

PENGELOLAAN BERSAMA TIGA SEKOLAH DASAR DALAM SATU LOKASI (Studi Kasus di Kecamatan Ungaran Kabupaten Semarang)

Sutomo

Abstrak: Penelitian ini bertujuan mengungkap pengelolaan sekolah secara bersama oleh tiga kepala sekolah, meliputi visi dan misi, peran dan tanggung jawab, dan pola pemecahan konflik. Penelitian dilakukan melalui pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi moderat, dan studi dokumentasi. Informan dipilih secara *snowball sampling*. Data dianalisis dengan alur reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Temuan penelitian ini antara lain pengelolaan tiga sekolah melibatkan semua komponen sekolah, terjadi kesepakatan membentuk kelas unggulan dari ketiga sekolah, ketiga sekolah dengan satu komite sekolah, persaingan antarsekolah dapat dikurangi, sinergi karakter kepala sekolah yang berbeda dapat menjadi kekuatan, dan konflik interpersonal, intrapersonal dan inter-organisasi dapat dikelola secara efektif.

Kata-kata kunci: manajemen tim, pengelolaan bersama, tiga sekolah

A. PENDAHULUAN

Manajemen memiliki kedudukan yang strategis dalam memberikan dukungan penyelenggaraan pendidikan, terutama dalam program peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Penerapan manajemen di sekolah berarti melakukan berbagai upaya pendayagunaan segala sumber yang tersedia di sekolah seoptimal mungkin demi terselenggaranya sebagai manajer pendidikan di sekolah harus menguasai proses manajemen.

Sutomo adalah dosen FKIP UNDARIS Ungaran

Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di sekolah diharapkan program-program pendidikan secara efektif dan efisien. Kepala sekolah mampu memilih sistem atau bentuk pengelolaan yang sesuai dengan karakteristik dan lingkungan sekolahnya, karena sistem pengelolaan suatu sekolah akan menentukan efektif tidaknya kurikulum dan proses belajar mengajar, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap mutu lulusan. Berkaitan dengan masalah pengelolaan sekolah, Sekolah Dasar Negeri Ungaran 01,03, dan 06 yang berada dalam satu lokasi melaksanakan manajemen tim atau pengelolaan sekolah secara bersama. Oleh karena itu, tiga kepala sekolah melaksanakan fungsi manajemen secara bersama dengan memanfaatkan fasilitas dan sumber daya yang sama. Sekolah ini memiliki satu kelas unggulan yang siswanya berasal dari tiga sekolah dan hanya ada satu komite sekolah.

Pengelolaan bersama tiga sekolah ini bukan merupakan persiapan *merger* atau *regrouping*, melainkan semata-mata untuk kepentingan manajemen. Hal ini terbukti ketika salah satu kepala sekolah mutasi atau dipromosikan menjadi pengawas, maka kekosongan itu segera diisi oleh kepala sekolah baru.

Pengelolaan bersama oleh tiga kepala sekolah pada sekolah yang berada dalam satu lokasi menurut pengamatan peneliti merupakan terobosan baru dalam wacana manajemen pendidikan, khususnya manajemen sekolah dasar. Model ini juga merupakan aktualisasi dari bentuk otonomi sekolah, kepala sekolah mempunyai kewenangan untuk mengelola sekolahnya, khususnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dengan pengambilan keputusan partisipatif. Oleh karena itu, sekolah memerlukan *teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis.

Sehubungan dengan pengelolaan bersama. Gorton (1976) menyebut sebagai *administrative team*, memiliki tujuan utama mengembangkan kebijakan sekolah dan prosedur-prosedur yang dapat meningkatkan pendidikan di sekolah dengan memanfaatkan bakat dan minat anggota tim. Robbins (2001) menyatakan bahwa tim kerja menghasilkan sinergi yang positif melalui upaya yang terkoordinasi. Sementara itu Williams (2000) menyimpulkan bahwa kerja tim dapat berhasil hanya jika para anggota benar-benar memegang komitmen prinsip-prinsip kerja tim. Selanjutnya kerja tim merupakan kemampuan untuk bekerja sama menuju pada satu visi yang sama, kemampuan mengarahkan pencapaian individu ke arah sasaran organisasi.

Hasil penelitian Griffith (dalam Pidarta, 2001) menyatakan bahwa kepala sekolah yang efektif menaruh perhatian terutama kepada koordinasi antarguru kelas, memperhatikan kebutuhan orang tua siswa dan masyarakat, dan menjembatani lingkungan luar dan sekolah. Hasil penelitian ini menunjukkan betapa pentingnya menggalang kerja sama antar-

guru kelas. Guru yang bekerja sama secara tim memberikan hasil yang lebih tinggi secara berarti dibandingkan dengan nontim dalam berbagai macam keterampilan kerja, pengembangan siswa, pertumbuhan kepuasan kerja, komitmen terhadap profesi, kerjasama dan efektivitas kelompok, pertumbuhan motivasi kerja intrinsik, dan membangkitkan minat guru untuk bekerja secara sungguh-sungguh (Pidarga, 2001). Keuntungan lain yang dapat diperoleh dari kerja tim, menurut Adler (1991) antara lain lebih terbuka dengan gagasan baru, dapat meningkatkan kreativitas dan fleksibilitas, dan dapat meningkatkan keterampilan pemecahan masalah.

Membangun tim yang kuat dan dinamis memerlukan orang-orang yang memiliki karakter, seperti: (1) dapat dipercaya, (2) jujur dan memiliki integritas, (3) memiliki etika kerja yang kuat, (4) memiliki kematangan, (5) penuh tanggung jawab, (6) memiliki kesanggupan dan keberanian untuk memulai, gigih, dan bekerja secara tuntas, (7) memiliki keteguhan hati, (8) rendah hati, dan (9) menggunakan pengaruhnya secara bijaksana (Williams, 2000). Sementara itu, Ilyas (2003) menyatakan bahwa seorang pemimpin seharusnya berpikir dan bertindak dalam kerangka tim, kelompok-kelompok individu ditransformasikan ke dalam tim sehingga setiap anggota berfikir dan bertindak demi kepentingan tim. Pertentangan dan perbedaan pendapat bukan untuk dibesar-besarkan, tetapi untuk mencari solusi demi kejayaan organisasi. Setiap anggota kelompok diharapkan dapat saling melengkapi dan mendukung agar tim dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan. Selanjutnya tuntutan pengembangan tim kerja muncul karena perubahan karakteristik pekerjaan yang menuntut kerja sama. Karakteristik pekerjaan disebabkan antara lain (1) pekerjaan yang semakin kompleks, (2) perlu kreativitas, (3) ketidakjelasan arah masa depan, (4) adanya tuntutan komitmen kerja yang tinggi, dan (5) tuntutan kooperasi dalam pelaksanaan kerja.

Kepala sekolah sebagai tim kerja berperan sebagai fasilitator yang mengembangkan, mengkoordinasikan, dan memotivasi anggota tim untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, pemimpin tim perlu dapat menciptakan atmosfer kerja yang dapat mendorong anggota tim untuk melakukan analisis masalah, mencari solusi, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Tim yang dinamis adalah tim yang berkinerja tinggi, yang para anggotanya menyadari kekuatannya, saling membantu satu sama lain, saling memberi umpan balik dan saling memotivasi untuk mencapai tujuan. Suatu tim yang dinamis memiliki unsur-unsur, seperti (1) menyatakan secara jelas misi dan tujuannya, (2) beroperasi secara kreatif, (3) memfokuskan pada hasil, (4) memperjelas peran dan tanggung jawab, (5) diorganisasikan dengan baik, (6) dibangun di atas kekuatan individu, (7) saling mendukung kepemimpinan anggota yang lain, (8) membangun

(8) membangun iklim tim, (9) menyelesaikan ketidaksepakatan, (10) berkomunikasi secara terbuka, (11) membuat keputusan secara objektif, dan (12) mengevaluasi keefektifitasannya sendiri (Chang, 1999).

Sebagai sekolah yang dikelola secara bersama memerlukan tim kerja yang memiliki visi dan misi. Sekolah yang dikelola secara tim diharapkan dapat menghasilkan manajemen yang berkualitas. Untuk membangun tim yang tangguh dan dinamis bukanlah pekerjaan yang mudah karena terkait dengan peran dan tanggungjawab masing-masing anggota tim. Selain itu pelaksanaan manajemen tim berpeluang terjadi konflik karena perbedaan individu yang meliputi perbedaan intelegensi, emosi, motivasi, dan lain-lain. Sehubungan dengan itu, penelitian ini mengungkap pengelolaan bersama tiga sekolah dalam satu lokasi, yaitu SD Negeri Ungaran 01, 03, dan 06 Kecamatan Ungaran Kabupaten Semarang dari aspek pengelolaan sekolah, visi dan misi bersama, peran dan tanggungjawab tim, dan pengelolaan konflik.

B. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk membuat dan menyusun konsep-konsep yang hakiki. Penelitian ini dirancang dengan menggunakan studi kasus dengan langkah-langkah (1) memilih suatu kasus, (2) menentukan fokus penelitian, (3) menyusun suatu konsep hasil penelitian, dan (4) pemeriksaan atau pengecekan suatu konsep atau hasil penelitian.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan observasi partisipan dengan mengacu pendapat Spradley (1980) yang terbagi dalam tiga tahapan observasi, yaitu (1) melakukan observasi deskriptif, (2) melakukan observasi terfokus, dan (3) observasi selektif. Adapun keterlibatan peneliti pada tatataran partisipasi moderat, misalnya dalam suatu rapat kepala sekolah dengan guru atau komite sekolah, peneliti ikut duduk dalam ruangan tanpa ikut berbicara, hanya mengamati jalannya kegiatan.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara tidak standar. Pengamatan dilakukan melalui observasi partisipatif. Dokumentasi dilakukan untuk mengungkap sejarah perkembangan sekolah, foto-foto kegiatan sekolah, surat penghargaan, denah sekolah, dan catatan keadaan siswa.

C. HASIL

Pengelolaan sekolah yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dilaksanakan secara tim

oleh tiga kepala sekolah. Pelaksanaan kegiatan perencanaan berupa kegiatan awal tahun ajaran, kegiatan harian, kegiatan mingguan, kegiatan bulanan, kegiatan semesteran, dan kegiatan tahun pelajaran. Kegiatan pengorganisasian meliputi (1) pengelolaan kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, keuangan, perpustakaan sekolah, supervisi akademik, dan hubungan sekolah dengan masyarakat, (2) ketiga sekolah ini memiliki kelas unggulan yang berasal dari masing-masing sekolah untuk dikelola bersama, tetapi secara kelembagaan tiap sekolah memiliki tanggung jawab sendiri-sendiri, dan (3) ketiga sekolah ini hanya memiliki satu komite sekolah. Ketiga sekolah secara bersama-sama melaksanakan penggerakan kepada warga sekolah sehingga mereka merasa termotivasi, antusias dalam mengajar, dan merasa bangga mengajar di sekolah tersebut. Kegiatan pengawasan juga dilakukan oleh ketiga kepala sekolah terhadap semua kegiatan yang telah disepakati bersama, meliputi bidang kurikulum/proses belajar mengajar, kesiswaan, sarana dan prasarana, keuangan, kehumasan dan kegiatan lainnya.

Tiga sekolah yang diteliti memiliki satu visi dan misi yang disusun bersama oleh ketiga warga sekolah. Perumusan visi dan misi sekolah didasarkan atas pertimbangan tertentu, misalnya sejarah perkembangan sekolah, jumlah murid, latar belakang sosial budaya, dan sumber daya manusia yang tersedia, baik guru, murid, maupun orang tua murid. Visi dan misi bersama terbukti dapat mencegah persaingan negatif dan mampu meningkatkan prestasi sekolah.

Peran dan tanggung jawab sebagai tim yang mengelola sekolah secara bersama merupakan pemain tim yang masing-masing memiliki tanggung jawab yang sama. Pengelolaan sekolah secara bersama ini bukan sekadar tuntutan, tetapi merupakan suatu kebutuhan. Ketiga kepala sekolah memiliki karakteristik atau keahlian beragam, ada yang menjadi pemikir atau konseptor yang cerdas, ada yang menjadi pelaksana yang piawai, dan ada yang menjadi komunikator/penghubung yang fleksibel. Keberagaman anggota tim yang memiliki komitmen bersama bersinergi memperkuat dan mempermudah pencapaian tujuan sekolah.

Dalam kaitannya dengan konflik yang terjadi dalam manajemen tim ditemukan sebagai berikut. Konflik yang terjadi di sekolah adalah konflik intrapersonal, yaitu konflik pada diri seseorang antara harus melaksanakan tugas sebagaimana mestinya dengan keinginan pribadi. Konflik interpersonal antara murid dengan murid sering terjadi ketiga jam istirahat, karena ruang gerak sangat terbatas. Penyelesaian konflik pada aras ini dapat diselesaikan secara tuntas oleh guru atau wali kelas yang ada di sekitar kejadian. Konflik juga terjadi antara guru baru dengan wali murid. Konflik ini diselesaikan dengan melibatkan komite

sekolah. Namun yang perlu dicatat adalah semua kepala sekolah memiliki semangat yang tinggi terhadap upaya penyelesaian masalah konflik yang terjadi di sekolah.

Secara keseluruhan pengelolaan sekolah secara tim ini tidak mencakup semua kegiatan sekolah, tetapi ada hal-hal yang dikelola secara mandiri. Kegiatan yang dikelola secara tim meliputi (1) pembentukan panitia bersama untuk penerimaan murid baru, (2) pemanfaatan fasilitas belajar, (3) perumusan visi, misi dan tujuan sekolah, (4) perumusan dan pelaksanaan kurikulum sekolah, (5) pelaksanaan proses belajar mengajar, (6) kegiatan ekstra kurikuler, (7) kegiatan surat-menyurat ditandatangani tiga kepala sekolah, (8) pembinaan profesionalitas guru, (9) penyusunan rencana pendapatan dan belanja sekolah (10) pembentukan koperasi sekolah, (11) pengelolaan konflik, dan (12) pembentukan komite sekolah. Kegiatan yang ditangani masing-masing kepala sekolah berkaitan dengan penandatanganan dokumen resmi, misalnya mutasi murid, mutasi guru, dan penandatanganan ijazah.

Manajemen tim ini bersinergi dalam kegiatan (1) penyelenggaraan kelas unggulan, (2) penyusunan visi dan misi sekolah yang maju, (3) meningkatkan prestasi, (4) penyelenggaraan kurikulum plus, dan (5) menjadikan sekolah percontohan.

D. PEMBAHASAN

Pengelolaan SDN Ungaran 01, 03 dan 06 dilakukan secara bersama oleh tiga kepala sekolah secara bersama meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap guru. Jika dicermati rencana kegiatan ketiga sekolah meliputi substansi manajemen yaitu kegiatan belajar mengajar, kegiatan peserta didik, tenaga kependidikan sekolah, partisipasi masyarakat, sarana-prasarana sekolah, pendanaan sekolah, dan ketatausahaan sekolah (Imron, 2002). Kegiatan sekolah yang disusun bersama dan melibatkan semua komponen sekolah merupakan salah satu bentuk pengelolaan sekolah yang komprehensif, terpadu, dan saling mendukung. Selanjutnya diharapkan dengan tujuan yang baik dapat mencapai tujuan secara optimal.

Masalah pengorganisasian yang mencakup pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab merupakan hal yang amat penting karena terkait dengan pelaksanaan suatu kegiatan dan kinerja sekolah. Sebagai kerja tim dari tiga sekolah, struktur organisasi sekolah unik dan berbeda dengan sekolah pada umumnya. Pada tiga sekolah ini hanya memiliki satu komite sekolah dan memiliki satu kelas unggulan yang dimulai sejak kelas empat yang muridnya berasal dari peringkat sepuluh besar di masing-masing sekolah. Ditinjau dari sudut pandang

manajemen, khususnya manajemen sekolah dasar, struktur organisasi seperti itu merupakan bentuk struktur alternatif yang didasarkan realitas kebutuhan sekolah. Pandangan ini relevan dengan Wahjosumidjo (1999) yang menyatakan bahwa sebuah sekolah adalah organisasi yang kompleks dan unik yang memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Pengkoordinasian ini penting sebagai upaya untuk menyelaraskan pekerjaan dan orang agar dapat bekerja secara tertib dan seirama menuju tercapainya suatu tujuan tanpa terjadi kekacauan, penyimpangan, percekocokan, dan kekosongan kerja (Mulyasa, 2002).

Kegiatan penggerakan yang dilakukan oleh para kepala sekolah dengan memberikan insentif kepada guru yang mendapatkan tugas tambahan. Hal ini sesuai dengan pendapat Stevenson (2001) bahwa pembentukan tim bertujuan (1) membuat karyawan merasa kontribusi mereka berharga, (2) menyadari bahwa tidak ada tujuan yang dicapai tanpa kontribusi setiap orang, (3) menghasilkan loyalitas dengan membuat karyawan merasa timnya lebih baik dari yang lain, (4) membangkitkan rasa hormat di antara anggota tim, dan (5) menjadikan komunikasi lebih efektif.

Tiga kepala sekolah secara bersama melakukan pengawasan terhadap kegiatan sekolah dengan sasaran seluruh substansi manajemen. Pengawasan dilakukan secara langsung dan pengawasan tidak langsung melalui media guru atau staf yang lain. Pengawasan secara langsung dilakukan kepala sekolah terhadap guru dan murid dalam kedisiplinan masuk sekolah. Walaupun demikian pengawasan dilakukan dalam suasana kekeluargaan. Penekanannya pada pemberian teladan berdasarkan pepatah "hanya air bersih yang dapat membersihkan".

Visi sekolah ini ingin mewujudkan sekolah unggulan yang beriman, berkepribadian, berkualitas dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Misinya (1) meningkatkan kadar keimanan yang dilakukan melalui kegiatan belajar-mengajar, (2) membentuk dan mewujudkan pribadi yang utuh sebagai bekal yang handal untuk jenjang yang lebih tinggi, (3) menjaga dan meningkatkan mutu pendidikan serta keprofesionalan tenaga kependidikan, (4) penguasaan ilmu dan teknologi tepat guna sebagai bekal kemampuan dan keterampilan dasar, dan (5) memantapkan dan meningkatkan manajemen dalam menghadapi kompetisi yang sehat dan mewujudkan prestasi yang dapat dibanggakan. Visi dan misi tersebut dapat dikatakan efektif dan *powerful* (Sinamo, 1988) karena memenuhi kriteria antara lain (1) sesuai dengan semangat jaman dan spirit organisasi, cocok dengan sejarah dan budaya organisasi, konsisten dengan situasi dan kondisi masa kini, (2) mampu mengungkapkan sehimpunan standar keunggulan dan merefleksikan suatu ideal yang tinggi, (3) mampu menggambarkan sosok organisasi idaman yang hebat yang mampu memikat hati orang banyak, (4) mampu membangkitkan antusiasme dan

komitmen hati yang tulus, (5) mampu mengungkapkan keunikan organisasi, dan (6) mengandung norma dan nilai yang menjadi dasar perilaku anggota organisasi yang mentransendensikan perbedaan religi, gender, etnik, usia dan karakteristik demografis dan yang mampu menampung aspirasi warga organisasi terhadap masa depan yang lebih baik.

Ketiga kepala sekolah sebagai tim dengan karakter yang berbeda yaitu sebagai konseptor, pelaksana, dan penghubung dapat membentuk daya kerja tim yang dapat mengurangi keterbatasan individu sehingga dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik (Williams, 2000). Dalam pelaksanaan pengelolaan bersama tiga kepala sekolah mempunyai tanggungjawab yang sama berdasarkan komitmen yang mereka bangun bersama, tetapi kepala sekolah sebagai pejabat formal mempunyai tugas dan tanggungjawab terhadap atasan yang memiliki kedudukan yang lebih tinggi daripada terhadap sesama rekan kepala sekolah dan kepada bawahan. Pengelolaan sekolah secara tim dipandang lebih baik karena dapat menghasilkan keputusan tim yang bersinergis, dengan tidak menghilangkan eksistensi suatu sekolah serta kompoen yang ada di dalamnya. Oleh karena itu, model pengelolaan sekolah secara tim ini dapat dipertahankan dan dikembangkan sebagai aktualisasi manajemen berbasis sekolah.

Dalam menjalankan tugasnya, tim yang terdiri atas tiga kepala sekolah ini tidak pernah terjadi konflik. Hal ini membuktikan bahwa karakteristik masing-masing kepala sekolah sangat menguntungkan. Belbin (dalam West, 1998) mengingatkan jika suatu tim terdapat lebih dari satu pembentuk maka akan menimbulkan konflik, kejengkelan, dan perkelahian. Konflik yang terjadi di sekolah lebih banyak antar-murid. Konflik yang dinilai agak berat, yaitu konflik interorganisasi. Konflik ini berawal dari berita yang beredar di masyarakat bahwa Sekolah Dasar tersebut akan dibeli investor untuk selanjutnya dibangun pusat perbelanjaan *modern (mall)*. Pihak sekolah dan masyarakat menduga pemindahan lokasi sekolah akan ditempatkan pada lokasi yang kurang strategis dan di pinggiran kota. Menyikapi masalah ini, kepala sekolah dan komite sekolah sepakat untuk membangun empat ruang kelas baru. Pembangunan ini dimaksudkan untuk menambah kekurangan ruang kelas, dan sekaligus menambah kepercayaan masyarakat bahwa sekolah tidak akan dipindah. Penyelesaian konflik seperti ini dapat berdampak positif terhadap perkembangan sekolah.

E. PENUTUP

1. Simpulan

Sekolah Dasar Negeri Ungaran 01,03, dan 06 yang berada pada satu lokasi dikelola oleh tiga kepala sekolah secara bersama (tim) dengan melibatkan komponen sekolah. Pengelolaan secara tim ini meliputi

perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan atau pembinaan terhadap guru dan staf lainnya. Pengelolaan tim berdasarkan kesepakatan yang mereka buat bersama, bukan ditentukan oleh pemerintah atau Dinas Pendidikan. Pengelolaan bersama ini menghasilkan keputusan tim, yaitu terselenggaranya kelas unggulan yang dimulai kelas empat yang muridnya berasal dari ketiga sekolah.

Pengelolaan sekolah secara tim menghasilkan struktur organisasi sekolah yang unik, karena merupakan gabungan antara ketiga sekolah tersebut dan hanya didukung oleh satu kepengurusan komite sekolah. Ketiga sekolah itu juga hanya memiliki satu visi dan misi yang disusun secara bersama. Pengelolaan sekolah secara tim dapat menghindari persaingan negatif antar sekolah dan mampu mengantarkan lembaga tersebut menjadi sekolah yang berprestasi. Ketiga kepala sekolah memiliki karakter yang berbeda. Sinergi ketiga karakter ini menjadi kekuatan tim yang prima. Dalam manajemen tim, setiap kepala sekolah tetap memiliki tugas dan tanggung jawab terhadap sekolah yang dipimpinnya. Pengelolaan tim tidak mematikan ciri karakteristik tim.

Tingkatan konflik yang muncul di sekolah dapat dibedakan menjadi konflik intrapersonal, interpersonal dan interorganisasi. Ketiga kepala sekolah dapat mengelola konflik dengan efektif sehingga berdampak positif pada perkembangan sekolah.

2. Saran

Pengelolaan sekolah secara tim terbukti memberi dampak positif terhadap kemajuan sekolah, oleh karena itu diharapkan pemerintah (Dinas Pendidikan) dapat mengembangkan model pengelolaan bersama terhadap sekolah yang berada dalam satu lokasi. Semua komponen sekolah diharapkan tetap menjaga kekompakan, komitmen bersama dan bersinergi untuk menciptakan tim yang handal. Ketiga sekolah hendaknya dipertahankan, karena pemindahan ke lokasi yang kurang strategis dapat mematikan sekolah yang bersangkutan. Ketiga sekolah yang berada dalam satu lokasi seperti ini dapat dilakukan *regrouping* agar lebih efisien dan dipimpin oleh seorang kepala sekolah dengan wakil sesuai dengan kebutuhan.

DAFTAR RUJUKAN

- Adler, N.J. 1991. *International Dimension of Organizational Behavior*. Cincinnati: International Thomson Publishing, Inc.
- Chang, R.Y. 1999. *Building A Dynamic Team*. Terjemahan Ramelan. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.

- Gorton, R.A. 1976. *School Administration: Challenge and Opportunity for Leadership*. Dubuque, Ioa: Wim C. Brown Company Publishers.
- Ilyas, Y. 2003. *Kiat Sukses Manajemen Tim Kerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Imron, A. 2002. *Manajemen Pendidikan*. Malang: UM Press.
- Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi, dan Implementasi)*. Bandung: Remadja Rosdakarya.
- Pidarta, M. 2001. "Desentralisasi Pendidikan di Tingkat Kabupaten". *Jurnal Ilmu Pendidikan*. Februari, Nomor 1 Jilid 8, 15-27.
- Robbins, S.P. 2001. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Jakarta: Pearson Education Asia.
- Sinamo, J.H. 1998. "Menciptakan Visi Motivatif" (In Search of Powerful Vision). *Manajemen*, Agustus: 4-9.
- Spardley, J.P. 1980. *Partisipant Observation*. New York: Holt, Rinehart dan Winston.
- Stevenson, N. 2001. *Ten Minutes Guide Motivating People*. Terjemahan oleh Dwi Prabantini. Yogyakarta: Andi.
- Wahjosumidjo. 1991. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- West, M. 1998. *Effective Teamwork (Kerjasama Kelompok yang Efektif)*. Terjemahan Srikandi Waluyo. Yogyakarta: Kanisius.
- Williams, P. 2000. *The Magic of Team Work (Kekuatan Magis Kerja Tim: Prinsip Nyata Membangun Tim Unggulan)*. Terjemahan J.J. Waskito Trisnadi. Jakarta: Grasindo.
-