

PENGUATAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM LINGKUP INTRA DAN EKSTRA SEKOLAH¹

Tri Nurwati

Kepala SMKN 8 Purworejo Jawa Tengah

Email: trinurwati23@gmail.com

Abstract: The objective of this study is to describe strategies in selecting school principal as school community figure and model. This study uses library analysis and observation to collect data. The observation took place on January to March 2015 at SMKN 8 Purworejo, Central Java. Focus Group Discussion was also used complimentary to observation as well as seminar involving Association of Principal of SMK (MKKS SMK) in Purworejo County. This study reveals six steps to identify such the principal: (1) to increase principal competency, (2) to increase capacity of human resources management, (3) to increase strategies to motivate teachers and students, (4) to increase leadership capacity, (5) to increase networking with DUDI, and (6) to increase development of school productivities.

Keywords: SMK, principal, capacity building, management.

Mencari sosok panutan di jaman ini sungguh sangat sulit. Betapa tidak, para pemimpin yang seharusnya menjadi sosok panutan, malah memberikan contoh yang kurang baik baik masyarakat dan generasi yang akan datang. Banyak sekali pemimpin yang secara struktural mempunyai kedudukan yang sangat tinggi, tetapi, mohon maaf, secara moral mempunyai peri kelakuan yang tidak membanggakan, karena melakukan tindakan melawan hukum, adat-istiadat, norma, dan berbagai aturan yang berlaku.

Di dunia pendidikan pun, banyak pemimpin di bidang pendidikan yang melakukan tindakan tercela dan kurang terpuji baik kepada anak didik maupun kepada masyarakat umum yang semuanya itu menciderai tatanan pendidikan yang berlaku. Pendidikan yang mendung-dungungkan keadilan, kemanusiaan, persamaan hak, dan persamaan kedudukan, tidak sepatutnya apabila harus diisi oleh orang-orang yang sering melakukan tindakan kurang terpuji.

Selain permasalahan di atas, permasalahan pendidikan yang juga dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Berbagai usaha telah dilakukan

¹ Naskah ini merupakan hasil modifikasi dari naskah lomba karya tulis kepala sekolah dengan judul “Kepala Sekolah sebagai Sosok yang Menjadi Tauladan bagi Komunitas di Sekolah dan Masyarakat,” Untuk memperluas publikasi, naskah ini dipublikasikan dalam jurnal dengan harapan dapat dimanfaatkan oleh seluruh stakeholders pendidikan.

pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional misalnya, mengembangkan kurikulum nasional dan lokal, meningkatkan kompetensi guru dan kepala sekolah melalui pelatihan, pengadaan buku dan alat pelajaran, pengadaan dan perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, dan peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti (Amirudin, Suib, dan Syukri, 2013).

Perbaikan kurikulum dan perbaikan mutu penyelenggaraan UN yang saat ini masih hangat-hangatnya dibicarakan di media massa diharapkan juga dapat meningkatkan mutu pendidikan, dan mengurangi berbagai permasalahan pendidikan yang selama ini menjadi sorotan publik.

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya (Suarna, Dantes, dan Natajaya, 2013). Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan tenaga kependidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mempunyai integritas kepribadian sebagai pemimpin dan kemampuan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan (Mulyasa, 2004).

Kepala sekolah yang mampu melakukan berbagai hal di atas, tentu tidak mudah. Perlu penyiapan kader kepala sekolah yang mumpuni, mulai dari guru yang baik, wali kelas yang baik, Pembina ekstra kurikuler yang baik, wakil kepala sekolah yang baik, dan pengalaman berbagai ketua kegiatan di sekolah yang sifatnya intra sekolah, atau ekstra sekolah.

Hal itu sejalan dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah dinyatakan bahwa kepala sekolah harus memiliki kompetensi manajerial yang diharapkan mampu memimpin sekolahnya dalam rangka mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal (Depdiknas, 2008:8). Begitu juga, sebagai kepala sekolah dalam mengelola sekolah harus bisa mengorganisasi personalianya di sekolah tersebut dan dapat bekerjasama dengan guru dan karyawan (Mulyasa, 2005).

Dengan kata lain, kepala sekolah hendaknya mampu sebagai sosok yang menjadi tauladan bagi komunitas di sekolah dan masyarakat. Dalam arti, segala ucapan, tindak tanduk, dan perilaku kepala sekolah harus bisa dijadikan panutan dan contoh bagi komunitas di sekolah dan masyarakat.

Selain itu, karya nyata kepala sekolah juga harus mampu menjadi contoh bagi komunitas sekolah dan masyarakat, seperti kewirausahaannya, kerajinannya, kesabarannya, kepemimpinannya, keseriusannya, ketelitiannya, kejujurannya, keterbukaannya, kesahajaannya (kesederhanaannya), dan berbagai tindakan nyata lainnya.

Di dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah ditegaskan bahwa salah satu syarat yang harus dimiliki seorang kepala sekolah adalah kompetensi supervisi, berarti seorang kepala sekolah harus kompeten dalam melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat (Depdiknas, 2008:10). Melalui supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah diharapkan kualitas akademik guru semakin meningkat dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja guru.

Kepala sekolah yang mampu memberi contoh yang baik kepada seluruh civitas akademika di sekolah, akan mampu meningkatkan kinerja siswa dalam belajar, kinerja tenaga kependidikan, dan kinerja guru dalam melaksanakan tugas rutin sehari-hari, baik yang bersifat terstruktur maupun yang bersifat insidental.

Masalah yang muncul berkenaan dengan kepemimpinan kepala sekolah, dapat diidentifikasi sebagai berikut; (1) kepala sekolah belum mampu menjadi tauladan bagi komunitas di sekolah dan masyarakat, (2) gaya kepemimpinan kepala sekolah yang kurang efektif sehingga pengaruh terhadap rendahnya kinerja guru, (3) pelaksanaan supervisi akademik untuk membantu guru mengembangkan kemampuan mengelola proses pembelajaran belum sesuai harapan sehingga berdampak pada rendahnya kinerja guru, (4) kepala sekolah belum mampu menciptakan iklim sekolah yang kondusif, sehingga tingkat kerjasama rendah, motivasi mengajar guru rendah, dan komunikasi antara komunitas sekolah menjadi kurang baik, (5) Kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan dan melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran belum optimal, dan (6) kemampuan kepala sekolah dalam bersosialisasi dengan masyarakat sangat rendah, sehingga terkesan tidak ada komunikasi dan kerjasama yang baik antara sekolah dan masyarakat.

Permasalahan di atas, akan semakin bertambah banyak lagi, manakala pengkaderan kepala sekolah yang selama ini telah dilaksanakan mulai dari pembinaan di tingkat wali kelas, wakil kepala sekolah, dan berbagai keterlibatan di berbagai kepanitiaan sekolah tidak lagi dilaksanakan. Saat ini banyak sekali kepala sekolah yang tercipta karena proses “karbitan” yang tidak melalui proses di atas.

Banyak sekali kepala sekolah yang diangkat oleh Bupati/Walikota tanpa memandang kompetensi yang dimilikinya. Mereka diangkat menjadi kepala sekolah karena kedekatannya dengan penguasa daerah tersebut. Banyak juga yang diangkat menjadi kepala sekolah karena telah berjasa menjadi “Tim Sukses” pemenangan Bupati/Walikota saat kampanye Pilkada. Akibatnya, mutu kepala sekolah menjadi menurun. Banyak di antara kepala sekolah yang diangkat oleh Bupati/Walikota belum lulus atau belum pernah mengikuti pelatihan Calon Kepala Sekolah (CAKEP). Sementara itu, banyak sekali guru tauladan, wakil kepala sekolah yang sudah senior dan sudah lulus CAKEP tetapi belum diangkat menjadi kepala sekolah. Hal inilah yang juga memperparah permasalahan pendidikan, khususnya masalah kompetensi kepala sekolah.

Apabila menengok hasil penelitian Budi Suhardiman (2014:1) kondisi di atas juga dapat dipahami, karena hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa pengaruh rekrutmen, kompetensi, dan sistem kompensasi terhadap kinerja kepala sekolah sangat tinggi. Variabel yang paling tinggi pengaruhnya dari tiga variabel tersebut yaitu kompetensi kepala sekolah. Oleh karena itu, sistem rekrutmen kepala sekolah akan sangat menentukan kinerja kepala sekolah. Semakin baik sistem rekrutmen kepala sekolah akan semakin baik juga mutu sekolah, dan sebaliknya, semakin rusak sistem rekrutmen kepala sekolah, semakin rusak pula mutu pendidikan.

Dampak lebih lanjut apabila sistem rekrutmennya tidak baik adalah, terjadinya berbagai kasus yang menimpa kepala sekolah antara lain, kepala sekolah didemo guru, ditolak oleh guru, dan tidak dianggap keberadaannya oleh guru. Hal itu terjadi, selain karena proses

perekrutan yang tidak benar, juga disebabkan kompetensi kepala sekolah tidak memenuhi standar minimal sebagaimana diamanatkan dalam Permendiknas Nomor 13 tahun 2007.

Salah satu contoh pemberitaan penolakan guru terhadap kepala sekolah terjadi di Bireuen. Sekitar 80 guru SMA Negeri 1 Bireuen melakukan unjuk rasa menolak kepala sekolah SMA Negeri 1 Bireuen. Penolakan tersebut disampaikan kepada anggota Dewan Perwakilan Rakyat Kabupaten (DPRK) Bireuen (Detik.com, Kamis 25/11/2014). Ada sepuluh butir alasan penolakan yang disampaikan dalam pertemuan yakni, kepala sekolah tidak pernah mengadakan rapat, tidak pernah melibatkan guru dalam pengambilan keputusan pelaksanaan kegiatan sekolah dan bertindak bagai diktator. Selanjutnya, kepala sekolah tidak transparan dengan pengutipan dana siswa dan penggunaan dana sekolah, tidak mampu membina guru, tidak ada upaya untuk pengembangan potensi guru. Kepala sekolah hanya melihat kesalahan guru, sementara kepala sekolah sendiri tidak pernah masuk ke kelas untuk mengajar, padahal sudah sertifikasi dan wajib mengajar enam jam. Sebahagian dokter di Bireuen, tidak bersedia membuat surat keterangan sakit untuk guru SMA Negeri 1 Bireuen, yang benar-benar sakit. Kepala sekolah juga tidak mendukung koperasi sekolah, piket dan koordinator piket kelas yang ada honorinya didominasi wakil-wakil kepala sekolah dan pengajaran, serta kepala sekolah mengadu domba sesama guru sehingga persatuan guru SMA Negeri 1 Bireuen terpecah-pecah.

Permasalahan lain menurut Siregar, Dantes, dan Lasmawan (2013) saat ini masih banyak kepala sekolah yang belum dapat melaksanakan manajemen dengan baik dan optimal. Kehadiran mereka di sekolah tidak jauh berbeda dengan kehadiran guru-guru lainnya, yaitu untuk mengajar dan mengisi daftar hadir. Padahal selain jadi kepala sekolah masih banyak tugas lain, seperti menata program pendidikan, baik yang menyangkut dengan administrasi, supervisi maupun keperluan yang lainnya sehingga kinerja guru dalam mengajar serta motivasi belajar siswa disekolah sangat lemah.

Permasalahan lainnya, yaitu saat ini kepala sekolah belum mampu memotivasi guru dan siswa dalam meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran. Padahal, menurut Sardiman, (2001:71) kepala sekolah mempunyai peran yang sangat tinggi dalam meningkatkan kinerja guru dalam mengelola proses pembelajaran. Kepala sekolah juga mempunyai peran dalam meningkatkan motivasi belajar siswa dalam meraih prestasi.

Berdasarkan berbagai permasalahan di atas, makalah ini hendak menguraikan berbagai strategi yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah, sehingga mampu menjadi sosok tauladan bagi komunitas di sekolah dan masyarakat.

METODE

Metode yang digunakan dalam kajian/studi ini yaitu metode kepustakaan dengan dipadukan dengan metode pengamatan terhadap seluruh proses pendidikan yang berkembang di masyarakat. Kajian dilakukan mulai bulan Januari 2015-Maret 2015. Kajian dilaksanakan di SMK N 8 Purworejo Jawa Tengah. Data dikumpulkan melalui metode dokumentasi kepustakaan, dan *Focus Group Discussion* (FGD) dengan para guru di SMK N 8 Kabupaten Purworejo. Setelah data terkumpul dilakukan analisis dan diseminarkan dalam lingkup terbatas dengan Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS SMK) di Kabupaten Purworejo, Setelah melalui diskusi panjang, draft hasil kajian diperbaiki, dan siap dipublikasikan.

HASIL

1. Peran Pokok Kepala Sekolah

Sesuai dengan kapasitasnya sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah diharapkan dapat berperan sebagai; 1) educator; 2) manajer; 3) administrator; 4) supervisor; 5) *leader*; 6) inovator; dan 7) motivator. Dalam pelaksanaannya strategi-strategi tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena hal tersebut saling terkait dan saling mempengaruhi (Imam Gunawan, 2014).

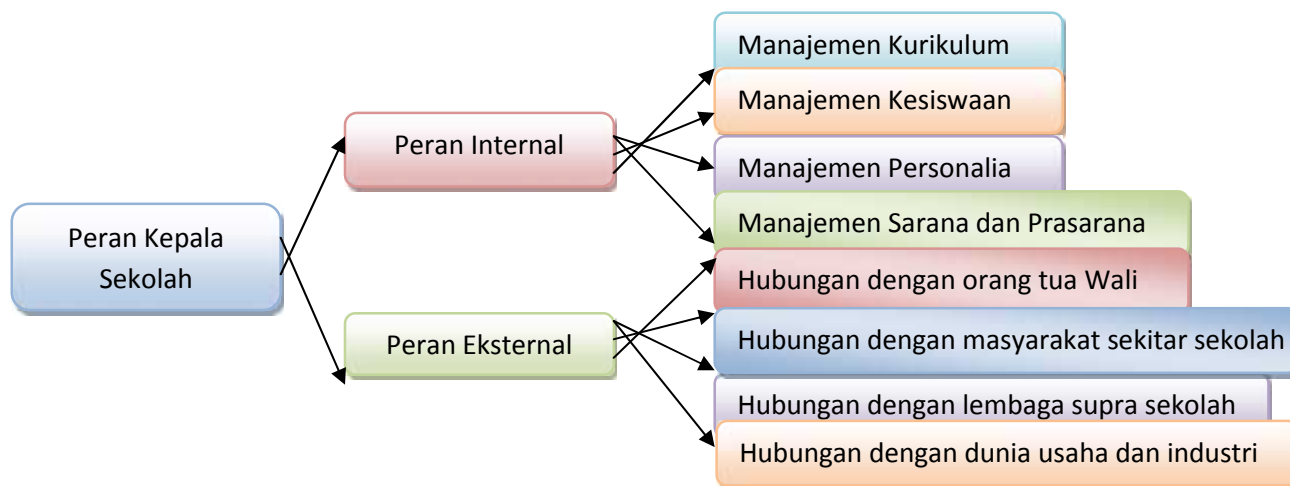
Sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk: 1) mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, 2) memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan 3) mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Fattah dan Ali (2008:1.7) mengemukakan bahwa kepala sekolah adalah *the key person* untuk keberhasilan pelaksanaan otonomi sekolah. Kepala sekolah adalah orang yang diberi tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan sumber daya manusia dan sumber dana yang tersedia dan dapat digali dari masyarakat dan orang tua untuk keberhasilan pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki visi dan wawasan yang luas tentang *effect schools* serta kemampuan profesional yang memadai dalam bidang perencanaan, kepemimpinan, manajerial, dan supervisi bidang pendidikan. Kepala sekolah juga dituntut untuk mampu membangun kerja sama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan di sekolah.

Fattah dan Ali (2008:1.8) mengemukakan tugas dan wewenang kepala sekolah adalah sebagai berikut: 1) pengelolaan dan pemanfaatan sumber-sumber daya sekolah, 2) pengembangan strategi manajemen sekolah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan pengembangan sekolah, 3) menyusun rencana dan merumuskan kebijakan sekolah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah, 4) mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada dewan sekolah secara periodik, 5) pengelolaan kurikulum dan penetapan tolok ukur penilaian kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan sekolah, 5) mencari dan mengupayakan sumber-sumber dana untuk pembiayaan sekolah, 6) mengupayakan pelibatan stakeholders dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan peningkatan kinerja sekolah sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah.

Substansi manajemen pendidikan yang harus dikembangkan oleh kepala sekolah hendaknya mencakup manajemen kurikulum, kesiswaan, personalia, sarana dan prasarana, keuangan, dan hubungan sekolah dengan masyarakat. Seorang kepala sekolah harus dapat mengelola substansi tersebut dengan sebaik-baiknya agar lembaga pendidikan atau sekolah dapat mencapai tujuannya dengan maksimal secara efektif dan efisien (Imam Gunawan, 2014).

Berdasarkan uraian di atas, peran kepala sekolah dapat digambarkan dalam sebuah matrik sebagai berikut.



Gambar 1
Peran Kepala Sekolah Internal dan Eksternal

Peran utama kepala sekolah yaitu sebagai administrator dan pemimpin pendidikan. Sebagai manajer/administrator, kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi administrasi pendidikan di sekolah yang meliputi pengelolaan yang bersifat administratif dan operatif. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah bertugas untuk mendinamisasikan proses pengelolaan pendidikan baik secara administratif (pengarahan seluruh warga sekolah untuk mencapai tujuan sekolah) maupun edukatif (pengarahan/pembinaan tugas pengajaran serta semangat guru untuk mencapai kinerja yang lebih baik) (Imam Gunawan, 2014).

Dengan demikian, kepala sekolah mempunyai tugas atau peran ganda sebagai administrator (*school manager*) dan pemimpin pendidikan (*educational leader*). Tugas ganda tersebut sulit dipisahkan karena keduanya merupakan komplemen yang saling menyeimbangkan.

Menurut Sergiovanni (1991) keberhasilan kepala sekolah dalam tugas administrasi dan kepemimpinan pendidikan memiliki satu arah tujuan untuk perbaikan pengajaran dan pembelajaran siswa (*the improvement of teaching and learning for students*). Sementara itu, Soetopo dan Soemanto (1984) juga mengemukakan sejumlah keterampilan dan kemampuan yang menggambarkan tugas dan peranan kepala sekolah dalam penerapan kepemimpinan pendidikan yang efektif yaitu kepala sekolah sebagai pemimpin di bidang kurikulum, personalia, *public relation*, hubungan guru-murid, personal non-pengajaran, hubungan dengan kantor Pendidikan, pelayanan bimbingan, hubungan dengan sekolah lain, perlengkapan sekolah, dan pengorganisasian.

Empat bidang atau area tugas pokok kepemimpinan kepala sekolah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kepala sekolah sebagai pemimpin di bidang kurikulum, Kepala sekolah harus dapat: (a) mengetahui dan menerima keberadaan filsafat pendidikan dalam keseluruhan sistem sekolah; (b) berusaha mengembangkan dan menggunakan filsafat hidup dan filsafat pendidikan secara personal maupun secara profesional; (c) mengetahui sumber-sumber

material yang dapat membantu dalam mengembangkan kurikulum; (d) menyesuaikan kurikulum dengan kebutuhan masyarakat dan kebutuhan anak didik; (e) mendayagunakan sumber daya masyarakat dalam mengimplementasikan kurikulum; (f) mendorong pendekatan eksperimental dalam mengajar dan dalam kurikulum kepada semua anggota staf; (g) bertanggung jawab atas keseluruhan kurikulum dan memberikan kepemimpinan yang positif.

2. Kepala sekolah sebagai pemimpin di bidang personalia, Kepala sekolah harus dapat: (a) memiliki kemampuan menerima dan menghargai individu guru sebagai anggota staf atas dasar karakter pribadi dan latar belakangnya; (b) memberikan bekal yang mendorong kekuatan, minat, dan kecakapan setiap anggota staf dalam melaksanakan tugas; (c) menghargai kekuatan dan kelemahan guru dan melengkapi serta membantunya melalui konseling pribadi; (d) mempraktekkan pendekatan psikologis dalam manajemen personalia. Pendekatan ini dapat dilakukan dengan kerjasama dalam perencanaan, hubungan individual dan kelompok, menciptakan iklim yang menyenangkan, dan pengorganisasian kurikulum dan sekolah secara bijaksana; (e) mengetahui dan menerapkan beraneka ragam teknik bekerja bersama staf dalam menyelesaikan problem; (f) mengembangkan sensitivitas orang lain; dan (g) Mendorong dan memberikan bimbingan dalam pertumbuhan profesional para guru dan mendorong motivasi belajar.
3. Kepala sekolah sebagai pemimpin di bidang pengorganisasian, Kepala sekolah harus dapat: (a) mengorganisasikan sekolah untuk memainkan fungsi dan peranannya demi pertumbuhan murid dalam belajar; (b) bekerja sama dalam perencanaan dan pengorganisasian dengan staf agar pendayagunaan personal dapat efektif dan efisien; (c) merealisasikan tanggung jawab untuk membuat keputusan dalam berbagai situasi; dan (d) mengusahakan suatu organisasi untuk meningkatkan kesehatan mental dan stabilitas emosional keseluruhan personal sekolah.
4. Kepala sekolah sebagai pemimpin di bidang *public relation*, Kepala sekolah harus dapat: (a) mendayagunakan organisasi orang tua murid dan guru dan organisasi tertentu demi kesehatan dan kesejahteraan anak didik; (b) menggunakan organisasi-organisasi tersebut untuk membantu personal sekolah dalam menentukan, mengembangkan, dan memahami tujuan sekolah; (c) menerapkan kepemimpinan untuk meningkatkan partisipasi orang tua dalam menyelesaikan problema sekolah dan masyarakat; (d) mendorong kunjungan orang tua dan menyediakan fasilitas terhadap kunjungan orang tua ke sekolah dan kunjungan staf ke rumah-rumah siswa; (e) mengembangkan metode pelaporan reguler yang sistematis kepada orang tua tentang perkembangan sekolah; (f) mendayagunakan partisipasi siswa dalam program hubungan sekolah dengan masyarakat; (g) mengadakan studi dan mempraktekkan teknik-teknik latihan guru untuk menghandel *public relation*; (h) mendayagunakan orang tua dan warga masyarakat untuk meningkatkan program hubungan sekolah dengan masyarakat; dan (i) melihat dengan jelas bagaimana memperbaiki hubungan sekolah dengan masyarakat (Imam Gunawan, 2014).

Sejalan dengan itu, Depdiknas (2000) menjabarkan tujuh komponen tugas pokok kepala sekolah yang dijabarkan dalam penilaian kinerja kepala sekolah. Ketujuh komponen tugas pokok tersebut meliputi: (1) pendidik (*educator*), (2) manajer (*manager*), (3) pengelola

administrasi (*administrator*), (4) pengelola supervisi (*supervisor*), (5) pemimpin (*leader*), (6) pembaharu (*inovator*), dan (7) pendorong (*motivator*).

Membaca seluruh uraian di atas, kepala sekolah harus dapat memahami serta melaksanakan peranan dan tugas di atas agar dapat mengelola substansi-substansi manajemen pendidikan, sehingga berbagai permasalahan yang mungkin muncul dalam penerapan substansi manajemen pendidikan dapat diatasi dengan baik oleh kepala sekolah.

Uraian di atas juga menuntun penulis untuk menyimpulkan bahwa kepemimpinan perlu dilaksanakan oleh kepala sekolah agar dapat menunjang tercapainya tujuan sekolah. Kepala sekolah yang efektif memiliki peran yang besar dalam pelaksanaan tugas, wewenang, dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien, sehingga dapat dijadikan contoh atau tauladan bagi seluruh komunitas sekolah pada khususnya dan masyarakat luas pada umumnya.

2. Strategi Menjadikan Kepala Sekolah sebagai Sosok Tauladan

Berbagai Strategi yang dapat dilakukan untuk menjadikan kepala sekolah sebagai tauladan bagi masyarakat sekolah dan masyarakat pada umumnya dapat diuraikan sebagai berikut.

a. Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah

Sebagaimana dijelaskan di atas, kompetensi kepala sekolah merupakan hal yang sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan kinerja sekolah. Hasil penelitian Sugeng (2012:1) menunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap Kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Kudus, (2) terdapat pengaruh budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Kudus, (3) terdapat pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Kudus.

Begitu juga hasil penelitian yang dilakukan Istikhomah (2013:1) menyimpulkan bahwa untuk menjadi sekolah yang berkualitas tidak terlepas dari peranan kepala sekolah. Peranan kepala sekolah merupakan faktor penting dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Peran kepala sekolah sangat penting untuk dapat mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah. Kepala memegang peranan dalam merencanakan, menyosialisasikan serta melakukan evaluasi terhadap program-program sekolah yang menjadi otonominya, terhadap transparansi keuangan, serta dalam menjalin hubungan dengan masyarakat.

Istikhomah (2013:1) juga menjelaskan bahwa dalam melaksanakan otonomi sekolah melalui program-program sekolah, kepala sekolah sangat berperan di dalamnya. Kepala sekolah berperan dalam merencanakan program-program sekolah yang melibatkan pemangku kepentingan, menyosialisasikan program-program sekolah serta melakukan evaluasi program-program sekolah yang dilaksanakan setiap satu bulan sekali melalui rapat sekolah. Dalam hal transparansi keuangan kepala sekolah berperan dalam merencanakan keuangan sekolah, menyosialisasikan keuangan sekolah kepada pemangku kepentingan serta melakukan audit keuangan sekolah setiap terjadi pembelian atau adanya kegiatan-kegiatan sekolah. Kepala sekolah dalam mendorong partisipasi masyarakat melakukan beberapa upaya. Dalam

menjalin hubungan dengan masyarakat kepala sekolah mempunyai banyak program-program yang direncanakan agar mendorong partisipasi masyarakat aktif dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan sekolah agar pemangku kepentingan, orang tua siswa maupun masyarakat turut serta bersama-sama untuk memajukan sekolah.

b. Peningkatan Kemampuan Pengelolaan Sumber Daya

Untuk dapat menjadi kepala sekolah yang handal yang dapat dijadikan suri tauladan bagi masyarakat sekolah dan masyarakat pada umumnya, kepala sekolah hendaknya mampu mengelola segala sumber daya sekolah yang ada, baik sumber daya manusia, sumber daya sarana dan prasarana, sumber daya entrepreneurship. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Dwi Esti Andriani & Slamet Lestari (2012:4) yang menjelaskan bahwa Kepala sekolah sebagai pucuk pimpinan suatu institusi pendidikan memiliki kewenangan dan tanggung jawab untuk mengelola semua sumber daya sekolah (termasuk para guru) guna mewujudkan kualitas proses pendidikan. Peran kepala sekolah dalam pengembangan profesionalitas guru dapat dilakukan dengan berbagai upaya, antara lain: 1) pemberian ketauladan an tentang profesionalisme; 2) menciptakan lingkungan kerja dan belajar kondusif yang akan meningkatkan kepuasan kerja guru; dan 3) melaksanakan pemberdayaan guru.

Hal ini juga sesuai dengan pendapat Mulyana, (2009:3) yang menyimpulkan bahwa kepala sekolah mempunyai peran besaar dalam pengembangan profesionalisme guru. Kepala sekolah dapat menggunakan metode pelatihan, workshop, kelompok kerja guru, dan pengawasan kelas. Melalui berbagai kegiatan itu, peran kepala sekolah dalam membantu perkembangan profesional guru dapat dilaksanakan.

Penelitian yang dilakukan oleh Amirudinm, Masluyah Suib, dan M. Syukri, (2013:1) juga menyimpulkan bahwa kepala sekolah di SD Negeri 12 Delta Pawan Kabupaten Ketapang telah berperan dalam pemberdayaan seluruh sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya guru, tenaga kependidikan, siswa, lingkungan sekolah, dan masyarakat. Seluruhnya telah berjalan cukup efektif dan sesuai dengan kebijakan dan perencanaan sekolah. Kontribusi kepala sekolah sebagai manajer merupakan faktor pendukung dalam upaya mengatasi berbagai hambatan implementasi program sekolah. Dengan kata lain, kepala sekolah telah berperan sebagai sosok tauladan bagi siswa, guru dan seluruh masyarakat dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen mulai perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut.

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk: 1) mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, 2) memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan 3) mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Fattah dan Ali (2008:1.8) mengemukakan tugas dan wewenang kepala sekolah: 1) pengelolaan dan pemanfaatan sumber-sumber daya sekolah, 2) pengembangan strategi sesuai dengan visi, misi, dan tujuan pengembangan sekolah, 3) menyusun rencana dan merumuskan kebijakan sekolah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah, 4) mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada dewan sekolah secara periodik, 5) pengelolaan kurikulum dan penetapan tolok ukur penilaian kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan sekolah, 5) mencari dan mengupayakan sumber-sumber dana untuk

pembiayaan sekolah, 6) mengupayakan pelibatan stakeholders dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan peningkatan kinerja sekolah sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah.

Mulyasa (2006b:37) menyatakan, “Dalam pelaksanaan program-program sekolah, perlu didukung oleh adanya kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional”. Watson dalam (Mulyasa, 2006b:82) memberikan panduan yang komprehensif sebagai elemen kunci reformasi peran kepala sekolah dalam pendayagunaan sumber daya sekolah yang terdiri atas: 1) menetapkan secara jelas visi dan hasil yang diharapkan, 2) menciptakan fokus tujuan sekolah yang sesuai dengan sumber daya yang dimiliki, 3) pemaduan kebijakan dari pusat dan kompetensi sumber daya sekolah, 4) tingkat kepemimpinan yang kuat dalam memanfaatkan seluruh sumber daya, 5) pembangunan kelembagaan (*capacity building*) melalui pelatihan dan dukungan kepada kepala sekolah, para guru, dan anggota dewan sekolah, 6) adanya keadilan dalam pendanaan atau pembiayaan pendidikan.

c. Peningkatan Kompetensi Memotivasi Siswa dan Guru

Untuk menjadi kepala sekolah yang dapat dijadikan panutan bagi siswa, guru, dan seluruh masyarakat, kepala sekolah hendaknya mampu memompa motivasi siswa untuk belajar dengan giat. Selain itu, kepala sekolah harus mampu memompa motivasi guru dalam mengajar, sehingga mampu menghasilkan lulusan yang dapat dibanggakan oleh orang tua, dan pengguna lulusan itu sendiri. Dengan kata lain, kepala sekolah tersebut harus mampu meningkatkan kompetensi lulusan yang dihasilkan.

Diani Prihatni (2014:2) menyimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja kerja guru secara simultan berpengaruh signifikan terhadap mutu sekolah sebesar 0,792 (cukup kuat). Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja kerja guru dalam meningkatkan mutu sekolah sebesar 62,73% sedangkan sisanya 37,27% ditentukan oleh variabel lain seperti sarana dan prasarana; pembiayaan; partisipasi orangtua; dan lain-lain. Selanjutnya Diani Prihatni (2014:2) merekomendasikan bahwa kepala sekolah hendaknya memberikan penilaian kepada guru; penghargaan dan hukuman kepada guru; member kesempatan kepada guru untuk mengikuti penataran, kursus, seminar dan memberikan pembinaan secara rutin kepada para guru.

Penelitian Yanti Hasmayati, (2011:5) juga menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pemberian motivasi kepala sekolah dan motivasi kerja secara simultan terhadap kompetensi guru, yaitu sebesar 0,887 (pengaruhnya tergolong sangat kuat), sedangkan kontribusi (sumbangannya) sebesar 78,7% dan sedangkan sisanya 21,3% ditentukan oleh variabel lain seperti fasilitas, peluang sekolah, dan kinerja guru.

Nursih (2014:4) menyimpulkan bahwa layanan supervisi Kepala Sekolah dan pemberian motivasi berprestasi oleh kepala sekolah kepada guru secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, dengan korelasi sebesar 0,889, dengan kontribusi sebesar 79,1% sedangkan sisanya 20,9% ditentukan oleh variabel lain seperti sarana dan prasarana kompetensi guru; dan disiplin guru. Nursih (2014:4) juga merekomendasikan bahwa kepala sekolah hendaknya memberikan (1) Layanan Supervisi Kepala Sekolah terhadap guru secara terus menerus (2) memotivasi guru untuk berprestasi, (3) kepala sekolah hendaknya memberi

dukungan dan kesempatan seluas-luasnya bagi para guru untuk meneruskan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi.

d. Peningkatan Kemampuan Kepemimpinan

Kepala sekolah akan mampu menjadi sosok yang dikagumi, disayangi, dan ditauladani oleh seluruh komunitas di sekolah dan masyarakat, manakala ia mempunyai kompetensi kepemimpinan yang baik. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Carudin (2014) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru, semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, semakin baik pula kinerja guru. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, akan semakin baik pula prestasi belajar siswa.

Penelitian di atas juga didukung oleh hasil penelitian Abdul Hadis, (2007) yang menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan di tingkat sekolah, pengaruh kompetensi kepemimpinan di bidang pengawasan pendidikan kepala sekolah cukup signifikan. Kepala sekolah merupakan pihak yang mengkomandoi dan mengawasi kinerja guru dan staf sekolah yang lain dalam usaha mengendalikan dan menjamin kualitas pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, para kepala sekolah harus meningkatkan kinerjanya dalam melakukan pengawasan pendidikan secara kontinyu dan profesional kepada semua staf di sekolah.

Hasil penelitian Engkay Karweti, (2010) juga menyimpulkan bahwa keberhasilan pendidikan sesungguhnya akan terjadi bila ada interaksi antara kepala sekolah, pendidik, dan peserta didik. Kemampuan manajerial kepala sekolah akan mampu memotivasi kerja guru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan kemampuan manajerial kepala sekolah dan kemampuan memotivasi kerja guru berpengaruh terhadap kinerja guru. Kepala sekolah perlu meningkatkan kemampuan teknik manajerial karena maju mundurnya suatu sekolah tidak terlepas dari peran Kepala Sekolah.

Hasil penelitian Nunu Nuchiyah. (2007) juga mendukung pendapat di atas. Ia menjelaskan bahwa keberhasilan prestasi belajar siswa didukung dan dipengaruhi oleh faktor Kepala Sekolah dan kinerja mengajar guru. Dari kedua faktor tersebut sangat menentukan terhadap peningkatan prestasi belajar siswa kelas VI di Sekolah Dasar. Kepemimpinan Kepala sekolah dan kinerja guru mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian prestasi belajar siswa kelas VI Sekolah Dasar.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan manajemen sekolah adalah salah satu bentuk alternatif sebagai kebijakan desentralisasi pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, efisiensi serta melahirkan manajemen yang bertumpu di tingkat sekolah.

Dalam manajemen sekolah, kepala sekolah yang mampu menjalankan fungsi kepemimpinan sangat diperlukan. Kepala sekolah harus mampu menyelaraskan kepemimpinannya, pengikut dan situasi. Oleh karena itu kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Hal ini sejalan dengan pendapat Sagala (2010:88) yang menyatakan, “Kepala sekolah orang yang diberi tugas dan tanggung jawab mengelola sekolah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan”. Salah satu kekuatan dalam pengelolaan sekolah yang bertanggung jawab menghadapi perubahan adalah kepemimpinan kepala sekolah yaitu perilaku kepala sekolah yang mampu memprakarsai pemikiran baru dalam proses interaksi di lingkungan sekolah dengan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, Input, proses dan output dari suatu sekolah sesuai dengan tuntutan perkembangan.

e. Peningkatan Kemampuan Melakukan Kerjasama dengan DUDI

Kepala sekolah akan mampu menjadi sosok tauladan seluruh komunitas di sekolah dan masyarakat, manakala ia mempunyai kompetensi yang baik dalam melakukan kerjasama dengan masyarakat luar sekolah termasuk Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI). Hasil penelitian C. Rudy Prihantoro (2014:15) menyimpulkan bahwa kepala sekolah mempunyai peran strategis dalam peningkatan mutu hubungan baik dengan dunia usaha dan industri. Kepemimpinan sekolah yang memiliki kemampuan manajerial yang tinggi akan mampu meningkatkan jalinan kerjasama dengan industri dan keterserapan lulusan di dunia kerja.

Kerjasama dengan masyarakat luar sekolah dapat diwujudkan kepala sekolah bersama guru dan siswa untuk:

1. Membantu masyarakat yang mengalami berbagai musibah antara lain: banjir, bencana alam, tanah longsor, kebakaran;
2. Mendatangi orang tua wali murid yang sakit, meninggal, atau mempunyai hajat bahagia (resepsi pernikahan, syukuran, dan lain-lain);
3. Melakukan pengabdian kepada masyarakat sekitar sekolah, seperti penyuluhan kesehatan, penyuluhan keluarga berencana, pelatihan keterampilan kerajinan tangan, pelatihan kewirausahaan, dan lain-lain;
4. Melakukan kerjabakti membersihkan lingkungan di luar sekolah bersama masyarakat sekitar sekolah secara periodik dan terprogram;
5. Membantu polisi mengatur lalu lintas, membantu petugas pemilihan umum, membantu petugas palang merah, dan petugas lain yang masih memungkinkan.

Kerjasama yang baik dengan seluruh masyarakat akan memberikan citra yang baik, sehingga kepala sekolah dan seluruh unsur sekolah dapat dijadikan tauladan bagi komunitas masyarakat secara luar.

Kerjasama yang baik dengan DUDI juga akan mampu meningkatkan kompetensi siswa dalam melaksanakan kerja praktik. Sebagaimana diketahui, bahwa semakin sesuai antara kompetensi lulusan dengan kompetensi yang diharapkan oleh DUDI, makin baik pula mutu lulusan tersebut di mata DUDI. Oleh karena itu, untuk mampu mendekatkan antara kompetensi lulusan dengan harapan DUDI, kepala sekolah harus mampu melakukan kerja sama dengan DUDI, mulai dari pengembangan kurikulum, pelaksanaan praktik kerja lapangan (untuk sekolah kejuruan), dan evaluasi kurikulum, seluruhnya melibatkan DUDI.

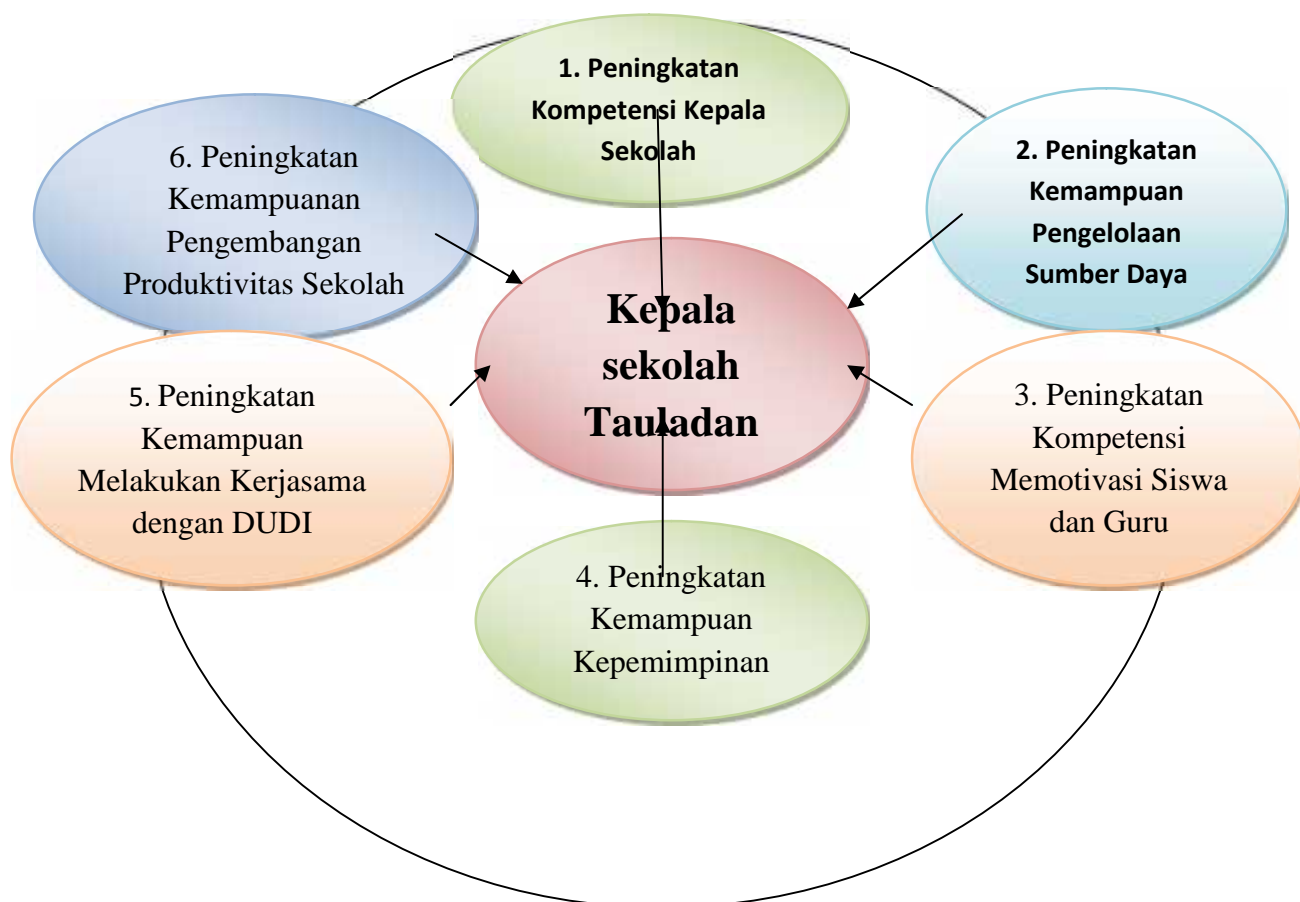
f. Peningkatan Kemampuan Pengembangan Produktivitas Sekolah

Produktivitas sekolah dalam berbagai hal harus terus ditingkatkan. Ketika kepala sekolah mampu meningkatkan produktivitas sekolah, tentu kepala sekolah tersebut akan dapat dijadikan contoh bagi komunitas sekolah dan masyarakat luas. Hasil penelitian Anita Prasasti (2014) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas sekolah. Variabel bebas memiliki pengaruh terhadap produktivitas sekolah sebesar 57,30%, sisanya 42,70% dipengaruhi faktor lain di luar model. Faktor yang paling dominan memengaruhi produktivitas sekolah adalah kompetensi guru.

Berkaitan dengan kemampuan kepala sekolah dalam meningkatkan produktivitas sekolah juga telah diteliti oleh M. Deni Siregar, N. Dantes, I. W. Lasmawan (2013). Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara manajemen kepala sekolah (X1), kinerja guru dalam mengelola proses pembelajaran (X2), dan motivasi belajar siswa (X3) terhadap hasil produktivitas sekolah, baik secara terpisah maupun bersama-sama.

Hasil penelitian Abdul Ghani Abdullah, Kazi Enamul Huq, and Aziah Ismail, (2008) juga menyimpulkan bahwa beberapa faktor peranan kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kualitas sekolah dan peningkatan profesionalisme para guru. Peningkatan maksimum kualitas sekolah dapat tercapai apabila sekolah dapat memberi penekanan yang lebih terhadap aspek kolaborasi di kalangan guru, pelatihan dalam pelayanan, dan pemantauan yang kontinu terhadap ruang kelas, dan sebaliknya mengurangi penekanan terhadap tindakan inkuri secara individu. Prediksi yang terbaik terhadap peningkatan kualitas sekolah diperoleh melalui disain komprehensif dan peranan kepala sekolah sebagai fasilitator melalui pengelolaan berbasis sekolah. Kolaborasi guru dan pemantauan ruangan kelas membawa pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kualitas sekolah. Hasil penelitian juga memberi pemberitahuan yang penting kepada yang terlibat dalam membuat keputusan, seperti dinas pendidikan, terutama kepada kepala sekolah dan guru yang mempunyai perhatian yang tinggi terhadap peningkatan kualitas sekolah. Walaupun banyak penelitian yang telah dilakukan tentang pengaruh berbagai faktor peningkatan kualitas sekolah, namun sedikit usaha untuk melibatkan variabel moderator dalam bidang pendidikan, khususnya dengan menjadikan peningkatan profesionalisme guru sebagai moderator. Penelitian ini mencoba untuk mengatasi hal tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, berbagai upaya untuk menjadikan kepala sekolah sebagai sosok tauladan baik pada komunitas sekolah maupun komunitas masyarakat umum, dapat digambarkan sebagai berikut.



Berbagai Upaya Menjadikan Kepala Sekolah Tauladan

PENUTUP

Berdasarkan seluruh uraian di atas dapat disimpulkan bahwa untuk menjadikan kepala sekolah sebagai tauladan bagi komunitas sekolah dan masyarakat dapat ditempuh dengan enam langkah sebagai berikut.

1. Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah
2. Peningkatan Kemampuan Pengelolaan Sumber Daya
3. Peningkatan Kompetensi Memotivasi Siswa dan Guru
4. Peningkatan Kemampuan Kepemimpinan
5. Peningkatan Kemampuan Melakukan Kerjasama dengan DUDI
6. Peningkatan Kemampuan Pengembangan Produktivitas Sekolah

Berdasarkan simpulan di atas, berbagai saran yang patut dikemukakan agar kepala sekolah mampu menjadi tauladan bagi komunitas sekolah dan masyarakat, adalah:

1. Kepala sekolah hendaknya terus menerus meningkatkan kompetensi manajerial, kompetensi pengelolaan sumber daya sekolah, kompetensi memotivasi guru dan

siswa, kompetensi kepemimpinan, kompetensi bekerja sama dengan masyarakat dan DUDI, dan kompetensi pengembangan produktivitas sekolah.

2. Seluruh lembaga supra sekolah seperti pengawas sekolah, Dinas Pendidikan di tingkat Kabupaten/Kota, dinas Pendidikan di Tingkat Provinsi, dan Kemdikbud hendaknya selalu meningkatkan kompetensi kepala sekolah, sehingga mampu benar-benar menjadi kepala sekolah yang handal dan layak menjadi tauladan bagi komunitas sekolah dan masyarakat umum.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Ghani Abdullah, Kazi Enamul Huq, and Aziah Ismail. 2008. "Headmaster's Managerial Roles Under School-Based Management and School Improvement: A Study in Urban Secondary Schools of Bangladesh," *Jurnal Penelitian Pendidikan*, Vol. II No. 2 Juli 2008 diunduh tanggal 4 Februari 2015 dalam
- Abdul Hadis. 2007. "Korelasi Antara Pengawasan Pendidikan Kepala Sekolah dengan Kualitas Pendidikan di SMA Negeri 2 Kota Bandung," *Jurnal MIMBAR*. NO. 1 2007
- Amirudinm, Masluyah Suib, dan M. Syukri. 2013. "Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah," *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, Vol 2, No 4 (2013)
- Anita Prasasti. 2014. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Guru, dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Sekolah," *Jurnal Pendidikan Akuntansi* No. 2 / Vol.2 / September 2014

- Budi Suhardiman. 2014. "Studi Kinerja Kepala Sekolah (Analisis Pengaruh Faktor Rekrutmen, Kompetensi, dan Sistem Kompensasi terhadap Kinerja Kepala SMP dan Dampaknya terhadap Kinerja Sekolah di Kabupaten Garut)" *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran* Vol 3, No 3, (2014)
- C. Rudy Prihantoro. 2010. "Kemampuan Manajerial Kepala SMK Program Keahlian Otomotif dan Keterserapan Lulusan di Dunia Kerja," *e-journal Unesa* Vol. VI No. 16 Februari 2010 diunduh tanggal 1 Februari 2015, dalam <http://ejournal.unesa.ac.id/index.php/tag/3811/peran-kepala-sekolah>
- Carudin. 2014. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Sekolah terhadap Kinerja Guru (Studi Deskriptif Analitik pada Guru SMK Negeri se-Kabupaten Indramayu), *e-journal Unesa* Vol.9, No.18, Jan 2011 diunduh tanggal 1 Februari 2015, dalam <http://ejournal.unesa.ac.id/index.php/tag/3811/peran-kepala-sekolah>
- Diani Prihatni. 2014. "Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru terhadap Mutu Sekolah (Studi Analisis Deskriptif pada SMAN di Kabupaten Sumedang) *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran* Vol 3, No 3, (2014)
- Dwi Esti Andriani & Slamet Lestari. 2012. "Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Profesionalitas Guru," *Curriculum Development And Instructional Journal*, Indonesia Curriculum Reference Februari 2012.
- Engkay Karweti. 2010. "Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SLB di Kabupaten Subang. Vol. VI No. 16 Februari 2010 *e-journal Unesa* Vol. 9, No. 18, Jan 2011 diunduh tanggal 1 Februari 2015, dalam <http://ejournal.unesa.ac.id/index.php/tag/3811/peran-kepala-sekolah>.
- Fattah, N dan Ali, M. 2008. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka
- I Made Suarna, Nyoman Dantes, I Nyoman Natajaya, 2013, "Determinasi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Akademik dan Sikap Guru terhadap Profesinya dengan Kinerja Guru SD Negeri Gugus II di Kecamatan Melaya, Kabupaten Jembrana." *e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Pendidikan Dasar* (Volume 3 Tahun 2013)
- Imam Gunawan. 2014. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menghadapi Masalah Pada Tahun Pertama," diunduh tanggal 12 Februari 2015 dalam <http://masimangun.blogspot.com/2009/08/epemimpinan-kepala-sekolah-dalam.html>
- Istikhomah, Sulasminten. 2013. "Peran Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di Mi Al Fatah Kecamatan Jabon Sidoarjo," *e-journal.unesa*, Vol 1, No 1, (2013) diunduh tanggal 1 Februari 2015, dalam <http://ejournal.unesa.ac.id/index.php/tag/3811/peran-kepala-sekolah>
- M. Deni Siregar, N. Dantes, I. W. Lasmawan. 2013. "Kontribusi Manajemen Kepala Sekolah, Kinerja Guru dalam Mengelola Proses Pembelajaran Dan Motivasi Belajar Siswa terhadap Hasil Belajar IPS Siswa Kelas VII MTs Mu'allimin NW Pancor." *e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Pendidikan Dasar* (Volume 3 Tahun 2013).

- Mulyana, Yayan. 2009. "Peran Kepala Sekolah Dasar Dalam Pengembangan Profesionalisme Guru." *Jurnal TRIADIK*, Vol 12 Nomor (1)
- Mulyasa, E. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- Mulyasa, E. 2006a. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, E. 2006b. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyase, E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Nunu Nuchiyah. 2007. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Mengajar Guru Terhadap Prestasi Belajar Siswa," *e-journal Unesa Vol. V No. 7 April 2007* diunduh tanggal 1 Februari 2015, dalam <http://ejournal.unesa.ac.id/index.php/tag/3811/peran-kepala-sekolah>
- Nursih. 2014. "Pengaruh Layanan Supervisi Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru Pendidikan Jasmani (Studi pada Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Majalengka)." *e-journal Unesa Vol 3, No 3, (2014)* diunduh tanggal 1 Februari 2015, dalam <http://ejournal.unesa.ac.id/index.php/tag/3811/peran-kepala-sekolah>
- Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah
- Sagala, S. 2010. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Sahertian, Piet. 2000. *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Program Inservice Education*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sardiman, A.M. 2011. *Intraksi & Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sugeng Sugeng, 2012. Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru Smp Negeri Di Kabupaten Kudus, *Journal: Educational Management Vol 1, No 1 (2012)*
- Toha, Miftah. 2005. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yanti Hasmayati, 2011, "Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Guru (Studi pada Jurusan Bisnis dan Manajemen Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Kabupaten Sumedang)." *e-journal Unesa Vol.9, No.18, Jan 2011*
- Zulhelmi, 2010. "Guru SMA 1 Bireuen Tolak Kepala Sekolah," dalam *The Globe Journal*, diunduh tanggal 5 Februari 2015, dalam <http://theglobejournal.com/pendidikan/guru-sma-1-bireuen-tolak-kepala-sekolah/index.php>

