



MODUL SESI 13  
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH  
(PSD 327)

Materi 13  
KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Disusun Oleh  
Dr. Ratnawati Susanto., S.Pd., M.M., M.Pd

Esa Unggul

UNIVERSITAS ESA UNGGUL  
2019

## KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

### A. Pendahuluan

Modul Manajemen Berbasis Sekolah merupakan penjabaran secara sistematis atas konsep dasar manajemen berbasis sekolah sehingga dapat menjadi landasan berpikir tentang pengetahuan konsep dan kemampuan dalam melakukan pengelolaan sekolah berdasarkan 7 pilar, yakni: (1) Pilar kurikulum dan pembelajaran, (2) pilar pendidik dan tenaga pendidikan, (3) pilar peserta didik, (4) pilar sarana dan prasarana, (5) pilar keuangan dan pembiayaan, (6) pilar hubungan sekolah dan masyarakat, (7) pilar budaya dan lingkungan sekolah.

Melalui konsep pengetahuan dan latihan praktik dalam 7 pilar manajemen berbasis sekolah, diharapkan kemampuan para mahasiswa berkembang melalui proses *Learning by doing* (belajar dengan melakukan), antara lain berkembangnya cara melakukan telaah dan kajian antara konsep manajemen, situasi aktual di lapangan dan bagaimana menjembatani kesenjangan dengan pola manajemen berbasis sekolah. Melalui proses ini maka diharapkan dapat mengembangkan kemampuan berpikir, bertindak, membuat kesimpulan dan mengambil keputusan secara efektif dan efisien dalam manajemen berbasis sekolah.

### B. Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu melakukan kajian konsep kepemimpinan dalam manajemen berbasis sekolah

### C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Membuat deskripsi penerapan kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah.

### D. KEGIATAN BELAJAR

#### 1. Kegiatan Belajar 1

Pembelajaran untuk modul sesi 13 dilaksanakan dengan metode *tutorial learning*, yang meliputi tahapan : diskusi, tanya jawab, latihan dan penugasan, project, studi kasus dan penyusunan laporan serta presentasi.

## 2. Uraian dan contoh

Pada era globalisasi ini pendidikan dituntut untuk meningkatkan mutu pendidikan dalam penyelenggaraan sistem pendidikan di tengah terjadinya perubahan-perubahan dan pelaksanaan pendidikan yang diatur oleh otonomi daerah. Upaya yang dilakukan pun harus mampu memberikan solusi dari masalah-masalah yang terjadi. Dibutuhkan pengaturan yang baik dalam penyelenggaraannya sehingga mampu mencapai target yang telah ditentukan.

Di dalam sekolah, kepala sekolah merupakan peranan penting dalam mengatur setiap proses pendidikan baik yang di dalam kelas maupun di luar kelas. Kepala sekolah merupakan sumber daya pengelola yang harus memiliki kemampuan dan kecakapan dalam menyelenggarakan kegiatan pendidikan dengan baik. Kunci kesuksesan dari sekolah itu sendiri tergantung bagaimana cara kepala sekolah dalam memimpin dan membawa tenaga pendidikan untuk maju dan menghadapi segala tantangan di depan.

Kepala sekolah harus mampu bertugas sebagai pemimpin, pembelajar, pelatih, manajer, dan administrator dalam sekolah. Kepala sekolah yang mampu menjalin kerja sama dengan rekan kerjanya tanpa adanya istilah "atasan dan bawahan" namun bisa menjadi seorang sahabat. Komunikasi yang dijalin antara keduanya mampu menjadi timbal balik dan tidak akan terjadi "*miss communication*" di dalamnya.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam dunia pendidikan, menghasilkan efisiensi dan efektivitas dalam pengerjaan kegiatan, dan tentunya menjadikan manajemen di sekolah semakin teratur sesuai dengan yang diharapkan sekolah. Hal ini dimaksudkan juga untuk meningkatkan otonomi sekolah dalam mengelola sekolah termasuk tenaga pendidikan yang semakin kreatif.

Pengontrolan dan pengkoordinasian yang dilakukan kepala sekolah sangat penting demi menyelaraskan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Potensi tercapainya tujuan yang diinginkan akan besar jika kepala sekolah mampu menerapkan kepemimpinannya dengan baik. Dibutuhkan kepala sekolah yang berkarakter baik, motivasi yang tinggi, mampu merangkul semua orang tanpa membedakan, memegang prinsip untuk maju, dan mempunyai rasa tanggung jawab untuk yang dilakukan. Oleh karena itu, kepala sekolah merupakan salah satu faktor pendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah melalui program-program yang sudah direncanakan.

## A. Pengertian Kepemimpinan

Arti pemimpin dan kepemimpinan memiliki saling keterkaitan. Sering kali kita mendengar orang berkata : kalian adalah pemimpin organisasi ini, Hal ini sesungguhnya menandakan bahwa pemimpin adalah orang yang membantu diri sendiri dan orang lain untuk melakukan suatu hal yang benar (*doing the right things*). Melakukan sesuatu yang benar tentu memiliki arah, memiliki harapan ke depan dengan jelas.

Kepemimpinan adalah proses sosial untuk mempengaruhi orang lain dengan melakukan pemaksimalan upaya dan usaha bersama untuk tercapainya sebuah tujuan yang telah disepakati (Kruse, 2013). Elemen dari kepemimpinan sendiri itu bukanlah yang identik dengan kekuasaan namun, ini adalah pengaruh sosial di mana seseorang mampu memengaruhi orang lain untuk bekerja sama. Dalam kepemimpinan, tidak ada unsur-unsur yang menyangkut kepentingan pribadi karena hanya ada kepentingan bersama yaitu sebuah tujuan (Kruse, 2013). Kepemimpinan haruslah mempunyai kekuatan, kekuatan yang dimaksudkan di sini adalah tentang control. Pengontrolan dibutuhkan agar menghasilkan sesuatu yang diinginkan. Dengan kekuatan maka akan ada pengendalian untuk mengarahkan kepada perubahan.

Banyak pandangan mengenai kepemimpinan. Asumsi dasar mengenai kepemimpinan erat terkait dengan pemaknaan mengenai *sebuah proses yang disengaja dari seseorang untuk melakukan pengaruh yang kuat terhadap orang lain*.

Beberapa pengertian kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama (Hemphill & Coons, 1967, 7)
- b. Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin (D. Kats & Kahn, 1978, 528)
- c. Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang..memobilisasi..sumber daya institusional, politis, psikologis dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya (burns, 1978, 18)
- d. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran (Rauch & Behling, 1984, 46).
- e. Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan (Jacobs & Jaques, 1990, 281).
- f. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya...untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif (E.H. Schein, 1992, 2).
- g. Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya (Drath & Palus, 1984, 4).

- h. Kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu (Richards & Eagel, 1986, 4).
- i. Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi (House et.al, 1999, 184).

Dari konsep pengertian kepemimpinan tersebut, maka dapat diberi makna bahwa kepemimpinan dapat ditinjau sebagai:

- a. *Leadership As A Focus Of Group Process* (Kepemimpinan sebagai titik pusat proses kelompok)
- b. *Leadership As Personality And Its Effects* (Kepemimpinan sebagai kepribadian seseorang yang memiliki sejumlah perangai (Traits) dan watak (Character) yang memadai dari suatu kepribadian)
- c. *Leadership As The Art Of Inducing Compliance* (Kepemimpinan sebagai seni untuk menciptakan kesesuaian paham, kesepakatan)
- d. *Leadership As The Exercise Of Its Influence* (Kepemimpinan sebagai pelaksanaan pengaruh)
- e. *Leadership As Act Or Behavior* (Kepemimpinan sebagai tindakan atau perilaku)
- f. *Leadership As A Form Of Persuasion* (Kepemimpinan adalah bentuk persuasi)
- g. *Leadership As A Power Relation* (Kepemimpinan sebagai suatu hubungan kekuasaan/kekuatan)
- h. *Leadership Is An Instrumental Of Goal Achievement* (Kepemimpinan adalah sarana pencapaian tujuan)
- i. *Leadership As An Effect Of Interaction* (Kepemimpinan adalah suatu hasil dari interaksi).
- j. *Leadership As A Differentiated Role* (Kepemimpinan adalah peranan yang dipisahkan)
- k. *Leadership As The Initiation Of Structure* (Kepemimpinan sebagai awal dari pada struktur)

## B. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku seseorang yang dirancang dan direncanakan sedemikian rupa untuk memengaruhi orang lain supaya dapat memaksimalkan usaha dalam berkinerja sehingga tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai secara maksimal (Tampi, 2014).

Contoh dari berbagai gaya kepemimpinan seorang pemimpin yaitu :

### 1. Gaya Kepemimpinan Otokratis

kharismatik. Pemimpin lah yang membuat keputusan tanpa adanya bantuan dari tim. Pengambilan keputusan tanpa bantuan tim ini bisa tepat apabila diperlukan waktu yang cepat untuk menentukan langkah apa yang akan dilakuka tanpa perlunya kesepakatan dari tim (Sousa & Rocha, 2019).

Ciri-ciri kepemimpinan otokratis yaitu :

- a. Pemimpin selalu menjadi “pemain tunggal”

- b. Merajai segala situasi (banyak menuntut)
- c. Selalu memberikan perintah tanpa adanya keterlibatan pemimpin itu sendiri
- d. Selalu mengambil keputusan dan ketetapan sendiri tidak melibatkan anggota tim
- e. Melakukan pertimbangan sendiri dalam menilai situasi dan keadaan apapun

## 2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini melibatkan tim dalam setiap proses pengambilan keputusan. Pemimpin yang menggunakan gaya ini mempunyai maksud untuk mendorong kreativitas bagi tim nya untuk selalu terlibat dalam sesuatu (Sousa & Rocha, 2019). Memberikan kesempatan pada tim untuk mengemukakan pendapat tentang upaya atau usaha yang akan dilakukan. Dalam gaya kepemimpinan ini akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi sehingga membuat kepuasan tersendiri di dalam setiap orang.

Ciri-ciri kepemimpinan demokratis yaitu :

- a. Keputusan dan kebijakan diambil oleh pemimpin dan bawahan
- b. Komunikasi dua arah yang melibatkan pemimpin dan bawahan
- c. Meningkatkan kreativitas tim
- d. Mampu menyalurkan aspirasi secara lebih luas
- e. Saling percaya, menghargai, dan menghormati antara pemimpin dan bawahan.

## 3. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini memberikan kebebasan kepada anggotanya untuk melakukan pekerjaan dan melakukan tenggat waktu mereka sendiri. Pemimpin memberikan dukungan secara penuh kepada anggotanya. Tim bisa melibatkan ataupun tidak melibatkan pemimpinnya. Namun, di dalam tim tidak semua mampu mengemukakan atau melakukan sesuai dengan yang ditentukan dikarenakan tidak memiliki kompetensi yang tinggi, pengetahuan, dan keterampilan yang cukup sehingga mengakibatkan ketertinggalan antara anggota yang satu dengan yang lainnya. (Sousa & Rocha, 2019).

Ciri-ciri kepemimpinan Laissez Faire yaitu :

- a. Pengambilan keputusan dapat dilakukan oleh wakilnya
- b. Secara tidak langsung mendorong anggota untuk terlibat aktif
- c. Anggota mamppun berinovatif dan kreatif
- d. Terjadi hubungan yang baik antar pemimpin dan bawahan.

#### 4. Gaya Kepemimpinan Karismatis

Gaya kepemimpinan yang memiliki dimensi yang di definisikan mencerminkan kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengharapkan hasil kinerja tinggi dari orang lain yang berdasarkan pada nilai-nilai yang berlaku (Tuulik & Alas, 2010). Dimensi nilai yang berlaku pada gaya kepemimpinan karismatis ada 6 yaitu : visioner, inspirasional, pengorbanan diri, integritas, tegas, dan berorientasi pada kinerja. Pemimpin ini memotivasi anggotanya untuk lebih mengutamakan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi. Sifat karismatis yang diperoleh merupakan karunia dari Tuhan (Tuulik & Alas, 2010).

Ciri-ciri kepemimpinan karismatis (Tampi, 2014) yaitu :

- a. Bersedia terlibat langsung dan melakukan apapun untuk kepentingan pribadinya
- b. Mempunyai rasa kepekaan yang tinggi terhadap lingkungan
- c. Responsive terhadap perasaan orang lain
- d. Pemimpin yang modern

#### 5. Gaya Kepemimpinan Berorientasi pada Tim ( *Team Oriented Leadership* )

Dimensi kepemimpinan ini mengutamakan pengembangan tim melalui implementasi yang nyata bagi setiap anggota (Tuulik & Alas, 2010). Pengembangan tim dilakukan untuk mencapai tujuan secara bersama karena dengan tim semua akan berjalan dengan baik. Dengan melakukan pengembangan tim diharapkan mampu menghasilkan tim yang berkompeten dan mampu berkolaborasi bersama satu sama lain.

#### 6. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan ini melibatkan orang lain dalam membuat keputusan (Tuulik & Alas, 2010). Pemimpin ini tidak pernah menghambat bawahannya untuk berekspresi guna mengembangkan diri serta untuk organisasi. Pemimpin selalu memberi kepercayaan sepenuhnya kepada bawahan sehingga bawahan tidak akan merasa kurang percaya diri. Dalam hal ini, diharapkan terbentuk kerjasama karena akan mendorong partisipasi seluruh bawahan dan merasa bertanggung jawab atas organisasinya.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan partisipatif yaitu :

- a. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah
- b. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahan untuk melaksanakan pekerjaan
- c. Terjadi hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan
- d. Pemimpin memberikan motivasi kepada bawahan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan secara umum bukan pribadi.

## 7. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Gaya kepemimpinan dimana bawahan diberikan wewenang untuk mengambil keputusan. Hal ini dilakukan karena pemimpin sementara waktu tidak dapat menjalankan kegiatannya karena keperluan lain. Di gaya kepemimpinan ini sangat cocok jika staf memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi sehingga pemimpin tidak terlalu banyak memberikan perintah kepada bawahan melainkan lebih banyak memberikan dukungan kepada bawahan.

Ciri-ciri kepemimpinan delegatif yaitu :

- a. Pemimpin ikut mendiskusikan masalah-masalah kemudian mendelegasikan pengambilan keputusan kepada bawahan.
- b. Bawahan memiliki hak sepenuhnya dalam langkah-langkah mengambil keputusan.

## 8. Gaya Kepemimpinan Visioner

Gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan visi yang realistis dan menarik mengenai masa depan organisasi supaya dapat tumbuh menjadi lebih baik. Perumusan visi diperlukan untuk menyeleksi visi yang tepat agar menjadi kekuatan yang besar dalam organisasi. Pemimpin mengharapkan visi yang ditentukan mampu mengembangkan kreativitas, keterampilan, dan bakat (Tampi, 2014).

## 9. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan ini melibatkan pengutan tim. Pemimpin memotivasi anggotanya dengan pujian dan penghargaan terhadap hasil kerjanya. Pemimpin akan merespon apapun yang dilakukan anggotanya termasuk apakah sesuatu itu dikerjakan atau tidak. Pemimpin membawa pengaruh positif dan mampu membawa perubahan besar di dalam organisasi (Tuulik & Alas, 2010).

## 10. Gaya Kepemimpinan Militeristik

Gaya kepemimpinan ini sama dengan gaya pemimpin otoriter yang pemimpin selalu memberi perintah. Pemimpin yang selalu ingin dengan formalitas yang ada sehingga mengakibatkan kekakuan yang terjadi pada anggotanya. Pemimpin dengan gaya ini sangat menomorsatukan jabatan sehingga terjadi kesenjangan antara pemimpin dan bawahan (Tampi, 2014).

Ciri-ciri pemimpin militeristik yaitu :

- a. Menggunakan perintah sebagai alat utama kepada bawahan.
- b. Menuntut disiplin dan kepatuhan yang tinggi yang tidak bisa di toleransi
- c. Tidak mau menerima kritik dari bawahan.



#### 11. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Gaya ini mengikuti harapan dari bawahannya. Bawahan menginginkan pemimpin akan menjadi sosok pemimpin yang bertanggung jawab, melindungi bawahan, dll. Pemimpin yang selalu ingin membuat bawahan menyadari bahwa pemimpin yang memiliki pengaruh yang besar.

#### 12. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan ini menunjukkan bahwa pemimpin ingin terlihat berkuasa. Pemimpin yang ingin memegang kendali terhadap bawahannya. Pemimpin menginginkan bawahan harus sama seperti pemimpin jika pemimpin bekerja keras maka bawahan juga harus seperti pemimpin (Ekosiswoyo, 2016). Pemimpin ini memimpin dengan cara memberi-memberi tekanan terhadap bawahannya. Pemimpin ingin semua menghasilkan sesuatu yang "sempurna". Tidak ada yang dilakukan pemimpin untuk menciptakan bawahan yang aktif karena hanya pemimpin yang aktif dalam gaya kepemimpinan ini sedangkan bawahan pasif yang hanya jadi "pengikut". Pemimpin yang selalu menganggap dirinya mampu dan paling penting di dalamnya. Memegang prinsip bahwa bawahan tidak akan mampu jika tidak diberi perintah oleh pemimpin (Ilmi, 2016).

#### 13. Gaya Kepemimpinan Birokratis

Pemimpin dengan gaya ini lebih menerapkan banyak prosedur yang harus dilaksanakan yang berlaku untuk semua orang. Pengambilan keputusan oleh pemimpin harus berdasarkan aturan yang ada sehingga menyebabkan kekakuan dan tidak ada fleksibilitas di dalam organisasi. Terlalu pada aturan sehingga menerapkan keformalan yang berlebihan.

Ciri-ciri kepemimpinan birokratis yaitu :

- d. Pemimpin yang menentukan keputusan, bawahan yang melaksanakannya.
- e. Diberikan sanksi jika terdapat kesalahan yang melanggar aturan.
- f. Pemimpin yang menentukan standar untuk bawahannya.

#### 14. Gaya Kepemimpinan Moralitas

Gaya kepemimpinan ini mempunyai sikap yang hangat dan sopan kepada semua orang. Pemimpin yang memiliki empati yang tinggi terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahannya. Pemimpin yang mampu membuat bawahan merasa nyaman. Namun, yang menjadi hambatan dalam kepemimpinan ini adalah emosi yang tidak stabil.

#### 15. Gaya Kepemimpinan Analitis

Gaya kepemimpinan ini mengedepankan proses analisis dalam pengambilan keputusan lalu melibatkan logika dan informasi yang diperoleh. Pemimpin yang selalu melakukan rencana-rencana secara detail dan untuk perkiraan pada masa depan. Gaya ini lebih bersifat kuantitatif. Pemimpin ini harus mempunyai kemampuan diagnose dan prognosa yang tinggi untuk dapat menentukan suatu keputusan. Biasanya dalam pemecahan masalah, pemimpin memulai untuk mengidentifikasi masalah, pengumpulan, penelaahan informasi, analisis alternatif hingga akhirnya memperoleh keputusan yang tepat. Pemimpin yang mampu memiliki kemampuan strategik yang baik.

#### 16. Gaya Kepemimpinan Administratif

Gaya kepemimpinan ini identik dengan pemimpin yang kaku dan terkesan konvensional. Pemimpin yang seperti gaya ini adalah pemimpin yang takut mengambil resiko. Pemimpin yang tidak ingin menghadapi tantangan demi kemajuan organisasinya. Pemimpin yang tidak mempunyai inovasi baru dan terkesan selalu berpikir secara pendek ataupun senang berada di zona nyaman.

#### 17. Gaya Kepemimpinan Situasional

Pemimpin dengan gaya ini mengikuti kondisi yang terjadi di organisasi. Menganggap bahwa tidak ada kepemimpinan yang benar itu hanya tergantung dari bagaimana semua orang mampu menyikapinya. Efektivitas kepemimpinan tidak hanya bergantung pada individu dan tim namun juga pada tugas. Jika beban tugas sesuai dengan kemampuan setiap individu maka akan terjadi efisiensi. Pemimpin dengan gaya ini diharapkan mampu menyesuaikan setiap situasi yang berubah-ubah. Tergantung juga pada tingkat kematangan pada diri seseorang dapat membuktikan individu tersebut mampu menyelesaikan tugasnya.

#### 18. Gaya Kepemimpinan Asertif

Gaya kepemimpinan dengan sifat keterbukaan yang tinggi. Segala masalah dan konflik dapat ditampung sehingga dapat memberikan argumentasi secara menyeluruh. Pemimpin sangat memperhatikan seluruh aspek dari berbagai sisi untuk mengambil keputusan dan berargumentasi untuk segala hal.

#### 19. Gaya Kepemimpinan Entrepreneur

Gaya ini tidak begitu memperhatikan kerjasama adalah hal yang penting. Pemimpin dengan gaya ini lebih menekankan untuk hasil akhir yang baik. Pemimpin yang selalu memiliki target di setiap yang dikerjakan serta senang untuk berkompetisi sehingga terus mencari kompetitor.

### C. Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja

Kepemimpinan kepala sekolah sangat penting dalam hal meningkatkan kinerja dikarenakan pertanggungjawaban pendidikan satu sekolah itu berada di kepala sekolah. Kepala sekolah harus mampu mengelola kompleksnya masalah pendidikan dan dituntut untuk memiliki manajemen yang baik supaya dapat menjalankan fungsi dan tugasnya dengan tepat. Kepala sekolah harus menghadapi segala tantangan pendidikan supaya mampu mencapai visi, misi, dan tujuan.

Jika kepala sekolah mampu mengayomi semua orang yang terlibat dalam dunia pendidikan, maka bisa dipastikan kinerja semua orang akan meningkat karena kepala sekolah memahami apa yang harus dilakukan untuk kemajuan sekolah.

Kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan gaya masing-masing diharapkan mampu mengeksplor kemampuan dari setiap tenaga pendidik sehingga disetiap harinya menunjukkan ada kemajuan dalam proses pendidikan. Guru yang mampu memajemen kelas yang baik akan menciptakan suasana kondusif disertai dengan adanya komunikasi yang terjalin sehingga akan meningkatkan suasana menyenangkan dalam belajar dan memunculkan kreativitas peserta didik (Susanto, 2018b). Dengan adanya kepala sekolah yang bisa memimpin dengan baik maka sekolah akan mampu menghadapi segala tantangan dan tuntutan dalam pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik (Susanto, 2016).

Di samping kepala sekolah memiliki fungsi dan tugas nya sebagai penanggung jawab, kepala sekolah juga harus menggunakan itu untuk mengubah perilaku orang lain agar hasil yang di capai optimal. Pemimpin sekolah yaitu kepala sekolah dapat mendorong masyarakat untuk lebih meningkatkan kinerja dengan pujian, penghargaan atas hasil kerjanya dll.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang tegas dan bertanggung jawab namun, disamping itu pemimpin juga harus mengetahui apa yang menjadi kebutuhan rekan kerja sehingga ada keterkaitan diantara keduanya. Pemimpin juga harus pengertian terhadap semua rekannya dalam aspek apapun supaya rekan bisa meningkatkan lebih kinerjanya. Produktivitas dalam bekerja akan semakin tinggi jika pemimpin mampu mengelola segala aspek yang ada di dalam organisasinya. Bisa jadi jika pengelolaan dengan baik maka setiap orang yang tergabung di dalamnya akan memiliki jam terbang yang tinggi khususnya kepala sekolah.

Semua orang akan menganggap kepala sekolah berhasil dalam melakukan setiap tindakan karena adanya perubahan dalam tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Meskipun ada tujuan untuk meningkatkan kinerja, maka bukan berarti bekerja secara terus-terusan namun tidak memperoleh kualitas kerja yang baik sehingga akan menyebabkan beban kerja sama namun tidak ada perubahan (Ilmi,

2016). Untuk meningkatkan kinerja, kepala sekolah juga harus memiliki kemampuan khusus dalam dirinya seperti kecerdasan, keterampilan, kemampuan memotivasi diri sendiri, kestabilan emosi, keterampilan perencanaan organisasi serta tekad yang kuat untuk memajukan organisasi. Pemimpin jangan sampai lupa untuk membenahi dirinya terlebih dahulu supaya dapat menyesuaikan dengan situasi yang akan datang. Lalu pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan yang memang benar-benar menguntungkan semuanya guna melancarkan segala kepentingan organisasi.

Jika keduanya sudah saling menyatu dan kompak dalam segala aspek maka tidak akan diragukan kinerja akan meningkat dan berkualitas sehingga pencapaian tujuan akan tepat sesuai target. Meskipun dalam kinerja sering ada masalah ataupun halangan, itu tidak berarti apa-apa jika keduanya saling bekerja sama untuk menghadapinya serta menjalankan semuanya dengan sabar dan tetap fokus.

#### **D. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif**

Dalam dunia pendidikan, peran kepala sekolah sebagai pemimpin sangat lah penting. Mempunyai fungsi dan tugas yang begitu berat tidak berarti harus terus bekerja tanpa mengetahui kenyataan di luar sana dan hanya fokus pada tugas yang dianggap penting saja. Maka dari itu, dibutuhkan sekali kepemimpinan yang mampu menjangkau semua hal namun tidak menjadi berantakan.

Kepemimpinan yang efektif yang dapat dilakukan kepala sekolah dengan cara bagaimana kepala sekolah mampu memberdayakan para tenaga pendidik dan tenaga pendidikan untuk melakukan tugasnya masing-masing serta mampu menjalin hubungan dengan masyarakat di luar sana terutama guru, peserta didik, dan orangtua murid dengan baik. Dalam hal ini, komunikasi menjadi unsur utama untuk terjadinya sebuah proses dalam penyaluran pendapat dan pengambilan keputusan.

Kepala sekolah dapat menjalin hubungan persahabatan dengan rekan kerja tanpa harus ada istilah atasan dan bawah karena semuanya membutuhkan satu sama lain. Kepala sekolah yang mampu menyalurkan pikiran-pikiran positif dan terus memotivasi setiap orang akan mampu menciptakan suasana perasaan yang menyenangkan. Saling menghargai dan menghormati tanpa adanya saling tersinggung dan sengaja menyakiti orang lain atau mematahkan semangat orang lain merupakan sesuatu yang harus dilakukan kepala sekolah.

Kepemimpinan yang efektif pun tergantung bagaimana pemimpinnya. Apabila kepala sekolah sendiri belum tersentuh dan diperhatikan secara memadai sebagai aspek penting dalam proses belajar mengajar maka itu tidak akan optimal (Ekosiswoyo, 2016). Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah yang mampu

mengarahkan pelaksanaan program sekolah sesuai dengan visi tidak adanya pengerjaan yang lambat ataupun menyimpang dari visi sekolah.

Kepala sekolah juga harus mengkomunikasikan visi misi sekolah supaya semua orang mengetahui dan mau bekerja sama untuk mencapainya. Kepala sekolah mampu merespon segala yang terjadi ke depannya atau bisa juga mengantisipasi segala perubahan dengan sudah memikirkan cara-cara untuk dapat menyesuaikan kondisi ke depannya. Mempunyai stabilitas dan semangat yang sama untuk menghadapi tantangan bahkan ingin terus mencari tahu atau memahami semua.

Dalam kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, harus menjadi teladan bagi bawahannya supaya jika bawahan melihat pemimpin tekun dan bekerja keras maka bawahan akan mengikutinya begitupun sebaliknya. Kondisi fisik dari pemimpin juga harus tetap prima agar dapat menjalani kegiatan dengan lancar tanpa ada yang tertinggal maupun tidak terkontrol dengan baik. Satu hal penting yang akan membuat semua menjadi efektif adalah keterbukaan terhadap segala sesuatu baik bebas tugas, keuangan, kondisi yang terjadi, kestabilan, dll. Menjadi kepala sekolah yang efektif harus transparan.

Dalam kepemimpinannya, kepala sekolah jangan sampai melakukan sesuatu yang membuat kepemimpinannya menjadi berantakan atau menjadi tidak efektif. Hal-hal yang membuat kepala sekolah tidak efektif antara lain tidak memperhatikan perkembangan guru dalam mengajar di kelas, tidak fokus pada urusan kependidikan sehingga hanya menyisakan sedikit waktu untuk mengurus urusan kependidikan, terlalu sering mengadakan komunikasi dengan orang lain yang tidak bertopik kependidikan sehingga membuat pemborosan waktu, dll.

Jangan sampai hal-hal seperti itu ada di dalam diri kepala sekolah. Kepala sekolah harus mampu manajemen waktu dengan baik, fokus pada tujuan, selalu memperhatikan sekitar, mencari konektivitas sebanyak-banyaknya untuk bertukar pikiran namun harus ingat kepada tujuan awal serta mempunyai tekad untuk bertanggung jawab menyelesaikan tugasnya.

### **Kriteria Sekolah yang Sukses.**

Kesuksesan setiap sekolah berbeda-beda. Kesuksesan sekolah berdasarkan pada banyak faktor. Pemimpin adalah merupakan salah satu faktor mendasar yang menentukan sukses tidaknya suatu sekolah dan apa kriteria sekolah sukses bagi lembaga yang dipimpinnya tersebut.

Kriteria sekolah yang sukses memiliki varian. Kriteria sekolah yang sukses dalam sistem yang sama sekalipun dapat menjadi sangat

berbeda. Namun secara prinsip, kriteria sekolah sukses meliputi karakteristik:

- a. Adanya perjanjian pembelajaran yang berbasis pada visi, misi dan tujuan.
  - b. Pengambilan keputusan yang demokratis
  - c. Proses belajar kritis untuk menginformasikan keputusan dan melakukan penelitian tindakan.
- (Glickman, 1993, 2003).

Maka sekolah mampu meraih kesuksesan adalah sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan seorang pemimpin pendidikan dalam membawa arah organisasi dan orang yang dipimpinnya.

## E. Rangkuman

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain. Kepemimpinan belum tentu dimiliki semua orang namun semua orang akan bisa menjadi pemimpin. Kepemimpinan harus dilakukan secara benar dan tepat sasaran sehingga mencapai tujuan. Terlebih kepemimpinan dalam pendidikan, dibutuhkan ekstra usaha-usaha dan tindakan yang benar-benar nyata untuk menyelesaikan permasalahan pendidikan yang kompleks. Kepemimpinan kepala sekolah dengan gaya kepemimpinannya menjadi fokus utama dalam pendidikan.

Kepala sekolah yang menjalankan kepemimpinan dengan baik akan menjalankan program-program yang dapat memajukan sekolah. Kepala sekolah yang mampu membimbing semua rekannya untuk dapat bekerja dengan baik tanpa adanya paksaan dan dilakukan dengan tulus hati. Tidak membedakan orang lain dengan dasar jabatan namun akan merangkul semua orang yang terlibat di dalamnya. Komunikasi yang dilakukan keduanya guna untuk melancarkan segala sesuatu tindakan yang akan dikerjakan secara optimal. Dibutuhkan pemimpin yang mampu memotivasi. Jika sekolah yang dipimpin kepala sekolah itu maju menandakan bahwa kepala sekolah mempunyai kemampuan serta tanggung jawab yang baik dalam mengelola sekolahnya (Susanto, 2016).

Kepemimpinan juga tidak hanya dilakukan oleh kepala sekolah dikarenakan tidak bersentuhan langsung dengan peserta didik sehingga kepemimpinan tenaga pendidik sangat diperlukan juga di dalam kelas untuk menunjang pembelajaran yang aktif. Sebagai fasilitator bagi peserta didik akan memengaruhi keterhubungan keduanya sebagai pemimpin dan di pimpin, maka harus menggerakkan peserta didik dalam kegiatan yang positif untuk mencapai tujuan (Rahayu & Susanto, 2018). Kepemimpinan kepala sekolah harus menghasilkan sesuatu yang inovatif sebagai hasil dari pengembangan yang dilakukan (Susanto, 2018a).

Banyak gaya kepemimpinan yang mungkin sesuai dengan kepribadian masing-masing dari pemimpin. Setiap gaya kepemimpinan ada kelebihan dan kekurangan, terlepas dari itu tetap saja bagaimana cara pemimpin untuk memajemen dengan baik khususnya dalam dunia

pendidikan. Oleh karena itu, semua komponen yang ada dalam organisasi harus menyatu dan bekerjasama untuk mencapai sebuah hasil yang optimal. Menyadari bahwa makhluk hidup adalah makhluk social yang artinya membutuhkan orang lain maka antara pemimpin dan bawahan harus bekerjasama. Pemimpin membutuhkan bawahan untuk meringankan beban tugas dan bawahan membutuhkan pemimpin untuk membimbing ke arah yang lebih baik.

## E. LATIHAN

Latihan

Petunjuk Latihan : Jawablah pertanyaan pilihan ganda berikut ini dengan mempelajari terlebih dahulu kegiatan belajar di atas.

1. Tujuan kepemimpinan kepala sekolah dalam MBS adalah sebagai berikut, kecuali...
  - a. Meningkatkan masyarakat dalam dunia pendidikan,
  - b. Menghasilkan efisiensi dan efektivitas dalam pengerjaan kegiatan,
  - c. Menjadikan manajemen di sekolah semakin teratur sesuai dengan yang diharapkan sekolah.
  - d. Meningkatkan otonomi sekolah dalam mengelola sekolah termasuk tenaga pendidikan yang semakin kreatif
2. Kepala sekolah harus mampu bertugas sebagai
  - a. Pemimpin.
  - b. Pembelajar,
  - c. Pelatih,
  - d. Pencitra
3. Kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi
  - a. Kepemimpinan
  - b. Kepengikutan
  - c. Gaya pemimpin
  - d. Perilaku kepemimpinan
4. Pola tingkah laku seseorang yang dirancang dan direncanakan sedemikian rupa untuk memengaruhi orang lain supaya dapat memaksimalkan usaha dalam berkinerja sehingga tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai secara maksimal
  - a. Kepemimpinan
  - b. Kepengikutan
  - c. Gaya kepemimpinan
  - d. Perilaku kepemimpinan

5. Gaya kepemimpinan ini berpusat pada diri pemimpin
  - a. Gaya kepemimpinan otokratis
  - b. Gaya kepemimpinan demokratis
  - c. Gaya kepemimpinan laissez faire
  - d. Gaya kepemimpinan kharismatik
  
6. Keputusan dan kebijakan diambil oleh pemimpin dan bawahan
  - a. Gaya kepemimpinan otokratis
  - b. Gaya kepemimpinan demokratis
  - c. Gaya kepemimpinan laissez faire
  - d. Gaya kepemimpinan kharismatik
  
7. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini memberikan kebebasan kepada anggotanya untuk melakukan pekerjaan dan melakukan tenggat waktu mereka sendiri
  - a. Gaya kepemimpinan otokratis
  - b. Gaya kepemimpinan demokratis
  - c. Gaya kepemimpinan laissez faire
  - d. Gaya kepemimpinan kharismatik
  
8. Gaya ini lebih menekankan untuk hasil akhir yang baik. Pemimpin yang selalu memiliki target di setiap yang dikerjakan serta senang untuk berkompetisi sehingga terus mencari kompetitor.
  - a. Gaya kepemimpinan otokratis
  - b. Gaya kepemimpinan demokratis
  - c. Gaya kepemimpinan laissez faire
  - d. Gaya kepemimpinan entrepreneurship
  
9. Alasan mengapa kepemimpinan kepala sekolah sangat penting dalam hal meningkatkan kinerja...
  - a. Dikarenakan pertanggungjawaban pendidikan satu sekolah itu berada di kepala sekolah
  - b. Dikarenakan kepala sekolah memiliki akses pertanggungjawaban
  - c. Dikarenakan kepala sekolah memiliki kemandirian
  - d. Dikarenakan kepala sekolah memiliki kewenangan
  
10. Segala hal yang dapat dilakukan kepala sekolah dengan cara bagaimana kepala sekolah mampu memberdayakan para tenaga pendidik dan tenaga pendidikan untuk melakukan tugasnya masing-masing serta mampu menjalin hubungan dengan masyarakat di luar sana terutama guru, peserta didik, dan orangtua murid dengan baik
  - a. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik



- b. Kepemimpinan kepala sekolah yang tegas
- c. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif
- d. Kepemimpinan kepala sekolah yang mandiri

**KUNCI JAWABAN:**

1. A
2. D
3. A
4. C
5. A
6. B
7. C
8. D
9. A
10. C

**F. TES FORMATIF**

Petunjuk :

Jawablah dengan singkat, tepat dan jelas pertanyaan nomor 1 – 5!

Soal :

1. Jelaskan Kepemimpinan adalah proses social !  
:
2. Jelaskan yang dicirikan dengan kepemimpinan otokratis !
3. Jelaskan gaya kepemimpinan tim !
4. Jelaskan gaya kepemimpinan analitis !
5. Identifikasi Karakteristik kepemimpinan yang efektif !

**KUNCI JAWABAN:**

1. Kepemimpinan adalah proses social yaitu mempengaruhi orang lain dengan melakukan pemaksimalan upaya dan usaha bersama untuk tercapainya sebuah tujuan yang telah disepakati.
2. Yang dicirikan dengan kepemimpinan otokratis :  
Kharismatik. Pemimpin lah yang membuat keputusan tanpa adanya bantuan dari tim. Pengambilan keputusan tanpa bantuan tim ini bisa tepat apabila diperlukan waktu yang cepat untuk menentukan langkah apa yang akan dilakuka tanpa perlunya kesepakatan dari tim (Sousa & Rocha, 2019).  
Ciri-ciri kepemimpinan otokratis yaitu :

- a. Pemimpin selalu menjadi “pemain tunggal”
  - b. Merajai segala situasi (banyak menuntut)
  - c. Selalu memberikan perintah tanpa adanya keterlibatan pemimpin itu sendiri
  - d. Selalu mengambil keputusan dan ketetapan sendiri tidak melibatkan anggota tim
  - e. Melakukan pertimbangan sendiri dalam menilai situasi dan keadaan apapun
3. Gaya Kepemimpinan Berorientasi pada Tim ( *Team Oriented Leadership* )
- Dimensi kepemimpinan ini mengutamakan pengembangan tim melalui implementasi yang nyata bagi setiap anggota (Tuulik & Alas, 2010). Pengembangan tim dilakukan untuk mencapai tujuan secara bersama karena dengan tim semua akan berjalan dengan baik. Dengan melakukan pengembangan tim diharapkan mampu menghasilkan tim yang berkompeten dan mampu berkolaborasi bersama satu sama lain.
4. Gaya Kepemimpinan Analitis
- Gaya kepemimpinan ini mengedepankan proses analisis dalam pengambilan keputusan lalu melibatkan logika dan informasi yang diperoleh. Pemimpin yang selalu melakukan rencana-rencana secara detail dan untuk perkiraan pada masa depan. Gaya ini lebih bersifat kuantitatif. Pemimpin ini harus mempunyai kemampuan diagnose dan pragmosa yang tinggi untuk dapat menentukan suatu keputusan. Biasanya dalam pemecahan masalah, pemimpin memulai untuk mengidentifikasi masalah, pengumpulan, penelaahan informasi, analisis alternatif hingga akhirnya memperoleh keputusan yang tepat. Pemimpin yang mampu memiliki kemampuan strategik yang baik.
5. Identifikasi karakteristik kepemimpinan efektif
- a. Kepemimpinan yang efektif yang dapat dilakukan kepala sekolah dengan cara bagaimana kepala sekolah mampu memberdayakan para tenaga pendidik dan tenaga pendidikan untuk melakukan tugasnya masing-masing serta mampu menjalin hubungan dengan masyarakat di luar sana terutama guru, peserta didik, dan orangtua murid dengan baik
  - b. Kepala sekolah dapat menjalin hubungan persahabatan dengan rekan kerja tanpa harus ada istilah atasan dan bawah karena semuanya membutuhkan satu sama lain
  - c. Mampu mengarahkan pelaksanaan program sekolah sesuai dengan visi tidak adanya pengerjaan yang lambat ataupun menyimpang dari visi sekolah.

- d. Mengkomunikasikan visi misi sekolah supaya semua orang mengetahui dan mau bekerja sama untuk mencapainya
- e. Kepala sekolah yang efektif , harus menjadi teladan bagi bawahannya s

Kunci Jawaban:

Pedoman Penskoran::

No 1 Skor maksimal 5

No 2 Skor maksimal 5

No 3 Skor maksimal 5

No 4 Skor maksimal 5

No 5 Skor maksimal 5

Total skor = 25

Penilaian = (Jumlah skor diperoleh /2,5) x 10

## G. VIDEO TUTORIAL

Untuk meningkatkan pemahaman maka video tutorial mengenai Kepemimpinan dalam MBS ini dapat dijadikan sebagai sumber belajar dan dapat diunduh melalui:

<https://youtu.be/EW0tar0cyLw>

## H. PENGAYAAN

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, maka kita akan memperkaya pemahaman dengan menganalisis artikel jurnal penelitian dengan judul : Kepemimpinan dalam MBS  
Oleh : Mulyo Prabowo

[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35728997/KEPEMIMPINAN\\_DALAM\\_MANAJEMEN\\_BERBASIS\\_SEKOLAH.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1554360686&Signature=Ee9qjE32%2FnKXnmkEV1IUGfNNwIU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35728997/KEPEMIMPINAN_DALAM_MANAJEMEN_BERBASIS_SEKOLAH.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1554360686&Signature=Ee9qjE32%2FnKXnmkEV1IUGfNNwIU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename)

## I. FORUM

Setelah melakukan kajian pada artikel pengayaan maka pengalaman belajar selanjutnya adalah diskusikan hal-hal esensial apa yang dapat ditarik atas artikel tersebut?

## J. Daftar Pustaka

Mulyasa, E. 2014. Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi., Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Ekosiswoyo, R. (2016). Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif Kunci Pencapaian Kualitas Pendidikan. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/307656067\\_Kepe\\_mimpinan\\_Kepala\\_Sekolah\\_Yang\\_Efektif\\_Kunci\\_Pencap\\_aian\\_Kualitas\\_Pendidikan](https://www.researchgate.net/publication/307656067_Kepe_mimpinan_Kepala_Sekolah_Yang_Efektif_Kunci_Pencap_aian_Kualitas_Pendidikan)

Ilmi, M. U. (2016). GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL, 7. Retrieved from <http://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-kmp550274b578full.pdf>

Kruse, K. (2013). What Is Leadership, 3. Retrieved from <http://www.professorpeaches.com/wp-content/uploads/2015/02/What-is-leadership-Forbes.pdf>

Rahayu, R., & Susanto, R. (2018). PENGARUH KEPEMIMPINAN GURU DAN KETERAMPILAN MANAJEMEN KELAS TERHADAP PERILAKU BELAJAR SISWA KELAS IV, 10. Retrieved from <http://jurnal.stkipppersada.ac.id/jurnal/index.php/JPDP/article/view/178>

Sousa, M. J., & Rocha, A. (2019). Leadership stlye and skills developed through game based learing, 7. Retrieved from <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0148296318300572?token=536A32B81DAAE581C2B2B0A02101D35D296DBDA418A61F1E00694FE6DCD6D30AB72D042C21ACA2DADD3C0466991BB22D>

Susanto, R. (2016). Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional Dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah, 18. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Ratnawati\\_Susanto/p](https://www.researchgate.net/profile/Ratnawati_Susanto/p)

publication/330104614\_HUBUNGAN\_PENGAMBILAN\_KE  
PUTUSAN\_RASIONAL\_DENGAN\_AKUNTABILITAS\_KE  
PEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH/links/5c2db88f92851  
c22a3564b0a/HUBUNGAN-PENGAMBILAN-  
KEPUTUSAN-RASIONAL-DENGAN-AKUNTABILIT

Susanto, R. (2018a). Peningkatan Keterampilan Manajemen Proses Pembelajaran Inovatif dan Interaktif Di SMP St. Andreas, Jakarta, 9. Retrieved from <http://ejurnal.esaunggul.ac.id/index.php/ABD/article/view/2282/1969>

Susanto, R. (2018b). Proses Penerapan Keterampilan Manajemen Kelas dengan Senam Otak dan Pengaruh terhadap Kesiapan Belajar dan Hasil Belajar, 9. Retrieved from <https://www.unisbank.ac.id/ojs/index.php/sendu/article/view/5030>

Tampi, B. J. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan, 20. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/89599-ID-none.pdf>

Tuulik, K., & Alas, R. (2010). Gaya Kepemimpinan Karismatik, 11. Retrieved from [https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/3072/PPM\\_EN\\_2010\\_01\\_Tuulik.pdf](https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/3072/PPM_EN_2010_01_Tuulik.pdf)