwanto, adalah sebagai brikut:

1. Membangkitkan dan merangsang guru-guru serta pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya
2. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah, termsuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar

3. Bersama-sama guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metoda-metoda mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum
4. Membina kerjasama yang baik dan harmonis diantara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya
5. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah...
6. Membina hubungan kerjasama antara sekolah dengan BP3 dan instansi-instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan murid.

E. BEBERAPA KETERAMPILAN DASAR YANG PERLU DIMILIKI PEMIMPIN

Pemimpin akan berhasil baik dalam menjalankan roda kepemimpinannya bila ditunjang oleh kemampuan yang memadai. Keterampilan-keterampilan dasar yang perlu dimiliki dan dikuasai oleh pemimpin dapat dikelompokkan atas tiga keterampilan pokok yaitu (1) kemampuan memimpin dan menggerakkan (Managerial Skill), (2) kemampuan beritenraksi dengan bawahan dan atasan, dan (3) keteram pilan teknik dan seni dalam memimpin (technical skll).

Keterampilan Manajerial, ditujukan pada kemampuan untuk menciptakan dan memelihara kondisi-kondisi yang penting yang menunjang pelaksanaan tugas atau pekerjaan tertentu. Keterampilan ini berhubungan dengan perencanaan dan pengembangan staf, pengaturan, pengendalian dan pengambilan keputusan.

Ketarmpilan kemanusiaan (human relation skill), adalah kemampuan pemimpin dalam hal bekerja secara efektif di dalam

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

kelompok dan membina kerjasama antara anggota kelompok, termasuk kemampuan untuk memotivasi dan mempengaruhi orang lain, membuat orang lain agar mengutamakan kerjasama, mengembangkan "team work" yang efektif dan menerima perubahan- perubahan.

Keterampilan teknis (technical skill), adalah kemampuan menggunakan pengetahuan dengan tepat, metoda-metoda, teknik-teknik dan peralatan yang penting dalam pelaksanaan tugas dan aktivitas-aktivitas tertentu dan dalam mengerahkan kegiatan tersebut.

Kemampuan lain yang ikut mendukung keberhasilan pemimpin dalam kepemimpinannya adalah (1) kemampuan mengadakan komunikasi secara efektif, (2) kemampuan memotivasi bawahan, (3) kemampuan untuk menimbulkan keprcayaan pada diri orang lain, (4) kemampuan bersikap adil, dan menciptakan human relation, serta (5) kemampuan mengambil keputusan.

F. BEBERAPA CARA MEMUPUK KEPEMIMPINAN DI SEKOLAH

Untuk memupuk kepemimpinan di sekolah, kepala sekolah sebagai pimpinan harus mampu memupuk dan menciptakan kepemimpinan yang baik, sehingga suasana atau kondisi sekolah memungkinkan berlangsungnya kegiatan belajar mengajar dengan baik. Dalam hubungan dengan pembinaan atau pemupukkan kepemimpinan ini. Beberapa usaha yang dapat dilakukan antara lain :

1. Mendorong keinginan pemimpin; usaha ini dapat dilakukan dengan memberi instruksi-isntruksi tertentu yang memaksa

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

untuk berkreatif, memberi tugas yang menuntut tanggung jawab, menciptakan kebebasan bekerja tanpa menghindarkan diri dari tanggung jawab, dan memberikan masalah yang perlu dipecahkan sesuai kemampuan dengan kerjasama kelompok.

2. Menciptakan suasana yang baik; hal ini dapat dilakukan dengan memberi kepercayaan pada seorang guru tanpa kecurigaan dari pihak atau yang lain, memberikan contoh yang baik dalam melakukan sesuatu, memberikan pelayanan yang besar faedahnya, dan memperhatikan kepentingan pokok personil sekolah.
3. Memupuk rasa tanggung jawab; dengan cara menyerahkan suatu kepercayaan sekaligus dengan wewenangnya, menghadapkan para guru dan staf lainnya pada pekerjaan yang harus dikerjakan sehubungan dengan fungsi dan jabatannya.
4. Memupuk dan mengembangkan kreativitas; hal ini dapat dilaksanakan bila diberikan kemungkinan pada guru dan staf lainnya untuk bebas berpartisipasi, tidak hanya pada bidangnya, mengikutsertakan guru-guru dalam suatu kegiatan dan mendiskusikan maslah-masalah baru, serta memberikan imbalan (ganjaran) bagi mereka yang berhasil mencapai sesuatu yang bermamfaat.

Di samping usaha di atas dapat pula dipedomani syaran-syaran berikut untuk meujudkan kepemimpinan yang efektif di sekolah, yaitu mengusahakan jangan terjadi perdebatan yang dapat merusak nilai kepemimpinan, bersikap terus terang dan mengakui kesalahan, buatlah rangka pikiran yang diterima berdasarkan putusan

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

universal, belajarlah untuk mengucapkan "tidak", dengan tidak melukai hati orang, buatlah apa yang dikerjakan berkesan agar dimengerti orang lain, buatlah perintah secara baik agar orang bekerja dengan giat, berilah pujian terlebih dahulu, baru kemudian diberikan kritikan untuk perbaikan kelemahan dan atau kesalaha bawahan, serta "pertolongan hendaknya diminta", jangan dituntut.

Demikianlah, beberapa mataeri yang dapat disajikan dalam makalah ini, dengan harapan mudah-mudahan ada mamfaatnya.

Padang, April 1992

992/hx/94-k.(2)

371.2
kug
k

KEPUSTAKAAN

Abi Sujak, 1990. Kepemimpinan Manejer, Eksistensinya Dalam Prilaku Organisasi, Pusdiklat Depdikbud, Rajawali Pers, Jakarta

Depdikbud, 1983. Pengetahuan Kedinasan, Materi Dasar Pendidikan Program Akta Mengajar V, Buku IIId, Depdikbud, Proyek Pengembangan Institusi Pendidikan Tinggi, Jakarta

Kartini Kartono, 1982. Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal itu ?, Rajawali, Jakarta

Miftah Toha, 1983). Prilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya, Rajawali, Jakarta

Syahron Lubis, 1991. Profesionalisasi Supervisor Pendidikan Kejuruan (Makalah), IKIP Padang