

KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN EFEKTIVITAS SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI 3 SINGKAWANG

Indra Ervina, Asrori, Busri Endang

Program Magister Administrasi Pendidikan FKIP Untan, Pontianak

Email: indraervina@yahoo.co.id

Abstrak: Tujuan penelitian ini untuk mendapatkan informasi dan kejelasan yang aktual mengenai kemampuan manajerial kepala sekolah SMA Negeri 3 Singkawang dalam mengembangkan efektivitas sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Sumber data dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, guru, dan staf Tata Usaha di SMA Negeri Singkawang. Pengumpulan data dilakukan teknik observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan *data reduction*, *data display*, dan *verification/conclusion*. Pengecekan keabsahan temuan dilakukan melalui teknik triangulasi sumber. Hasil penelitian disimpulkan bahwa secara umum kemampuan manajerial sudah baik dan sejalan dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 13 tahun 2007.

Kata-kata Kunci: Kemampuan manajerial, Efektivitas sekolah

Abstract: The purpose of this research is to obtain information and clarity about the actual managerial ability of the principal of SMA Negeri 3 Singkawang in developing school effectiveness. This study used a qualitative descriptive approach. The sources of data in this study are principals, teachers, and staff in the SMA Negeri 3 Singkawang. The collection of data using observation, interview, and documentation. The data analysis was conducted with data reduction, data display, and verification/conclusion. The checking the validity made through triangulation techniques. The final conclusion is that in general managerial ability is good and in line with the Regulation of the Minister of Education and Culture No. 13 of 2007.

Keywords: managerial ability, school effectiveness

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Wahjosumidjo, 2005: 83). Kepala sekolah juga merupakan jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas sesuai Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010

tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah. Berdasarkan persyaratan tersebut maka untuk menjadi seorang kepala sekolah haruslah memiliki sejumlah kemampuan atau keterampilan. Menurut Wahyudi (2012: 67), keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati. Sedangkan, manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan.

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan sekolah, yang meliputi bidang proses belajar mengajar, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi hubungan masyarakat. Sukses tidaknya pendidikan dan pembelajaran serta pengelolaan administrasi di sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen sekolah. Menurut Mulyasa (2012: 5), “Kemampuan kepala sekolah tersebut terutama berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman mereka terhadap manajemen dan kepemimpinan, serta tugas yang dibebankan kepadanya; karena tidak jarang kegagalan pendidikan dan pembelajaran di sekolah disebabkan oleh kurangnya pemahaman kepala sekolah terhadap tugas-tugas yang harus dilaksanakannya”.

Efektivitas sebuah sekolah dapat dilihat dari beberapa ciri, di antaranya adanya tujuan sekolah yang dinyatakan secara jelas dan spesifik, adanya pelaksanaan kepemimpinan pendidikan yang kuat oleh kepala sekolah, ekspektasi yang tinggi dari guru dan staf, adanya kerjasama kemitraan antara sekolah, orang tua, dan masyarakat, kemajuan peserta didik yang sering dimonitor, penekanan pada keberhasilan peserta didik dalam mencapai keterampilan aktivitas yang esensial, serta komitmen yang tinggi dari SDM sekolah terhadap program pendidikan. Paparan di atas merupakan harapan-harapan yang dibebankan kepada seorang kepala sekolah sebagai bagian dari kemampuan manajerial yang harus dimilikinya. Namun apakah harapan-harapan tersebut sesuai dengan kenyataan di lapangan, masih perlu diteliti lebih jauh. Hal ini menjadi pertanyaan di benak peneliti pada saat melakukan pra-penelitian di SMA Negeri 3 Singkawang.

Pemilihan sekolah ini sebagai lokasi penelitian disebabkan sekolah ini telah melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah dan telah terakreditasi dengan nilai A. Selain itu, sekolah ini juga merupakan sekolah model dan menjadi Sekolah Kategori Mandiri, Pembelajaran Berbasis Keunggulan Lokal, dan merupakan Pusat Sumber Belajar. Dengan keberhasilan-keberhasilan tersebut maka tidak mengherankan apabila SMA Negeri 3 Singkawang menjadi salah satu sekolah unggulan di Kota Singkawang. Asumsi awal peneliti adalah bahwa pada sekolah dengan nilai akreditasi A maka sudah selayaknya efektivitas sekolah dikembangkan di sekolah tersebut. Efektivitas sekolah seperti yang disebutkan di atas saat ini sedang dicoba untuk dikembangkan di SMA Negeri 3 Singkawang. Namun demikian, tetaplah menjadi sebuah pertanyaan mengenai sejauh mana kemampuan manajerial kepala SMA Negeri 3 Singkawang dalam mengembangkan efektivitas sekolah mengingat begitu banyaknya aspek yang tercakup dalam efektivitas sekolah. Hal inilah yang mendorong peneliti untuk melaksanakan penelitian untuk mengetahui sejauh mana kemampuan manajerial Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Singkawang dalam mengembangkan efektivitas sekolah.

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen pendidikan didefinisikan sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara (Daryanto dan Moh. Farid, 2013: 1). Yang dimaksud dengan sumber-sumber daya pendidikan disini adalah ketenagaan, dana, sarana dan prasarana termasuk informasi.

Dengan demikian maka kemampuan seorang manajer dalam menjalankan tugas manajerial adalah memadukan sumber daya tersebut. Dalam definisi ini tentu saja meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian sebagai fungsi manajemen. Bagaimana sumber daya direncanakan, diorganisasikan, diarahkan, dan dikendalikan dalam upaya mencapai tujuan organisasi inilah pertanyaan yang harus dijawab dalam tugas manajerial. Merencanakan (*planning*) menurut Terry (2005: 17) ialah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. Mengorganisasikan sangat penting dalam manajemen karena membuat posisi orang jelas dalam struktur dan pekerjaannya dan melalui pemilihan, pengalokasian dan pendistribusian kerja yang profesional, organisasi dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Stoner (dalam Tim UPI, 2012: 94) bahwa mengorganisasikan adalah proses mempekerjakan dua orang atau lebih untuk bekerja sama dalam cara terstruktur guna mencapai sasaran spesifik atau beberapa sasaran. Memimpin institusi pendidikan lebih menekankan pada upaya meng-arahkan dan memotivasi para personil agar dapat melaksanakan tugas pokok fungsinya dengan baik. Hal ini sejalan dengan pendapat Terry (2005: 17) bahwa memimpin mencakup kegiatan yang dilakukan oleh seorang manajer untuk mengawasi dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai. Mengendalikan menurut Tim UPI (2012: 95) “adalah membuat institusi berjalan sesuai dengan jalur yang telah ditetapkan dan sampai kepada tujuan secara efektif dan efisien”. Mengendalikan dalam arti kepala sekolah memperoleh jaminan bahwa sekolah berjalan mencapai tujuan.

Mengacu pada pendapat-pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam konteks pendidikan, seorang kepala sekolah adalah manajer. Wahyudi (2009: 67) mengutip beberapa pendapat mengenai pengertian manajer ini, di antaranya pendapat Stoner yang menyatakan bahwa manajer adalah orang yang menggunakan semua sumber daya untuk mencapai tujuan. Pendapat lain dikemukakan oleh Handoko, bahwa manajer adalah orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya organisasi. Secara lebih spesifik, Pidarta (Wahyudi, 2009: 67) menjelaskan, dalam bidang pendidikan, manajer adalah seseorang yang menjalankan aktivitas untuk memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan demikian, keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Hal ini sejalan dengan pendapat Wibowo

(2013: 331), “Manajerial merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang”.

Dalam konteks manajerial sekolah maka seorang kepala sekolah dituntut untuk dapat menjalankan kompetensi sebagaimana termaktub dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 13 Tahun 2007. Efektivitas sekolah terdiri dari dimensi manajemen dan kepemimpinan sekolah, guru, tenaga kependidikan, personel lainnya, siswa, kurikulum, sarana prasarana, pengelolaan kelas, hubungan sekolah dan masyarakatnya, pengelolaan bidang khusus lainnya, hasil nyatanya merujuk pada hasil yang diharapkan bahkan menunjukkan kedekatan atau kemiripan antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan. Dengan demikian, sekolah efektif adalah sekolah yang menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai (*achievement* atau *observed output*) dengan hasil yang diharapkan (*objectives, targets, intended output*) sebagaimana telah ditetapkan dimana kemampuan siswanya pada keterampilan dasar yang diukur dengan tes kemampuan dan dalam proses penyelenggaraannya terdimensi manajemen, pengajaran, dan kepemimpinan.

Efektivitas adalah ukuran yang menyatakan sejauh mana sasaran/tujuan (kuantitas, kualitas, dan waktu) telah tercapai. Dalam bentuk persamaan, efektivitas sama dengan hasil nyata dibagi dengan hasil yang diharapkan. Sekolah efektif menunjukkan kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan. Pada sekolah efektif, seluruh peserta didik tidak hanya peserta didik yang memiliki kemampuan tinggi dalam belajar yang dapat mengembangkan diri, namun juga peserta didik yang memiliki kemampuan intelektualitas yang biasa pun dapat mengembangkan dirinya sejauh mungkin, apalagi jika dibandingkan dengan kondisi awal ketika mereka baru memasuki sekolah.

Shannon dan Bylsma (Miftahul Khairani, 2012: 6) mengidentifikasi 9 karakteristik sekolah-sekolah berpenampilan unggul (*high performing schools*). Untuk mewujudkannya mereka berjuang dan bekerja keras dalam waktu yang relatif lama. Kesembilan karakteristik sekolah efektif berpenampilan unggul itu meliputi: (a) Fokus bersama dan jelas; (b) Standar dan harapan yang tinggi bagi semua siswa; (c) Kepemimpinan sekolah yang efektif; (d) Tingkat kerja sama dan komunikasi inovatif; (e) Kurikulum, pembelajaran dan evaluasi yang melampaui standar; (f) Frekuensi pemantauan terhadap belajar dan mengajar tinggi; (g) Pengembangan staf pendidik dan tenaga kependidikan yang terfokus; (h) Lingkungan yang mendukung belajar; dan (i) Keterlibatan yang tinggi dari keluarga dan masyarakat.

Sekolah efektif adalah sekolah yang fokus orientasinya untuk meningkatkan mutu melalui pengelolaan data. Perkembangan sekolah selalu dimonitor sehingga membentuk sistem informasi perkembangan mutu belajar. Sekolah efektif adalah sekolah yang dapat menerapkan prinsip-prinsip sekolah efektif dalam meningkatkan mutu proses sehingga berdampak pada peningkatan jumlah peserta didik yang mencapai prestasi akademik yang baik.

Sekolah efektif juga memiliki kepala sekolah dan guru yang efektif. Kepala sekolah yang efektif bertindak sebagai pemimpin yang mampu menggerakkan orang-orang dan mendorong organisasi untuk berkembang sehingga meraih keunggulan. Ia juga berperan sebagai manajer yang bertugas memastikan bahwa pembelajaran berlangsung efektif, dan mengukur hasil yang dicapai untuk dijadikan acuan bagi perbaikan-perbaikan mutu pada tahap selanjutnya.

Guru yang efektif adalah guru yang menguasai pengetahuan tentang materi pelajaran, pengetahuan pedagogis secara teoritis dan praktis, pengetahuan kurikulum dan penerapannya, pengetahuan tentang peserta didik dan karakteristik nya, pengetahuan konteks pendidikan, serta pengetahuan arah, tujuan, dan nilai pendidikan.

Sammons, Hilman, dan Mortimore (dalam Karwati dan Priansa, 2013: 29) menyusun konsep sekolah efektif. Mereka menyatakan bahwa sekolah yang efektif adalah sekolah yang memiliki prinsip kepemimpinan profesional, fokus pada pengajaran dan pembelajaran, tujuan pengajaran yang kuat, berbagai visi dan tujuan, memberikan ekspektasi terhadap pembelajaran, akuntabilitas, komunitas belajar, lingkungan pembelajaran yang mendorong dan mendukung. Lebih lanjut Komariah dan Triatna (dalam Karwati dan Priansa, 2013: 30) menegaskan bahwa efektivitas sekolah pada dasarnya menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai berupa *achievements* atau *observed outputs* dengan hasil yang diharapkan berupa *objectives, targets, intended outputs* sebagaimana yang telah ditetapkan.

Tujuan sekolah biasanya disusun berdasarkan visi dan misi sebuah sekolah. Visi adalah imajinasi moral yang menggambarkan profil sekolah yang diinginkan di masa datang. Imajinasi ke depan seperti itu akan selalu diwarnai oleh peluang dan tantangan yang diyakini akan terjadi di masa mendatang. Dalam menentukan visi tersebut, sekolah harus memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan. Visi pada umumnya dirumuskan dengan kalimat yang filosofis, bahkan seringkali mirip sebuah slogan. Sering pula visi dirumuskan dalam bentuk kalimat yang khas, mudah diingat, dan terkait dengan istilah tertentu. Sementara itu, misi adalah tindakan atau upaya untuk mewujudkan visi. Jadi misi merupakan penjabaran visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban, dan rancangan tindakan yang dijadikan arahan untuk mewujudkan visi. Rumusan misi selalu dalam bentuk kalimat yang menunjukkan tindakan, dan bukan kalimat yang menunjukkan keadaan sebagaimana pada rumusan visi.

Makna kata “kepemimpinan” erat kaitannya dengan makna kata “memimpin”. Kata memimpin mengandung makna yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu organisasi sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Wahjosumidjo (2005: 83) dalam praktek organisasi, kata “memimpin” mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya. Betapa banyak variabel arti yang terkandung dalam kata memimpin, memberikan indikasi betapa luas tugas dan peranan seorang pemimpin organisasi

Kepemimpinan merupakan kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi, dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan. Mempengaruhi adalah proses dimana orang yang mempengaruhi berusaha merubah sikap, perilaku, nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, pikiran, dan tujuan orang yang dipengaruhi secara sistematis. Fungsi kepemimpinan dalam suatu organisasi tidak dapat dibantah merupakan sesuatu fungsi yang sangat penting bagi keberadaan dan kemajuan organisasi yang bersangkutan. Pada dasarnya fungsi kepemimpinan memiliki 2 aspek

yaitu fungsi administrasi, yakni mengada-kan formulasi kebijaksanaan administrasi dan menyediakan fasilitasnya. Fungsi sebagai Top Manajemen, yakni mengadakan *planning, organizing, staffing, directing, commanding, controlling*, dsb. Kepala sekolah yang berkualitas yaitu kepala sekolah yang memiliki kemampuan dasar, kualifikasi pribadi, serta pengetahuan dan keterampilan profesional. Dalam hubungannya dengan kemampuan dalam memimpin sebuah sekolah yang efektif, Mulyasa (2012: 20-21) mengemukakan beberapa kriteria di antaranya: kepemimpinan, komunikasi, kedisiplinan; supervisi; bimbingan; keuangan; sikap teladan; inovatif; dan komitmen yang tinggi.

Di balik setiap organisasi besar ada seorang pemimpin besar demikian juga sekolah. Kepala Sekolah harus menetapkan irama, visi dan harapan untuk staf dan siswa. Kepala Sekolah harus mengisi banyak peran. Yang utama dan terpenting, kepala sekolah harus membimbing program pembelajaran. Mereka harus mengelola dan mengevaluasi guru, menerapkan kebijakan disiplin sekolah, mengembangkan anggaran sekolah, keterlibatan orang tua asuh, dan yang paling penting, pastikan siswa membuat kemajuan akademik.

Menyikapi hal tersebut, maka seorang kepala sekolah menghadapi beberapa ekspektasi atau harapan dari *stakeholder* di sekolah, di antaranya: (a) sebagai pemimpin instruksional; (b) memiliki pengetahuan mengenai kurikulum dan kebijakan standar, (c) memiliki tujuan instruksional yang jelas untuk sekolah; (d) pemimpin tim yang harus melibatkan staf dalam masalah kurikulum; (e) memiliki tujuan yang jelas untuk sekolah mereka dan alat pengukur terhadap tujuan-tujuan ini; (f) menetapkan ekspektasi yang jelas untuk disiplin; (g) berkomunikasi dengan baik; (h) mendukung dan mengevaluasi staf pengajar; (i) memberikan orientasi yang tepat dan bantuan bagi guru baru dan mengamati mereka secara teratur, terutama pada awal tahun; (j) menetapkan ekspektasi yang jelas dan memberikan umpan balik terhadap kinerja guru; (k) Jarang duduk di kantornya; ia tampaknya mana-mana sekaligus: ruang kelas, ruang tata usaha, ruang guru; (l) membuat upaya untuk mengetahui siswa dengan nama dan berinteraksi dengan mereka; (m) membangun suasana keadilan dan kepercayaan; (n) memiliki reputasi untuk menjadi adil untuk semua walaupun tidak harus memenuhi semua keinginan, tetapi mereka tahu pandangan mereka akan didengar dan dipertimbangkan (Wukir, 2013: 76-77).

Sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan yang berada di dalam, oleh dan untuk masyarakat. Program sekolah hanya dapat berjalan lancar apabila mendapat dukungan masyarakat. Oleh karena itu, pemimpin (kepala) sekolah perlu terus menerus membina hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat.

METODE

Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Sugiyono (2012: 11) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel yang lain. Denzin dan Lincoln (2009: 2) menyatakan bahwa peneliti kualitatif mempelajari benda-benda di dalam konteks alaminya, yang berupaya untuk memahami, atau menafsirkan fenomena dilihat dari sisi makna yang dilekatkan peneliti kepadanya.

Untuk memperoleh data tentang penelitian ini, maka peneliti terjun langsung ke lapangan. Kehadiran peneliti dalam penelitian ini berperan sebagai instrumen kunci

yang langsung melibatkan diri dalam kehidupan subyek dalam waktu penelitian yang sudah ditetapkan peneliti untuk memperoleh data sesuai dengan ciri penelitian kualitatif. Sebelum peneliti hadir di lapangan peneliti memperoleh izin terlebih dahulu dari pihak-pihak atau instansi-instansi terkait yang bertanggungjawab sesuai dengan prosedur yang berlaku. Peneliti hadir sebagai pewawancara atau pengumpul data tanpa mempengaruhi kehidupan subyek.

Penelitian ini dilaksanakan di SMA Negeri 3 Jl. Pahlawan Kelurahan Roban, Kecamatan Singkawang Tengah, Pemerintahan Kota Singkawang. Adapun yang menjadi pertimbangan memilih lokasi penelitian ini disebabkan sekolah ini telah melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah, sudah terakreditasi dengan nilai A, mendapat kepercayaan dari pemerintah menjadi sekolah Model, menjadi Sekolah Kategori Mandiri (SKM), Pembelajaran Berbasis Keunggulan Lokal (PBKL) dan Pusat Sumber Belajar (PSB), keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola SMA Negeri 3 Singkawang sehingga menjadi sekolah unggulan di Kota Singkawang dan merupakan lembaga pendidikan yang di dalamnya terdapat tugas dan fungsi kepemimpinan.

Sumber data dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, guru, dan Tata Usaha. Adapun jenis datanya berupa data primer dan data sekunder. Data primer berupa hasil wawancara dengan kepala sekolah, guru, dan Tata Usaha. Adapun data sekunder berupa dokumen-dokumen yang berkaitan dengan kemampuan manajerial dan efektivitas sekolah.

Langkah-langkah dalam prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini: (1) Melakukan pendekatan pada subjek penelitian (informan) dengan selalu hadir di SMA Negeri 3 Singkawang, (2) melakukan wawancara mendalam pada kepala sekolah, dewan guru, staf tata usaha, siswa dan orangtua sebagai wakil dari komite sekolah dan orang-orang yang ada di sekitar lokasi sekolah, (3) menggunakan teknik dokumentasi untuk mendokumentasikan semua informasi yang diperoleh dari para informan, dan (4) Melakukan identifikasi dan klasifikasi terhadap data yang bersifat tetap atau tidak menunjukkan perubahan dalam berbagai variasi situasi dan kondisi.

Teknik pengumpulan data yang utama dalam penelitian ini bersifat naturalistik (alamiah), dengan observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Analisis data ini dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas hingga datanya sudah jenuh. Analisis data dalam penelitian ini mengikuti Miles dan Huberman yang dilakukan melalui tiga tahap, yaitu: *Data Reduction* (Reduksi Data), *Data Display* (penyajian data), dan *Conclusion Drawing / Verification*. Untuk mengecek keabsahan data dalam penelitian ini akan menggunakan proses triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya. Secara umum, penelitian ini dilakukan melalui tahapan-tahapan persiapan, terjun ke lapangan. Pengolahan data, dan penarikan kesimpulan dan verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi objektif mengenai kemampuan manajerial kepala sekolah SMA Negeri 3 Singkawang dalam mengembangkan efektivitas sekolah. Oleh karena itu, berikut ini dipaparkan hasil penelitian yang telah diperoleh.

Tujuan pokok dari SMA Negeri 3 Singkawang mengacu pada tujuan pendidikan nasional. Tujuan pendidikan nasional itu kemudian dijabarkan dalam tujuh tujuan pokok, di antaranya berkaitan dengan (1) kompetensi lulusan; (2) proses pelaksanaan pembelajaran yang efektif dan efisien; (3) tenaga pendidik dan tenaga kependidikan; (4) peningkatan sarana dan prasarana; (5) pengelolaan pendidikan yang efektif; (6) pembiayaan pendidikan; dan (7) pelaksanaan penilaian, yang kesemuanya berkait dengan peningkatan mutu pembelajaran. Tujuan pendidikan khusus pendidikan di SMA Negeri 3 Singkawang, di antaranya menyediakan sarana prasarana pendidikan yang memadai, melaksanakan proses belajar secara efektif efisien, meningkatkan kinerja masing-masing komponen sekolah dari kepala sekolah sampai komite sekolah, meningkatkan program ekstrakurikuler. Selain itu, tujuan khusus lainnya adalah untuk mewujudkan peningkatan kualitas lulusan, menyusun dan melaksanakan tata tertib meningkatkan kualitas semua sumber daya manusia pendidik, peserta didik dan tenaga kependidikan. Penyusunan tujuan sekolah mengacu pada perundang-undangan termasuk tujuan pendidikan nasional dan diintegrasikan dengan aspirasi seluruh elemen di sekolah. Penyusunan tujuan tersebut dilakukan oleh tim pengembang KTSP yang terdiri dari tujuh orang.

Pelaksanaan kepemimpinan dibahas melalui tiga indikator, yakni kemudahan untuk menghubungi kepala sekolah, respons kepala sekolah terhadap permasalahan pembelajaran, penerapan kepemimpinan yang fokus pada pembelajaran dan rasio antara jumlah guru dan jumlah peserta didik. Pelaksanaan pembelajaran di setiap lembaga pendidikan tentu saja menghadapi berbagai permasalahan dan kendala. Dalam hal ini diperlukan kepala sekolah yang dapat dengan mudah dihubungi oleh guru, staf, maupun peserta didik. Permasalahan yang muncul di sekolah biasanya mendapatkan respon. Menurut Bachraini Subhaini, respons tersebut umumnya tergantung pada permasalahan yang ada. Kepemimpinan yang fokus kepada pembelajaran dilakukan melalui beberapa fase, yakni dituangkan dalam bentuk tata tertib termasuk di dalamnya kode etik guru dan kode etik siswa di sekolah, pemberian layanan yang optimal kepada guru dan siswa, serta adanya kepastian guru memiliki perangkat pembelajaran yang diperlukan dalam melaksanakan pembelajaran. Rasio antara jumlah guru dengan jumlah peserta didik sangat ideal, yakni satu orang guru berbanding dengan 15 orang siswa. Hal ini disebabkan jumlah guru ada 30 orang, sementara jumlah peserta didik mencapai hampir 500 orang. Lebih jauh beliau menyatakan bahwa rasio tersebut bisa menjadi kurang begitu ideal apabila berdasarkan pada R10 yang mengacu pada Kurikulum 2013. Sebab berdasarkan Kurikulum 2013 tersebut, ada guru yang berlatar belakang mata pelajaran tertentu tapi tidak mendapatkan jam yang cukup.

Ekspektasi guru dan staf terhadap kemampuan manajerial kepala sekolah dalam mengembangkan efektivitas sekolah dilakukan pihak sekolah dalam menjalin komunikasi dan kerjasama dengan orang tua peserta didik, penegakan disiplin di sekolah, serta keberadaan kepala sekolah pada saat-saat kegiatan di sekolah. Dalam

menjalinkan komunikasi dengan orang tua peserta didik, dilakukan sejak awal tahun pelajaran pada saat penerimaan siswa baru, di mana pihak sekolah mengundang orang tua murid untuk menyampaikan program-program sekolah, aturan tata tertib sekolah dan meminta bantuan kepada mereka demi kepentingan anak-anak mereka dan kemajuan sekolah. Kerjasama dengan orangtua peserta didik dan masyarakat yang berkepentingan dengan sekolah dilakukan dalam bentuk mengundang orang tua setiap pembagian raport semester ganjil untuk menyampaikan secara umum kesulitan apa yang dihadapi siswa dan apa yang bakal dilakukan oleh pihak sekolah ke depannya. Dalam upaya menegakkan disiplin di SMA Negeri 3 Singkawang dilakukan dengan menampung keinginan siswa melalui OSIS. Melalui rapat OSIS, siswa merumuskan tata tertib yang kemudian digodok lagi oleh pihak sekolah. Ketika tata tertib tersebut telah jadi, maka disosialisasikan kepada siswa, dan orang tua siswa. Kemudian yang berikutnya, pihak sekolah akan melakukan penindakan atas pelanggaran tata tertib tersebut dengan sanksi-sanksi yang jelas. Dalam hal kehadiran kepala sekolah pada saat pelaksanaan acara-acara atau kegiatan penting yang dilaksanakan di sekolah, menurut Bachraini Subhaini selalu diusahakan untuk dihadirinya. Andaikata kepala sekolah berhalangan, biasanya kepala sekolah mendelegasikan kepada Wakil Kepala Sekolah yang berkaitan dengan kegiatan.

Kerjasama kemitraan dilakukan dalam aspek penjagaan kebersihan sekolah, pemberian penghargaan pada stakeholder yang dianggap berprestasi di sekolah, dan pemberian penguatan terhadap perilaku positif dari peserta didik. Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah agar sekolah tetap terlihat rapi, bersih, dan aman secara fisik dilakukan melalui kegiatan Jumat Bersih, di mana pada saat itu dilakukan kegiatan bersih-bersih secara massal. Selain itu, pihak sekolah juga menunjuk pihak luar (tenaga honor) untuk menjaga kebersihan sekolah. Sementara untuk keamanan, di sekolah disiapkan penjaga malam dan satpam. Pemberian penghargaan kepada *stakeholder* dalam hal ini guru, yang dianggap berprestasi di SMA Negeri 3 Singkawang dilakukan setiap tahun. Sementara untuk siswa dilakukan setiap enam bulan sekali, walaupun baru sebatas penghargaan pada prestasi akademik. Pemberian penghargaan tersebut menurutnya diberikan dalam bentuk piagam, dan disampaikan pada saat upacara. Pemberian penguatan positif selalu dilakukan. Bentuknya bisa sangat sederhana, biasanya hanya sekedar pujian. Pujian itu bisa berupa kata-kata, kadang-kadang bisa berupa gerak tubuh saya, untuk memberikan penguatan itu. Kadang-kadang hanya semacam elusan, belaian kepada anak-anak yang berperilaku positif.

Monitoring kemajuan peserta didik dalam mengembangkan efektivitas sekolah diuraikan dalam aspek pengetahuan kepala sekolah mengenai tugas-tugas, umpan balik oleh guru kepada peserta didik, pemantauan mengenai partisipasi peserta didik dalam pembelajaran dan pelaksanaan penilaian hasil belajar di sekolah. Pelaksanaan pemberian tugas yang tepat kepada peserta didik mencapai sekitar 90%. Menurut hasil monitoring yang dilakukannya, masih ada kelemahan sedikit, yakni waktu pemberian tugas yang terkadang bersamaan oleh guru sehingga membebaskan siswa. Pelaksanaan monitoring oleh kepala sekolah terhadap pemberian umpan balik pada peserta didik oleh guru dilakukan dengan memastikan bahwa guru memberikan ulangan, mengembalikan hasil ulangan, termasuk tugas-tugas yang diberikan. Kemampuan peserta didik di SMA Negeri 3 Singkawang dalam berpartisipasi dalam proses pembelajaran di kelas termasuk luar biasa. Selain itu menurutnya jarang sekali

ditemukan ada masalah dalam pembelajaran di kelas. Hanya saja terdapat kelemahan dari siswa, yakni terlalu banyak berpuas diri dengan apa yang disampaikan atau diberikan oleh guru. Pelaksanaan penilaian hasil belajar di SMA Negeri 3 Singkawang telah berjalan sesuai dengan aturan yang dibuat. Dalam aturan tersebut ditentukan bahwa setiap guru melaksanakan minimal 3 kali ulangan harian dan ulangan umum yang telah terjadwal. Ulangan harian dilaksanakan oleh guru dan disesuaikan dengan program semester yang telah disusun sebelumnya. Selain itu, kepala sekolah juga menentukan bahwa daftar nilai mata pelajaran setiap guru selalu harus ditandatangani oleh kepala sekolah pada akhir semester.

Pembahasan mengenai penekanan pada keberhasilan peserta didik sebagai bagian dari kemampuan manajerial kepala SMA Negeri 3 Singkawang dalam mengembangkan efektivitas sekolah diuraikan dalam aspek pemahaman kepala sekolah mengenai upaya yang dilakukan oleh peserta didik untuk mencapai hasil yang optimal, pemerolehan keterampilan esensial, komitmennya untuk mendukung program keterampilan esensial di sekolah, serta ketersediaan bahan yang memadai untuk mengajarkan keterampilan yang esensial pada peserta didik. Upaya peserta didik di SMA Negeri 3 Singkawang untuk mencapai hasil belajar yang optimal menurut sudah sangat baik dalam arti siswa sudah melakukan yang terbaik karena mereka sudah sangat serius dalam mengikuti pembelajaran di kelas. Keterampilan esensial tidak terlalu maksimal diperoleh di SMA Negeri 3 Singkawang sebab hal tersebut berkaitan dengan vokasional, sehingga mata pelajaran vokasional tidak terlalu banyak diberikan di sekolah tersebut. Pembelajaran di SMA Negeri 3 Singkawang lebih mengarah pada pemberian dasar-dasar untuk siswa dapat mengembangkan diri mereka sendiri. Komitmen yang diberikan oleh kepala sekolah dalam mendukung program keterampilan esensial di sekolah cukup tinggi. Hal ini dibuktikan dengan dilengkapinya sarana prasarana, termasuk laboratorium dan bahan-bahannya, alat-alat pembelajaran keterampilan, serta alat-alat musik. Bahan yang diperlukan oleh guru untuk mengajarkan keterampilan esensial baru sebatas pada penyediaan bahan untuk praktikum, termasuk sarana prasarana, dan buku dalam jumlah yang mencukupi. Hanya saja ketersediaan waktu untuk membelajarkan keterampilan esensial tersebut cukup menjadi kendala.

Pembahasan mengenai komitmen yang tinggi dalam pengembangan efektivitas sekolah diuraikan dalam aspek partisipasi guru dalam merumuskan dan melaksanakan tujuan pengembangan sekolah, dukungan dari staf sekolah, serta profesionalitas staf sekolah. Para guru selalu membantu kepala sekolah dalam merumuskan dan melaksanakan tujuan pengembangan sekolah. Dalam kaitannya dengan hal itu, pihak sekolah akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan guru, sebab pada dasarnya untuk melaksanakan tujuan pengembangan sekolah senantiasa berhubungan dengan ketersediaan sarana dan prasarana. Sementara itu, dukungan staf sekolah terhadap kebijakan sekolah dan pemerintah daerah yang berhubungan dengan efektivitas sekolah sudah sangat baik. Namun terdapat kendala di SMA Negeri 3 Singkawang, yakni minimnya jumlah staf Tata Usaha, yakni hanya dua orang. Sementara itu pekerjaan yang bersifat administratif di sekolah sangat banyak. Hal ini ikut berdampak pada penyelesaian pekerjaan ketatausahaan. Profesionalitas tenaga Tata Usaha di SMA Negeri 3 Singkawang sudah sangat baik, dalam arti sebagian besar pekerjaan administrasi di sekolah dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Hanya sedikit

pekerjaan administratif tersebut yang tidak dapat diselesaikan. Hal ini disebabkan oleh terbatasnya jumlah personil yang menyebabkan keterlambatan tersebut.

Pembahasan

Tujuan pokok SMA Negeri 3 Singkawang mengacu pada tujuan pendidikan nasional dan kemudian dijabarkan menjadi tujuh tujuan, yaitu: (1) kompetensi lulusan; (2) proses pelaksanaan pembelajaran yang efektif dan efisien ; (3) tenaga pendidik dan tenaga kependidikan; (4) peningkatan sarana dan prasarana; (5) pengelolaan pendidikan yang efektif; (6) pembiayaan pendidikan; dan (7) pelaksanaan penilaian, Tujuan sekolah SMA Negeri 3 Singkawang dikaitkan dengan jangka waktu pencapaian, yakni pendek, menengah, dan panjang.

Pelaksanaan kepemimpinan di SMA Negeri 3 Singkawang terlihat bahwa kepala sekolah melalui keberadaannya di sekolah yang senantiasa mudah dihubungi oleh guru, staf, maupun peserta didik. Selain itu, juga mengupayakan untuk merespon dengan segera segala permasalahan yang muncul dalam proses pembelajaran dan pendidikan di sekolah melalui langkah-langkah koordinatif. Kepemimpinan yang fokus kepada pembelajaran dilakukan melalui beberapa fase dan dituangkan dalam bentuk tata tertib termasuk di dalamnya kode etik guru dan kode etik siswa di sekolah, pemberian layanan yang optimal kepada guru dan siswa, serta adanya kepastian guru memiliki perangkat pembelajaran yang diperlukan dalam melaksanakan pembelajaran. Selain itu, dilakukan pula rapat bulanan yang membahas hal-hal yang bersifat antisipatif, serta melalui kegiatan visitasi kelas, supervisi, dan komunikasi dengan peserta didik. Fokus lainnya yakni dalam hal rasio antara jumlah guru dengan jumlah peserta didik yang sangat ideal, yakni satu orang guru berbanding dengan 15 orang siswa. Meskipun demikian masih terdapat sedikit kekurangan tenaga guru untuk mata pelajaran tertentu, sehingga masih diperlukan guru honorer.

Ekspektasi guru dan staf terhadap kemampuan manajerial kepala sekolah dalam mengembangkan efektivitas sekolah di SMA Negeri 3 Singkawang terlihat pada cara yang dilakukan pihak sekolah dalam menjalin komunikasi dan kerjasama dengan orang tua peserta didik. Kerjasama ini dijalin dengan baik oleh pihak SMA Negeri 3 Singkawang, baik komunikasi dengan orang tua peserta didik, perguruan tinggi, pihak-pihak ketiga yang dianggap dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan efektivitas sekolah, serta dengan masyarakat sekitar sekolah. Penegakan disiplin di sekolah dilakukan melalui penyusunan tata tertib yang merupakan aspirasi siswa untuk kemudian dituangkan dalam bentuk tata tertib di sekolah, disosialisasikan, dan diterapkan di sekolah, disertai dengan sejumlah sanksi yang bersifat mendidik.

Kerjasama kemitraan yang dilakukan kepala SMA Negeri 3 Singkawang dalam mengembangkan efektivitas sekolah dilakukan melalui upaya untuk menjaga agar sekolah tetap terlihat rapi, bersih, dan aman secara fisik. Untuk mendorong hal tersebut, pihak sekolah biasa mengadakan lomba kelas sehat dan bersih. Selain itu, kepala sekolah juga berupaya untuk memberikan penghargaan kepada *stakeholder* di sekolah. Untuk guru, penghargaan tersebut diberikan setiap tahun sekali, sedangkan untuk siswa diberikan setiap akhir semester. Penghargaan juga diberikan pada siswa yang memiliki prestasi di luar bidang akademik. Pemberian penguatan positif selalu dilakukan oleh kepala sekolah. Bentuknya bisa sangat sederhana, baik secara verbal maupun gestural. Penguatan juga dilakukan melalui kunjungan ke kelas-kelas

kalau ada guru yang kosong, berhalangan, dan tidak menitipkan tugas, serta melalui pembinaan waktu upacara bendera.

Kegiatan monitoring kemajuan peserta didik oleh kepala SMA Negeri 3 Singkawang dilakukan melalui monitoring terhadap pelaksanaan pemberian tugas yang dilakukan oleh guru di kelas. Kepala sekolah juga melakukan monitoring terhadap pemberian umpan balik pada peserta didik oleh guru guna memastikan bahwa guru memberikan ulangan, mengembalikan hasil ulangan, termasuk tugas-tugas yang diberikan. Selain itu, kepala sekolah juga melakukan supervisi kelas, supervisi mata pelajaran, dan supervisi klinis. Kemampuan peserta didik di SMA Negeri 3 Singkawang dalam berpartisipasi dalam proses pembelajaran termasuk luar biasa, dan jarang ditemukan permasalahan dalam pembelajaran di kelas. Hal ini juga disebabkan siswa yang mendaftar pada SMA Negeri 3 Singkawang telah diseleksi dengan baik. Pelaksanaan penilaian hasil belajar di SMA Negeri 3 Singkawang telah berjalan sesuai dengan aturan yang dibuat dan bentuk penilaian disesuaikan dengan kurikulum yang dipergunakan di sekolah.

Dalam pengelolannya, sekolah memerlukan adanya monitoring dan evaluasi guna mencapai tujuan dari pendidikan agar prosesnya dapat terlaksana dengan baik. Monitoring dan evaluasi merupakan bagian integral dari pengolahan pendidikan, baik di tingkat mikro (sekolah), meso (Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, dan Dinas Pendidikan Propinsi), maupun makro (Departemen). Hal ini didasari oleh pemikiran bahwa dengan monitoring dan evaluasi, kita dapat mengukur tingkat kemajuan pendidikan pada tingkat sekolah, Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Dinas Pendidikan Propinsi, dan Departemen.

Upaya peserta didik di SMA Negeri 3 Singkawang untuk mencapai hasil belajar yang optimal sudah sangat baik meskipun siswa belum menggali potensi mereka secara maksimal melalui kegiatan yang dilakukan di luar sekolah. Siswa hanya menerima apa yang diberikan oleh guru di sekolah, termasuk mengikuti kegiatan les tambahan yang dilakukan di sekolah. Sementara itu keterampilan esensial tidak terlalu maksimal diberikan di SMA Negeri 3 Singkawang sebab kurikulum yang berlaku di sekolah tersebut kurang memberikan keluasaan bagi keterampilan esensial. Namun demikian kepala sekolah tetap mengupayakan agar segala sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk pengembangan keterampilan esensial terpenuhi. Namun demikian alokasi waktu untuk pelaksanaan pemberian keterampilan esensial tersebut juga relatif minim.

Sekolah adalah lembaga sosial yang tumbuh dan berkembang dari dan untuk masyarakat. Lembaga sosial formal tersebut merupakan suatu organisasi yaitu terikat terhadap tata aturan formal memiliki program dan target atau sasaran yang jelas serta struktur kepemimpinan penyelenggaraan atau pengelolaan yang resmi.

Pendidikan sekolah pada dasarnya adalah bagian dalam pendidikan keluarga, sekaligus lanjutan pendidikan dalam keluarga. Untuk itu, proses pembelajaran yang berlangsung di sekolah perlu ditunjang adanya komitmen yang tinggi oleh para *stakeholder*-nya. Komitmen yang diberikan oleh para *stakeholder* di SMA Negeri 3 Singkawang terlihat dari adanya partisipasi para guru dalam membantu kepala sekolah merumuskan tujuan pendidikan, upaya-upaya untuk memenuhi sarana dan prasarana pembelajaran yang diperlukan, adanya dukungan dari staf sekolah yang profesional dalam mendukung pelaksanaan kebijakan sekolah dan pemerintah daerah yang

berhubungan dengan efektivitas sekolah. Komitmen ini diperlukan agar kehidupan di sekolah dapat berjalan dengan baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, yang diperoleh dan telah dipaparkan pada bab IV, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa secara umum kemampuan manajerial kepala sekolah SMA Negeri 3 Singkawang sudah baik dan sejalan dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 13 tahun 2007. Sedangkan secara khusus dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: 1.) Tujuan pokok SMA Negeri 3 Singkawang mengacu pada tujuan pendidikan nasional. 2.) Pelaksanaan kepemimpinan dilakukan oleh kepala sekolah melalui keberadaannya di sekolah, merespon permasalahan, fokus kepada pembelajaran, pemberian layanan yang optimal kepada guru dan siswa, pelaksanaan rapat bulanan, rasio antara jumlah guru dengan jumlah peserta didik yang sangat ideal. 3.) Ekspektasi guru dan staf terhadap kemampuan manajerial kepala sekolah terlihat pada cara yang dilakukan pihak sekolah dalam menjalin komunikasi dan kerjasama dengan orang tua peserta didik, perguruan tinggi, pihak-pihak ketiga yang dianggap dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan efektivitas sekolah, serta dengan masyarakat sekitar sekolah. 4.) Kerjasama kemitraan yang dilakukan kepala SMA Negeri 3 Singkawang dalam mengembangkan efektivitas sekolah dilakukan melalui upaya untuk menjaga agar sekolah tetap terlihat rapi, bersih, dan aman secara fisik. 5.) Kegiatan monitoring kemajuan peserta didik oleh kepala SMA Negeri 3 Singkawang dilakukan melalui monitoring terhadap pelaksanaan pemberian tugas yang dilakukan oleh guru di kelas. Pelaksanaan penilaian hasil belajar di SMA Negeri 3 Singkawang telah berjalan sesuai dengan aturan yang dibuat dan bentuk penilaian disesuaikan dengan kurikulum yang dipergunakan di sekolah.

Saran

Berdasarkan data-data yang diperoleh selama penelitian dan pemaparan pada Bab IV, maka dapatlah disarankan beberapa hal guna lebih meningkatkan efektivitas sekolah. A.) Kepala Sekolah hendaknya melakukan: komunikasi dengan orang tua siswa sebaiknya dilaksanakan minimal setiap pembagian rapor; pemberian penghargaan pada siswa sebaiknya tidak sebatas pemberian piagam penghargaan, B.) Seluruh *stakeholder* sekolah hendaknya lebih memahami tujuan sekolah, sebab terlihat hanya beberapa poin dari tujuan sekolah yang dapat dijelaskan dengan baik oleh nara sumber. C.) Pihak sekolah sebaiknya mengajukan permintaan tambahan guru untuk memenuhi kekurangan tenaga guru pada beberapa mata pelajaran tertentu. Mata pelajaran yang masih kekurangan guru adalah mata pelajaran Kimia. D.) Perlu pemahaman lebih jauh dari guru mengenai pelaksanaan pemberian penguatan terhadap perilaku positif peserta didik serta pemberian umpan balik. E.) Perlu diupayakan pengkajian untuk memilih keterampilan esensial yang dapat menjadi unggulan sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Daryanto dan Moh. Farid. (2013). *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Yogyakarta: Gava Media.
- Denzin, Norman K. dan Yvonna S. Lincoln. (2009). *Handbook of Qualitative Research*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Karwati, E. dan Donni Juni Priansa. (2013). *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah; Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta.
- Mulyasa, E. (2012). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Permendikbud Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah.
- Terry, George R. (2005). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tim UPI. (2012). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Wahyudi. (2012). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta.
- Wahyusumijo. (2005). *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Press.
- Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Wukir. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah*. Yogyakarta: Multi Presindo.