



Yusri M. Daud¹
Abdul Hadi²

KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU (KAJIAN IMPLEMENTATIF DALAM PENINGKATAN KINERJA GURU)

Abstrak

Guru merupakan sarana pengajaran pertama untuk merealisasi tujuan dan prinsip-prinsip yang diyakininya dalam menyadarkan, membimbing serta meluruskan masyarakat. Kemampuannya diharapkan untuk mempersiapkan generasi dan mendidik siswa dalam hal ilmu pengetahuan, perilaku serta akhlak. Adapun kepala sekolah merupakan kunci sukses program pendidikan di sekolah harus dikelola oleh individu yang memiliki kompetensi dan keterampilan manajerial yang baik. Keterampilan yang harus dimiliki kepala sekolah antara lain keterampilan mengkonsep berbagai kegiatan di sekolah, kemampuan dalam menjalin hubungan manusia yang baik, dan kemampuan teknis yang diperlukan dalam melaksanakan berbagai program kegiatan di sekolah. Kajian dalam artikel ini antara lain memberikan pemahaman tentang pengelolaan program pendidikan melalui konsep manajemen pendidikan yang berbasis sekolah dan keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

Kata Kunci: Keterampilan Manajerial, Kepala Sekolah, Dan Kinerja Guru

Abstract

Teachers are the first means of teaching to realize the goals and principles they believe in in awakening, guiding and straightening the community. His ability is expected to prepare generations and educate students in terms of science, behavior and morals. The principal is the key to the success of educational programs in schools must be managed by individuals who have good managerial competencies and skills. The skills that must be possessed by the principal include the skills to conceptualize various activities at school, the ability to establish good human relations, and the technical skills needed in implementing various activity programs at school. The study in this article provides an understanding of the management of educational programs through the concept of school-based education management and the principal's managerial skills in improving teacher performance.

Keywords: Managerial Skills, Principal, And Teacher Performance

PENDAHULUAN

Manajemen telah diartikan oleh berbagai pihak dengan perspektif yang berbeda, misalnya pengelolaan, pembinaan, pengurusan, ketatalaksanaan, oleh ketatapengurusan, administrasi, dan sebagainya. Masing-masing pihak dalam memberikan istilah diwarnai oleh latar belakang pekerjaan mereka. Meskipun pada kenyataannya bahwa istilah tersebut memiliki perbedaan makna.

Meskipun demikian, setiap orang dapat menggunakan istilah tersebut sesuai dengan kondisi lingkungan kerja dalam suatu organisasi. Seiring dengan diberlakukannya otonomi daerah, maka telah terjadi perubahan paradigma dalam pengelolaan pendidikan, antara lain telah memunculkan suatu model dalam manajemen pendidikan, yaitu school based management atau lazimnya dikenal dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Model manajemen ini pada dasarnya memberikan otonomi yang sangat besar kepada sekolah untuk mengelola dirinya sesuai dengan kondisi yang ada serta memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk ikut

¹ UIN Ar-Raniry Banda Aceh

² STAI Tgk Chik Pante Kulu Banda Aceh

email: yusrim.daud@ar-raniry.ac.id, abdulhadys@gmail.com.

berpartisipasi aktif dalam penyelenggaraan pendidikan. Konsekuensi dari pelaksanaan MBS dalam setiap satuan pendidikan antara lain diperlukan adanya kemampuan manajerial yang cukup memadai dari kepala sekolah dan didukung oleh adanya kinerja guru yang profesional

Rendahnya kualitas SDM dan kinerja guru merupakan isu utama yang dapat menghambat pembangunan dan perkembangan mutu pendidikan. Sehubungan dengan linjauan tersebut, Mulyasa mengatakan bahwa "Penataan SDM perlu diupayakan secara bertahap dan berkesinambungan melalui sistem pendidikan yang berkualitas baik pada jalur pendidikan formal, informal, maupun non formal, mulai dari Pendidikan Dasar sampai Pendidikan Tinggi Lebih lanjut Mulyasa menyebutkan bahwa "Pentingnya pengembangan sistem pendidikan yang berkualitas perlu lebih ditekankan karena berbagai indikator menunjukkan bahwa pendidikan yang ada belum mampu menghasilkan sumber daya sesuai dengan perkembangan masyarakat dan kebutuhan pembangunan"

Dari uraian tersebut dapat dipahami bahwa keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam memahami dimensi-dimensi dari landasan manajemen pendidikan dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Dengan demikian penampilan kepemimpinan kepala sekolah yang berupa suatu sumbangan atau kontribusi terhadap proses pencapaian tujuan sekolah sangat dipengaruhi dan ditentukan oleh beberapa faktor yaitu kewibawaan (power), sifat-sifat dan keterampilan, perilaku (behavior), serta fleksibilitas pemimpin.

Kepala sekolah memiliki tanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Vuki dengan mengutip pendapat House et al (1999) yang mengatakan bahwa "Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi

Kepala sekolah sebagai pemimpin dan administrator pendidikan harus mempunyai kemampuan (a) mempunyai sifat-sifat kepemimpinan, (b) mempunyai harapan tinggi terhadap sekolah, (c) mampu mendayagunakan sumber daya sekolah, dan (d) profesional dalam bidang tugasnya. Senada dengan pernyataan tersebut, ada baiknya penulis jelaskan secara eksplisit tentang pemahaman keterampilan manajerial kepala sekolah. Keterampilan merupakan keuletan yang dimiliki seseorang dalam pencapaian target pekerjaan dalam suatu lembaga

Sehubungan dengan tinjauan tersebut, Wahyudi dengan mengutip pendapat Gibson, et al (1996) menjelaskan bahwa "Keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan. Masih dalam Wahyudi dengan mengutip pendapat Ndraha (1989) menjelaskan bahwa Keterampilan sebagai kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas. Berdasarkan dua pendapat di atas dapatlah dipahami bahwa keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati

Adapun keterampilan yang diperlukan dalam mencapai keberhasilan sekolah sebagaimana yang diutarakan oleh Siswanto dengan mengutip pendapat Hersey dan Blanchard (1980) mengemukakan bahwa Terdapat tiga bidang keterampilan yang penting untuk melaksanakan proses manajemen bagi seorang manajer, bidang keterampilan yang dimaksud adalah keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia, dan keterampilan teknis." Keterampilan konseptual meliputi kemampuan melihat sekolah dan semua program pendidikan sebagai suatu keseluruhan. Keterampilan hubungan manusia mencakup kemampuan menjalin hubungan kerjasama secara efektif dan efisien dengan personel sekolah, baik secara perorangan maupun kelompok.

Keterampilan teknis merupakan kecakapan dan keahlian yang harus dimiliki kepala sekolah yang mencakup metode, proses, prosedur dan teknik pengelolaan kelas. Dengan kemampuan profesional manajemen pendidikan tersebut, kepala sekolah diharapkan mampu menyusun program sekolah yang efektif, menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan membangun unjuk kerja personel sekolah serta dapat membimbing guru dalam melaksanakan

tugas-tugas pembelajaran Dalam lingkungan sekolah, kepala sekolah senantiasa berinteraksi dengan guru dan bawahannya, memonitor dan menilai kegiatan mereka sehari-hari. Rendahnya kinerja guru akan berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas yang pada gilirannya akan berpengaruh pula terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Problematika guru harus diidentifikasi kronologis kejadiannya, termasuk berbagai faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja seorang guru.

Dengan keterampilan manajerial yang dimiliki kepala sekolah membangun dan mempertahankan kinerja guru yang positif. Berdasarkan fenomena di atas, realita sekarang menunjukkan bahwa banyak kepala sekolah yang menunjukkan rendahnya motivasi kerja dalam melaksanakan tugas, pengalaman kerja sebagai manajer pendidikan masih sangat minim, lemahnya disiplin kerja dalam melaksanakan tugas, kemampuan manajerial masih rendah, dan keterampilan dalam menyelesaikan masalah belum memuaskan. Dalam implementasinya, keragaman sifat guru memiliki jenis sifat dan perilaku yang berbeda, ada yang bersemangat dan penuh tanggung jawab, kurang tanggung jawab, sering bolos, datang tidak tepat waktu dan tidak mematuhi perintah

Kondisi guru seperti itulah yang mengakibatkan lembaga pendidikan mengalami kemerosotan. Dengan kinerja guru yang rendah, sekolah akan sulit untuk mencapai hasil seperti yang diharapkan Berdasarkan kacamata deskriptif-teoretis tersebut, terdapat beberapa alasan yang mendorong penulis untuk membahas persoalan tersebut dalam bentuk karya ilmiah yaitu, Pertama, kemajuan di bidang pendidikan membutuhkan administrator pendidikan yang mampu mengelola satuan pendidikan dan mampu meningkatkan kinerja guru dalam mencapai tujuan pendidikan. Kedua, persepsi masyarakat selama ini memosisikan guru sebagai kunci utama keberhasilan atau kegagalan pendidikan. Konotasinya seorang guru hanyalah bagian komponen dalam satuan pendidikan di sekolah.

Di samping itu, kepala sekolah adalah pihak yang sangat menentukan arah masa depan sekolah. Ketiga, isu tersebut menarik untuk dikaji mengingat perkembangan ilmu dan teori manajemen khususnya manajemen pendidikan berkembang begitu pesat.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam pembahasan ini adalah menggunakan studi pustaka yang meliputi: pengidentifikasian secara sistematis, analisis dokumen-dokumen yang memuat informasi yang berkaitan dengan masalah kajian. Jadi, kajian di sini adalah mengidentifikasi dan menganalisis beberapa dokumen atau bahan pustaka sesuai dengan permasalahan yang dikaji (Sevilla et al., 1993). Dalam kajian ini metode pengumpulan data yang peneliti gunakan adalah metode dokumentasi, yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, bulletin, Jurnal, Artikel dan sebagainya. Dalam penelitian ini juga digunakan metode analisis data, analisis data adalah proses pengorganisasian dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Landasan Manajemen Pendidikan

Kepala sekolah merupakan jabatan karir yang diperoleh seseorang setelah sekian lama menjabat sebagai guru. Seseorang yang diangkat dan dipercaya menduduki jabatan kepala sekolah harus memenuhi kriteria-kriteria yang disyaratkan untuk jabatan dimaksud. Upaya mewujudkan berbagai program pendidikan di sekolah dibutuhkan keterampilan dalam bentuk pengelolaan sehingga sederhana tujuan pendidikan yang diharapkan dapat terwujud dengan mudah dan maksimal.

Adapun keterampilan pengelolaan tersebut menuntut kepala sekolah sebagai motor kesuksesan pencapaian program-program di sekolah untuk lebih aktif dan inovatif dalam memaksimalkan fungsinya sebagai manajer pendidikan di sekolah. Manajerial atau manajemen merupakan aspek yang digunakan oleh manusia untuk mengkaji tentang usaha-usaha yang dapat memadukan manusia untuk bekerja sama dan pencapaian kehidupan yang lebih baik Manajemen dapat diterapkan dalam semua sektor kegiatan

Manajemen bersifat universal dan merupakan kerangka pengetahuan yang sistematis yang mengangkat tentang kaidah-kaidah, prinsip-prinsip dan konsep-konsep manajemen itu sendiri. Istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Tim Dosen bahwa

Dalam banyak literatur, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari management yang berarti melatih atau secara harfiah diartikan sebagai to handle yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan. Sedangkan, management merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, ketatalaksanaan, pimpinan atau

Adapun dalam pandangan Muhaimin, dkk bahwa "Kata 'manajemen' berasal dari bahasa Inggris yakni dari kata kerja to manage yang bersinonim dengan to hand yang berarti mengurus, mengontrol, memeriksa, dan memimpin, namun apabila dilihat dari sudut pandang etimologis, manajemen berarti pengurusan, pengendalian, memimpin. Sedangkan dalam pandangan Hasibuan menjelaskan definisi manajemen dalam bentuk kajian implementatif, yaitu

Pada prinsipnya pengertian manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut (1) ada tujuan yang ingin dicapai, (2) sebagai perpaduan ilmu dan seni, (3) merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya, (4) ada dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam suatu organisasi, (5) didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab (6) mencakup beberapa fungsi, (7) merupakan alat untuk mencapai tujuan."

Dari berbagai padangan tentang konsep manajemen di atas, dapat dipahami bahwa manajemen merupakan proses pengelolaan sumber daya yang ada mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Hal ini sesuai dengan pendapat Terry bahwa "Fungsi manajemen mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya"

Dari uraian tersebut, untuk menemukan sebuah pemahaman yang benar tentang definisi manajemen baik dalam arti luas maupun dalam arti sempit, maka penggunaan istilah manajemen diartikan sama dengan istilah "administrasi" atau "pengelolaan", yaitu segala usaha bersama untuk mendayagunakan sumber-sumber, baik personal maupun material secara efektif dan efisien guna menunjang tercapainya tujuan pendidikan di sekolah secara optimal. Sedangkan menurut Fattah manajemen adalah Suatu kumpulan pengetahuan yang disetankan dikumpulkan dan diterima merunt pengertian kebenaran universal mengenai manager

Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada dan mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Hal ini sesuai dengan Terry yang menyatakan bahwa fungsi manajemen mencakup kegiatan-kegiatan sebagai (1) Perencanaan (planning) yang mencakup kegiatan budgeting, programming, decision making, forecasting (2) Pengorganisasian yang mencakup kegiatan structuring, ang Penggerakan (actuating) yang mencakup kegiatan coordinating, dusting, commanding, motivating, Inading, dan (4) Pengawasan (controlling) yang meliputi kegiatan monitoring, reporting yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya

Proses kegiatan manajemen dalam dunia pendidikan merupakan suatu sistem yang terdiri dari sub-sistem yang saling berkaitan satu dengan lainnya. Kegiatan tersebut merupakan satu kesatuan yang sangat mempengaruhi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan yang lain meskipun pelaksanaannya dikerjakan oleh unit-unit kerja yang berbeda. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manager kepala sekolah harus mempunyai strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja pada komponen sekolah melalui kerjasama yang kooperatif memberikan dukungan dan kesempatan bagi seluruh karyawan dan guru untuk meningkatkan profesi dan prestasi kerjanya

Menurut Mulyasa ada beberapa strategi yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja para karyawan dan guru dalam pengelolaan program pendidikan di sekolah yaitu (a) Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama perangkat sekolah, (b) memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan (c) mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan di seluruh kegiatan sekolah. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi, dan mengevaluasi seluruh kegiatan sekolah yang meliputi

bidang proses belajar mengajar peringkatan dan pengembangan kinerja guru, administrasi kantot, administrasi siswa. adminisirasi pegawat, administrasa perlengkapan, administrasi keuangan administrasi perpustakaan, dan administrasi hubungan masyarakat

Oleh sebab itu dalam rangka mencapai tujuan organisasional kepala sekolah pada dasarnya mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan perencanaan pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh sumber daya yang ada dan kegiatan kegiatan yang dilakukan di sekolahnya

1. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu "kepala" dan "sekolah". kata kepala data diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga Sedangkan kata sekolah adalah sebuah lembaga di sana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran Dengan demikian, kepala sekolah dapat diartikan memimpin sekolah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran. Adapun dalam Depdiknas. Kamus Bahasa Indonesia disebutkan bahwa "Kepala sekolah adalah orang (guru) yang memimpin suatu sekolah atau guru kepala" Wahjosumidjo mengemukakan bahwa "Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat dipahami bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama Jabatan kepala sekolah bila dikaitkan dengan pengertian profesional adalah suatu bentuk Comitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas kinerjanya dalam raerjalankan dan memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama .

Menjadi seorang kepala sekolah yang profesional tidaklah mudah, karena ada beberapa syarat dan kriteria (standar) yang harus dipenuhi. misalnya seorang kepala sekolah harus memenuhi standar tertentu seperti kualifikasi umum dan khusus, serta harus mempunyai kompetensi-kompetensi tertentu. Oleh sebab itu, pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tentang standar kepala sekolah/madrasah Nomor 13 Tahun 2007.

2. Standar Kualifikasi dan Kompetensi: Kepala Sekolah

Negara yang selalu menjunjung tinggi nilai-nilai, tidak terlepas dari perundang-undangan yang mengatur seluruh kebutuhan dan prosedur pelaksanaan suatu sistem pemerintahan. Begitu pula kondisinya dengan sistem pengelolaan dan kualifikasi serta kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang calon kepala sekolah. Adapun secara rinci isi Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tersebut antara lain sebagai berikut: (a) Kualifikasi umum, mencakup indikator sebagai berikut: (1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi, (2) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun. (3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing- masing. kecuali di Taman Kanak-Kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA, dan (4) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan bagi non PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang. dan (b) (b) kualifikasi khusus menyangkut (1) Berstatus sebagai guru sesuai jenjang mana yang akan menjadi kepala sekolah, (2) Mempunyai sertifikat pendidikan sebagai guru sesuai jenjangnya, dan (3) Mempunyai sertifikat kepala sekolah sesuai jenjangnya yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.

Sedangkan standar kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala sekolah sebagaimana tercantum dalam Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut: "(a) Kompetensi kepribadian, (b) kompetensi manajerial, (c) kompetensi kewirausahaan, (d) kompetensi supervisi, dan (e) kompetensi sosial"

3. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Secara etimologi, interpretasi makna kompetensi sebagaimana yang tersurat dalam Departemen Pendidikan dan Kebudayaan disebutkan bahwa "Kompetensi memiliki makna kewenangan atau kekuasaan untuk menentukan dan memutuskan sesuatu hal" 24 Sedangkan dalam Undang- Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dijelaskan bahwa "Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan".

Kepala sekolah sebagai top management di lembaga pendidikan Sekolah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang pro- gram pembelajaran dan kurikulum, kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan. Pengorganisasian (organizing), menurut Terry bahwa "Pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya",

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala sekolah. fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi sekolah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggung jawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan materil yang diperlukan. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Robbins bahwa "Kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup: (1) menetapkan tugas yang harus dikerjakan, (2) siapa yang mengerjakan; (3) bagaimana tugas itu dikelompokkan, (4) siapa melapor ke siapa, (5) di mana keputusan itu harus diambil. Wujud dari pelaksanaan adalah tampaknya kesatuan yang utuh. kekompakan, kesetiakawanan, dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan pendidikan menjadi lancar, stabil, dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan. Adapun penggerakan (actuating), adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi

Masalah penggerakan ini pada dasarnya berkaitan erat dengan unsur manusia sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam berhubungan dengan para guru dan karyawannya. Oleh sebab itu, diperlukan kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi, daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat dari para guru/ karyawannya. Nawawi mengatakan bahwa untuk dapat menggerakkan guru atau anggotanya agar mempunyai semangat dan gairah kerja yang tinggi, maka perlu memperhatikan beberapa prinsip sebagai berikut: (a) Memperlakukan para pegawai dengan sebaik-baiknya, (b) mendorong pertumbuhan dan pengembangan bakat dan kemampuan para pegawai tanpa menekan daya kreasinya, (c) menanamkan semangat para pegawai agar mau terus berusaha meningkatkan bakat dan kemampuannya, (d) menghargai setiap karya yang baik dan sempurna yang dihasilkan para pegawai, (e) mengusahakan adanya keadilan dan bersikap bijaksana kepada setiap pegawai tanpa pilih kasih, (f) memberikan kesempatan yang tepat bagi pengembangan pegawai, baik kesempatan belajar maupun biaya yang cukup motivasi untuk tujuan tersebut, (g) memberikan motivasi untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki para pegawai melalui ide, gagasan, dan hasil karyanya.

Pengawasan (controlling), dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan. Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerjasama antara guru, kepala sekolah, konselor, supervisor, dan petugas madrasah lainnya dalam institusi satuan pendidikan. Pada dasarnya ada tiga langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu: (1) Menetapkan alat ukur atau standar, (2) mengadakan penilaian atau evaluasi, dan (3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut. Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, menilai proses dan hasil kegiatan dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan."

Menurut Wahjosumidjo inengemukakan bahwa "Deskripsi tugas dan tanggung kepala sekolah dapat dilihat dari dua fungsi, yaitu kepala sekolah sebagai administrator dan sebagai supervisor" Lebih lanjut dapat penulis jelaskan bahwa kepala sekolah sebagai administrator di sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab atas seluruh proses manajerial yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh bidang garapan

yang menjadi tanggung jawab sekolah. Bidang garapan manajemen tersebut dapat meliputi bidang personalia, siswa, tata usaha, kurikulum, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah dan masyarakat serta unit penunjang lainnya.

Sedangkan kepala sekolah sebagai supervisor berkaitan dengan kegiatan-kegiatan pelayanan terhadap peningkatan kemampuan profesionalisme guru dalam rangka mencapai proses pembelajaran yang berkualitas. Untuk dapat melakukan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala sekolah perlu memiliki berbagai kemampuan yang diperlukan. Menurut Katz sebagaimana dikutip oleh Wahjosumidjo bahwa "Kemampuan manajerial tersebut meliputi technical skill (kemampuan teknik), human skill (kemampuan hubungan kemanusiaan), dan conceptual skill (kemampuan konseptual)".

Kecerdasan personal adalah kemampuan, skil dan keterampilan untuk melakukan hubungan sosial dalam konteks tata hubungan profesional maupun sosial. Sedangkan, kecerdasan profesional merupakan kecerdasan yang diperoleh melalui pendidikan yang berupa keahlian tertentu di bidangnya. Adapun kecerdasan manajerial adalah kecerdasan yang berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan kerja sama dengan mengerjakan sesuatu melalui orang lain, baik kemampuan mencipta, membuat perencanaan pengorganisasian, komunikasi, memberikan motivasi, maupun melakukan evaluasi.

4. Konsep Kinerja Guru dan Kepala Sekolah

Dalam kehidupan sehari-hari, kita sering mendengar orang menyebutkan kata-kata kinerja. Bagi orang awam istilah ini sangat membingungkan, karena di samping tidak mengerti, juga istilah tersebut merupakan istilah yang baru saja didengar. Meskipun demikian ada sejumlah orang yang mengaitkan kinerja dengan pekerjaan seseorang. Whitmore dalam kutipan Uno dan Lamatenggo menyebutkan bahwa "Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang". Berdasarkan pengertian di atas, kinerja yang nyata jauh melampaui apa yang diminta atau diharapkan orang lain. Dengan demikian dapat dipahami bahwa kinerja adalah suatu perbuatan, prestasi, atau apa yang diperlihatkan seseorang melalui keterampilan yang nyata. Kinerja menuntut adanya pengekspresian potensi seseorang, dan tanggung jawab atau kepemilikan yang menyeluruh. Jika tidak, maka hal ini tidak akan menjadi potensi seseorang, tetapi sebagian akan menjadi milik orang lain.

Oleh karena itu, pengarahan dari pimpinan suatu organisasi akan menjadi penting dalam rangka mengoptimalkan potensi seseorang. Pengarahan pimpinan misalnya dalam bentuk memerintah, menuntut, memberikan intruksi, membujuk dengan ancaman-ancaman yang jelas atau tersembunyi, tidak bisa menghasilkan kinerja optimum yang tahan lama, walaupun mungkin bawahan bisa menjalankan pekerjaan tersebut. Sebelum menjelaskan tentang kinerja kepala sekolah, terlebih dahulu akan penulis jelaskan beberapa pengertian kinerja.

Lebih lanjut, secara bahasa kinerja berasal dari bahasa Inggris, yaitu "job performance" atau "actual performance" (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang atau suatu institusi)". Menurut Mangkunegara mengatakan bahwa "Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". "Dapatlah dipahami bahwa kinerja guru harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai oleh sekolah.

Kinerja berkaitan dengan hasil kerja, prestasi kerja, pencapaian target yang telah ditentukan, secara kuantitatif maupun kualitatif baik dilakukan secara individu sebagai pekerja maupun secara organisasi. Ukuran kinerja selalu dibandingkan dengan target bahkan melebihi dengannya. Untuk menghasilkan kinerja yang baik harus didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi di bidangnya dan lingkungan yang kondusif. Kaitannya dengan pengelolaan kinerja, Robertson et al memberikan tiga model manajemen kinerja, yaitu: (1) Manajemen kinerja sebagai sistem untuk mengelola kinerja organisasi, (2) Manajemen kinerja sebagai sistem untuk mengelola kinerja karyawan, dan (3) Manajemen kinerja sebagai sistem untuk mengintegrasikan pengelolaan organisasi dan kinerja karyawan. Selanjutnya ia menambahkan bahwa manajemen kinerja yang efektif adalah (a) mampu mengartikulasikan visi organisasi, (b) menetapkan hasil kunci, tujuan dan ukuran di tingkat unit bisnis utama, (c) mampu mengidentifikasi tujuan bisnis dan indikator kinerja kunci, (d) mengidentifikasi langkah-langkah organisasi yang efektif, mengawasi dan mengendalikan ukuran kinerja yang mencakup kualitas, pengiriman, waktu siklus, dan limbah, (e) mengelola perbaikan kinerja.

secara berkesinambungan, dan (f) adanya persiapan untuk perbaikan kinerja yang ukurannya kinerja pesaing utama.

Kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah. Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, terdapat tugas keprofesionalan guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 20 (a) yaitu: "Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran".

Kinerja guru yang baik tentunya tergambar pada penampilan mereka baik dari penampilan kemampuan akademik maupun kemampuan profesi menjadi guru artinya mampu mengelola pengajaran di dalam kelas dan mendidik siswa di luar kelas dengan sebaik-baiknya. Unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian dalam proses penilaian kinerja guru menurut Siswanto adalah "(a) Kesetiaan, (b) prestasi kerja, (c) tanggung jawab, (d) ketaatan, (e) kejujuran, (f) kerjasama, (g) prakarsa, dan (h) kepemimpinan". Uraian lebih lanjut, dapat penulis jelaskan secara terperinci sebagai berikut:

Pertama, kesetiaan, yaitu tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggung jawab. Kedua, prestasi kerja, merupakan kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Ketiga, tanggung jawab, adalah kesanggupan seseorang dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang a dan diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya tepat waktu serta berani membuat risiko atas keputusan yang diambilnya. Tanggung jawab dapat merupakan keharusan seseorang dalam melakukan secara layak apa yang telah diwajibkan padanya Untuk mengukur adanya tanggung jawab seseorang dapat dilihat dari tiga komponen yaitu: (a) kesanggupan dalam melaksanakan perintah dan kesanggupan dalam bekerja, (b) kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat dan benar, dan (c) kemampuan melaksanakan tugas yang diberikan dengan sebaik-baiknya

Keempat, ketaatan, adalah kesanggupan seseorang untuk menaati segala ketentuan, peraturan yang berlaku dan menaati perintah yang diberikan atasan yang berwenang Kelima, kejujuran yaitu ketulusan hati seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya. Keenam, kerjasama, merupakan kemampuan seseorang untuk bekerja. secara bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Kriteria adanya kerjasama dalam organisasi dapat dilihat dari (a) kesadaran karyawan bekerja dengan sejawat, atasan maupun bawahan, (b) adanya kemauan untuk membantu dalam melaksanakan tugas, (c) adanya kemauan untuk memberi dan menerima kritik dan saran, dan (d) tindakan seseorang bila mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas. Keenam, prakarsa, adalah kemampuan seseorang untuk mengambil keputusan dan langkah-langkah dalam melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari atasan.

Ketujuh, kepemimpinan, yaitu kemampuan seseorang untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Kepemimpinan yang dimaksud di sini adalah kemampuan kepala sekolah dalam membina dan membimbing guru untuk melaksanakan kegiatan belajar-mengajar terutama kegiatan merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran mengarah pada tercapainya kompetensi dasar yang harus dikuasai siswa terkait dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap serta nilai yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak setelah mengikuti kegiatan pembelajaran.

5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja: Guru dan Kepala Sekolah

Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks antara lingkungan dengan sejumlah individu dalam organisasi. Dengan kata lain kinerja adalah perbandingan antara keluaran (output) yang dicapai dengan masukan (input) yang diberikan. Selain itu, kinerja merupakan hasil dari efisiensi pengelolaan masukan dan efektivitas pencapaian sasaran. Efisiensi dan efektivitas pekerjaan yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula.

Berhasil tidaknya tujuan dan cita-cita dalam lingkungan sekolah sangat tergantung bagaimana proses kinerja tersebut dilaksanakan. Kinerja tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagaimana yang dikemukakan oleh Davis sebagaimana dikutip oleh Mangkunegara, yaitu: (1) Faktor kemampuan Secara psikologis, kemampuan terdiri dari potensi IQ dan reality knowledge plus skill. Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari, maka akan mudah menjalankan kinerja maksimal; dan (2) Faktor motivasi (motivation). Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (attitude) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka berpikir negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan pada motivasi kerja yang rendah. Situasi yang dimaksud meliputi hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Berdasarkan pengertian di atas dapat dipahami bahwa suatu kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung dan penghambat berjalannya suatu pencapaian kinerja yang maksimal faktor tersebut meliputi faktor kemampuan dan motivasi seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan. Apabila dihubungkan dengan peningkatan kinerja guru maka seorang guru harus memiliki kemampuan dan motivasi mengajar yang baik terhadap implementasi nilai-nilai keilmuan kepada peserta didik di kelas.

Dengan demikian apabila dalam realitanya guru tersebut telah menghasilkan prestasi yang baik dalam mengajar maka dapat dikatakan guru tersebut telah menciptakan kinerja yang positif terhadap kelangsungan program pendidikan di sekolah Adapun kaitannya dengan manajerial kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru dapat dipahami bahwa kemampuan kepala sekolah dalam memainkan peran dan fungsinya sebagai manajer pendidikan di sekolah terhadap guru-guru dan tenaga kependidikan Di antara peran dan fungsi tersebut selanjutnya kepala sekolah juga terampil dalam kemampuan konseptual, hubungan dengan manusia, dan kemampuan teknis dalam melaksanakan kegiatan.

Selain itu, kepala sekolah juga memiliki semangat yang baik dalam memimpin berbagai program pendidikan di sekolah. Sifat tersebut akan terlihat dengan jelas pada saat kepala sekolah sedang menjalankan aktivitasnya sebagai pimpinan pendidikan di sekolah. Untuk menghasilkan kinerja yang baik perlu didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten dan lingkungan yang kondusif. Hal ini sekaligus merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja guru yang terlibat dalam proses pembelajaran yang menuntut keahlian di bidangnya dan bertanggung jawab

Kinerja seorang guru akan baik apabila guru tersebut memiliki keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan untuk berkembang di masa mendatang. Secara teoretis ada tiga variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja guru, yaitu variabel guru, sekolah, dan psikologis. Begitu pula lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal harus kondusif dan mendukung pada proses pembelajaran yang dilaksanakan di sekolah. berdasarkan uraian di atas banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Lingkungan internal adalah lingkungan di dalam organisasi sekolah, sedangkan lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada di luar organisasi sekolah.

Dukungan kedua jenis lingkungan ini dalam upaya meningkatkan kinerja guru sangatlah diperlukan. Lingkungan internal yang kondusif, suasana kerja yang harmonis, saling menghormati dengan sesama guru, dan saling percaya akan berpengaruh pada peningkatan kinerja guru. Begitu pula dukungan lingkungan eksternal, seperti sosial budaya masyarakat di luar organisasi sekolah sangat penting dalam menciptakan suasana bekerja yang nyaman, tenang, dan menyatu dengan lingkungan.

Selain itu, tingkat kualitas kinerja guru di sekolah memang banyak faktor yang turut mempengaruhi, baik faktor internal guru yang bersangkutan maupun faktor yang berasal dari guru seperti fasilitas sekolah, peraturan dan kebijakan yang berlaku, kualitas manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah, dan kondisi lingkungan lainnya Tingkat kualitas kinerja guru ini selanjutnya akan turut menentukan kualitas lulusan yang dihasilkan serta pencapaian lulusan yang dihasilkan serta pencapaian keberhasilan sekolah secara keseluruhan.

6. Penyebab Rendahnya Profesionalisme Guru

Dalam pendidikan nasional kita memang tidak secerah di negara- negara maju, baik institusi maupun isinya masih memerlukan perhatian ekstra pemerintah maupun masyarakat. Dalam pendidikan formal, selain ada kemajemukan peserta, institusi yang cukup mapan, dan kepercayaan masyarakat yang kuat, juga merupakan tempat bertemunya bibit-bibit unggul yang sedang tumbuh dan perlu penyemaian yang baik Pekerjaan penyemaian yang baik itu adalah pekerjaan seorang guru. Jadi guru memiliki peran utama dalam sistem pendidikan nasional khususnya dan kehidupan kita umumnya

Guru sangat mungkin dalam menjalankan profesinya bertentangan dengan hati nuraninya karena ia paham bagaimana harus menjalankan profesinya namun karena tidak sesuai dengan kehendak pemberi petunjuk atau komando maka cara-cara para guru tidak dapat diwujudkan dalam tindakan nyata. Guru selalu diinterpendensi, tidak adanya kemandirian atau otonomi itulah yang mematikan profesi guru dari sebagai pendidik menjadi pemberi instruksi atau penatar bahkan sebagai penatarpun guru tidak memiliki otonomi sama sekali. Selain itu, ruang gerak guru selalu dikontrol melalui keharusan membuat satuan pelajaran (SP). Padahal, seorang guru yang telah memiliki pengalaman mengajar di atas lima tahun sebetulnya telah menemukan pola belajarnya sendiri.

Dengan dituntutnya guru setiap kali mengajar membuat SP maka waktu dan energi guru banyak terbuang. Waktu dan energi yang terbuang ini dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan dirinya. Selain faktor di atas faktor lain yang menyebabkan rendahnya profesionalisme guru disebabkan oleh antara lain: (a) masih banyak guru yang tidak menekuni profesinya secara utuh. Hal ini disebabkan oleh banyak guru yang bekerja di luar jam kerjanya untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari sehingga waktu untuk membaca dan menulis untuk meningkatkan diri tidak ada, (b) belum adanya standar profesional guru sebagaimana tuntutan di negara-negara maju, (c) kemungkinan disebabkan oleh adanya perguruan tinggi swasta sebagai pencetak guru yang lulusannya asal jadi tanpa mempehitungkan outputnya kelak di lapangan sehingga menyebabkan banyak guru yang tidak patuh terhadap etika profesi keguruan, dan (d) kurangnya motivasi guru dalam meningkatkan kualitas diri karena guru tidak dituntut untuk meneliti sebagaimana yang diberlakukan pada dosen di perguruan tinggi

SIMPULAN

Kepala sekolah merupakan jabatan karir yang diperoleh seseorang setelah sekian lama menjabat sebagai guru Seseorang diangkat dan dipercaya menduduki jabatan kepala sekolah harus memenuhi kriteria- kriteria yang disyaratkan untuk jabatan dimaksud. Adapun kriteria tersebut minimal (a) memiliki pwa memimpin, (b) memiliki kemampuan dalam menyelesaikan masalah, (c) mempunyai keterampilan sosial, dan (d) profesional dan kompeten dalam bidang tugasnya

Di sisi lain, seseorang yang sudah diangkat menjadi kepala sekolah harus mampu mengambil keputusan, mampu berhubungan baik dengan masyarakat sekitar, mempunyai keahlian dalam komunikasi, mampu memberikan motivasi kerja kepada bawahannya, memiliki harapan yang tinggi terhadap kemajuan sekolah, dan mampu mendayagunakan sumber daya manusia yang dimiliki oleh sekolah. Dalam konteks ini, kepala sekolah juga harus mampu menjalankan peran dan fungsinya sebagai pimpinan pendidikan. Begitu pula halnya dengan kemampuan dalam menjalankan keterampilan manajerial yang mencakup keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia, dan keterampilan tehnik.

Adapun kinerja berkaitan dengan hasil kerja, prestasi kerja, pencapaian target yang telah ditentukan baik secara kuantitatif maupun kualitatif yang dilakukan seseorang ataupun organisasi. Untuk menghasilkan kinerja yang baik harus didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi di bidangnya dan lingkungan yang kondusif. Kinerja guru yang baik akan tergambar pada saat guru tersebut sedang mengelola pengajaran di kelas dan nendidik siswa di luar kelas dengan sebaik-baiknya.

Sedangkan komponen yang perlu dilibatkan pada saat melakukan penilaian kinerja guru kepala sekolah dapat mengukurnya melalui sifat- sifat kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan yang ditampilkan oleh masing-masing guru pada saat proses belajar mengajar dan proses komunikasi berlangsung baik di dalam maupun di luar lingkungan sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Bedjo Siswanto, Pengantar Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara, 2011
- Dr. Wahyudi. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization), Bandung: Alfabeta, 2012
- Enco Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan RBK, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004
- Gary Yukl, Kepemimpinan dalam Organisasi, Terj Budi Supriyanto, Jakarta: Indeks, 2009
- Irham Fahmi, Manajemen Teori, Kasus, dan Solusi. Bandung: Alfabeta, 2011
- Muhaimin, dkk. Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah, Jakarta: Kencana Prenada Media Group. 2009
- Nanang Fattah, Landasan Manajemen Pendidikan, Bandung: Remaja Rosda karya 2011
- Sardiman. Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008
- Sevilla Conselo G., dkk. Pengantar Metode Penelitian, Jakarta: UI, 1993
- Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya, Jakarta: Rajawali Pers, 2010
- H Engkoswara, dan Aan kormariah, Administrasi Pendidikan, Bandung: Alfabeta, 2011