

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN PERAN GURU DALAM MENINGKATKAN PRESTASI SEKOLAH (STUDI MULTISITUS PADA SMK ABDI NEGARA DAN SMK PELAYARAN MUHAMMADIYAH DI TUBAN)

BAYU WIDY ASTUTI, TAUFIQ HARRIS

Program Studi Manajemen Pendidikan, Pascasarjana (S2), Universitas Gresik

ABSTRAK

Perkembangan zaman pada era kemajuan teknologi di Indonesia khususnya dan di dunia secara umum, melahirkan tuntutan dari masyarakat terhadap sekolah bermutu dan sekolah memiliki prestasi semakin tinggi. Sekolah yang berkualitas merupakan sekolah yang bersuasana kondusif dan memungkinkan siswa untuk dapat mengembangkan seluruh potensi dirinya sehingga banyak memperoleh prestasi. Untuk itu, penelitian ini difokuskan pada kepemimpinan kepala sekolah dan peran guru dalam meningkatkan prestasi sekolah yang dijabarkan dalam (1) kepemimpinan kepala sekolah, (2) peran guru, (3) faktor pendukung, (4) faktor kendala dalam meningkatkan prestasi sekolah. Keempat hal yang menjadi fokus penelitian tersebut dianalisis secara lintas situs untuk memahami dan mendeskripsikan persamaan dan perbedaan antar situs yang diteliti.

Penelitian di SMK Abdi Negara dan SMK Pelayaran Muhammadiyah Kabupaten Tuban ini menggunakan pendekatan kualitatif, yang dilakukan dengan rancangan penelitian multisitus pada metode komparatif konstan dan analisa induktif. Penentuan informan dilakukan dengan teknik pengambilan sampel secara purposive sampling, internal sampling, time sampling, dan teknik bola salju (snowball sampling). Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah (1) wawancara mendalam, (2) observasi partisipan, dan (3) studi dokumentasi.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pengembangan pendidikan, baik secara teoritis maupun praktis, yakni : (1) mengetahui gambaran sekolah berprestasi atau sekolah ideal, (2) menjadi masukan bagi para kepala sekolah dan masyarakat pendidik yang sekolahnya belum berprestasi untuk menjadi inspirasi, dan (3) menjadi masukan bagi Pemerintah dan Pengambil Kebijakan untuk mengadakan perbaikan dan pengembangan pendidikan yang lebih memadai.

Kata Kunci : kepemimpinan kepala sekolah, peran guru, meningkatkan, prestasi sekolah.

A. Pendahuluan

1.1. Latar belakang

Seiring dengan perkembangan zaman pada era kemajuan teknologi di Indonesia khususnya dan di dunia secara umum, tuntutan dari masyarakat terhadap sekolah bermutu yang ditandai dengan banyaknya prestasi sekolah semakin tinggi pula. Sekolah yang bermutu atau berprestasi akan ditentukan oleh peran kepala sekolah yang mempunyai komitmen kuat untuk meningkatkan potensi sumber daya yang ada di sekolahnya. Sebagaimana pentingnya peran kepala sekolah untuk mempengaruhi guru-guru dan staf sekolah dalam menjalankan tugas dan membuat perubahan-perubahan secara sukarela adalah faktor terpenting terhadap peningkatan mutu sekolah (Bush,2003; Bush & Middlewood,2005).

Dalam tulisan (Thomas,1997) menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan elemen penting dalam peningkatan dan pembaharuan sekolah. Menurut (Hallinger,1986) jatuh bangunnya sebuah sekolah ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah.

Posisi kepala sekolah yang sangat strategis sebagai salah satu penentu keberhasilan pendidikan di sebuah sekolah menuntut kepala sekolah untuk selalu memperbaharui wawasan, ketrampilan, profesionalisme, sosial dan sikap dalam mengelola satuan pendidikan yang dipimpinya. Tanpa keinginan pembaharuan dalam semua hal ini, kepala sekolah akan tertinggal zaman, karena perubahan di berbagai sektor pendidikan telah merubah kebutuhan lulusan pendidikan yang semakin kompleks serta sarat dengan

tantangan pada era teknologi yang berkembang pesat.

Guru sebagai sebuah profesi haruslah bertindak secara profesional. Dalam Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (pasal 1 ayat 1) dinyatakan bahwa: "Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah". Peran strategis guru juga diperjelas sebagaimana tercantum dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional nomor 20 tahun 2003, guru mempunyai tugas untuk merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Permasalahan pendidikan mendesak yang dihadapi Indonesia saat ini terbukti dengan masih rendahnya kualitas output pendidikan di era kemajuan teknologi yang pesat. Sebagian besar lulusan sekolah menengah pada umumnya ternyata justru menambah jumlah pengangguran karena keterampilan lulusannya belum mampu memenuhi kebutuhan zaman yang semakin berkembang. Kualitas pendidikan Indonesia saat ini dapat dilihat dari Indeks Pembangunan Manusia (IPM) atau Human Development Index (HDI). Walaupun Indonesia masuk dalam kategori pembangunan tinggi, United Nations Development Programme (UNDP) memberikan skor 0,707 untuk indeks pendidikan di Indonesia. Dengan skor ini IPM Indonesia berada di peringkat 6 di Asia Tenggara. HDI Indonesia pada tahun 2019 ini berada pada posisi dibawah Singapura, Brunei Darussalam, Malaysia, Thailand, dan Filipina (UNDP, 2019).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada kajian kontek penelitian di atas, maka penelitian ini difokuskan pada: (1) Bagaimana kepemimpinan Kepala SMK Abdi Negara dan Kepala SMK Pelayaran Muhammadiyah Kabupaten Tuban dalam meningkatkan prestasi sekolah?

(2) Bagaimana peran guru di kedua sekolah dalam meningkatkan prestasi sekolah?

(3) Faktor apa saja yang mendukung keberhasilan sekolah dalam meningkatkan prestasi sekolah di kedua sekolah?

(4) Faktor apa saja yang merupakan kendala dalam meningkatkan prestasi sekolah di kedua sekolah?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan 4 hal pokok yaitu :

(1) Kepemimpinan Kepala SMK Abdi Negara dan Kepala SMK Pelayaran Muhammadiyah Kabupaten Tuban dalam meningkatkan prestasi sekolah.

(2) Peran Guru SMK Abdi Negara dan Guru SMK Pelayaran Muhammadiyah Kabupaten Tuban dalam meningkatkan prestasi sekolah

(3) Faktor-faktor yang mendukung keberhasilan dalam meningkatkan prestasi sekolah di SMK Abdi Negara dan SMK Pelayaran Muhammadiyah Kabupaten Tuban.

(4) Faktor-faktor yang merupakan kendala dalam meningkatkan prestasi sekolah di SMK Abdi Negara dan SMK Pelayaran Muhammadiyah Kabupaten Tuban.

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian sangat diperlukan untuk :

1. Mengetahui gambaran sekolah berprestasi atau sekolah ideal, sehingga dapat dijadikan acuan bagi Cabang Dinas Pendidikan Kabupaten Tuban dan penyelenggara pendidikan dalam mengambil kebijakan.
2. Menjadi masukan bagi para kepala sekolah dan masyarakat pendidik yang sekolahnya belum berprestasi untuk menjadi inspirasi, kreatifitas dan inovasi yang dapat diadaptasi untuk pengembangan pendidikan di sekolahnya.
3. Menjadi masukan bagi Pemerintah dan Pengambil Kebijakan untuk mengadakan perbaikan dan pengembangan pendidikan yang lebih memadai.
4. Memberikan masukan bagi Kepala Sekolah serta guru SMK Abdi Negara dan SMK Pelayaran Muhammadiyah Kabupaten Tuban, sehingga temuan penelitian ini merupakan masukan atau informasi umpan balik yang berharga untuk meningkatkan prestasi sekolah.

B. Tinjauan Pustaka

2.1. Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu konsep yang mengandung makna bahwa ada proses atau tindakan yang datang dari pemimpin untuk mempengaruhi orang lain, baik secara individu maupun kelompok dalam suatu organisasi tertentu. Kepemimpinan merupakan proses dalam mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan organisasi (Wahjosumidjo, 1995; Yukl, 2007).

Lebih lanjut Yukl menjelaskan. Kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktifitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktifitas tersebut untuk mencapai sasaran, motivasi dari para pengikut, pemeliharaan hubungan kerja sama dan teamwork, serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang yang berada didalam organisasi maupun di luar kelompok.

Soepardi (1998) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien. Jadi kepemimpinan mencakup tiga hal yang saling berhubungan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya, pengikut, serta adanya situasi kelompok tempat pemimpin dan pengikut berinteraksi.

Burn (dalam Akmaliah & Fooi, 2003) mengidentifikasi kepemimpinan dalam dua aspek yaitu transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional adalah interaksi pemimpin dengan pengikutnya agar tercipta saling menghargai sedangkan kepemimpinan

transformasional didefinisikan sebagai hubungan yang lebih mendalam dan lebih langgeng yang didalamnya, motivasi dan tujuan pemimpin dan anggotanya dipadukan dan menjadi dasar peningkatan perilaku yang lebih tinggi bagi keduanya.

Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran tersebut. Secara konseptual kepemimpinan transformasional didefinisikan Bass (1985) sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Ringkasnya, pemimpin transformasional berupaya melakukan transforming of visionary menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan dan pemimpin) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan.

Dengan kata lain, proses transformasional dapat terlihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan seperti ; attributed charismk/ idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration (Akmaliah & Fooi, 2003). Ciri-ciri seorang yang berhasil menerapkan kepemimpinan transformasional (Luthans, 1995) adalah; (1) mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan (pembaruan), (2) memiliki sifat pemberani, (3) mempercayai orang lain, (4) bertindak atas dasar sistem nilai, (5) meningkatkan kemampuannya secara terus-menerus, (6) memiliki kemampuan menghadapi situasi yang rumit, dan (7) memiliki visi ke depan.

2.2. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif

Dalam penjelasan Peraturan Pemerintah No 19 tahun 2005 pasal 50 ayat 1 dijelaskan bahwa pimpinan satuan pendidikan adalah kepala sekolah sebagai penanggung jawab pengelolaan

pendidikan di sekolah. Sekolah sebagai organisasi pendidikan formal merupakan wadah kerjasama guru, staf, kepala sekolah dan siswa untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Indrafachruri, dkk (1993: 102) kepala sekolah adalah seseorang yang bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya. Kepala sekolah adalah seorang pejabat profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber daya organisasi dan bekerjasama dengan guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan (Sholeh, 2007:4). Dalam Permendiknas No 13 Tahun 2007, pemerintah telah menetapkan standar kepala sekolah yang berlaku secara nasional yaitu harus memiliki kualifikasi dan dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial.

Peran dan tugas kepala sekolah di sekolah menengah atas menjadi lebih kompleks karena organisasi sekolah ini mempunyai karakteristik berbeda dibanding pendidikan dasar, yaitu: (a) tujuan sekolah menengah adalah untuk memasuki dunia kerja dan atau melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi, (b) anggota organisasi sekolah menengah terdiri dari siswa remaja yang mempunyai tingkat perkembangan psikologis dan biologis yang sedang tumbuh berkembang, (c) siswa sekolah menengah memiliki partisipasi tinggi dalam menciptakan budaya sekolah yang kompetitif (Unruh & Alexander, 1990; Rohlen, 1993). Dengan pertimbangan karakteristik sekolah menengah tersebut, maka dibutuhkan kepemimpinan kepala sekolah yang mampu menciptakan budaya organisasi sekolah yang sehat agar tercipta iklim sekolah yang kondusif bagi berlangsungnya seluruh aktifitas pendidikan di sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan di sekolahnya, seorang kepala sekolah bertugas mengorganisasikan sekolah dan personil yang bekerja di dalamnya ke dalam suatu situasi yang efisien, demokratis, dan kerjasama institusional yang tergantung keahlian para pekerja.

2.3. Peran Guru

Peranan diartikan sebagai perangkat tingkah laku, guru merupakan pendidik

formal, karena latar belakang pendidikan, kepercayaan masyarakat kepadanya, serta pengangkatannya sebagai pendidik, sedang pendidik lainnya merupakan pendidik informal. Hubungan guru dengan siswa di dalam proses belajar mengajar merupakan faktor yang sangat menentukan. Bagaimanapun baiknya bahan pelajaran yang diberikan sesempurnanya metode yang digunakan. Kemampuan profesional dan peran guru, mutu kurikulum, sarana prasarana dan fasilitas pendidikan, biaya, iklim dan pengelolaan sekolah sangat berpengaruh terhadap proses pendidikan di sekolah guna untuk meningkatkan prestasi belajar siswa.

Dalam proses pembelajaran guru harus dapat mengguakan metode-metode atau cara mengajar yang baik sehingga siswa dapat merasa tertarik atau tidak bosan pada saat proses belajar. Hal ini sangat berpengaruh terhadap prestasi siswa dalam belajar. Menurut Oemar (2011:124-127) peranan guru sebagai berikut:

1) Guru sebagai pengajar.

a) Memberikan Pelayanan Pendidikan.

Salah satu tugas yang harus dilaksanakan oleh guru di sekolah adalah memberikan pelayanan kepada para siswa agar mereka menjadi siswa atau anak didik yang selaras dengan tujuan sekolah, melalui bidang pendidikan guru mempengaruhi dalam aspek kehidupan, baik sosial, budaya, maupun ekonomi. Dalam keseluruhan proses pendidikan guru merupakan faktor utama yang bertugas sebagai pendidik. Guru memegang berbagai jenis peranan yang mau tidak mau harus dilaksanakannya sebagai guru. Guru harus bertanggung jawab atas hasil kegiatan belajar anak melalui interaksi belajar. Guru merupakan faktor yang mempengaruhi berhasil tidaknya proses belajar mengajar.

b) Penciptaan pembelajaran yang efektif dan menyenangkan.

Guru harus mampu menciptakan situasi dan kondisi belajar yang sebaik-baiknya.

Guru bertugas memberikan pengajaran di dalam sekolah (kelas). Ia menyampaikan pelajaran agar murid memahami dengan baik semua pengetahuan yang telah disampaikan itu.

2) Guru sebagai pembimbing.

a) Memberi pemahaman dan pengarahan.

Bimbingan adalah proses pemberian bantuan terhadap individu untuk mencapai pemahaman dan pengarahan diri yang dibutuhkan untuk melakukan penyesuaian diri secara maksimum terhadap sekolah, keluarga, serta masyarakat.

b) Memberikan pemahaman tentang diri sendiri.

Guru berkewajiban memberikan bantuan kepada murid agar mereka mampu menemukan masalahnya sendiri, memecahkan masalahnya sendiri, mengenal diri sendiri, dan menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

3) Guru sebagai Pendidik.

a) Proses pendewasaan melalui pengajaran.

Guru sebagai pendidik adalah memelihara dan memberi latihan mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran, lalu pendidikan berarti proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan. Dari pengertian tersebut dapat dirumuskan bahwa inti dari pendidikan adalah proses pendewasaan melalui pengajaran. Sedangkan guru adalah orang yang mendewasakan dan memelihara murid-muridnya.

Guru sebagai sebuah profesi haruslah bertindak secara profesional. Dalam Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (pasal 1 ayat 1) dinyatakan bahwa: "Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah". Guru

profesional akan tercermin dalam penampilan pelaksanaan pengabdian tugas-tugas yang ditandai dengan keahlian baik dalam materi maupun metode, rasa tanggung jawab, pribadi, sosial, intelektual, moral dan spiritual, dan kesejawatan, yaitu rasa kebersamaan di antara sesama guru. Sementara itu, perwujudan unjuk kerja profesional guru ditunjang dengan jiwa profesionalisme yaitu sikap mental yang senantiasa mendorong untuk mewujudkan diri sebagai guru profesional (Suliadi, Rachmat. 2009).

2.4. Konsep Sekolah Berprestasi

Sekolah berprestasi seringkali diasumsikan sebagai sekolah favorit, sekolah unggul, sekolah baik, sekolah cemerlang atau sekolah yang sukses di tengah masyarakat. Penyebutan berbagai istilah tersebut pada dasarnya hanya sebagai petunjuk bahwa sekolah tersebut memiliki karakteristik lebih baik dibanding sekolah lain yang belum baik dalam prestasi akademik maupun non akademik (Arifin, 2007). Ada kecenderungan di masyarakat bahwa sekolah favorit selalu menjadi pilihan bagi orang tua untuk menyekolahkan anak-anaknya.

Kajian tentang sekolah berprestasi secara khusus mendefinisikan variabel yang digunakan untuk mengukur keefektifan sekolah. Dari berbagai kriteria tentang sekolah yang efektif para pakar administrasi pendidikan dan sosiologi organisasi dalam studinya melakukan pendekatan tertentu. Hallinger & Murphy (1986) memasukkan variable kontek dalam penelitian mereka. Mereka beranggapan bahwa konsep sekolah efektif semestinya berbeda mengikut kontek sekolah, misalnya sekolah dasar atau menengah, di desa atau kota, berlatar belakang SES (socio economic status) rendah atau SES menengah.

Para pengkaji yang membuat penyelidikan tentang sekolah efektif, lazimnya menggunakan output proses

pengajaran dan pembelajaran yang ditentukan berdasar hasil ujian akhir. Ini terbukti dari kajian Edmonds dan Brookover & Lezotte (dikutip Fooi, 2003) yang membuat perbandingan sekolah dasar yang efektif dan tidak efektif berdasar pencapaian akademik pelajar.

Pendekatan yang menggunakan keputusan ujian akhir sebagai indikator tunggal untuk menentukan keefektifan sekolah dinilai banyak kelemahan karena tidak mampu mengukur hasil pembelajaran yang diharapkan seperti yang terkandung dalam tujuan pendidikan nasional. Dalam tujuan pendidikan nasional dinyatakan hasil pembelajaran yang diharapkan dari siswa meliputi berbagai dimensi yaitu jasmkni, rohani, emosi dan intelektual.

Sudarwati (2009) menjelaskan pada sekolah berprestasi semua komponen sekolah berupaya untuk memperoleh prestasi yang mendapat pengakuan pengakuan dari berbagai pihak mengenai keunggulan sekolah tersebut. Hal ini dapat dicapai bila seluruh sumber daya sekolah dimanfaatkan secara optimal, mulai dari kepala sekolah, tenaga administrasi, tenaga pendidik, dan masyarakat dilibatkan secara berdaya guna. Karena semua sumber daya sekolah itu akan dapat menciptakan iklim dan kultur yang mampu membentuk keunggulan sekolah atau prestasi sekolah.

2.5. Karakteristik Sekolah Menengah Kejuruan

Rumusan arti pendidikan kejuruan sangat bervariasi. Menurut Rupert Evans (1978), pendidikan kejuruan adalah bagian dari sistem pendidikan yang mempersiapkan seseorang agar lebih mampu bekerja pada satu kelompok pekerjaan atau satu bidang pekerjaan daripada bidang-bidang pekerjaan lainnya.

Menurut penjelasan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 15, pendidikan kejuruan merupakan pendidikan menengah yang

mempersiapkan peserta didik terutama untuk bekerja dalam bidang tertentu. Pendidikan kejuruan terdiri dari Sekolah Menengah Kejuruan, dan Madrasah Aliyah Kejuruan.

Karakteristik Pendidikan Kejuruan (Djojonegoro, 1998) adalah sebagai berikut :

1. Pendidikan kejuruan diarahkan untuk mempersiapkan peserta didik memasuki lapangan kerja
2. Pendidikan kejuruan didasarkan atas “demand-driven” (kebutuhan dunia kerja)
3. Fokus isi pendidikan kejuruan ditekankan pada penguasaan pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai-nilai yang dibutuhkan oleh dunia kerja
4. Penilaian yang sesungguhnya terhadap kesuksesan siswa harus pada “hands-on” atau performa dalam dunia kerja
5. Hubungan yang erat dengan dunia kerja merupakan kunci sukses pendidikan kejuruan
6. Pendidikan kejuruan yang baik adalah responsif dan antisipatif terhadap kemajuan teknologi
7. Pendidikan kejuruan lebih ditekankan pada “learning by doing” dan “hands-on experience”
8. Pendidikan kejuruan memerlukan fasilitas yang mutakhir untuk praktik
9. Pendidikan kejuruan memerlukan biaya investasi dan operasional yang lebih besar daripada pendidikan umum

C. Metode Penelitian

3.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan kualitatif dipandang paling sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah dan peran guru dalam meningkatkan prestasi sekolah. Nasution (2003) menyatakan bahwa, penelitian yang dilakukan dengan pendekatan kualitatif memiliki ciri dan sifat alami.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi multisitus, yang berarti menggabungkan beberapa situs dalam kasus tunggal, menggabungkan subyek,

latar, dan tempat kejadian yang berlainan, yaitu di SMK Abdi Negara dan SMK Pelayaran Muhammadiyah Kabupaten Tuban. Menurut Arifin dkk (1996), bahwa rancangan penelitian multi situs adalah apabila peneliti meneliti dua atau tiga subyek yang memiliki latar (*setting*) atau tempat berbeda.

3.2. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti di latar penelitian SMK Abdi Negara dan SMK Pelayaran Muhammadiyah Kabupaten Tuban diketahui statusnya sebagai peneliti oleh informan karena sebelum peneliti melakukan wawancara kepada informan, peneliti telah memperkenalkan diri terlebih dulu tentang maksud dan tujuannya.

Kehadiran peneliti di kedua lokasi tersebut diawali sejak penyusunan proposal pada Januari 2019. Pada tanggal 26 Januari 2020 peneliti datang ke SMK Abdi Negara dengan membawa Surat Permohonan Ijin Penelitian. Peneliti ditemui seorang staf TU, menurutnya surat tersebut akan dibuat nota pengantar pada kepala sekolah kemudian kepala sekolah akan menerbitkan Surat Pemberian Ijin Penelitian.

Pada kunjungan pertama ini, peneliti melakukan observasi tahap awal dan perkenalan dengan Kepala Sekolah Bapak N dan Kepala TU, Bapak S serta guru Ibu N dan menjelaskan maksud dan tujuan kedatangan. Dari pertemuan tersebut selanjutnya peneliti melakukan komunikasi guna menanyakan selesainya penerbitan surat ijin penelitian dari kepala SMK Abdi Negara dan untuk membangun hubungan yang baik dengan semua informan di SMK Abdi Negara. Pada tanggal 22 Februari 2020 peneliti hadir di SMK Abdi Negara untuk menemui kepala sekolah dan bermaksud meminta ijin melakukan wawancara pendahuluan guna menyusun proposal tesis.

3.3. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di SMK Abdi Negara dan SMK Pelayaran Muhammadiyah Kabupaten Tuban yang dikenal sebagai sekolah swasta berprestasi di kabupaten Tuban.

SMK Abdi Negara terletak di JL. DR. Wahidin Sudirohusodo No.798, Sidorejo, Kec. Tuban, Kab. Tuban,

Provinsi Jawa Timur. Di depan SMK Abdi Negara terdapat SMKN 2 Tuban dan disekitarnya terdapat Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. R. Koesmk Kabupaten Tuban dan kantor Polres Kabupaten Tuban serta Kantor Kodim Kabupaten Tuban. Sekolah ini memiliki gedung bertingkat dengan kondisi lingkungan bersih dan cukup megah. Meskipun sekolah ini menempati area yang tidak begitu luas dan berada di daerah jalan pantura namun pengelola sekolah pandai dalam memanfaatkan lahan dengan membangun beberapa gedung secara bertingkat. Di sepanjang jalan menuju lokasi banyak ditumbuhi pohon-pohon sehingga suasana tampak asri dan rindang. Letaknya yang strategis, mudah dijangkau dengan transportasi umum, dan berada di tengah kota, menjadikan suasana belajar mengajar di SMK Abdi Negara kondusif.

Lokasi SMK Pelayaran Muhammadiyah Kabupaten Tuban terletak di jalan raya pantura tepatnya Jl. HOS. Cokroaminoto Po.Box 23 Gedongombo Semanding, Gedongombo, Kec. Semanding, Kab. Tuban Prov. Jawa Timur. SMK Pelayaran Muhammadiyah Kabupaten Tuban berada di selatan kota Tuban, yang berjarak 1 km dari pusat kota. Di depan sekolah ini terletak MAN 1 Tuban. Jumlah Siswa Laki-laki : 315 dan Siswa Perempuan : 83 dalam rombongan belajar : 14. Kurikulum yang digunakan sudah mengacu pada kurikulum K-13 Rev. Penyelenggaraan sekolah sudah mengadopsi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Sekolah ini memiliki luas tanah : 15,610 M² dengan total ruang kelas: 22, Laboratorium : 2 dan Perpustakaan : 2 .

3.4. Sumber Data

Dalam penelitian kualitatif dengan paradigma naturalistik, data dapat dikumpulkan oleh peneliti sendiri dengan memasuki lokasi penelitian. Menurut Moleong (2006) sumber data dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto dan statistik. Untuk sumber data kata-kata dan tindakan yang diperoleh dari manusia, peneliti menggali informasi dari informan yaitu orang-orang berada dalam lingkup latar penelitian yang mengetahui tentang kepemimpinan kepala sekolah dan peran

guru dalam meningkatkan prestasi sekolah.

Dalam hal ini sumber data diperoleh dari informan kunci yaitu kepala sekolah yang menjadi pelaku utama dari kepemimpinan kepala sekolah dan peran guru dalam meningkatkan prestasi sekolah. Elemen-elemen sekolah yang secara langsung dan tidak langsung berhubungan dengan kepala sekolah atau mendapat dampak dari kepemimpinan kepala sekolah dan peran guru juga menjadi informan dalam penelitian ini misalnya wakil kepala sekolah, guru, karyawan sekolah, siswa, dan orang tua siswa.

3.5. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif ini peneliti menjadi instrumen utama yang terjun ke lapangan untuk mengumpulkan data melalui beberapa cara. Peneliti harus peka terhadap lingkungan untuk memilih data yang bermakna, terlibat dalam interaksi dengan para informan, segera menganalisis dan menyimpulkan data yang diperoleh. Bahan-bahan spesifik yang menjadi landasan dalam melakukan analisis data ini bisa berupa bahan-bahan hasil rekaman, seperti transkrip wawancara dan observasi partisipan.

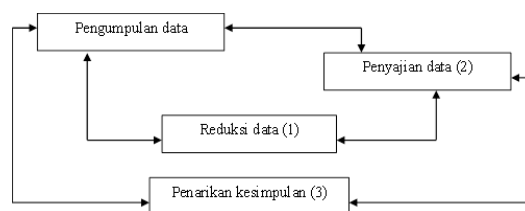
Untuk itu teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah (1) wawancara mendalam, (2) observasi partisipan, dan (3) studi dokumentasi.

3.6. Analisis Data

Analisis data merupakan upaya mencari dan menata data secara sistematis catatan tentang hasil observasi, wawancara dan sejenisnya untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang diteliti dan menyajikan sebagai temuan bagi orang lain (Muhadjir,1998). Analisis induktif analitik merupakan upaya untuk menganalisa data dengan berpijak pada logika positivisme dan fenomenologik.

Analisis data dapat dilakukan dua tahap yaitu: (1) Analisis data selama di lapangan dan (2) Analisis setelah data terkumpul (Miles & Huberman,1984). Mengingat penelitian ini menggunakan studi multi situs, maka ada dua analisis data yang dilakukakan didalam penelitian ini, yaitu (1) analisis data dalam situs, dan (2) analisis data lintas situs. Pada tiap

situs dilakukan dua tahap analisis yaitu analisis data selama di lapangan dan analisis setelah data terkumpul.



D. Paparan Data Dan Temuan Penelitian

4.1. Paparan Data dan Temuan di SMK Abdi Negara Tuban

Pada paparan kepemimpinan kepala sekolah, berturut-turut akan dipaparkan beberapa sub fokus yaitu; a) profil kepala sekolah, b) aktualisasi visi dan misi sekolah, c) nilai-nilai kepemimpinan kepala sekolah, dan d) hubungan sosial kepala sekolah. Di SMK Abdi Negara Tuban ini secara jelas memiliki visi yang berbunyi. Terwujudnya lulusan yang profesional, berjiwa wira usaha dan berkarakter berdasarkan imtaq serta mampu bersaing di pasar global.

Upaya yang dilakukan para guru SMK Abdi Negara Tuban dalam meningkatkan prestasi sekolah, ditemukan dalam kategori sebagai berikut; (a) optimalisasi proses pembelajaran, (b) meningkatkan profesionalisme guru, (c) memberdayakan potensi siswa, (d) menjalin kemitraan, (e) optimalisasi penggunaan fasilitas sekolah.

Berdasar hasil temuan di lapangan, diketahui adanya sejumlah faktor yang mendukung keberhasilan kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi sekolah. Faktor pendukung itu diantaranya (a) faktor sarana prasarana, (b) faktor keadaan siswa, (c) faktor guru dan karyawan sekolah, (d) faktor lingkungan dan aktifitas sekolah, (e) faktor dukungan, dan (f) faktor kemitraan.

Ada kendala yang ditemukan dalam kepemimpinan kepala sekolah di SMK Abdi Negara Tuban diantaranya berasal dari faktor guru dan masyarakat. Kendala tersebut bukan masalah serius dalam kepemimpinannya sebab kepala sekolah mampu mengatasinya. Kendala dari guru misalnya kurangnya tenaga pelatih kegiatan ekstrakurikuler. Namun kendala tersebut bukanlah masalah bagi kepemimpinan kepala sekolah sebab

beliau mampu mengatasinya. Kendala lain dari faktor guru adalah belum semua guru aktif dan kreatif dalam proses pembelajaran. Hal ini akan menghambat pelaksanaan pembelajaran berbasis ICT yang diprogramkan kepala sekolah.

Upaya kepala sekolah dalam memberdayakan faktor-faktor pendukung dan upaya mengatasi kendala dalam meningkatkan prestasi sekolah.

5.1. Kepala sekolah memberdayakan faktor sarana prasarana pendidikan melalui penyusunan jadwal penggunaan laboratorium, kebebasan penggunaan ruang multimedia dan fasilitas hotspot gratis untuk mendukung pembelajaran berbasis ICT, perpustakaan sebagai tempat pembelajaran, kebebasan dalam penggunaan lapangan olahraga dan perbaikan serta penambahan fasilitas pendidikan.

5.2. Kepala sekolah memberdayakan potensi siswa melalui program kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler sesuai jadwal, partisipasi dalam semua jenis perlombaan yang bersifat akademik dan non akademik.

5.3 Kepala sekolah memberdayakan potensi guru dan karyawan sekolah melalui, layanan terhadap pembelajaran siswa baik di bidang akademik dan non akademik, partisipasi dalam penyusunan program sekolah dan RAPBS, tanggungjawab terhadap tugas tambahan, pengadaan action research, sertifikasi guru, lomba guru berprestasi dan lomba lainnya, melanjutkan sekolah S2. Sedangkan potensi karyawan diberdayakan untuk melayani kebutuhan guru dan siswa.

5.4. Kepala sekolah memberdayakan dukungan dari seluruh warga sekolah melalui partisipasi aktif dalam berbagai kegiatan sekolah sedangkan komite sekolah diberdayakan dalam pengembangan fasilitas sekolah dan sebagai mitra kerja sekolah.

5.5. Kepala sekolah memberdayakan faktor lingkungan sekolah yang kondusif untuk melaksanakan kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler sehingga tercipta iklim belajar dan iklim bekerja yang sehat dan kompetitif.

5.6. Kepala sekolah memberdayakan jalinan kemitraan dengan masyarakat, alumni sekolah, Dunia usaha / dunia industri serta pemerintah untuk

mendukung dan mempercepat terwujudnya program sekolah.

5.7. Kepala sekolah mengatasi kendala belum mahirnya semua guru dalam olah komputer dengan mengadakan workshop model pembelajaran ICT

4.2. Paparan Data dan Temuan di SMK

Pelayaran Muhammadiyah Tuban

Kepemimpinan kepala sekolah sebagai fokus pertama dalam penelitian ini berturut-turut akan dipaparkan beberapa sub fokus, yaitu; (a) profil kepala sekolah, (b) aktualisasi visi dan misi sekolah, (c) nilai-nilai kepemimpinan kepala sekolah, (d) hubungan sosial kepala sekolah, dan (e) upaya kepala sekolah dalam memberdayakan faktor pendukung dan upaya mengatasi kendala dalam meningkatkan prestasi sekolah. Secara tegas visi SMK Pelayaran Muhammadiyah Tuban disebutkan sebagai berikut. Mewujudkan Sekolah unggul, kreatif, asri, berakhlak mulia, peduli lingkungan dan bertaraf internasional

Peran penting yang dilakukan guru di SMK Pelayaran Muhammadiyah Tuban dalam meningkatkan prestasi sekolah akan dibahas dalam kategori sebagai berikut; (a) optimalisasi proses pembelajaran, (b) memberdayakan guru dan karyawan sekolah, (c) memberdayakan potensi siswa, (d) membangun kerjasama, (e) mengoptimalkan penggunaan fasilitas sekolah.

Sejumlah faktor yang mendukung keberhasilan kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi sekolah, diantaranya (a) faktor sarana prasarana, (b) faktor keadaan siswa, (c) faktor guru dan karyawan sekolah, (d) faktor lingkungan dan aktifitas sekolah, (e) faktor dukungan, dan (f) faktor kerjasama.

Beberapa kendala yang ditemukan dalam kepemimpinan kepala sekolah di SMK Pelayaran Muhammadiyah Tuban diantaranya berasal dari faktor siswa, guru, dan lahan sekolah. Kendala tersebut bukan masalah serius dalam kepemimpinannya namun merupakan hal biasa yang dihadapi pada awal implementasi kebijakan baru. Kendala juga berasal dari faktor guru misalnya, belum semua guru mahir dalam mengoperasikan komputer dan proses

pembelajaran berbasis ICT. Selain itu dalam mengelola sekolah, terkadang ada kurang sepehaman antara kebijakan kepala sekolah dengan guru, kadang ada hambatan dari guru tentang kebijakannya, namun hal ini dapat diatasi kepala sekolah karena kepala sekolah mempunyai sikap demokratis.

5.7. Kepala sekolah mengatasi kendala guru yang belum mahir dalam mengoperasikan komputer melalui penyiapan tenaga pendamping untuk pengoperasian komputer, program pelatihan secara berkala dengan memberdayakan guru yang sudah mampu mengoperasikan komputer, pelatihan dalam mengoperasikan komputer dan internet. Sedangkan untuk mengatasi guru yang kurang sepeham dengan kebijakan kepala sekolah melalui pendekatan kekeluargaan.

E. Pembahasan

5.1 Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah

Berdasarkan temuan penelitian pada kedua situs dapat ditegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah pada kedua situs tersebut mampu mengelola secara profesional beberapa hal berikut; (1) penggunaan fasilitas pendidikan dengan baik, (2) peningkatan profesionalisme guru, (3) sistem pembelajaran yang inovatif, aktif, kreatif, (4) iklim kerja dan iklim belajar yang kondusif, dan (5) jalinan kerjasama dengan berbagai pihak. Pengelolaan yang profesional terhadap kelima hal tersebut mempunyai tujuan utama yaitu meningkatkan prestasi siswa baik prestasi akademik maupun pengembangan bakat dan minat siswa yang bersifat non akademik.

Pembahasan fokus kepemimpinan kepala sekolah dibedakan menurut temuan yang ada yaitu adanya; (1) kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan (2) tipologi kepemimpinan kepala sekolah.

5.2 Peran Guru dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah

Beberapa peran guru di SMK Pelayaran Muhammadiyah Tuban dan SMK Abdi Negara Tuban dapat dibahas dalam kategori berikut ini: (1) optimalisasi proses pembelajaran, (2) meningkatkan profesionalisme guru, (3)

memberdayakan potensi siswa, (4) menjalin kemitraan dan kerjasama, (5) mengoptimalkan penggunaan fasilitas sekolah.

Guru pada kedua situs, dalam salah satu strateginya untuk meningkatkan prestasi sekolah adalah dengan memberdayakan siswa. Pada situs1, bentuk pemberdayaan terhadap siswa dilakukan dengan; (a) memprogramkan kegiatan siswa dalam jadwal kegiatan kurikuler maupun ekstrakurikuler, (b) siswa diikutkan dalam semua jenis perlombaan maupun kejuaraan baik yang bersifat akademik maupun non akademik, (c) pembinaan dan latihan yang rutin pada semua kegiatan ekstrakurikuler.

Pada situs 2, bentuk pemberdayaan siswa dilakukan dengan jalan; (a) memprogramkan kegiatan siswa dalam jadwal kegiatan kurikuler maupun ekstrakurikuler, (b) siswa diikutkan dalam semua jenis perlombaan maupun kejuaraan baik yang bersifat akademik maupun non akademik, (c) siswa diberdayakan untuk mengadakan kegiatan seminar maupun kejuaraan olah raga.

5.3 Upaya Kepala Sekolah dalam Memberdayakan Faktor Pendukung dan Upaya Mengatasi Kendala dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah

Faktor yang mendukung keberhasilan kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi sekolah diantaranya faktor sarana prasarana. Untuk memberdayakan sarana pendidikan yang sudah lengkap maka kepala sekolah melalui wakasek kurikulum, menyusun jadwal penggunaan fasilitas pendidikan secara rutin. Misalnya penggunaan laboratorium disusun sesuai jadwal yang telah ditentukan. Perpustakaan sekolah juga diberdayakan penggunaannya dalam proses pembelajaran oleh guru dan siswa. Agar sarana pendidikan dapat digunakan secara optimal maka secara berkala diadakan perbaikan dan penambahan fasilitas di beberapa ruangan misalnya, pengadaan komputer di laboratorium komputer, pengadaan buku referensi guru, pengembangan software dan pengelolaan perpustakaan berbasis ICT, pemenuhan sarana laboratorium dan komputer serta ruang multi media.

Faktor pendukung kedua berasal dari input siswa yang memenuhi standar sesuai pilihan Program Studi Keahlian /

Kompetensi Keahlian yang sekolah tawarkan. Potensi siswa tersebut diberdayakan melalui beberapa program kegiatan misalnya; siswa secara tertib dan disiplin mengikuti kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler sesuai jadwal. Mereka diikutkan dalam semua jenis perlombaan baik yang bersifat akademik maupun non akademik untuk meningkatkan potensi, bakat dan minat siswa.

Faktor pendukung lain dalam keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah adalah adanya guru dan karyawan sekolah yang profesional. Guru dan karyawan sekolah dilibatkan dalam penyusunan Program Kerja Sekolah dan RAPBS. Mereka diberi kesempatan untuk mengembangkan profesinya misalnya mengikuti sertifikasi guru, mengikutkan guru pada setiap lomba guru berprestasi maupun inovasi pembelajaran, membuka kesempatan pada guru untuk melanjutkan sekolah ke jenjang S2, mengikutsertakan guru dalam pendidikan dan pelatihan, workshop, forum diskusi, MGMP, dan mengoptimalkan pelaksanaan MGMP di sekolah, dan pemberian tugas tambahan untuk menyalurkan aspirasi guru dan karyawan. Potensi karyawan sekolah juga diberdayakan untuk melayani siswa dan guru secara maksimal. Untuk meningkatkan kualifikasi karyawan sekolah mereka diikutkan dalam diklat yang sesuai bidangnya.

Berdasar kendala yang ditemukan dalam meningkatkan prestasi sekolah, maka kepala sekolah berusaha mengatasi kendala tersebut dengan melakukan beberapa hal berikut ini sesuai dengan faktor kendala yang ditemukan. Guru yang belum mahir dalam mengoperasikan komputer merupakan salah satu kendala dalam melaksanakan pembelajaran berbasis ICT. Untuk itu kepala sekolah melakukan program pelatihan komputer secara rutin di sekolah dan mengadakan workshop model pembelajaran on line/ICT.

F. Penutup

6.1 Kesimpulan

Pertama, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif mempunyai ciri-ciri yang sama dengan kepemimpinan transformasional yang mempunyai tipologi the value-based juggler, yang bercirikan mampu mempengaruhi seluruh komponen sekolah untuk berprestasi, berdasarkan

pendekatan nilai yang bersifat persuasive dengan menciptakan iklim kerja yang sehat, dan melakukan perubahan dan perbaikan sekolah dan tetap berorientasi pada kemajuan belajar siswa.

Kedua, peran guru yang efektif untuk meningkatkan prestasi sekolah dengan cara memberdayakan seluruh potensi dan sumberdaya yang ada di sekolah melalui beberapa cara yaitu; (1) optimalisasi proses pembelajaran, (2) memberdayakan dan meningkatkan profesionalisme guru dan karyawan sekolah, (3) memberdayakan potensi siswa, (4) menjalin kerjasama dan kemitraan, (5) mengoptimalkan penggunaan fasilitas sekolah.

Ketiga, faktor pendukung keberhasilan kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi sekolah antara lain adanya (1) faktor sarana dan prasarana pendidikan di sekolah yang lengkap dan dikelola dengan baik, (2) faktor siswa yang mempunyai motivasi dan semangat tinggi dalam mengikuti kegiatan akademik dan non akademik, (3) faktor guru dan karyawan yang profesional dan berkualifikasi di bidangnya, (4) faktor lingkungan yang kondusif serta adanya iklim kerja dan iklim belajar yang sehat dan kompetitif, (5) faktor dukungan penuh dari komponen sekolah, dan (6) faktor kerjasama dan kemitraan dengan orang tua, masyarakat, alumni sekolah, Perguruan Tinggi, Dunia Usaha/Dunia Industri, dan pemerintah.

Keempat, faktor kendala dalam meningkatkan prestasi sekolah antara lain; (1) belum semua guru mahir dalam melaksanakan pembelajaran berbasis ICT dan kurangnya tenaga pelatih kegiatan ekstrakurikuler di sekolah, (2) masyarakat yang kurang sepeham dengan inovasi pendidikan yang dilakukan kepala sekolah, dan (3) kurang luasnya lahan sekolah.

6.2 Saran

1. Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan diantaranya dipengaruhi oleh komitmen dan keterlibatan guru dan semua unsur pendukung sekolah maka memberdayakan mereka dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi program kegiatan sekolah adalah lebih bijaksana. Kepemimpinan kepala sekolah yang transformasional mempunyai tipologi the

value-based juggler menciptakan iklim kerja yang sehat, dan melakukan perubahan dan perbaikan sekolah dan tetap berorientasi pada kemajuan belajar siswa terhadap peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia.

2. Guru

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Pasal 34 bahwa pemerintah wajib membina dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi guru. Untuk itu seharusnya pemerintah menyediakan anggaran yang cukup untuk meningkatkan profesionalisme dan pengabdian guru pada sekolah. Peningkatan profesionalisme dan kompetensi guru adalah penting dalam peningkatan kualitas pendidikan sebab dengan guru yang profesional akan dapat mengoptimalkan proses pembelajaran sehingga siswa dapat memperoleh pembelajaran yang lebih bermakna.

3. Faktor Pendukung Prestasi Sekolah

Memfaatkan ke enam faktor pendukung prestasi sekolah secara optimal, meliputi (1) faktor sarana dan prasarana pendidikan di sekolah yang lengkap dan dikelola dengan baik, (2) faktor siswa yang mempunyai motivasi dan semangat tinggi dalam mengikuti kegiatan akademik dan non akademik, (3) faktor guru dan karyawan yang profesional dan berkualifikasi di bidangnya, (4) faktor lingkungan yang kondusif serta adanya iklim kerja dan iklim belajar yang sehat dan kompetitif, (5) faktor dukungan penuh dari komponen sekolah, dan (6) faktor kerjasama dan kemitraan dengan orang tua, masyarakat, alumni sekolah, Perguruan Tinggi, Dunia Usaha/Dunia Industri, dan pemerintah. Beberapa faktor pendukung tersebut diberdayakan peran dan fungsinya dalam meningkatkan prestasi sekolah.

4. Faktor Kendala Prestasi Sekolah

Kendala yang menjadi penghambat pencapaian prestasi sekolah merupakan hal yang unik di setiap sekolah. Beberapa kendala tersebut diatasi dengan lebih mengoptimalkan faktor pendukung yang ada dengan memberdayakan peran dan fungsi faktor pendukung prestasi sekolah secara lebih optimal. Dan upaya mengatasi kendala dalam peningkatan prestasi sekolah dilakukan dengan mengadakan program kegiatan untuk mengatasi kendala tersebut misalnya pelatihan komputer secara rutin dan workshop model

pembelajaran on line/ ICT bagi guru yang belum mahir menggunakan komputer.

Daftar Pustaka

- Allison, M. & Kaye, J. 1997. *Perencanaan Strategik bagi Organisasi Nirlaba*. Terjemahan oleh Yayasan Obor Indonesia. Jakarta: Yayasan Obor
- Arifin, I. 2007. *Strategi Kepala Sekolah Capai Prestasi Juara UKS Nasional*. Jogjakarta: Aditya Media.
- Arifin, I., 1998. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Berprestasi Studi Multi Kasus pada MIN Malang I, MI Mamba'ul Ulum, dan SDN Ngaglik I Batu di Malang*. Disertasi Tidak Dipublikasikan, Malang: Program Pascasarjana IKIP Malang.
- Arifin, I., 1996. *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan*. Malang: Kalimasahada Press.
- Bafadal, I., 1995. *Proses perubahan di Sekolah: Studi Multisitus pada Tiga Sekolah Dasar yang Baik di Sumekar*. Disertasi Tidak Dipublikasikan, Malang: Program Pascasarjana IKIP Malang.
- Bandur, A., 12 Desember, 2007. Efektivitas dan Perbaikan Sekolah: Apa dan Bagaimana mewujudkannya. *Pos Kupang*. hlm. 2.
- Bass, B., 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. & B.J. Avolio. 1990. *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Pato Alto, CA: Consulting Psychology Press
- Bogdan, R.C., & Biklen, S.K. 1982. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Bogdan, R.C., & Biklen, S.K. 1998. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Bush, T. 2003. *Theories of Educational Leadership and Management* (ed. ke-3). London: Sage Publications.
- Bush, T. & Middlewood, D. 2005. *Leading and Managing People in Education*. London: Sage Publications.
- Davis, G.A. & Thomas, M.A. 1989. *Effective School and Effective teachers*. Boston: Allyn and Bacon.

- Fredmont, M. & Tregou, B.B. 2004. *The Art and Discipline of Strategi Leadership*. Terjemahan oleh Hidmad Kusumaningrat. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Gaffar. 1994. *Perencanaan Pendidikan Teori dan Metodologi*. Jakarta: P2LPTK
- Gardner, H. 1983. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligence*. New York: Basic Besk
- Goleman, D. 2001. *Working with Emotional Intelligence*. (edisi Indonesia) Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Grauwe, A.D., 2005. *Improving the Quality of Education through School-Based Management: Learning from International Experiences*. Hamburg: International Institute for Education.
- Hallinger, P. & J. Murphy. 1986. *The Social Context of Effective Schools*. *American Journal of Education*. 94:328-355.
- Heck, R.H. 1992. *Principals, Instructional Leadership and Schhool Performance Implication for Policy Development*. Vol 14. PP 21-34.
- Indrafachrudi, S dkk. 1996. *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*. Malang: Ardi Manunggal Jaya.
- Judy, R. & Don, M. B. (2004). *Educational Leadership: Changing Schools, Changing Roles*. Pearson Education.Inc.
- Kurnia.A. 2008. *Kepemimpinan Abad 21*. The Management Lecture Resume. (Online).<http://elqorni.worldpress.com/2008/05/24/kepemimpinan-abad-21-2/>
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G., 1985. *Naturalistic Inquiry*. California. Sage Publication.
- Lipham, J.M.,& Rankin, R.E., & Hoeh, J.A. 1985. *The Princhipalship: Concepts, Competencies, and Cases*. New York: Longman Inc.
- Luthans, 1995. *Organizational Behavior*. Edisi Ke VIII. Singapore: MC Graw Hill INC.
- Macbeath & Mortimer. 2001. *Improving School Effectiveness*. Buckingham: Open University Press
- Mahmood, H., 1993. *Kepemimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur:Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mantja, W. 2007. *Profesionalisasi Tenaga Kependidikan: Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*. Malang: Elang Mas.
- Megawangi, R., 2005. *Pendidikan Holistik*. Cimanggis: Indonesia Heritage Foundation.
- Miles, M.B.,& Huberman, A.M. 1992. *Qualitative Data Analysis*, (2nd ed). Beverly Hills California: Sage Publication, Inc
- Moleong, L. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mortimore, P., 1995. "Key Characteristics of Effective School". Kertas Kerja dibentangkan pada Seminar Sekolah Efektif, Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Muhajir, N. 1998. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raake Sarasin
- Mulyasa, E. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Professional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Murillo, J.J., 2002. *Good Effective School Improvement In Spain*: (dalam Educational Research and Evaluation), Vol.8. No.4. PP.387-410)
- Nasution, S., 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Nawawi, H. 2000. *Manajemen Strategik, Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi Bidang Pendidikan*, Jogjakarta: Gajah Mada University Press.
- Nurkolis. 2006. *Manajemen berbasis Sekolah*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*. Bandung: Citra Umbara.
- Pidarta,Made., 1997. *Landasan Kependidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Porter, M.E. 2003. *What is Strategik? Dalam Umara (Ed), Implementasi Manajemen Strategik, Kebijakan Proses*, Terjemahan oleh Nganam Maksenius ed All. Jogjakarta: Amara Book
- Purcell,C. 1978. *Gifted and Talented Children*, Education Act 1978. Washington D.C.: US Government Printing Office.
- Rohlen, T.P. 1993. *Japan High School*. Berkerly: University of California Press.
- Robbins, S. 1983. *Organizational Theory: The Structure and Design of Organizations*. Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rusmini, A., 2007. *Kerangka Komprehensif untuk Penambahbaikan Sekolah Berkesan: Satu Kajian Eksplanatori*. Jurnal Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan. IAB. Jilid 17 Bil.01. 17-30.

- Sackney. 1996. *Effective Schools Improvement: An Overview. Educational Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Sakdiyah. M., 2007. *Meretas Kompetensi Guru menuju {Pendidikan yang Berkualitas*. Makalah disajikan pada Seminar Nasional Program Pasca Sarjana Teknologi Pembelajaran UNIPA Surabaya Kelas G/VI. Direktorat Jendral Pendidikan Dasar Menengah. Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan Jawa Timur, Magetan, 27 Januari 2007
- Saskhin, M & Molly, G.S. 2003. *Leadership That Matters*. San Francisco: Barret-Kohler Publisher Inc.
- Schien, H.E. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Joosey-Bass Publishers.
- Sergionanni, Thomas J. 1991. *The Principalsip, A Reflective Practice Perspective*. Massacusetts:Allyn&Bacon.
- Sholeh, M., 2007. *Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan Guru*. Pelangi Pendidikan, (Online), (<http://pelangi-pendidikan.com.mhtml>), diakses 18 Desember 2007)
- Smith, A.W. 1997. Learning is a Living System: Learning Leaders and Organization. *Human System Management* 16 (4): 277
- Spradley, J.P.1980. *Participant Observation*. New York: Holt, Rinehart and Wiston.
- Spradley, J.P.1997. *Metode Etnografi*. Alih Bahasa Misbah Zulfa Elizabeth. Jogyakarta: Tiara Wacana.
- Siagian, S. 1995. *Manajemen Strategik*. Jakarta : Bumi Aksara
- Soepardi. 1998. *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: P2LPTK
- Stool A. & Fink, D. 1996. *Changing Our Schools*. Buckingham: Open University Press.
- Sudarwati. 2009. “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah: Studi Multisitus di SMKN 2 Madiun dan SMKN 2 Ngawi.”. Tesis. Program Studi Manajemen Pendidikan. Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, Malang.
- Sugiyono, 2006. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Suliadi, Rachmat. 2009. *Hubungan Antara Supervisi Pengawas Sekolah, Intensitas Kegiatan MGMP dan Motivasi Berprestasi Guru dengan Profesionalisme Guru SMK Negeri di Kota Malang*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, Malang.
- Suryadi, A. dan Tilaar, A.R. 1993. *Analisis Kebijakan Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Sutisna, O. 1993. *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis dan Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa
- Suyanto. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Kompas, (Online), (<http://www.kompas.com/kompas-cetak/0103/23/dikbud/foru09.htm>), diakses 25 Maret 2008)
- Syifa, A., 29 Maret, 2008. *Kepemimpinan Sekolah yang Kuat*. *Jawa Pos Radar Mojokerto*. hlm 2
- Teddle, C. & Reynolds.R. 2002. *The International Handbook of School Effectiveness Research*. London: Falmer Press.
- Thomas,V. 1997. *What Research Says about Administrators’ Management Style, Effectiveness and Teacher Morale*. Dokumen ERIC no.ED 411 569
- Townsend, T. 1994. *Goals for Effectiveness Schools: The View from The Field*. *School Effectiveness and School Improvement*. 5,(2), 127-148.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Bandung: Citra Umbara
- UNDP. 2019. *Human Development Report 2019*. New York: St. Martin’s Press.
- Unruh, C.G. & Alexander, W.M., 1990. *Innovation and Secondary Education*. London: Halt Rienharted Winstone Inc.
- Wahjosumidjo. 1995. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Walcott, H.F. 1994. *Transforming Qualitative Date (Description, Analysis and Interpretation)*, London: Sage Publication.
- Yin, R.K. 1996. *Studi Kasus : Desain dan Metode* Alih bahasa oleh Djazuli Mudzakir. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yukl. G., 2007. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Alih bahasa oleh Budi Supriyanto. Jakarta: PT. Indeks