

# **KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN SEKOLAH**

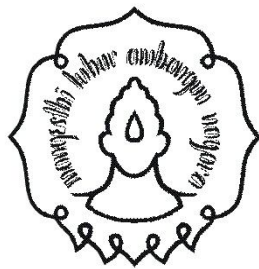
(Studi Kasus Tentang Manajemen Kepala Sekolah Di SD

Muhammadiyah Wonorejo Polokarto)

TESIS

Disusun Dan Dibuat Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat

Magister Program Studi Teknologi Pendidikan



Oleh:

**MJ Hari Marsongko**

NIM. S810908110

**PROGRAM STUDI TEKNOLOGI PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA**

2009

# KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN SEKOLAH

(Studi Kasus Tentang Manajemen Kepala Sekolah Di SD  
Muhammadiyah Wonorejo Polokarto)

**Disusun oleh:**

**MJ Hari Marsongko**

NIM S810908110

**Telah disetujui oleh Tim Pembimbing**

Dewan Pembimbing

Jabatan	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
Pembimbing I	Prof. Dr. Syamsi Haryanto, M. Pd. NIP. 130529724	.....	.....
Pembimbing II	Prof. Dr. H. Soenarwan NIP. 130259813	.....	.....

Mengetahui

Ketua Prodi Teknologi Pendidikan

Prof. Dr. Mulyoto, M.Pd.

NIP. 19430712 197301 1 001

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN  
MUTU PENDIDIKAN SEKOLAH**

(Studi Kasus Tentang Manajemen Kepala Sekolah Di SD Muhammadiyah  
Wonorejo Polokarto)

**Disusun oleh:**

**MJ Hari Marsongko**

NIM S810908110

**Telah disetujui oleh Tim Penguji**

Dewan Pembimbing

Jabatan	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
Ketua	Prof. Dr. Mulyoto, M.Pd. NIP. 19430712 197301 1 001	.....	.....
Sekretaris	Dr. Nunuk Suryani, M.Pd. NIP. 19661108 199003 2 001	.....	.....
Anggota Penguji	1. Prof. Dr. Syamsi Haryanto, M. Pd. NIP. 130529724	.....	.....
	2. Prof. Dr. H. Soenarwan NIP. 130259813	.....	.....

Mengetahui

Ketua Program Studi	Prof. Dr. Mulyoto, M.Pd.	.....	.....
Teknologi Pendidikan	NIP. 19430712 197301 1 001		
Direktur Program	Prof. Drs.Suranto,M.Sc,PhD	.....	.....
Pascasarjana	NIP. 19570820 198503 1 004		

## PERSEMBAHAN

Tesis ini kupersembahkan untuk yang tercinta:

1. Kedua orang tuaku dan mertua,
2. Istriku tercinta Widyaningsih dan
3. Anaku tersayang Erie, Gilang dan Arien.



**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : MJ Hari Marsongko

NIM : S810908110

Program Studi : Teknologi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas  
Sebelas Maret Surakarta

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis berjudul "*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah studi kasus tentang Manajemen Kepala Sekolah di SD Muhammadiyah Wonorejo Polokarto*" adalah benar-benar hasil karya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya, dalam tesis tersebut diberi tanda *citasi* dan ditunjukkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata terbukti pernyataan saya ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan tesis dan gelar yang saya peroleh dari tesis tersebut.

Polokarto, 14 Nopember 2009

Yang membuat pernyataan

MJ Hari Marsongko

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penyusun panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas segala limpahan rahmat dan pertolongan-Nya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan proposal tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus Tentang Manajemen Kepala Sekolah Di Sd Muhammadiyah Wonorejo Polokarto). Proposal ini disusun sebagai persyaratan guna menyelesaikan studi Magister Teknologi Pendidikan di Pasca Sarjana UNS.

Dalam menyelesaikan proposal ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini ijin penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Direktur Program Pascasarjana UNS, yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk menuntut ilmu.
2. Prof. Dr. Mulyoto, M.Pd sebagai Ketua Prodi Teknologi Pendidikan Pasca Sarjana UNS, yang telah memberikan kesempatan dan petunjuknya kepada penulis guna menyelesaikan studinya.
3. Dr. Nunuk Suryani, M.Pd sebagai sekretaris Prodi dan sekaligus sebagai pembimbing seminar Teknologi Pendidikan Pasca Sarjana UNS, yang telah memberi kesempatan dan arahannya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal ini.

4. Prof. Dr. Syamsi Haryanto, M. Pd. yang telah membimbing dalam pembuatan proposal tesis ini hingga jadi, semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda.
5. Prof. Dr. H Soenarwan yang telah membimbing dalam pembuatan proposal tesis ini hingga jadi, semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda.
6. Kepala Sekolah Dasar Muhammadiyah beserta seluruh Dewan Guru yang telah memberikan kesempatan dan kontribusinya dalam memberikan informasi yang penulis butuhkan, semoga kebaikannya diterima Allah SWT sebagai amal kebaikan.
7. Semua handaitaulan yang memberi motivasi pada penulis sampai selesainya studi, semoga diberi rahmad dan hidayah oleh Allah SWT, Amiin.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyajian proposal ini jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kritik dan saran sangat saya harapkan guna perbaikan penulisan selanjutnya. Akhirnya semoga proposal ini dapat bermanfaat khususnya bagi penyusun, umumnya bagi pembaca.

Penulis

## **DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>Halaman Judul</b> .....	i
<b>Halaman Persetujuan</b> .....	ii
<b>Halaman Pengesahan</b> .....	iii
<b>Halaman Persembahan</b> .....	iv
<b>Halaman Pernyataan</b> .....	v
<b>Kata Pengantar</b> .....	vi
<b>Daftar Isi</b> .....	viii
<b>Daftar Tabel</b> .....	x
<b>Daftar Bagan</b> .....	xi
<b>Daftar Lampiran</b> .....	xii
<b>Abstrak</b> .....	xiii
<b>Abstrack</b> .....	xv
<b>Bab I Pendahuluan</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	7
<b>Bab II Kajian Teori</b> .....	8
A. Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	9
B. Mutu Sekolah .....	19
C. Penelitian yang relevan .....	23
D. Kerangka Pikir .....	24
<b>Bab III Metodologi Penelitian</b> .....	25



A. Lokasi Penelitian .....	25
B. Strategi dan Bentuk Penelitian .....	25
C. Sumber Data dan Teknik sampling .....	26
D. Teknik Pengumpulan Data .....	26
E. Teknik Cuplikan (Sampling) .....	27
F. Validitas Data .....	28
G. Teknik Analisis .....	28
H. Alokasi Waktu Penelitian .....	29
<b>Bab IV Laporan Penelitian .....</b>	<b>31</b>
A. Deskripsi Kondisi SD Muhammadiyah Wonorejo .....	31
B. Temuan Penelitian .....	42
C. Pembahasan .....	77
<b>Bab V Penutup .....</b>	<b>94</b>
A. Kesimpulan .....	94
B. Implikasi .....	95
C. Saran .....	96
<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>98</b>
<b>Lampiran-lampiran .....</b>	<b>99</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Alokasi Waktu Penelitian .....	29
Tabel 1.2	Keadaan Ketenagaan berdasarkan jumlah .....	33
Tabel 1.3	Keadaan Ketenagaan berdasarkan Status Kepegawaian .....	34
Tabel 1.4	Keadaan Ketenagaan berdasarkan Pendidikan .....	35
Tabel 1.5	Nilai UASBN dan Jumlah Lulusan .....	36
Tabel 1.6	Kondisi Sarana Prasarana .....	38
Tabel 1.7	Sertifikat Penataran .....	43
Tabel 1.8	Piagam Penghargaan .....	44
Tabel 1.9	Pengalaman Pekerjaan .....	44
Tabel 1.10	Pengalaman Jabatan .....	44
Tabel 1.11	Pengalaman Organisasi .....	45
Tabel 1.12	Prestasi sekolah .....	73
Tabel 1.13	Nilai UASBN & Jumlah Lulusan .....	74
Tabel 1.14	Penelusuran Lulusan .....	79

## DAFTAR BAGAN

Bagan 1 Flow Chart Kerangka Pikir .....	24
Bagan 2 Flow Chart Model analisis interaktif .....	29
Bagan 3 Flow Chart Struktur organisasi SD Muhammadiyah .....	37
Bagan 4 Flow Chart Struktur Organisasi Komite Sekolah .....	38
Bagan 5 Flow Chart Penyusunan Program Pembelajaran .....	61
Bagan 6 Flow Chart Penilaian Pembelajaran .....	69
Bagan 7 Flow Chart Analisis .....	72
Bagan 8 Flow Chart Program Tindak Lanjut .....	72

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Ijin Penelitian .....	100
Lampiran 2	Surat Keterangan Melaksanakan Penelitian .....	109
Lampiran 3	Pedoman Wawancara .....	108
Lampiran 4	Instrumen Observasi .....	115
Lampiran 5	Mencatat Dokumen .....	116
Lampiran 6	Catatan Lapangan Hasil observasi/Wawancara .....	117
Lampiran 7	Daftar Pertanyaan Wawancara .....	158
Lampiran 8	Catatan Lapangan Hasil Wawancara .....	159
Lampiran 9	Catatan lapangan Pengamatan Kepemimpinan .....	169
Lampiran 10	Instrumen Wawancara .....	184

## ABSTRAK

MJ Hari Marsongko: *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah Studi Kasus Tentang Manajemen Kepala Sekolah Di SD Muhammadiyah Wonorejo Polokarto*. Tesis Program Studi Teknologi Pendidikan; Program Pascasarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta. 2009.

Tujuan penelitian ini adalah 1) Untuk mengetahui bagaimana gambaran kondisi pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan fungsinya untuk meningkatkan mutu sekolah, 2) Untuk mengetahui bagaimana prestasi sekolah dapat dicapai, 3) Untuk mengetahui peran kepemimpinan kepala sekolah untuk menghadapi kendala dalam menjalankan tugasnya.

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data diperoleh dari informasi, tempat dan aktivitas kegiatan kepemimpinan kepala sekolah, serta dokumen. Teknik pengambilan data berupa wawancara mendalam, observasi langsung, angket dan mencatat dokumen. Uji validitas data dilakukan dengan menerapkan triangulasi sumber, triangulasi metode. Teknik analisis data berupa teknik analisis interaktif yaitu data reduction, data display, dan conclusion drawing yang saling berinteraksi.

Hasil penelitian berupa pokok-pokok temuan yaitu: 1) Peningkatan mutu pembelajaran di SD Muhammadiyah Wonorejo ditentukan bagaimana kepala sekolah dapat mengelola manajemen sekolah serta kemampuan dalam menetapkan Visi, Misi, Tujuan Pendidikan SD Muhammadiyah Wonorejo, Strategi, dan Sasaran tepat sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah. 2) Peningkatan mutu kompetensi kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya sangat ditentukan motivasi diri kepala sekolah serta bagaimana bisa mengelola Input Pembelajaran, menyelenggarakan Proses Pembelajaran, menghasilkan Output Pembelajaran. 3) Secara keseluruhan kondisi Kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai Educator (Pendidik), sebagai Manajer, sebagai Administrator,

sebagai Supervisor, sebagai Leader (Pemimpin), sebagai Inovator, sebagai Motivator sangat baik sehingga kepala sekolah bisa menjadi contoh dalam menjalankan tugasnya.

## ABSTRACT

MJ Hari Marsongko: *Headmaster Leadership in Increasing Education Leadership Case Study About Headmaster Management in Muhammadiyah Elementary School Wonorejo Polokarto*. Thesis. Education Technology Program; Post-Graduate Program. Sebelas Maret University. Surakarta. 2009.

The objectives of this research are 1) To know how image of condition of headmaster leadership execution in executing its function to increase school quality, 2) To know how school achievement can be reached, 3) To know the role of headmaster leadership to face constraint in implementing its duty.

Research method applied was descriptive qualitative research. Data collecting obtained from information, place and leadership activity of headmaster, and document. Data retrieval technique was in the form of interview, direct observation, questionnaire and document. Data validity test was done by applying source triangulation, method triangulation. Data analysis technique was in the form of interactive analytical technique that is data reduction, data display, and conclusion drawing which is interact each other.

Result of research in the form of specific findings that is: 1) Improvement of learning quality in Muhammadiyah Elementary School Wonorejo is determined by how headmaster can manage school management and ability in making vision, mission, education purpose of Muhammadiyah Elementary School Wonorejo, and strategy according to situation and condition of school. 2) Improvement of headmaster leadership competency in implementing its duty and function is hardly determined by headmaster self-motivation and how to manage learning input, carried learning process and yielded learning output. 3) As a whole condition of headmaster of Muhammadiyah Elementary School Wonorejo in implementing its duty and function as Educator, as Manajer, as Administrator, as Supervisor ~ Leader, as Inovator, as Motivator was very good so that headmaster could becc example in implementing its duty.

## BAB I

### PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang Masalah

Sekolah sebagai suatu Lembaga Pendidikan menghadapi dua tuntutan yaitu tuntutan dari masyarakat dan tuntutan dunia usaha. Hal yang menjadi tuntutan yaitu tentang masalah rendahnya mutu pendidikan dan masalah relevansi terhadap perkembangan kebutuhan masyarakat di era industrialisasi dan globalisasi yang semakin terbuka.

Sejalan tantangan kehidupan global, pendidikan mempunyai peran strategis dalam jaman yang maju, keunggulan suatu bangsa tidak lagi mengandalkan kekayaan alam melainkan pada keunggulan sumber daya manusia (SDM). Mutu sumber daya manusia (SDM) ditentukan mutu pendidikan, tolok ukur mutu pendidikan didasarkan pada kondisi output dan outcome yang memenuhi syarat dalam menghadapi tuntutan jaman. Untuk mewujudkan mutu pendidikan harus ditunjang oleh komponen pendidikan yang memadai. Komponen-komponen tersebut menjadi masukan (input) untuk di proses sehingga menghasilkan keluaran (output) dan outcome (dampak) yang unggul.

Di dunia maju, kualitas sumber daya manusia adalah segala-galanya oleh karena itu masyarakat akan bersaing untuk mencari sekolah yang terbaik bagi putra putrinya. Sekolah yang tidak mampu menunjukkan kualitas terbaiknya akan ditinggalkan oleh masyarakat (orang tua).

Meningkatkan kualitas pe<sup>1</sup> kan (sekolah) tidaklah mudah, untuk mencapai kualitas yang baik tidak selalu identik dengan besarnya dana yang dikeluarkan, letak sekolah di desa ataupun di kota, Negeri ataupun swasta

namun sangat ditentukan oleh bagaimana sekolah memberikan kualitas pelayanan kepada peserta didik sehingga menghasilkan peserta didik yang berkualitas.

Pendidikan sebagai hak asasi setiap individu anak bangsa, telah diakui dalam pasal 31 ayat (1) UUD 1945 yang menyebutkan bahwa setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan, sedangkan ayat (3) juga menyatakan bahwa pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan suatu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dalam undang-undang. Oleh karena itu seluruh komponen bangsa baik orang tua, masyarakat, maupun pemerintah sendiri bertanggungjawab mencerdaskan bangsa melalui pendidikan. Hal ini menjadi salah satu tujuan bangsa Indonesia yang diamanatkan oleh Pembukaan UUD 1945 alinea 4.

Kondisi lembaga pendidikan (sekolah) di negara kita saat ini masih ada beberapa permasalahan klasik yaitu kurangnya sarana prasarana sekolah, keadaan gedung sudah rusak, mutu tenaga pendidik belum memenuhi kompetensi dan kebijakan-kebijakan kurang produktif. Disisi lain sangat mengembirakan yaitu bahwa kesadaran masyarakat semakin meningkat akan pentingnya pendidikan yang berkualitas.

Dengan semangat desentralisasi pendidikan yang semakin menguat, sekolah menjadi leluasa bergerak mengelola sumber daya yang ada sehingga mutu dapat ditingkatkan. Apalagi dengan diterapkannya suatu alternatif



model pengelolaan sekolah dengan manajemen berbasis sekolah, akan menjadikan kompetisi antar sekolah semakin nampak.

Berkaitan dengan hal tersebut, tujuan pendidikan dapat tercapai apabila semua komponen pendidikan memenuhi persyaratan. Dari beberapa komponen pendidikan, yang paling berperan adalah kepala sekolah. Kepala sekolah yang bermutu akan mampu menjawab tantangan perubahan jaman yang semakin cepat. Dimasa mendatang permasalahan pendidikan semakin kompleks, sehingga menuntut kepala sekolah untuk selalu melakukan berbagai upaya dalam meningkatkan kompetensi seluruh komponen sekolah.

Pendidikan bermutu dihasilkan oleh kepemimpinan kepala sekolah bermutu, kepala sekolah bermutu adalah yang profesional. Kepala sekolah profesional adalah yang mampu mengelola dan mengembangkan sekolah secara komprehensif (menyeluruh), oleh karena itu kepala sekolah mempunyai peran sangat penting dan strategis dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. Kepala sekolah profesional dalam melaksanakan tugasnya penuh dengan strategi-strategi peningkatan mutu, sehingga dapat menghasilkan output dan outcome yang bermutu. Profesionalisme kepala sekolah akan menunjukkan mutu kinerja sekolah.

Ketercapaian tujuan lembaga pendidikan sekolah sangat bergantung dari kecakapan dan kebijakan kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Kepala sekolah merupakan pejabat profesional dalam mengelola organisasi sekolah sekaligus bertugas mengatur dan mengelola semua sumber, organisasi dan bekerjasama dengan komite sekolah,

masyarakat, lembaga-lembaga lain serta stakeholder yang ada. Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan dan mengelola sekolah harus memahami kebutuhan sekolah yang dipimpinnya termasuk kebutuhan guru, murid dan warga sekolah. Kepala sekolah profesional akan selalu memberi motivasi seluruh komponen sekolah untuk meningkatkan kompetensinya sehingga kompetensi warga sekolah dapat meningkat dan berkembang baik. Kepala sekolah dan guru sebagai tenaga kependidikan yang profesional tidak hanya menguasai bidang ilmu, bahan ajar, dan metode, akan tetapi mampu memotivasi peserta didik untuk memiliki keterampilan dan wawasan luas terhadap pendidikan.

Banyak faktor penghambat tercapainya kualitas kepemimpinan kepala sekolah jika dilihat dari rendahnya kinerja Kepala sekolah. Berdasarkan pengalaman empirik menunjukkan bahwa rata-rata kepala sekolah kurang memiliki kemampuan akademik, kurang memiliki motivasi diri, kurang semangat dan disiplin kerja, serta memiliki wawasan pendidikan sempit. Fenomena ini disebabkan karena faktor proses penyaringan kurang memenuhi kompetensi, kurang prosedural, kurang transparan, banyak nuansa/muatan, tidak kompetitif serta faktor-faktor internal dan eksternal kepala sekolah dapat menjadi penghambat tumbuh kembangnya menjadi kepala sekolah yang profesional. Rendahnya profesionalitas berdampak rendahnya produktivitas kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Saya sangat tertarik mengadakan penelitian di SD Muhammadiyah Wonorejo karena ada beberapa hal yang ingin saya ketahui. Dimana sekolah

ini merupakan satu-satunya sekolah dasar swasta di daerah pedesaan yang menggunakan teknologi komputer dalam pembelajaran. Disisi lain kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya mampu menggerakkan para guru, murid dan warga sekolah untuk selalu meningkatkan kemampuannya sehingga hasil prestasi akademik dan non akademik sangat menonjol. Kepala sekolah memiliki komitmen dan motivasi maju yang tinggi.

SD Muhammadiyah disamping mengembangkan kurikulum Nasional juga mengembangkan kurikulum muatan lokal Propinsi, muatan lokal Kabupaten, muatan lokal sekolah masih ditambah kurikulum berbasis agama yang menjadi ciri khas sekolah. Adapun keadaan gurunya 80 % masih muda yang notabene masih perlu banyak pengalaman mengajar dan banyak wiyata bhakti.

Kondisi jumlah siswa banyak dengan kapasitas setiap ruangan antara 29 – 35 siswa dengan semua kelas paralel membuat proses pembelajaran yang cukup menantang. Adapun standar maksimal tiap kelas hanya 28 anak (SNP) sedang jumlah seluruhnya ada 390 siswa. Jumlah siswa yang demikian besar untuk tingkat pedesaan dan berasal dari berbagai daerah tidak hanya dari satu kecamatan melainkan sampai luar kecamatan.

Berdasarkan uraian tersebut peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana kepala sekolah dapat melaksanakan kepemimpinannya, maka penulis memilih judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah (Studi Kasus Tentang Manajemen Kepala Sekolah Di SD Muhammadiyah Wonorejo Polokarto”.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana gambaran pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan fungsinya untuk meningkatkan mutu sekolah ?
2. Bagaimana prestasi sekolah dapat dicapai ?
3. Bagaimana peran kepemimpinan kepala sekolah untuk menghadapi kendala dalam menjalankan tugasnya?

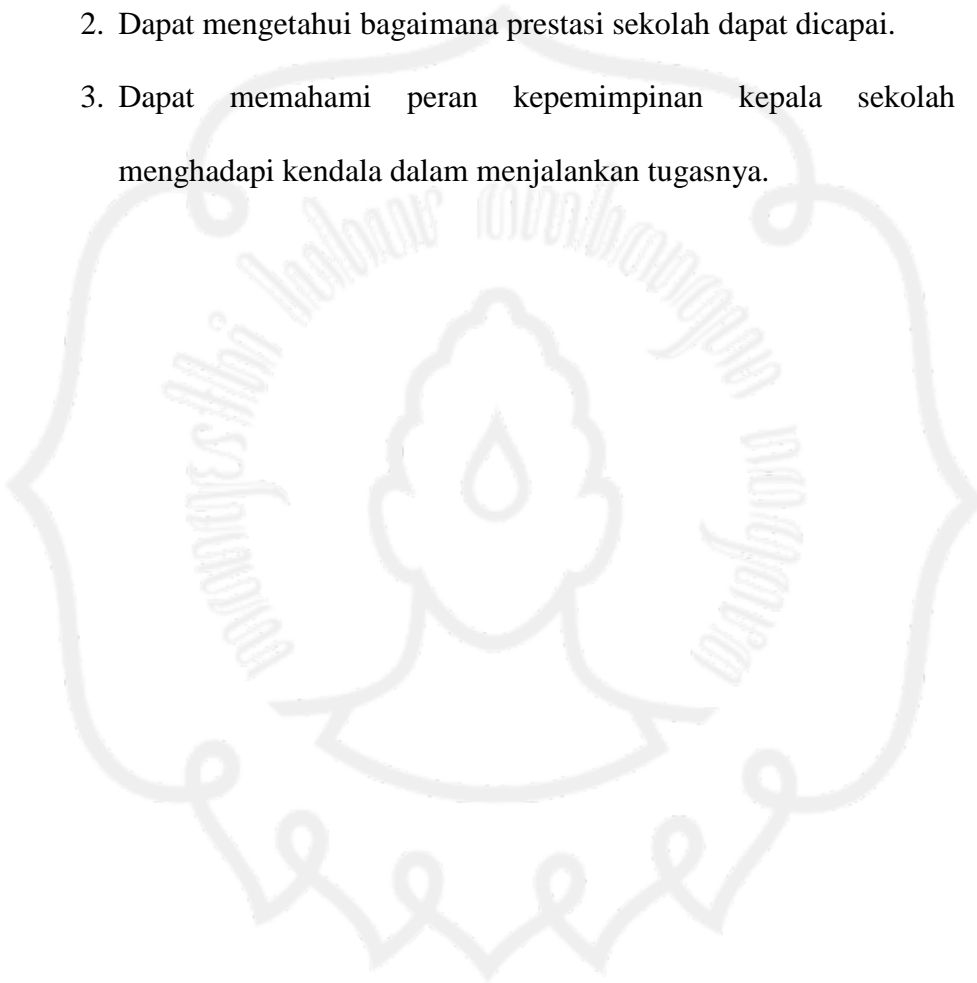
## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai adalah dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana gambaran pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan fungsinya untuk meningkatkan mutu sekolah.
2. Untuk mengetahui bagaimana prestasi sekolah dapat dicapai.
3. Untuk mengetahui peran kepemimpinan kepala sekolah untuk menghadapi kendala dalam menjalankan tugasnya.

#### **D. Manfaat Penelitian**

1. Dapat mengetahui bagaimana gambaran pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan fungsinya untuk meningkatkan mutu sekolah.
2. Dapat mengetahui bagaimana prestasi sekolah dapat dicapai.
3. Dapat memahami peran kepemimpinan kepala sekolah untuk menghadapi kendala dalam menjalankan tugasnya.



## BAB II

### KAJIAN TEORI

Paradigma baru manajemen pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas secara efektif dan efisien, perlu didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas. Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan proses peningkatan kemampuan manusia agar mampu melakukan terobosan-terobosan. Proses pengembangan Sumber Daya Manusia tersebut harus menyentuh berbagai bidang kehidupan yang tercermin dalam pribadi pimpinan, termasuk pemimpin pendidikan, seperti kepala sekolah.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana tertuang dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: "*Kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana*". Dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tanggal 16 Mei 2005 Pasal 38 ayat 2 berbunyi: "*Kriteria untuk menjadi kepala SD/MI meliputi: a) Berstatus sebagai guru SD/MI; b)Memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku; c) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di SD/MI; dan d) Memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan.*" serta Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor : 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah Pasal 1 ayat berbunyi

*“Untuk diangkat sebagai kepala sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang berlaku nasional.”*

Fakta empirik menunjukkan bahwa masih banyaknya kepala sekolah yang belum menjalankan tugas sesuai peran dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan. Fenomena ini disebabkan karena kurang memenuhi standar proses pengangkatan, rendahnya kinerja kepala sekolah dengan ditandai kurangnya motivasi, semangat kerja, kurangnya komitmen dalam melakukan tugas, dan banyak faktor penghambat lain sebagai pemicu melemahnya produktivitas kerja kepala sekolah yang akhirnya menurunkan kinerja kepemimpinan kepala sekolah. Semua itu akan berakibat menurunnya mutu pendidikan karena rendahnya proses pendidikan yang akhirnya berdampak pada output serta outcome pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas peneliti sangat tertarik untuk membahas kepemimpinan kepala sekolah. Untuk mempermudah dalam pemahaman pembahasan ini, berikut saya sajikan kerangka teoritisnya.

## **A. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

### **1. Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah salah satu faktor penting dalam suatu organisasi, keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan seorang pemimpin dalam menjalankan organisasinya. Kepemimpinan lebih tertuju pada gaya seorang pemimpin dalam memimpin. Seperti yang dikemukakan oleh Dr. Kartini Kartono dalam buku *Pemimpin dan Kepemimpinan* (2004:2): *“dalam kepemimpinan ini terdapat hubungan antar manusia, yaitu hubungan mempengaruhi (dari*

*pemimpin) dan hubungan kepatuhan-ketaatan para pengikut/bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Para pengikut terkena pengaruh kekuatan dari pemimpinnya, dan bangkitlah secara spontan rasa ketaatan pada pemimpin.”*

Definisi kepemimpinan yang lain seperti dikutip oleh Fred E. Fieldler dan Martin M. Chemers dalam Wahjosumidjo (2002: 21) sebagai berikut:

1. *Leadership is the exercises of authority and the making of decisions (Dubin;1951).* Kepemimpinan adalah aktifitas para pemegang kekuasaan dan membuat keputusan.
2. *Leadership is the initiation of acts that results in a consistent pattern of group interaction directed toward the solution of mutual problems (Humphill; 1954).* Kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem-problem yang saling berkaitan.
3. *Leaderships is the procces of influencing group activities toward goal setting and goal achievement (Stogdill;1948).* Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan.

Dari berbagai batasan kepemimpinan diatas, para ahli manajemen berpendapat bahwa “*kepemimpinan sebagai suatu konsep manajemen di dalam kehidupan organisasi mempunyai kedudukan strategis dan*



*merupakan gejala sosial yang selalu diperlukan dalam kehidupan kelompok”.* (Wahjosumidjo;2002,21)

James M. Black pada *Manajemem: a Guide to Executive Command* dalam Sadili Samsudin (2006:287) yang dimaksud dengan *“Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.*

Sementara Soekarto Indrachrudi (2006:2) mengartikan *“Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan itu”.*

Kemudian menurut Maman Ukas (2004:268) *“Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, agar ia mau berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan”.*

Sedangkan George R. Terry dalam Ambar Tegguh Sulistyani mengartikan (t.th:12) mengartikan bahwa *“Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar supaya bekerja dengan ikhlas untuk mencapai tujuan bersama”.*

Wexley & Yukl dalam Ambar Tegguh Sulistyani mengartikan (t.th:13) *”kepemimpinan mengandung arti mempengaruhi orang untuk*

*lebih berusaha mengarahkan tenaga dalam tugasnya, atau merubah tingkah laku mereka”.*

Kepemimpinan menurut Sutisna, 1989:253 dalam Dr. Rohiat M.Pd. (2008:14) :” *kemampuan untuk menciptakan perubahan yang paling efektif dalam perilaku kelompok, bagi yang lain dia adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok kearah penetapan tujuan dan pencapaian tujuan”.*

Menurut Abu Ahmadi dalam buku Psikologi Sosial (2002:123) menjelaskan bahwa: “*Kepemimpinan (leadership) adalah kemampuan dari seseorang (yaitu pemimpin atau leader) untuk mempengaruhi orang lain (yaitu yang dipimpin atau pengikut-pengikutnya), sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut”.*

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa “*kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja bersama, melakukan tindakan dan perbuatan bersama dalam mencapai tujuan bersama”.*

Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab;

(4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan (E. Mulyasa, 2007:115).

## 2. Kepala Sekolah

Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Sekolah” kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran. Wahjosumidjo (2002:83) mengartikan bahwa: *“Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”*.

Sementara Rahman dkk (2006:106) mengungkapkan bahwa *“Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah”*.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa *“kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada di sekolah, sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama”*.

*“Kepemimpinan Kepala Sekolah sangat luas sekali bagi satu individu. Sebuah solusi dapat diberikan dengan keterlibatan dan bantuan orang lain..... untuk memenuhi tugas dan tuntutan tak terbatas, sumber daya yang dikumpulkan Kepala Sekolah adalah suatu alternative praktis. Suatu pendekatan bersama atau tim dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kepemimpinan”*. Ibtisam Abu-Duhou (2002;101).

Kepemimpinan kepala sekolah berarti suatu bentuk komitmen para guru, murid, dan warga sekolah untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya dan bertujuan agar kualitas profesional untuk menjalankan dan memimpin sumber daya sekolah untuk mau bekerjasama dalam mencapai tujuan sekolah bersama.

Jadi dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah *“kemampuan yang dimiliki seorang kepala sekolah untuk mempengaruhi semua komponen sekolah (guru, murid dan staf) agar mau bekerja bersama, melakukan tindakan bersama dan perbuatan bersama dalam mencapai visi, misi dan tujuan sekolah”*.

Kepala sekolah sebagai komponen pendidikan harus mengetahui tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Menurut Wahjosumidjo (2002:97) tugas-tugas kepala sekolah terdiri dari :

- a. Kepala sekolah bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang

- dilakukan oleh para guru, siswa, staf, dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawab kepala sekolah.
- b. Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan. Dengan segala keterbatasan, seorang kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara cepat serta dapat memprioritaskan bila terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.
  - c. Kepala sekolah harus berfikir secara analitik dan konsepsional, Kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang fleksibel, serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan.
  - d. Kepala sekolah adalah seorang mediator atau juru penengah dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang berbeda-beda dan bisa menimbulkan konflik, untuk itu kepala sekolah harus jadi penengah dalam konflik tersebut.
  - e. Kepala sekolah adalah seorang politisi, Kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kerjasama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*). Peran politis kepala sekolah dapat berkembang secara efektif, apabila: (1) dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing, (2) terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, BP3,

- dan sebagainya; (3) terciptanya kerjasama (cooperation) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.
- f. Kepala sekolah adalah seorang diplomat, dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinnya.
- g. Kepala sekolah mengambil keputusan-keputusan sulit, tidak ada satu organisasipun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan dan kesulitan-kesulitan. Dan apabila terjadi kesulitan-kesulitan kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.

Dalam menjalankan kepemimpinannya kepala sekolah harus memahami akan fungsi dan perannya sebagai pemimpin. Fungsi dan peran kepala sekolah harus dijalankan dengan baik agar visi dan misi serta tujuan sekolah tercapai.

Menurut E. Mulyasa (2004:98), "*kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor (EMAS)*". Dalam perkembangan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader, inovator, motivator* dan *entrepreneur* disekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator,*

*motivator (EMASLIM).*

Pendapat Wahjosumidjo (2002:90) bahwa peranan Kepala Sekolah sebagai manajer adalah: (a) Peranan hubungan antar perseorangan; (b) Peranan informasional; (c) Sebagai pengambil keputusan.

Dari tiga peranan kepala sekolah sebagai manajer tersebut, dapat penulis uraikan sebagai berikut:

#### **a. Peranan Hubungan Antar Perseorangan**

- 1) *Figurehead*: berarti lambang dengan pengertian sebagai kepala sekolah sebagai lambang sekolah.
- 2) *Kepemimpinan (Leadership)*: Kepala sekolah adalah pemimpin untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga dapat melahirkan etoskerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan.
- 3) *Penghubung (laison)*: Kepala sekolah menjadi penghubung antara kepentingan kepala sekolah dengan kepentingan lingkungan di luar sekolah. Sedangkan secara internal kepala sekolah menjadi perantara antara guru, staf dan siswa.

#### **b. Peranan Informasional**

- 1) Sebagai monitor: Kepala sekolah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan karena kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap sekolah.

- 2) Sebagai disiminator: Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menyebarluaskan dan membagi-bagi informasi kepada para guru, staf, dan orang tua murid.
- 3) Sebagai Spokesman: Kepala sekolah menyebarkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu.

### c. Sebagai Pengambil Keputusan

- 1) *Entrepreneur*: Kepala sekolah selalu berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru serta melakukan survei untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah.
- 2) Orang yang memperhatikan gangguan (*Disturbance handler*): Kepala sekolah harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil.
- 3) Orang yang menyediakan segala sumber (*A Resource Allocator*): Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan dibagikan.
- 4) *A negotiator roles*: Kepala sekolah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar dalam memenuhi kebutuhan sekolah.



Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa peranan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru dimaksudkan agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, oleh karena itu guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya. Namun, jika kita selami lebih dalam lagi tentang isi yang terkandung dari setiap jenis kompetensi, sebagaimana disampaikan oleh para ahli maupun dalam perspektif kebijakan pemerintah, kiranya untuk menjadi guru yang memiliki kompetensi bukan sesuatu yang sederhana, untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan upaya sungguh-sungguh dan komprehensif. Salah satu upaya untuk mengoptimalkan kompetensi guru dapat dilakukan adalah melalui optimalisasi peran kepala sekolah. Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir (2000) mengemukakan bahwa *“kepala sekolah sebagai pengelola memiliki tugas mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru.”* Perlu digarisbawahi bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional disini, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi.

## **B. Mutu Sekolah**

Mutu sekolah sebagai salah satu indikator untuk melihat produktivitas dan erat hubungannya dengan masalah pengelolaan atau manajemen pada sekolah. Hal ini dapat dikaitkan dengan pernyataan ”kegagalan mutu dalam suatu organisasi disebabkan oleh kelemahan manajemen”. (Gaffar, 1994:3 dalam Rohiat).

Sekolah sebagai lembaga sebuah organisasi dalam memperbaiki mutu harus melihat seluruh aspek komponen sekolah. Sehingga seluruh komponen sekolah bertanggungjawab terhadap tugas dan fungsinya masing-masing. Mclauglin (1995:31-32) dalam Rohiat menjelaskan ” *Total quality is total in three sense: it cover every process, every job, and every person.*”

Pendidikan nasional yang bermutu diarahkan untuk pengembangan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berahlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab.

Mutu berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Bab I Ketentuan Umum sebagai berikut:

1. Pasal 1 ayat (18) ”Evaluasi pendidikan adalah kegiatan pengendalian, penjaminan, dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan pada setiap jalur, jenjang, dan jenis pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan”.
2. Pasal 3 ”Standar Nasional Pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu”.
3. Pasal 4 ”Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat”.

Merujuk pada pemikiran Edward Sallis, Sudarwan Danim (2006:h) mengidentifikasi 13 ciri-ciri sekolah bermutu, yaitu:

1. Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
2. Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul , dengan komitmen untuk bekerja secara benar dari awal.
3. Sekolah memiliki investasi pada sumber daya manusianya, sehingga terhindar dari berbagai “kerusakan psikologis” yang sangat sulit memperbaikinya..
4. Sekolah memiliki strategi untuk mencapai [kualitas](#), baik di tingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif.
5. sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai [kualitas](#) dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk berbuat benar pada masa berikutnya
6. Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.
7. Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya.
8. Sekolah mendorong orang dipandang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas.
9. Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertikal dan horizontal.
10. Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.

11. Sekolah memnadang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.
12. Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
13. Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai suatu keharusan

Berdasarkan hasil studi yang telah dilakukannya, *Southern Regional Education Board* (SREB) (Sumber: adaptasi dari : *The Principal Internship:How Can We Get It Right?* ,[www.sreb.org](http://www.sreb.org).) mengidentifikasi 13 faktor kritis terkait dengan keberhasilan kepala sekolah dalam mengembangkan prestasi belajar siswa adalah:

1. Menciptakan misi yang terfokus pada upaya peningkatan prestasi belajar siswa, melalui praktik kurikulum dan pembelajaran yang memungkinkan terciptanya peningkatan prestasi belajar siswa.
2. Ekspektasi yang tinggi bagi semua siswa dalam mempelajari bahan pelajaran pada level yang lebih tinggi.
3. Menghargai dan mendorong implementasi praktik pembelajaran yang baik, sehingga dapat memotivasi dan meningkatkan prestasi belajar siswa.
4. Memahami bagaimana memimpin organisasi sekolah, dimana seluruh guru dan staf dapat memahami dan peduli terhadap siswanya.
5. Memanfaatkan data untuk memprakarsai upaya peningkatan prestasi belajar siswa dan praktik pendidikan di sekolah maupun di kelas secara terus menerus.

6. Menjaga agar setiap orang dapat memfokuskan pada prestasi belajar siswa.
7. Menjadikan para orang tua sebagai mitra dan membangun kolaborasi untuk kepentingan pendidikan siswa.
8. Memahami proses perubahan dan memiliki kepemimpinan untuk dapat mengelola dan memfasilitasi perubahan tersebut secara efektif.
9. Memahami bagaimana orang dewasa belajar (baca: guru dan staf) serta mengetahui bagaimana upaya meningkatkan perubahan yang bermakna sehingga terbentuk kualitas pengembangan profesi secara berkelanjutan untuk kepentingan siswa.
10. Memanfaatkan dan mengelola waktu untuk mencapai tujuan dan sasaran peningkatan sekolah melalui cara-cara yang inovatif.
11. Memperoleh dan memanfaatkan berbagai sumber daya secara bijak.
12. Mencari dan memperoleh dukungan dari pemerintah, tokoh masyarakat dan orang tua untuk berbagai agenda peningkatan sekolah.
13. Belajar secara terus menerus dan bekerja sama dengan rekan sejawat untuk mengembangkan riset baru dan berbagai praktik pendidikan yang telah terbukti.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa mutu sekolah dipengaruhi oleh: (1) Nilai-nilai, visi dan misi; (2) Tatalaksana dan kepemimpinan; (3) Kurikulum; (4) Pengajaran; (5) Penilaian dan Evaluasi; (6) Sumber daya; (7) Layanan pendukung pembelajaran; (8) Komunikasi dan Jalinan Hubungan dengan Pemangku Kepentingan; (9) Kemasyarakatan; dan

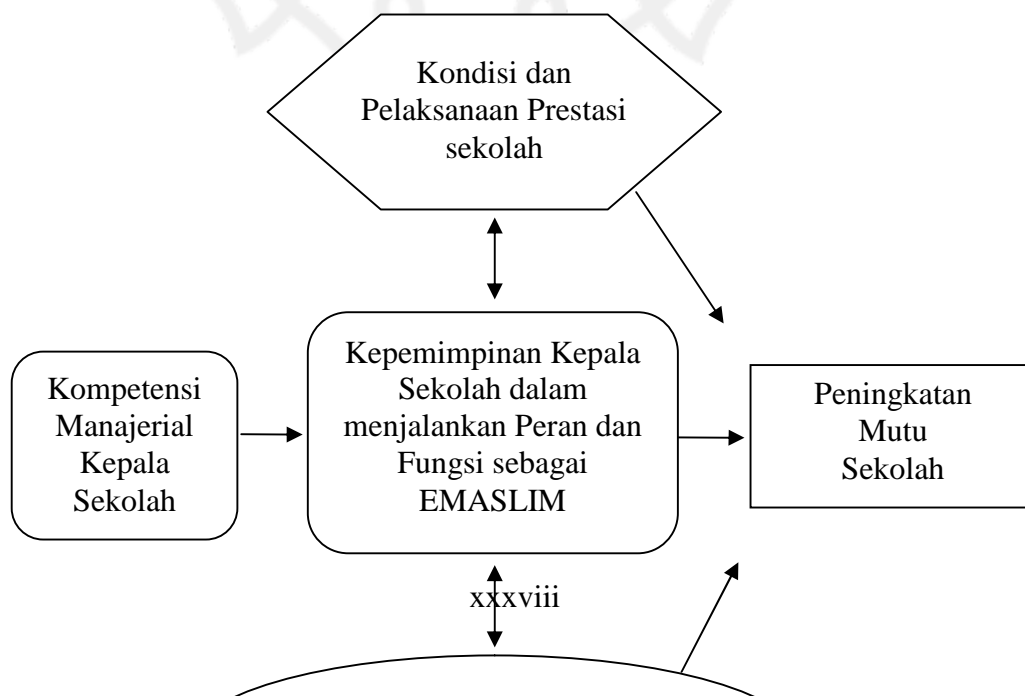
(10) Peningkatan mutu secara berkelanjutan; (11) Budaya sekolah; (12) Manajemen; (13) Komunikasi dan Kolaborasi dengan masyarakat; (14) Sikap Keteladanan, Kejujuran, Keadilan, dan Etika Profesi; (15) Lingkungan Poleksosbudhuk; (16) Program Instruksional; (17) Implementasi Kebijakan.

### C. Penelitian yang relevan

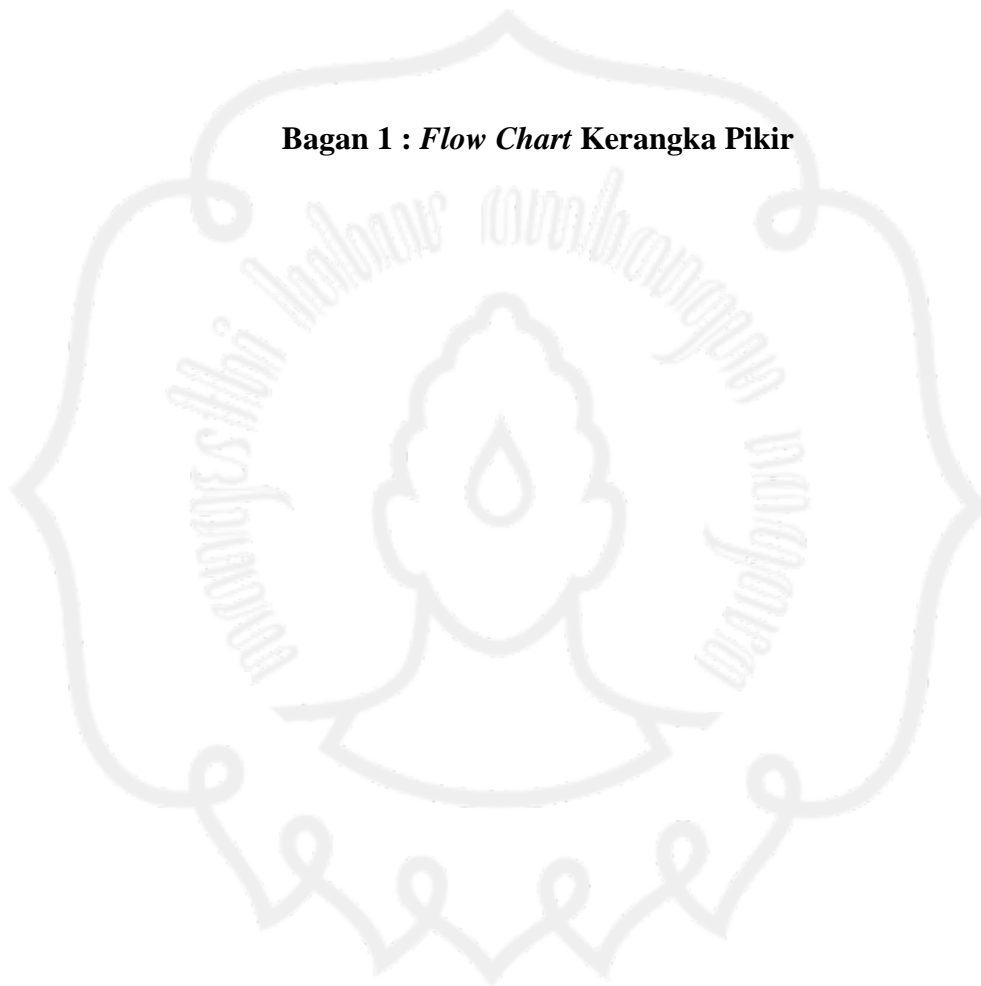
Penelitian yang relevan dengan penelitian ini adalah tesis yang berjudul "Kinerja Kepala Sekolah dan Keberhasilan Sekolah (Studi Kasus Tentang Manajemen Pembelajaran di SMA Negeri 2 Purwokerto) yang ditulis oleh Titik Pujiastuti pada tahun 2006.

### D. Kerangka Pikir

Output dan outcome sekolah menjadi baik tergantung dari bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dijalankan, sehingga akan membentuk sekolah menjadi baik. Kepala sekolah berlatar belakang pendidikan, kepribadian, sosial dan manajerial tinggi merupakan syarat kompetensi. Kepala sekolah yang kompeten dan komitmen kuat menjadi modal untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah. Hal tersebut dapat saya gambarkan sebagai berikut;



**Bagan 1 : *Flow Chart* Kerangka Pikir**



### BAB III

#### METODOLOGI PENELITIAN

Berbagai hal yang berkaitan dengan metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini dapat dijelaskan secara singkat sebagai berikut :

##### A. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di SD Muhammadiyah Wonorejo wilayah UPTD Pendidikan Kecamatan Polokarto Kabupaten Sukoharjo disebabkan sekolah ini terletak di pedesaan namun pembelajaran sudah menggunakan teknologi komputer, memiliki prestasi bidang akademik maupun non akademik yang menonjol baik tingkat kecamatan, kabupaten maupun propinsi.

##### B. Strategi dan Bentuk Penelitian

Berdasarkan masalah yang diajukan dalam penelitian ini menekankan pada masalah proses, maka jenis penelitian dan strategi yang terbaik adalah penelitian kualitatif deskriptif. Jenis penelitian ini akan mampu menangkap berbagai informasi kualitatif dengan deskripsi teliti dan penuh nuansa yang lebih berharga dari pada sekedar pernyataan jumlah atau frekuensi dalam bentuk angka. Strategi yang digunakan adalah studi kasus (*case study*). Karena permasalahan serta fokus penelitian sudah ditentukan dalam proposal sebelum peneliti terjun dan menggali permasalahan di lapangan, maka penelitian tersebut juga dapat dikategorikan sebagai Studi Kasus Terpancang (*Embedded Case Study Research*) (Sutopo:2002:41).



### C. Sumber Data dan Teknik sampling

Data atau informasi yang paling penting untuk dikumpulkan dan dikaji dalam penelitian yang diproses berupa data kualitatif. Informasi tersebut akan digali dari beragam sumber data yang akan dimanfaatkan dalam penelitian ini meliputi:

1. Informan atau nara sumber, yang terdiri dari kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, orang tua siswa dan komite sekolah serta stakeholder yang ada.
2. Tempat dan peristiwa / aktivitas terdiri dari kegiatan pelaksanaan kepemimpinan Kepala Sekolah dan kegiatan warga sekolah.
3. Arsip dan dokumen resmi prestasi-prestasi akademik dan non akademik serta pendukung lainnya.

### D. Teknik Pengumpulan Data

Sesuai dengan bentuk penelitian kualitatif dan juga jenis sumber data yang dimanfaatkan, maka teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian adalah:

#### 1. Wawancara mendalam (*in-depth-interviewing*)

Wawancara jenis tersebut bersifat lentur dan terbuka, tidak terstruktur ketat, tidak dalam suasana formal dan dapat dilakukan berulang pada informan yang sama (Patton dalam Sutopo, 2002 : 58). Pertanyaan yang diajukan dapat semakin terfokus sehingga informasi yang dikumpulkan semakin rinci dan mendalam. Kelonggaran dan kelenturan cara ini akan mampu mengorek kejujuran informan untuk

memberikan informasi yang sebenar-benarnya, terutama yang berkaitan dengan perasaan, sikap, dan pandangan mereka terhadap pelaksanaan kinerja sekolah. Teknik wawancara ini akan dilakukan pada semua informan yang mengetahui tentang obyek penelitian.

## **2. Observasi langsung**

Observasi dalam penelitian kualitatif sering disebut sebagai observasi berperan pasif. (Spradley dalam Sutopo, 2002:65). Observasi langsung ini dilakukan dengan cara formal dan informal, untuk mengamati berbagai kegiatan dan peristiwa yang terjadi di sekolah, juga kegiatan pokok warga sekolah di lingkungan sekolah.

## **3. Mencatat dokumen (content analysis)**

Teknik mencatat dokumen merupakan analisis isi hal ini dilakukan untuk mengumpulkan data yang bersumber dari dokumen-dokumen dan arsip tertulis yang terdapat di sekolah.

## **E. Teknik Cuplikan (Sampling)**

Jenis teknik cuplikan yang dipakai dalam Penelitian kualitatif ini menggunakan teknik cuplikan yang bersifat selektif dengan menggunakan pertimbangan berdasarkan konsep teoritis yang digunakan keingintahuan pribadi peneliti, karakteristik empirisnya, dan lain-lain. Oleh karena itu cuplikan yang akan digunakan dalam penelitian ini lebih bersifat " *purposive sampling*" (Goetz & Le Compte dalam Sutopo, 2002:58). Dalam hal ini peneliti memilih informan yang dipandang paling tahu, sehingga kemungkinan pilihan informan dapat berkembang sesuai dengan kebutuhan

dan kemandirian peneliti dalam memperoleh data. Cuplikan semacam ini lebih cenderung sebagai "internal sampling" (Bogdan & Biklen dalam Sutopo, 2002:55).

#### **F. Validitas Data**

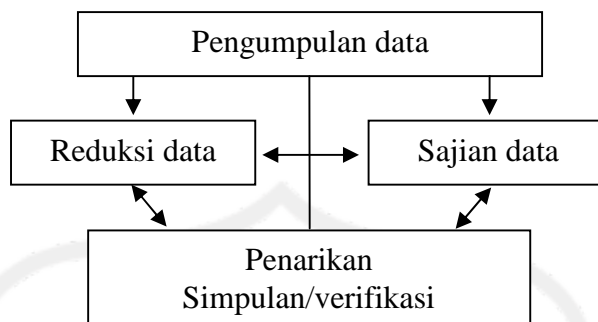
Guna menjamin dan mengembangkan validasi data yang akan dikumpulkan dalam penelitian, teknik pengembangan validitas data yang biasa digunakan dalam penelitian kualitatif, yaitu teknik triangulasi akan dikembangkan. Dari empat macam teknik triangulasi yang ada (Patton dalam Sutopo, 2002:78), hanya akan digunakan :

- (1) Triangulasi sumber yaitu mengumpulkan data sejenis dari beberapa sumber data yang berbeda, misalnya mengenai kegiatan program digali dari sumber data yang berupa informan, arsip dan peristiwa, demikian juga data kegiatan keterlibatan, dan
- (2) Triangulasi metode dilakukan dengan menggali data yang sama dengan metode yang berbeda, seperti hasil wawancara yang disinkronkan dengan hasil observasi dan angket. Selain itu data base akan dikembangkan dan disimpan agar sewaktu-waktu dapat ditelusuri kembali bila dikehendaki adanya verifikasi.

#### **G. Teknik Analisis**

Untuk menganalisa data penelitian tahap awal dipergunakan teknik analisis interaktif, yaitu ada tiga komponen analisis: data *reduction*, data *display* dan *conclusion drawing* yang saling berinteraksi. Pada proses verifikasi sering melangkah kembali pada tahap reduksi data, sehingga

triangulasi selalu inheren dalam proses penelitian. Untuk memperjelas model analisis interaktif dapat digambarkan sebagai berikut :



**Bagan 2 : Flow Chart Model Analisis Interaktif (Sutopo, 2002:96)**

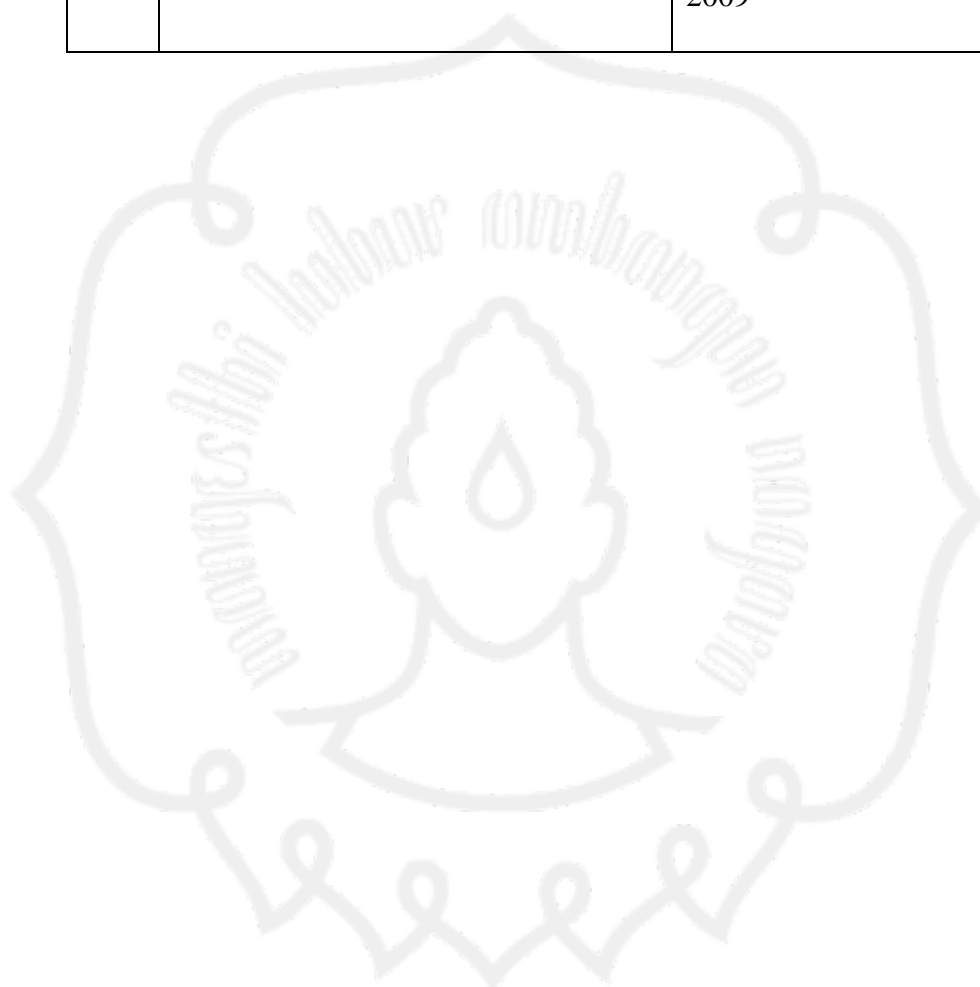
Karena sifat penelitian kualitatif yang lentur dan terbuka, meski penelitian ini menggunakan strategi studi kasus terpancang dengan kegiatan penelitian yang dipusatkan pada tujuan penelitian dan pernyataan yang telah jelas di rumuskan, namun penelitian ini tetap bersifat terbuka dan spekulatif karena segalanya pasti akan ditentukan kemudian oleh keadaan yang sebenarnya di lokasi penelitian.

## H. Alokasi Waktu Penelitian

**Tabel 1.1 : Alokasi Waktu Penelitian**

No.	Kegiatan	Waktu
1.	Penyusunan Proposal	10 Maret 2009
2.	Seminar Proposal	25 Maret 2009
3.	Kajian Teori (Penyempurnaan Bab I dan II, Pengesahan Proposal	31 April s.d 15 Mei 2009
4.	Penyelesaian Ijin Penelitian	18 s.d 20 Mei 2009
5.	Pelaksanaan Penelitian	26 Maret s.d 20 September

6.	Pengolahan Data	2009 21 September s.d 20 Oktober 2009
7.	Penulisan Laporan Hasil Penelitian	22 Oktober s.d 15 Nopember 2009



## BAB IV

### TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Kondisi SD Muhammadiyah Wonorejo

##### 1. Sejarah Singkat

SD Muhammadiyah Wonorejo merupakan satu-satunya sekolah dasar swasta yang terletak di pedesaan lingkup Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Kecamatan Polokarto Kabupaten Sukoharjo. Sekolah Dasar ini berdiri sejak tahun 1952 dengan akta pendirian No. E-7/24/VII/1952 (*data administrasi SD Muhammadiyah Wonorejo*). Sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo dibawah naungan Yayasan Muhammadiyah Cabang Blimbing. Sekolah ini dipimpin oleh seorang kepala sekolah dengan jumlah guru 18 orang, adapun tokoh pendirinya adalah :

1. KH Ahmad Zaini alamat Wonorejo, Kec.Polokarto tahun 1952.
2. KH Muslich alamat Wonorejo, Kec.Polokarto tahun 1952.
3. KH Abdul Syakur alamat Wonorejo, Kec.Polokarto tahun 1952.

##### 2. Letak Sekolah

SD Muhammadiyah Wonorejo Kecamatan Polokarto terletak di desa Wonorejo Kecamatan Polokarto, Kabupaten Sukoharjo. Berada di antara jalan raya Glondongan – Sidan Polokarto menempati areal seluas  $\pm$  2000 meter dengan batas-batas:

Utara : MI Muhammadiyah Wonorejo  
Selatan : Jalan kampung / Fotocopy NARA  
31  
Barat : SMP Muhammadiyah Wonorejo  
Timur : Jalan Glondongan – Sidan Polokarto

SD Muhammadiyah Wonorejo merupakan sekolah swasta, letaknya berada ditempat sangat strategis untuk pengembangan pendidikan. Ditinjau dari kompetensi akademik guru tergolong belum memenuhi standar minimal karena baru 50% yang memenuhi standar pendidikan sarjana, namun prestasi sekolah cukup menonjol dibidang akademis maupun non akademis, SD Muhammadiyah secara tergolong sekolah paling maju dan megah diantara sekolah-sekolah di wilayah UPTD Pendidikan Kecamatan Polokarto.

SD Muhammadiyah Wonorejo walaupun terletak di pedesaan menjadi sekolah pilihan. Hal ini ditunjukkan banyaknya murid yang diterima berasal dari berbagai daerah. Sarana prasarana dan fasilitas sekolah yang dimiliki tergolong sudah maju dan modern hal itu ditunjukkan adanya fasilitas seperti : komputer pembelajaran, komputer administrasi, LCD proyektor , laptop, telepon dan ruang multimedia, ruang meeting.

Lingkungan SD Muhammadiyah Wonorejo Kecamatan Polokarto sangat menguntungkan dan kondusif karena mudah diakses dari segala penjuru serta aman karena sekolah tertutup dari akses luar (pintu gerbang), letaknya dekat jalan besar namun arus lalu lintas tidak padat.

Sekolah ini juga didaerah yang agamis (Islami) sehingga pelajaran agama islam menjadi fokus pendidikannya.

### 3. Kondisi Guru dan Siswa

Keadaan guru dan siswa SD Muhammadiyah Wonorejo Kecamatan Polokarto sebagai berikut:

**Tabel 1.2 :**

Keadaan Ketenagaan Berdasarkan Jumlah

(Sumber : data dinding SD Muhammadiyah Wonorejo)

Tahun Pelajaran	KS	Guru Kelas						Guru					Jml	
		1	2	3	4	5	6	OR	TIK	Ag	Bhs. Ing.	Ktk		Sn
2004/2005	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	19
2005/2006	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	19
2006/2007	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	19
2007/2008	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	19
2008/2009	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	19
2009/2010	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	19

Berdasarkan tabel di atas keadaan jumlah guru dan karyawan sudah tergolong cukup untuk sebuah pendidikan di tingkat sekolah dasar. Jika dilihat dari jumlah rombongan belajar ada 12 yang terdiri dari 6 kelas, adapun tiap kelas terdiri 2 rombel yang dipisahkan kelas A (kelas yang siswanya memiliki kemampuan baik) dan kelas B (kelas yang siswanya



memiliki kemampuan cukup). Adapun data personalia (ketenagaan) sebagai berikut:

**Tabel 1.3:**

Keadaan Ketenagaan Berdasarkan Status Kepegawaian

(Sumber: data dinding SD Muhammadiyah Wonorejo)

Tahun Pelajaran	Status Kepegawaian	Jabatan	PNS		CPNS		Bantu		Kont rak		WB		Jumlah	
			L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P
2005/2006	Tetap	Kepala Sekolah	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
		Guru	3	4	-	-	2	3	-	-	2	5	7	12
		Penjaga	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-
2006/2007	Tidak Tetap	Kepala Sekolah	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
		Guru	3	4	-	-	2	3	-	-	2	4	7	11
		Penjaga	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-
2007/2008	Tetap	Kepala Sekolah	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
		Guru	5	7	-	-	-	-	-	-	2	4	7	11
		Penjaga	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2	-
2008/2009	Tidak Tetap	Kepala Sekolah	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
		Guru	5	7	-	-	-	-	-	-	2	4	7	11
		Penjaga	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2	-

2009/2010	Tidak Tetap	Kepala Sekolah	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	
		Guru	4	7	-	-	-	-	-	-	2	5	6	12
		Penjaga	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-

Berdasarkan tabel di atas kondisi guru di SD Muhammadiyah Wonorejo Kecamatan Polokarto berjumlah 18 orang guru, jika dilihat dari status terdiri dari PNS 11 orang CPNS -- orang, Bantu -- orang, Kontrak -- orang, Wiyata Bhakti 7 orang. Apabila dilihat dari jenis kelamin terdiri dari 6 laki-laki dan 12 perempuan.

Kondisi jumlah guru di atas sudah mencukupi kebutuhan guru SD Muhammadiyah Wonorejo Kecamatan Polokarto. Apabila dilihat dari kompetensi pendidikannya, keadaan gurunya sebagai berikut:

**Tabel 1.4 :**

Keadaan Ketenagaan Berdasarkan Pendidikan  
(Sumber: data dinding SD Muhammadiyah Wonorejo)

Tahun pel.	Status Kepegawaian	Jabatan	Jenjang Pendidikan Tertinggi								Jml
			Kependidikan				Non Kependidikan				
			SPG/SGA	D 2	D 3	S 1	SPG/SGA	D 2	D 3	S 1	
2005/2006	Tetap	Kepala Sekolah	-	-	-	1	-	-	-	-	1
		Guru	2	6	-	10	-	-	-	-	19
		Penjaga	-	-	-	-	-	-	-	-	-

2006/2007	Tidak Tetap	Kepala Sekolah	-	-	-	1	-	-	-	-	1
		Guru	2	6	-	10	-	-	-	-	19
		Penjaga	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007/2008	Tetap	Kepala Sekolah	-	-	-	1	-	-	-	-	1
		Guru	2	6	-	10	-	-	-	-	19
		Penjaga	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2008/2009	Tidak Tetap	Kepala Sekolah	-	-	-	1	-	-	-	-	1
		Guru	2	6	-	10	-	-	-	-	19
		Penjaga	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2009/2010	Tidak Tetap	Kepala Sekolah	-	-	-	1	-	-	-	-	1
		Guru	2	6	-	10	-	-	-	-	19
		Penjaga	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Tabel 1.5 :

Nilai Ujian Akhir Sekolah Berstandar Nasional dan Jumlah Lulusan

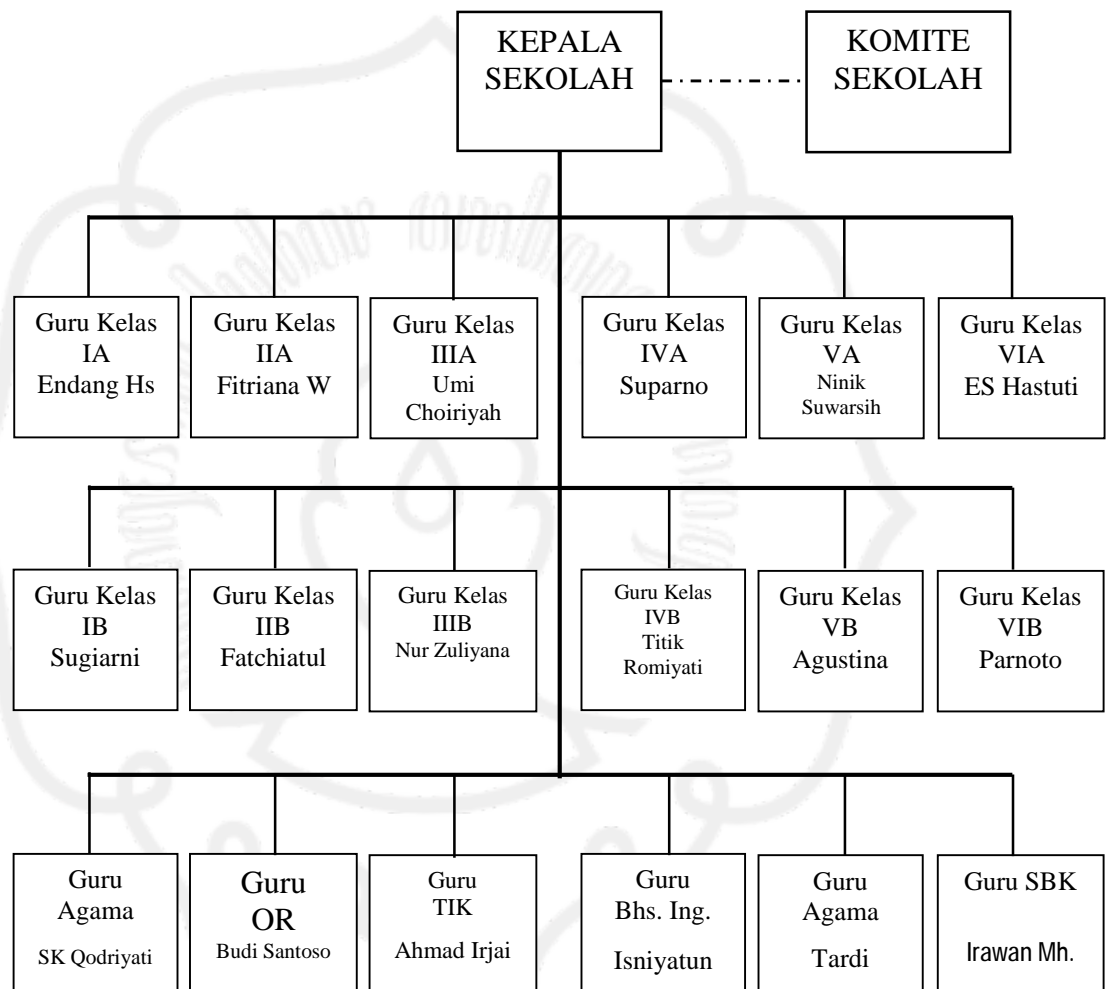
(Sumber: data dinding SD Muhammadiyah Wonorejo )

No	Tahun Pelajaran	Jumlah Siswa	Nilai Rata-rata Mata Pelajaran			Jumlah Lulusan
			Bahasa Indonesia	IPA	Matematika	
1	2005/2006	54	7.55	7.21	6.10	100%
2	2006/2007	55	7.66	7.65	6.24	100%
3	2007/2008	61	7.82	7.67	6.26	100%
4	2008/2009	75	8.00	7.98	6.32	100%

**Bagan 3:**

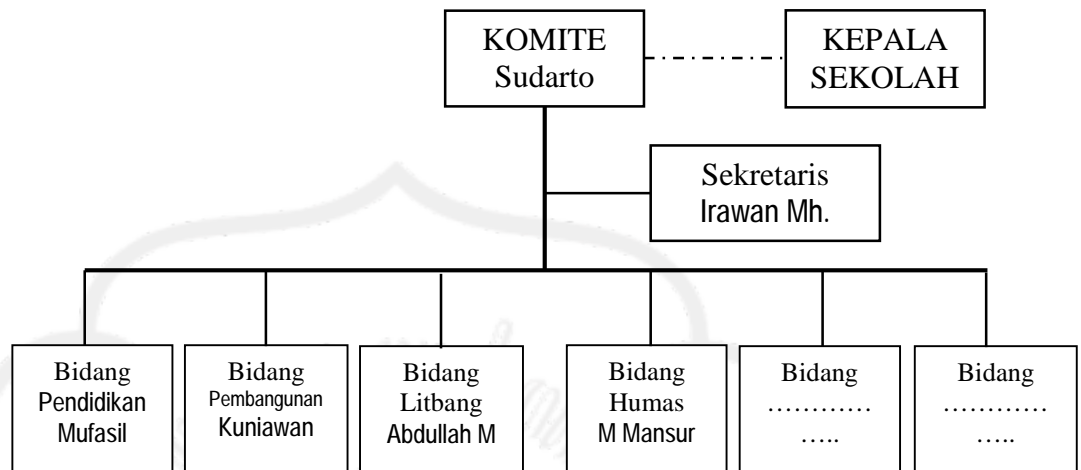
Flow Chart Struktur organisasi SD Muhammadiyah Wonorejo

Kecamatan Polokarto

*(Sumber: data dinding SD Muhammadiyah Wonorejo)*

**Bagan 4:**

## Flow Chart Struktur Organisasi Komite Sekolah

**Tabel 6 :**

## Kondisi Sarana Prasarana

(Sumber: data dinding SD Muhammadiyah Wonorejo)

No	Jenis Ruang	Jumlah	Keterangan
1	Ruang Kepala Sekolah	1	
2	Ruang Guru	1	
3	Ruang Kelas	12	
4	Ruang Multimedia	1	
5	Ruang Komputer	1	
6	Ruang Perpustakaan	1	
7	Ruang UKS	1	
8	Ruang Ibadah	1	
9	Ruang Administrasi	1	

10	Ruang Olahraga	-	
11	Kamar Mandi / WC Guru	1	
12	Kamar Mandi / WC Guru	8	
13	Warung Sekolah	1	
14	Ruang Serba Guna	1	
15	Ruang lobi	1	
16	Ruang rapat	1	

#### 4. Visi , Misi, Tujuan, Strategi dan Sasaran Sekolah

##### a. Visi

”Terampil dan unggul dalam prestasi berdasarkan iman dan taqwa”.

##### b. Misi

- 1) Meningkatkan profesionalisme guru sehingga berkompeten menyelenggarakan kegiatan pembelajaran secara intensif, efektif, berhasil guna.
- 2) Pembelajaran yang berpusat pada siswa (student centered learning) dengan multimetode dan media.
- 3) Pelaksanaan pembelajaran kontekstual dan PAKEM.
- 4) Pemberian layanan bimbingan dalam rangka mengembangkan potensi siswa yang optimal.
- 5) Menumbuhkembangkan semangat keunggulan/berprestasi dan budaya kompetisi yang jujur, sportif bagi seluruh warga sekolah dalam berlomba meraih prestasi.

- 6) Membina potensi siswa, baik bidang akademik maupun non akademik agar dapat berkembang secara optimal selaras dengan bakat dan minatnya.
- 7) Membina dan mengoptimalkan aktivitas pengembangan diri melalui kegiatan ekstrakurikuler.
- 8) Mengembangkan terwujudnya pendidikan di sekolah yang agamis dan bernuansa Islami.
- 9) Membina kebudayaan daerah dan nasional melalui kegiatan ekstrakurikuler seni lukis, seni musik, seni pencak silat dan pentas seni yang berakar dari kesenian daerah.
- 10) Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah, partisipatif dan terbuka bagi semua warga masyarakat dan sekolah.
- 11) Menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif, aman, nyaman demi efektifitas seluruh kegiatan pendidikan dan peningkatan mutu.

c. Tujuan :

1) Tujuan Pendidikan Dasar :

Sejalan dengan tujuan pendidikan dasar sebagaimana yang dirumuskan dan Sistem Pendidikan Nasional yaitu : meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak muliaserta ketrampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.

2) Tujuan Pendidikan SD Muhammadiyah Wonorejo :

Sesuai visi, misi sekolah diharapkan pada tahun 2010 memiliki :

- a) Rata – rata peningkatan Nilai US dan USBN sebesar + 0,5.

- b) Siswa yang beragama Islam mampu baca tulis Al-Qur'an dan mampu melaksanakan ibadah dengan benar sesuai dengan ajaran agama yang dianut.
- c) Terpenuhinya Laboratorium IPA dan multimedia.
- d) Terpenuhinya ruang perpustakaan, pengadaan dan penambahan buku referensi sebesar 40 %.
- e) Pada tahun 2009 proporsi lulusan melanjutkan ke sekolah unggul minimal 60%.
- f) Pada tahun 2010 memiliki juara lomba mapel tingkat Kabupaten.
- g) Mempersiapkan peserta didik yang berprestasi dan unggul dalam bidang akademik dan non akademik baik di Tingkat Kecamatan maupun Tingkat Kabupaten.
- h) Meningkatkan kemampuan peserta didik dalam berkompetisi secara akademik dan non akademik di Tingkat Kecamatan maupun Tingkat Kabupaten.
- i) Mempersiapkan peserta didik yang mandiri dan berguna bagi nusa, bangsa dan negara.

#### d. Strategi

- 1) Peningkatan mebeuler dan buku – buku perpustakaan.
- 2) Peningkatan sarana prasarana ruang Lab. IPA dan Komputer.
- 3) Peningkatan sarana prasarana Olahraga.
- 4) Peningkatan kuantitas dan kualitas Ruang kelas.
- 5) Peningkatan pelaksanaan supervisi akademik.



- 6) Pengiriman guru – guru untuk mengikuti penataran.
- 7) Meningkatkan kualitas dan kuantitas ekstrakurikuler.

e. Sasaran :

1. Memiliki juara lomba akademik tingkat kecamatan.
2. Memiliki juara lomba non akademik tingkat kecamatan.
3. Peningkatan profesionalisme guru.
4. Pemenuhan sarana dan prasarana pembelajaran.
5. Pembelajaran dengan multimedia.
6. Penerapan model-model pembelajaran inovatif
7. Rata nilai ujian sekolah mencapai 6,65 sedang UASBN mencapai 4,00.

## **B. Temuan Penelitian**

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah

a. Profil Kepala Sekolah.

Kepala Sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo memiliki pengalaman dalam pekerjaan adalah pernah menjadi guru sekolah dasar selama 20 tahun di SDN Rejosari 01 Kecamatan Polokarto, Guru SDN Kayuapak 02 Kecamatan Polokarto, Guru SDN Wonorejo Kecamatan Polokarto dan sebagai Kepala Sekolah selama 18 tahun di empat sekolah yaitu kepala SDN Bulu 02 Kecamatan Polokarto, Kepala SDN Mranggen 04 Kecamatan Polokarto, SD Muhammadiyah Wonorejo Kecamatan Polokarto. Beliau juga pernah menjadi Guru Teladan tingkat Kecamatan dan Kabupaten.

## b. Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala Sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo dilihat dari aspek pendidikan, pengalaman kerja, pengalaman organisasi, pengalaman jabatan dan penilaian kinerja kepala sekolah menunjukkan kemampuan saling mendukung dalam menjalankan tugasnya sebagai Kepala Sekolah. Pendidikan formal tertinggi kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo adalah Sarjana Pendidikan sehingga secara akademis sesuai dengan bidang pendidikan dan dapat menunjang kemampuannya dalam menjalankan tugas sebagai manajer di sekolah.

Kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo dalam melaksanakan kepemimpinannya selalu mempertimbangkan beberapa alternatif agar tidak terjadi hal-hal yang negatif. Oleh karena itu kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo memenuhi lima aspek kompetensi, yaitu kepribadian, sosial, manajerial, supervisi, dan kewirausahaan. Kompetensi tersebut merupakan kekuatan kepala sekolah untuk mengelola sekolah dengan baik. Sekolah sebagai suatu komunitas pendidikan membutuhkan seorang figur pemimpin yang dapat mendayagunakan semua potensi yang ada dalam sekolah untuk suatu visi dan misi sekolah. Pada level ini, kepala sekolah sering dianggap satu atau identik, bahkan secara begitu saja dikatakan bahwa wajah sekolah ada pada kepala sekolahnya. Di sini tampak peranan kepala sekolah bukan hanya seorang akumulator yang mengumpulkan aneka ragam potensi penata usaha, guru, karyawan dan peserta didik;

melainkan konseptor managerial yang bertanggungjawab pada kontribusi masing-masing demi efektivitas dan efiseiensi kelangsungan pendidikan. Akhirnya, kepala sekolah berperanan sebagai manager untuk mengelola sekolah. Peran itu sebagai merupakan sentral dalam mengatasi aneka krisis yang ada dalam sekolah.

Kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo di dalam melaksanakan kepemimpinannya dapat dilaksanakan dengan baik hal itu terlibat dalam menjawab pertanyaan angket yang diberikan (terlampir). Dari keterangan yang dikumpulkan tersebut dapat kami simpulkan bahwa Kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo sebagai berikut :

a. Kepala Sekolah sebagai Educator (pendidik)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

Berdasarkan dari hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo, Kepala sekolah senantiasa memberi teladan dalam pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan. Berkaitan dengan ini kepala sekolah harus dapat menciptakan suasana pembelajaran yang inovatif dan kreatif sehingga mendorong seluruh tenaga pendidik untuk menerapkan model-model pembelajaran yang menarik. Dalam hal ini kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo juga melaksanakan fungsinya sebagai pendidik, sedang mata pelajaran yang dimunya adalah mata pelajaran Bahasa Jawa kelas 4, 5, dan 6 dengan jatah waktu tiap kelas 2 jam pelajaran sehingga kepala sekolah disini mengajar 6 jam per minggu serta melaksanakan tugas pokok guru lainnya seperti membuat program, mengadakan evaluasi, menganalisis, melaksanakan perbaikan dan pengayaan, serta melaksanakan bimbingan penyuluhan. Seperti dikatakan oleh guru C "beliau memiliki jam mengajar sebanyak 6 jam, dan Ya, beliau juga mengajar Bahasa Jawa untuk kelas IV, V, VI dan beliau juga membuat kelengkapan perangkat pembelajaran seperti yang dibuat oleh guru". (CL.03.No.15) sedang guru D mengatakan " Ya, kepala sekolah memiliki jam mengajar serta beliau juga melaksanakan tugas mengajar sesuai jadwal pelajaran yang telah ditetapkan kecuali jika beliau sedang ada tugas dinas keluar seperti rapat, konverensi dll. Jika beliau tidak bisa melaksanakan tugas

mengajar sesuai jadwal beliau menggantinya dengan jam pelajaran lainnya.” (CL. 04. No. 16)

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai edukator, kepala sekolah senantiasa memberikan dorongan kepada para gurunya untuk melaksanakan model pembelajaran yang bervariasi dan inovatif seperti model pembelajaran kontekstual teaching learning (CTL), Demonstration, Jigsaw ( Model Tim Ahli ), *The Role-Playing Model* (Model Bermain Peran), Student Teams-Achievement Divisions (Stad) dan lain-lain. Kepala sekolah juga sebagai guru memberi teladan dalam hal pemakaian berbagai model pembelajaran seligus juga dalam melaksanakan 5 tugas pokok guru yang lain. Selain itu kepala sekolah juga mengadakan pembimbingan terhadap guru dalam hal pembelajaran seperti hasil temuan pengamatan peneliti sebagai berikut: ”Kepala sekolah mengkoordinasi pelaksanaan program pembelajaran / pembimbingan sesuai rencana serta memantau pelaksanaan program, mengevaluasi hasil pelaksanaan program”.(CL.14.No.09)

b. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo memfasilitasi dan memberikan kesempatan seluasluasnya kepada para guru untuk dapat

melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan baik yang dilaksanakan di sekolah atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah.

Berdasarkan dari hasil temuan di lapangan bahwa kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo memiliki strategi dalam membuat rencana program baik program jangka panjang, menengah, maupun pendek selalu melibatkan guru, anggota masyarakat, komite dan unsur dari Dinas Pendidikan tingkat kecamatan. Seperti di sampaikan oleh guru D "Ya, bahwa kepala sekolahnya dalam membuat program jangka panjang, menengah maupun pendek selalu mengadakan rapat yang dihadiri oleh pengawas sekolah, anggota komite, tokoh masyarakat setempat, guru dan pengurus yayasan." (CL.04.No.17)

Kepala sekolah dalam merencanakan program jangka panjang, menengah maupun pendek didahului dengan membuat analisis SWOT yang berfungsi untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki dan dihadapi oleh sekolah. Program sekolah yang di buat adalah sebagai berikut:

- 1). Program jangka panjang (8 tahunan).
- 2). Program jangka menengah (4 tahunan).
- 3). Program jangka pendek (1 tahunan).

Seperti temuan hasil pengamatan peneliti, yaitu: "Kepala sekolah menyusun program jangka menengah sekolah ( $\pm$  4 tahun) secara tertulis, berdasarkan kebijakan pendidikan nasional, didasarkan pada kondisi sekolah meliputi keunggulan, kelemahan, peluang, dan tantangan sekolah, dijabarkan secara jelas meliputi tujuan, program kegiatan, waktu pelaksanaan".(CL.14.No.04) dan "Kepala sekolah menyusun program kerja tahunan sekolah secara tertulis, disusun berdasarkan program jangka menengah, mengacu pada sasaran/target yang dicapai sekolah dalam waktu satu tahun pelajaran, dijabarkan secara jelas meliputi tujuan, program kegiatan, waktu pelaksanaan".(CL.14.No.05)

c. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Berdasarkan dari hasil temuan di lapangan bahwa kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo membuat administrasi berupa administrasi program pengajaran (seperti KTSP, penetapan KKM, PK 1-10, PG 1-6), administrasi kesiswaan (S 1-20), administrasi kepegawaian (PEG 1-19), administrasi keuangan yang terdiri dari RAPBS; Buku Kas Umum; Kas Pembantu (seperti kas gaji, kas BOS, kas bea siswa); Laporan realisasi penggunaan anggaran, administrasi perlengkapan (PERL 1-5). Administrasi tersebut di atas ditunjukkan oleh kepala sekolah yang tersusun secara rapi di almari kepala sekolah.

Kepala Sekolah sebagai seorang administrator juga membuat administrasi pembelajaran seperti menyusun program tahunan, silabus, penetapan KKM, program semester, rencana pelaksanaan pembelajaran, program evaluasi, program perbaikan dan pengayaan, program bimbingan penyuluhan. Kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo mewajibkan semua gurunya membuat administrasi kelas dan administrasi pengajaran. Seperti yang dikatakan oleh guru A " Ya, guru-guru disini diwajibkan oleh kepala sekolah membuat perangkat pembelajaran, dan perangkat tersebut diteliti serta ditandatangani oleh kepala sekolah". (CL.01.No.03) sedang guru B mengatakan "Ya, bahwa setiap guru membuat administrasi berupa Program tahunan, Program semester, Silabus, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), jurnal mengajar harian, daftar kelas, mutasi kelas, daftar nilai, program perbaikan dan pengayaan serta analisis nilai." (CL.02.No.13)

Disamping itu guru juga disuruh membuat administrasi kegiatan yang dikelolanya seperti dikatakan oleh guru C " Ya, selain administrasi pengajaran dan administrasi kelas, saya yang diberi tugas untuk mengelola perpustakaan juga membuat administrasi perpustakaan seperti, buku induk perpustakaan dan buku peminjaman." (CL.03.No.17).

Hal itu senada dengan yang dikatakan oleh guru B "saya selain mengerjakan administrasi pengajaran dan administrasi kelas,



juga mengerjakan administrasi kepramukaan, karena saya diberi tugas untuk mengelola kegiatan Pramuka.” (CL.02.No.14)

Berdasarkan temuan observasi peneliti bahwa:”Kepala sekolah mengelola data administrasi buku induk dalam dua tahun terakhir mengerjakan lebih dari 75 %, buku klapper dalam dua tahun terakhir, buku mutasi siswa dalam dua tahun terakhir, buku nominasi siswa”.(CL.14.No.14) dan “Kepala sekolah mengelola administrasi sekolah ditunjukkan memiliki kelengkapan data administrasi surat masuk, surat keluar, file Surat-surat”.(CL.15.No.10)

d. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana guru melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah melaksanakan kegiatan supervisi yang dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran meliputi tingkat penguasaan kompetensi guru bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi pembinaan dan tindak lanjut agar guru dapat memperbaiki kekurangan dan mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran. Guru dalam menghadapi kurikulum

yang berisi perubahan-perubahan cukup besar meliputi: tujuan, isi, metode, evaluasi pengajaran, dan media pendidikan, sudah sewajarnya mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah, maka kepala sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah.

Berdasarkan dari hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo melaksanakan supervisi pembelajaran, supervisi pengelolaan kelas dan supervisi administrasi. Seperti yang dikatakan oleh guru C "saya sering ditunggu oleh kepala sekolah pada saat saya sedang mengajar dan meminta buku-buku administrasi saya untuk diperiksa, setelah saya selesai mengajar satu mata pelajaran beliau keluar meninggalkan saya dan pada waktu istirahat saya dipanggil ke ruangannya untuk berbincang-bincang seputar kegiatan yang baru saja saya lakukan." (CL.03No.08)

Hal senada juga dikatakan oleh guru F " "Kepala sekolah sering melakukan supervisi kepada saya yang meliputi supervisi administrasi, supervisi kegiatan belajar mengajar dan supervisi pengelolaan sekolah dengan menggunakan instrumen." (CL.06.No.08)

Berdasarkan temuan observasi peneliti bahwa:" Program supervisi kepala sekolah, program itu memuat jadwal supervisi dan dibukukan secara tertib meliputi: supervisi kegiatan pembelajaran,

supervisi kegiatan ekstrakurikuler, supervisi administrasi, supervisi pengelolaan kelas”.(CL.14.No.01) dan “Dalam melaksanakan program supervisi Kepala Sekolah meliputi kegiatan pembelajaran, supervisi klinis dan non klinis dengan melibatkan guru senior”.(CL.No 14.No.02)

e. Kepala Sekolah sebagai Leader

Berdasarkan dari hasil temuan di lapangan bahwa selama kepemimpinan kepala sekolah yang sekarang banyak memperoleh prestasi baik di bidang akademik maupun non akademik. Prestasi itu antara lain:

- 1) Dalam penilaian akreditasi tahun 2004 mendapat nilai B (baik) dan tahun 2008 meningkat menjadi nilai A (amat baik).
- 2) Dalam penilaian kinerja tahun 2007 mendapat nilai A (amat baik).
- 3) Mulai tahun 2002 SD Muhammadiyah Wonorejo menjadi pilot proyek MBS (manajemen Berbasis sekolah) binaan Propinsi.
- 4) Tahun 2006 SD Muhammadiyah Wonorejo menjadi juara I pelaksanaan MBS dan mewakili kabupaten Sukoharjo ketingkat Propinsi.
- 5) Mulai tahun 2007 SD Muhammadiyah Wonorejo merintis laboratotium TIK.

6) Mulai tahun 2008 SD Muhammadiyah Wonorejo sudah mencoba menggunakan model pembelajaran berbasis teknologi.

Selain hal tersebut diatas masih ada prestasi-prestasi yang dicapai oleh anak didik maupun sekolah selama kepemimpinan Ibnu Salim, S.Pd. seperti pada Tabel 9 dan lampiran 11.

Berdasarkan temuan observasi peneliti bahwa:” Kepala sekolah dalam memimpin sekolah mampu mengambil keputusan untuk urusan intern dan ekstern sekolah, mau mendengar dan menerima usul saran serta kritikan dari warga sekolah, mampu berkomunikasi secara lisan dan tulisan kepada semua pihak dengan baik”.(CL.15.N0.14)

f. Kepala Sekolah sebagai Inovator

Berdasarkan hasil temuan di lapangan bahwa kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo memiliki banyak gagasan baru seperti melaksanakan *model pembelajaran berbasis teknologi* seperti adanya laboratorium komputer, penyediaan LCD proyektor dan Laptop untuk pembelajaran, penyediaan CD pembelajaran, mengembangkan *pengembangan diri* dengan program penguasaan komputer mulai dari kelas I, melaksanakan beberapa kali studi banding ke beberapa sekolah yang berhasil melaksanakan pengembangan. Hal ini dilakukan untuk menjadikan sekolah menuju ke sekolah bermutu.

Seperti yang diungkapkan oleh ketua komite sekolah yaitu bahwa:”Masyarakat yang tergabung dalam komite sekolah selama ini memberi bantuan berupa 20 perangkat komputer, perbaikan sarana dan prasarana sekolah, dan dana pendamping pembangunan gedung sehingga sekarang sekolah ini menjadi tingkat” (CL.08.No.04) selain itu dikatakan juga bahwa :”Banyak prestasi yang telah dicapai baik akademik, non akademik, maupun secara kelembagaan suatu contoh beberapa bulan yang lalu sekolah ini di kunjungi Dinas Pendidikan Propinsi Nusatenggara Barat untuk mengadakan studi banding, karena sekolah ini berhasil melaksanakan program MBS. Kesan dari beliau sangat terkesan dan bahkan terkesima karena anak SD sudah bisa presentasi dengan LCD. (CL 08.No.07) dan bukti kegiatan ada pada lampiran 11.

Berdasarkan temuan observasi peneliti bahwa:” Kepala sekolah membudayakan perilaku wirausaha dengan mengembangkan usaha sekolah berupa koperasi sekolah yang dikelola dengan baik, mampu mempromosikan sekolah, mampu menjual program dengan mencari sponsor kegiatan”.(CL.15.No.15)

g. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Sesuai teori tersebut diatas dan hasil temuan di lapangan bahwa kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo banyak memberi motivasi kepada guru dan peserta didik, hal tersebut

seperti dikatakan beliau ” bahwa motivasi diberikan kepada guru dan peserta didik dengan cara:

- 1) Melaksanakan workshop pada akhir tahun pelajaran untuk guru dan peserta didik.
- 2) Melaksanakan diklat komputer bagi para guru.
- 3) Penambahan jam pelajaran bagi para peserta didik yang berprestasi untuk menghadapi event lomba.
- 4) Penambahan jam pelajaran bagi peserta didik kelas VI untuk menghadapi UASBN.
- 5) Melaksanakan fiethrip bagi peserta didik agar lebih memahami lingkungan”. (CL.10.No.10)

Kegiatan tersebut dapat memotivasi kinerja guru dalam rangka peningkatan pembelajaran di sekolah dan peserta didik untuk berprestasi.

Berdasarkan temuan observasi peneliti bahwa:” Dalam pencapaian prestasi siswa, kepala sekolah menjalin komunikasi dengan pihak lain untuk pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dengan orang tua siswa / komite sekolah, berbagai pihak (sekolah lain, institusi pemerintah, institusi swasta, tokoh masyarakat dan dunia usaha / dunia industri) , memiliki bukti dokumen komunikasi, memiliki dokumen komunikasi yang berdampak terhadap keberhasilan sekolah”.(CL.16.No.06)

## 2. Pencapaian Prestasi sekolah

SD Muhammadiyah Wonorejo sebagai satu-satunya sekolah dasar swasta dan tergolong sekolah maju di UPTD Pendidikan Kecamatan Polokarto. Sekolah ini telah memiliki banyak kemajuan baik fisik, prestasi akademik maupun non akademik. Kemajuan itu dicapai merupakan perwujudan bentuk kerjasama seluruh komponen sekolah diantaranya guru, siswa, komite dibawah kepemimpinan kepala sekolah. Adapun prestasi sekolah yang telah dicapai merupakan upaya terus-menerus dan sistematis dimulai dari penyusunan program pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, sistem penilaian, tindak lanjut sampai bimbingan karir. Dalam mencapai prestasi sekolah, peneliti menemukan beberapa hal yang sangat fundamental dalam pencapaian prestasi tersebut, antara lain:

### a. Penyusunan Program Pembelajaran

Program pembelajaran disusun berdasarkan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) yang dikembangkan berdasarkan Kepmendiknas Nomor 22 Tahun 2006 Tentang Standar Isi Untuk Satuan Pendidikan Dasar Dan Menengah, Nomor 23 Tahun 2006 Tentang Standar Kompetensi Kelulusan (SKL), Kepmendiknas Nomor 24 Tentang Pelaksanaan Standar Isi Dan Standar Kompetensi Kelulusan No. 6 tahun 2007 tentang Perubahan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2006 Tentang Pelaksanaan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 22 Tahun 2006 Tentang Standar Isi Untuk Satuan Pendidikan Dasar Dan Menengah Dan Peraturan

Menteri Pendidikan Nasional Nomor 23 Tahun 2006 Tentang Standar Kompetensi Lulusan Untuk Satuan Pendidikan Dasar Dan Menengah. Penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) melalui 7 langkah seperti yang diamanatkan oleh pedoman penyusunan KTSP, langkah-langkah tersebut antara lain:

1. Melibatkan Tim penyusun (guru, kepala sekolah, komite dan stake holder sekolah).
2. Dilakukan melalui workshop.
3. Ada kegiatan reviu dan revisi.
4. Menghadirkan narasumber.
5. Ada finalisasi KTSP.
6. Ada pemantapan dan penilaian;
7. Hasil Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) didokumentasikan.

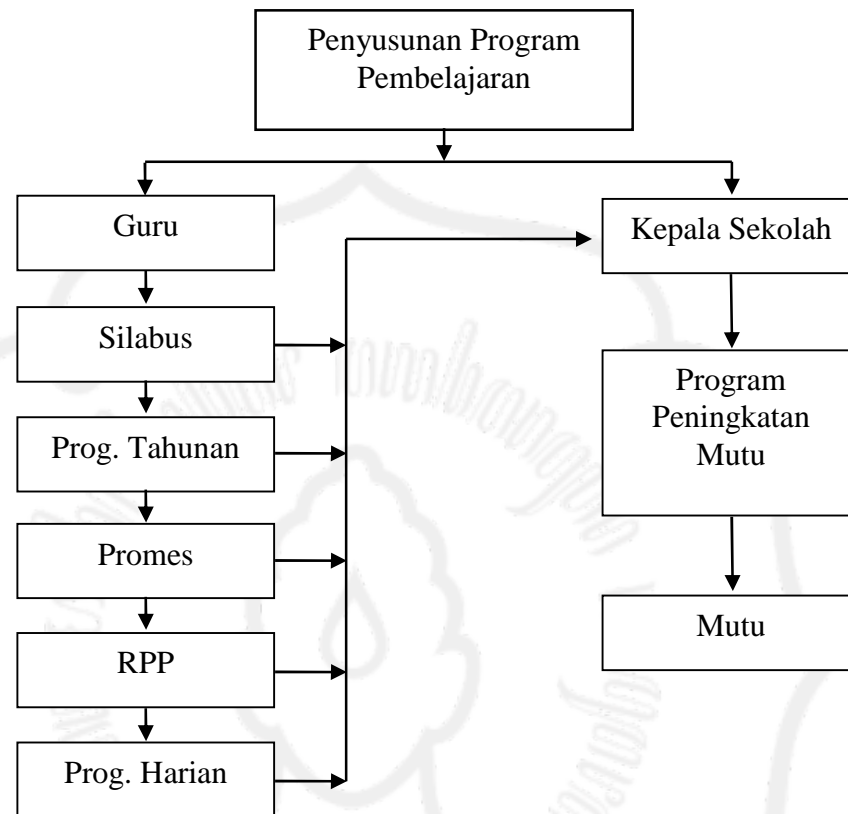
Sedang program pembelajaran yang disusun oleh guru meliputi :

- a. Penyusunan program tahunan, program semester dan program harian;
- b. Penyusunan silabus dan sistem penilaian;
- c. Penyusunan desain pembelajaran (RPP);
- d. Penyusunan bahan ajar;



e. Penyusunan program evaluasi (penilaian);

f. Penyusunan program perbaikan dan pengayaan;



**Bagan 5 Flow Chart Penyusunan Program Pembelajaran**

#### b. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Setelah membuat desain pembelajaran, guru melaksanakan rencana pembelajaran sesuai langkah-langkah yang telah dibuat dalam suasana pembelajaran yang konstruktif baik di kelas maupun di luar kelas. Dilapangan proses pembelajaran yang dilakukan banyak ditemukan persamaan dan perbedaan pola pelaksanaan pelajaran yang dilakukan oleh guru pada umumnya. Persamaan dan perbedaan itu antara lain:

- 1). Model Pembelajaran di kelas yang dikembangkan adalah
  - a) Reading Guide;
  - b) Diskusi;
  - c) Carrusel (bertandang);
  - d) PAKEM.
- 2). Model Pembelajaran di luar kelas yang dikembangkan:
  - a) Outbond;
  - b) Fieldtrip;
  - c) Wawancara;
  - d) Observasi.
- 3). Model Pengembangan diri yang dikembangkan:
  - a) Tahfidzul Qur'an;
  - b) Komputer;
  - c) Pramuka.
- 4). Kurikulum yang digunakan
  - a) Kurikulum Nasional :  
Agama, Bhs. Indonesia, Matematika, IPA, IPS, Seni budaya  
dan Kesenian, Penjaskes
  - b) Mulok Propinsi : Bahasa Jawa
  - c) Mulok Kabupaten : Bahasa Inggris
  - d) Mulok Pilihan Sekolah : Multimedia (komputer)
  - e) Mapel khusus yang diajarkan : Ke-Muhammadiyah,  
Fikih, Tareh

Seperti yang dikatakan oleh Guru A bahwa: “Ya, setiap akan mengajar di kelas saya selalu mempersiapkan diri dengan membuat perangkat pembelajaran”. (CL.01.No.02) selanjutnya mengatakan:“Ya, guru-guru disini diwajibkan oleh kepala sekolah membuat perangkat pembelajaran, dan perangkat tersebut diteliti serta ditandatangani oleh kepala sekolah".(CL.01No.03).

Dalam membuat desain pembelajaran ada perbedaan dan persamaannya yaitu sebagai berikut:

Kesamaan cara dalam membuka pembelajaran:

Di lapangan ditemukan kesamaan metode / model / strategi / cara dalam melaksanakan pembelajaran setiap pertemuan (tatap muka). Kesamaan yang dilakukan setiap guru dalam membuka pelajaran di depan kelas seperti yang dilakukan oleh guru C yaitu: "Guru mengawali kegiatan dengan mengucapkan salam, Guru mengabsen murid, Guru menyampaikan kompetensi dasar, Guru menjelaskan tujuan yang akan dicapai, Guru memberi motivasi kepada peserta didiknya., Guru melakukan kegiatan awal (apersepsi), Guru melakukan kegiatan inti, Guru melakukan kegiatan akhir. (CL.03. No.02).

Perbedaan cara dalam melaksanakan pola kegiatan pembelajaran:

Di lapangan ditemukan perbedaan kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing guru yaitu bagaimana guru melaksanakan kegiatan pembelajaran dalam kegiatan awal, bagaimana guru melaksanakan

kegiatan pembelajaran dalam kegiatan inti, dan bagaimana guru melaksanakan kegiatan pembelajaran dalam kegiatan akhir. Perbedaan itu sebagai berikut:

Perbedaan cara dalam melaksanakan kegiatan awal (apersepsi):

Perbedaan kegiatan awal (apersepsi) yang dilakukan oleh guru setelah membuka pembelajaran antara lain: Guru B ” ”Dalam melaksanakan kegiatan inti didahului dengan sedikit penjelasan tentang materi baru, tanya jawab, memberi tugas dengan penjelasan langkah-langkah kerja, kemudian peserta didik mengerjakan tugas, membuat laporan, dan melaporkan hasil kerja, baru kemudian guru membimbing peserta didik untuk membuat kesimpulan bersama baru kemudian melaksanakan kegiatan akhir. (CL.02.No.02) Sedang guru C ” ”Proses pembelajaran saya mulai, saya mengucapkan salam, mengabsen kehadiran siswa, menyampaikan kompetensi dasar, menyampaikan tujuan yang akan dicapai, memberi motivasi dengan mengingatkan siswa bagaimana mengingat kembali pelajaran yang lalu serta menanyakan pekerjaan rumah kemudian memberikan pre test” (CL.03.No.02) Sedang guru D ” dalam melaksanakan kegiatan apersepsi, diawali dengan melakukan kegiatan bercerita dimana cerita guru tersebut berfungsi untuk menghubungkan antara materi yang telah diajarkan dengan materi yang akan diajarkan, tanya jawab materi yang akan diajarkan, baru melaksanakan kegiatan inti, dan kemudian melaksanakan kegiatan akhir”. (CL.04.No.02)

Perbedaan cara dalam melaksanakan kegiatan inti:

Perbedaan kegiatan pada kegiatan inti yang dilakukan oleh guru setelah kegiatan inti antara lain: Guru B setelah kegiatan awal/apersepsi "dalam melaksanakan kegiatan inti didahului dengan sedikit penjelasan tentang materi baru, tanya jawab, memberi tugas dengan penjelasan langkah-langkah kerja, kemudian peserta didik mengerjakan tugas, membuat laporan, dan melaporkan hasil kerja, baru kemudian guru membimbing peserta didik untuk membuat kesimpulan bersama baru kemudian melaksanakan kegiatan akhir." (CL.02.No.02) Sedangkan kegiatan inti yang dilakukan oleh guru C, setelah kegiatan awal/apersepsi. "dalam melaksanakan kegiatan inti guru tersebut mengadakan tanya jawab sekitar materi baru dengan memberikan penjelasan sedikit kemudian memberi tugas, setelah tugas selesai dikerjakan peserta didik, guru menyimpulkan hasil kerja baru kemudian melaksanakan kegiatan akhir." (CL.03.No.03) Sedangkan guru D "dalam melaksanakan kegiatan inti, guru tersebut menerangkan sedikit tentang materi baru, melaksanakan tanya jawab, memberi tugas dan menjelaskan langkah kerjanya, menerima laporan hasil, kemudian membuat kesimpulan bersama peserta didik baru kemudian melaksanakan kegiatan akhir." (CL.04. No.02)

Perbedaan cara dalam melaksanakan kegiatan akhir:

Perbedaan kegiatan akhir yang dilakukan oleh guru setelah kegiatan inti antara lain: Guru B "dalam melaksanakan kegiatan akhir

guru B mengadakan penilaian tertulis, guru membuat kesimpulan tentang materi yang baru diberikan, memberikan penguatan menghubungkan antara materi yang baru diberikan dengan Tuhan sebagai pencipta.” (CL.02.No.12) Sedang guru C ” Saya dalam menutup pembelajaran selalu saya akhiri dengan membuat kesimpulan, memberi pertanyaan secara lisan, dan saya adakan refleksi serta penguatan dan paling akhir saya beri tugas terstruktur maupun tugas mandiri tidak terstruktur.” (CL.03.No.15) Adapun guru D ” Saya akhiri dengan pertanyaan-pertanyaan secara lisan, kemudian refleksi dan penguatan dan yang terakhir diberi tugas rumah”. (CL.04. No.16)

#### c. Penilaian Pembelajaran

Penilaian pembelajaran juga dikenal dengan istilah evaluasi pembelajaran, penilaian. Dalam KTSP penilaian yang di kembangkan adalah penilaian kelas. Penilaian kelas dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan peserta didik dalam menguasai kompetensi dasar yang telah dipelajari. Penilaian kelas merupakan tahap perbandingan antara output hasil pembelajaran dengan tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan pada rencana pelaksanaan pembelajaran. Kegiatan Penilaian dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dalam proses pembelajaran, sehingga dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan dan perbaikan proses pembelajaran yang telah dilakukan. Penilaian Hasil Belajar peserta didik dilakukan oleh pendidik untuk memantau

Proses, Kemajuan, dan Perbaikan Hasil Belajar Peserta didik secara berkesinambungan.

Banyak teori yang dikemukakan para ahli tentang teknik penilaian, sehingga tinggal bagaimana kemampuan dan keahlian guru dalam memilih, menentukan, dan menggunakan berbagai macam teknik penilaian dalam melakukan proses penilaian. Seperti yang terjadi di SD Muhammadiyah Wonorejo guru D mengatakan: " Penilaian dilakukan setelah kompetensi dasar selesai diberikan, dengan bentuk soal pilihan ganda, isian, jawab singkat dan bahkan bentuk tugas". (CL.04.No.11), sedang pengamatan terhadap guru E yang melaksanakan penilaian adalah: "Setelah bel tanda masuk dibunyikan, beberapa saat kemudian guru E berjalan menuju ruang kelas IV B untuk melaksanakan tugas mengajar. Hari ini direncanakan akan mengadakan ulangan harian. Ulangan ini dilakukan karena kompetensi dasar yang diajarkan sudah selesai, Dengan harapan nilai yang didapatkan dimasukkan ke dalam daftar nilai. Setelah mengucapkan salam dan do'a bersama guru E mengawali pelajaran dengan memberi beberapa pertanyaan untuk mengingat kembali materi yang lalu serta memberi motivasi agar giat dalam belajar sebagai apersepsi. Siswa terlihat memperhatikan dan mendengarkan secara serius. Setelah nampak ada interaksi guru E memberikan naskah soal beserta lembar jawab yang telah dipersiapkan. Guru E selain melakukan ulangan harian juga mengadakan ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, tugas-tugas." (CL.05)

Menurut guru F ” dalam melaksanakan penilaian hasil belajar, saya menggunakan ulangan harian, ulangan blok tengah semester maupun akhir semester, portofolio dan tugas-tugas.” (CL. 06.No.01)

Para guru dalam pembuatan penilaian ada beberapa langkah yang dilalui seperti guru F ” Langkah-langkah yang saya lakukan antara lain menyusun kisi-kisi dengan membuat indikator soal, menyusun butir soal sesuai indikator, membuat kunci jawaban, dan menyusun norma penskoran.” (CL.06.No.02)

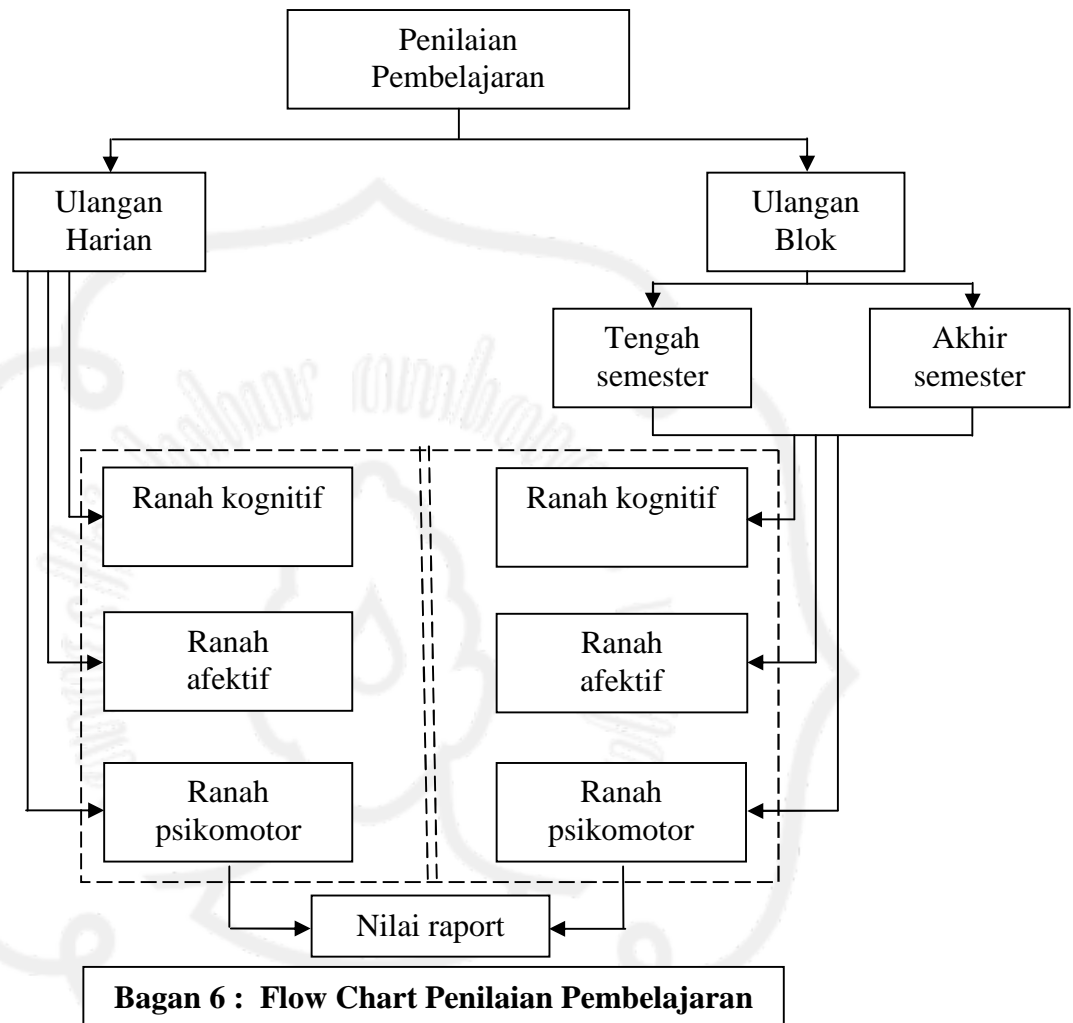
Guru-guru SD Muhammadiyah Wonorejo dalam melaksanakan penilaian hasil belajar menggunakan: ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, Penilaian Individu, Penilaian Kelompok, Teknik tes berupa tes tertulis, tes lisan, dan tes praktik/perbuatan (kinerja) dan Non Tes pengamatan/ observasi, penugasan, produk dan potofolio. Orientasi dilaksanakan penilaian adalah untuk mengisi buku raport sebagai laporan kepada orang tua murid hasil belajar peserta didik.

Secara keseluruhan guru-guru melakukan penilaian/evaluasi pembelajaran dengan cara-cara sebagai berikut Pembelajaran:

- a. Ulangan harian
- b. Ulangan Tengah semester
- c. Ulangan akhir semester
- d. Ujian sekolah



Adapun prosedur penilaian yang sering dilakukan para guru sebagai berikut:



Secara umum guru sebelum melaksanakan penilaian terlebih dahulu membuat kisi-kisi soal, analisis butir soal, dan membuat butir soal dan pedoman penilaian dalam setiap akan melaksanakan penilaian. Pelaksanaan ulangan harian dilakukan secara periodik di setiap akhir pembelajaran satu kompetensi dasar (KD). Ulangan blok dilakukan dua kali dalam satu semester yang diselenggarakan pada tengah semester dan akhir semester. Nilai raport diperoleh dari rata-rata

hasil ulangan harian, ulangan tengah semester dan ulangan akhir semester dengan menggunakan rumus:

$$NA = \frac{RUH+RUTS+RUKK+RT}{4}$$

Keterangan :

RUH : rata-rata ulangan harian

RUTS : rata-rata ulangan tengah semester

RUKK : rata-rata ulangan akhir semester

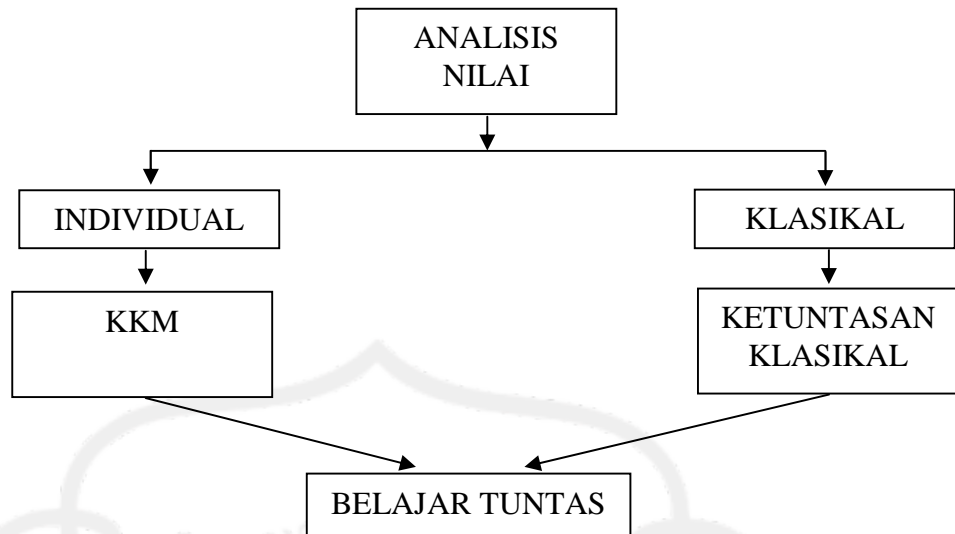
RT : rata-rata tugas

#### d. Analisis dan Program Tindak Lanjut

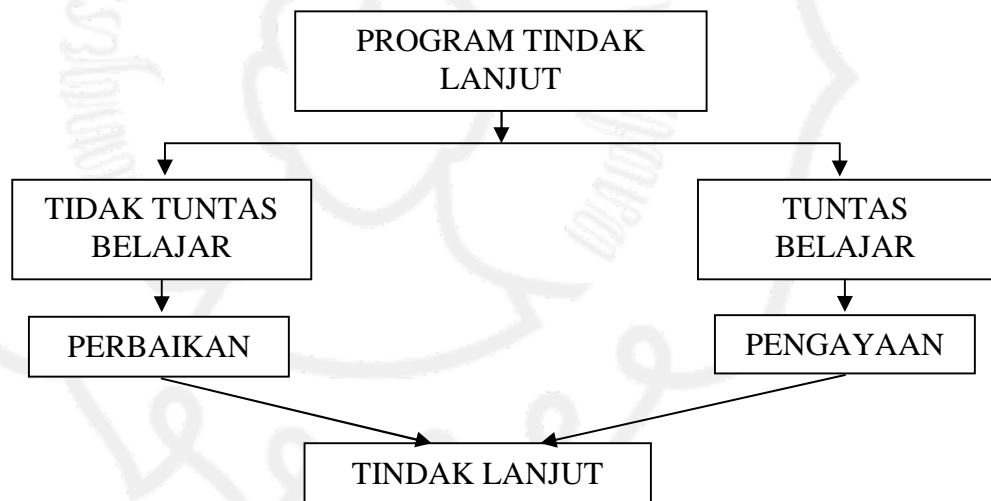
Dalam pelaksanaan penelitian ditemukan beberapa data bahwa sebagian besar guru melaksanakan analisis hasil penilaian yang kemudian diadakan tindak lanjut berupa bagi yang belum tuntas belajar diberi perbaikan dan bagi yang sudah tuntas diberi pengayaan. Sebagai standar ketuntasan, guru telah membuat KKM (kriteria ketuntasan minimal) yang ditetapkan pada awal tahun pelajaran. Hal ini seperti dilakukan oleh guru E ” Sebagai penutup pelaksanaan pembelajaran ini, guru E memberikan tugas yang dikelompokkan menjadi 2 tugas yaitu kepada siswa yang nilainya kurang dari KKM diberi perbaikan dengan mengerjakan soal-soal yang belum terjawab benar dan bagi yang melampaui akan diberi pengayaan untuk membuat laporan dari hasil pengamatan sedang anak yang telah mencapai KKM diberi tugas mempelajari materi berikutnya”. (CL.05. No. 05).

Sebagian besar guru, setiap mengadakan ulangan harian hasilnya juga selalu dianalisis untuk mengetahui ketuntasan secara klasikal. Apabila hasil analisis nilai secara klasikal tidak tuntas akan diadakan pembelajaran ulang. Analisis ini dilakukan juga untuk menentukan apakah pembelajaran dapat dilanjutkan untuk kompetensi dasar berikutnya. Analisis ini juga dilakukan dalam upaya mencapai sistem belajar tuntas (Mastery learning) seperti yang diamatkan dalam KTSP.

Dari data dilapangan ditemukan bahwa sebagian besar guru SD Muhammadiyah Wonorejo membuat program perbaikan pengayaan diawal tahun pelajaran dengan maksud bahwa perbaikan apa dan pengayaan apa yang cocok untuk tiap kompetensi dasar. Sehingga pada saat akan melakukan perbaikan atau pengayaan guru sudah memiliki materi untuk perbaikan dan pengayaan tersebut. Kegiatan analisis dan tindak lanjut ini dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan mutu siswa di SD Muhammadiyah Wonorejo dalam penguasaan kompetensi dasar yang telah ditetapkan sesuai standar isi yang dituangkan dalam KTSP. Kegiatan analisis dan tindak lanjut tersebut dapat dibuat kesimpulan seperti dalam "flowchart" sebagai berikut:



**Bagan 7 : Flowchart Analisis**



**Bagan 8 : Flowchart Program Tindak Lanjut**

Secara umum guru-guru SD Muhammadiyah Wonorejo dalam melakukan analisis dan program tindak lanjut sebagai berikut:

a. Analisis:

- 1) Materi pelajaran.
- 2) Proses pembelajaran: metode, media/alat peraga,

b. Tindaklanjut:

- 1) Mengadakan remidi bagi yang belum tuntas
- 2) Mengadakan pengayaan bagi yang tuntas.

Adapun Prestasi yang telah dicapai sebagai berikut

**Tabel 1.12 :**

**Prestasi sekolah**

*(Sumber: data dinding sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo)*

No	Nama Siswa	Jenis Kejuaraan/ Lomba	Tahun	Peringkat			
				Gugus	Kec.	Kab.	Prop.
<b>Tahun 2006</b>							
1	Muthiyana Cantya	Matematika	2006	1	1	1	6
2	Yusuf Saputro	MAPSI Agama Islam	2006	1	1	1	7
<b>Tahun 2007</b>							
1	Asma Nurul F.	MAPSI Agama Islam	2007	1	1	2	-
2	Ali Dai	Badminton	2007	1	1	2	-

	Muhammad						
	<b>Tahun 2008</b>						
1	Zaana Zain	Olympiade MIPA	2008	1	1	4	-
2	Muhammad Syafii	MAPSI Agama Islam	2008	1	1	2	-
	<b>Tahun 2009</b>						
1	Kelas VI	UASBN	2007		5		
2	Kelas VI	UASBN	2008		1		
3	Kelas VI	UASBN	2009		2		

**Tabel 1.13 :**

Nilai Ujian Akhir Sekolah Berstandar Nasional dan Jumlah Lulusan

(Sumber: data dinding SD Muhammadiyah Wonorejo)

No	Tahun Pelajaran	Jumlah Siswa	Nilai Rata-rata Mata Pelajaran			Jumlah Lulusan
			Bahasa Indonesia	IPA	Matematika	
1	2005/2006	54	7.55	7.21	6.10	100%
2	2006/2007	55	7.66	7.65	6.24	100%
3	2007/2008	61	7.82	7.67	6.26	100%
4	2008/2009	75	8.00	8.08	6.69	100%

### 3. Kendala dan cara mengatasinya

#### a. Kendala

Kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya ada beberapa kendala antara lain standar kualifikasi tenaga pendidik belum S1, pendidikan tidak berbasis keguruan terutama guru-guru baru yang diangkat dari wiyata bhakti dan guru bantu, sehingga penguasaan tentang strategi pembelajaran masih rendah. Seperti dikatakan oleh kepala sekolah bahwa "guru-guru mengajar belum sesuai dengan standar pendidikan yang diisyaratkan sesuai peraturan pemerintah yaitu berpendidikan paling rendah D 2 PGSD" (CL.07,No.12), banyak guru-guru masih tergolong angkatan baru ini mengakibatkan pengalaman mengajar masih sangat minim, banyaknya guru wiyata bhakti sehingga masih perlu banyak bimbingan.

#### b. Cara Mengatasinya

Untuk mengatasi kendala-kendala yang dihadapi tersebut kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo membuat beberapa solusi dengan analisis input, proses, dan output seperti berikut:

##### 1) Input Pembelajaran

Input pembelajaran ini meliputi kemampuan guru dalam memberikan layanan kepada siswa yang berupa pendidikan, penguasaan metode pembelajaran, strategi pembelajaran,

penguasaan penggunaan media, penguasaan pendidikan Tingkat pendidikan guru-guru SD Muhammadiyah Wonorejo pada umumnya telah sesuai dengan kompetensinya dimana ijazah yang dimilikinya sebagian besar berpendidikan S 1 dan minimal berpendidikan D 2 PGSD. Berbagai penataran, pelatihan, dan workshop telah diikuti sebagian besar guru di SD Muhammadiyah Wonorejo kecamatan Polokarto baik yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan maupun Yayasan Muhammadiyah. Seperti yang dikatakan oleh Kepala Sekolah bahwa "guru-guru mengajar sesuai dengan standar pendidikan yang diisyaratkan sesuai peraturan pemerintah yaitu berpendidikan paling rendah D 2 PGSD."(CL.No. 07 / KS)

Dalam tahun terakhir ini kepala sekolah telah memfasilitasi para tenaga pendidik untuk mengikuti workshop, bintek, diklat, penataran, seminar, melanjutkan sekolah yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan, lembaga-lembaga pendidikan dan bahkan sekolah-sekolah Muhammadiyah yang bertenpat di Yogyakarta, Wonosobo, maupun di Surakarta. Kegiatan tersebut dilaksanakan dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran. Hal ini juga disampaikan oleh guru C " bahwa workshop, bintek maupun pelatihan-pelatihan diikuti oleh guru-guru secara bergiliran yang berguna untuk peningkatan mutu guru, selain itu untuk merefres potensi guru."(CL.03.No.17)



## 2) Proses Pembelajaran

Proses pembelajaran yang bermutu merupakan suatu upaya dalam meningkatkan mutu peserta didik. Proses pembelajaran para guru dapat bermutu jika kepala sekolah mampu melaksanakan fungsinya sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator*. (E. Mulyasa:2004:98). Kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo selalu memberikan motivasi kepada para guru untuk selalu meningkatkan pengetahuannya sehingga dapat melaksanakan proses pembelajaran sesuai yang diharapkan standar Nasional Pendidikan. Dalam hal ini kepala sekolah memberi contoh bahwa beliau juga mengajar seperti guru-guru lain seperti dikatakan oleh guru C ” Ya, beliau memiliki jam mengajar sebanyak 6 jam, dan beliau juga mengajar Bahasa Jawa untuk kelas IV, V, VI dengan kelengkapan perangkat pembelajaran seperti yang dibuat oleh guru”. (CL.03 No. 16). Adapun Diskripsi tugas kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo Kecamatan Polokarto berdasarkan temuan di lapangan dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Kepala sekolah telah dapat menerapkan fungsinya sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator*.

b) Kepala sekolah sebagai top manajer telah bertugas merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi, mengevaluasi seluruh kegiatan pendidikan yang dilakukan oleh seluruh komponen pendidikan meliputi aspek edukatif, administratif, maupun aspek pengembangan sekolah.

(1) Aspek edukatif meliputi semua kegiatan yang berhubungan dengan kurikulum misalnya: penetapan visi misi dan tujuan; pembuatan program jangka panjang, menengah maupun pendek; serta perencanaan yang berkaitan dengan pengelolaan sekolah.

(2) Aspek administratif meliputi belajar mengajar, perkantoran, siswa, ketenagaan, perlengkapan/sarpras, keuangan, perpustakaan, laboratorium, bimbingan penyuluhan, humas, persuratan, pelaporan.

(3) Aspek pengembangan meliputi penataran, lokakarya, bimbingan teknis, lomba-lomba, pengembangan diri, pembelajaran di luar kelas, les.

### 3) Output Pembelajaran

Output pembelajaran dari SD Muhammadiyah Wonorejo berupa peningkatan jumlah lulusan yang diterima disekolah

berstandar nasional seperti yang tercakup dalam tabel sebagai berikut:



**Tabel 1.14 :**

## Penelusuran Lulusan

*(Sumber: data dinding SD Muhammadiyah Wonorejo)*

No	Tahun Pelajaran	Jumlah Siswa	Sekolah Tujuan			Jumlah Lulusan
			SMP berstandar Nasional	SMP Negeri	MTs	
1	2005/2006	54	30	20	4	100%
2	2006/2007	55	28	23	4	100%
3	2007/2008	61	42	18	1	100%
4	2008/2009	75	65	9	1	100%

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa peningkatan mutu pembelajaran akademik di SD Muhammadiyah Wonorejo cukup baik dengan ditunjukkan peningkatan jumlah yang diterima disekolah berstandar Nasional. Prestasi tersebut diperoleh dari perencanaan program pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi, serta analisis dan tindak lanjut berlangsung secara efektif dan berkesinambungan.

## C. Pembahasan

### 1. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu

Kepemimpinan Kepala Sekolah berarti pendayagunaan dan penggunaan sumber daya yang ada dan yang dapat diadakan secara efisien dan efektif untuk mencapai visi dan misi sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab atas jalannya lembaga sekolah dan kegiatannya.

Kepemimpinan menurut Sutisna, 1989:253 dalam Dr. Rohiat M.Pd. (2008:14) :” *kemampuan untuk menciptakan perubahan yang paling efektif dalam perilaku kelompok, bagi yang lain dia adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok kearah penetapan tujuan dan pencapaian tujuan*”.

Menurut Abu Ahmadi dalam buku Psikologi Sosial (2002:123) menjelaskan bahwa: “*Kepemimpinan (leadership) adalah kemampuan dari seseorang (yaitu pemimpin atau leader) untuk mempengaruhi orang lain (yaitu yang dipimpin atau pengikut-pengikutnya), sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut*”.

Kepala sekolah berada di garda terdepan dalam menjalankan kepemimpinannya dapat diukur keberhasilannya. Produk akhir

kepemimpinan kepala sekolah adalah prestasi sekolah yang berubah baik guru maupun siswanya. Perubahan guru dan siswa dari yang tidak tahu menjadi tahu, dari yang tidak berpengalaman menjadi berpengalaman, dari yang tak bisa menjadi bisa, dari yang tidak berprestasi menjadi berprestasi. Sedangkan sasaran kepemimpinan kepala sekolah pada peningkatan kualitas pendidikan. Jadi, kepemimpinan kepala sekolah berandil kuat dalam pembentukan kualitas manusia yang dipimpinnya menjadi generasi handal penerus bangsa. Adapun Pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo secara umum sebagai berikut:

a. Kepala sekolah sebagai Educator (Pendidik)

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai edukator kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat, memberikan dorongan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

Menurut E Mulyasa (2007 : 98), Kepala Sekolah dalam melaksanakan fungsinya sebagai *educator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving*

*class*, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas diatas normal.

Kepala sekolah sebagai educator juga dituntut memiliki sertifikat profesional melalui setifikasi. Kepala sekolah sebagai pendidik wajib mengajar. Kepala sekolah memiliki jatah waktu mengajar 6 jam pelajaran dalam seminggu. Mata pelajaran yang diampu kepala sekolah sesuai bidang keahliannya.

Kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo melakukan fungsinya sebagai guru mata pelajaran PKn serta melaksanakan lima tugas pokok guru lainnya. Dalam Kegiatan belajar mengajar Kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar. Selain itu juga memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

b. Kepala sekolah sebagai Manajer

Menurut E Mulyasa (2007 : 103), kepala sekolah sebagai *manajer* harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan kepada tenaga kependidikan dengan kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para pendidik untuk meningkatkan

profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai manajer kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama/kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah (E Mulyasa, 2003, 103).

Kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo melakukan fungsinya membuat program kerja sekolah untuk jangka panjang, menengah, dan pendek (1 tahun) melibatkan guru, komite, pengawas, dan tokoh-tokoh pendidikan setempat dan tokoh-tokoh masyarakat. Dalam mengelola tenaga kependidikan, kepala sekolah juga melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru dengan memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah maupun kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah.

c. Kepala sekolah sebagai Administrator

Menurut E Mulyasa (2007 : 107), kepala sekolah sebagai *administrator* berhubungan erat dengan berbagai aktivitas yang berhubungan dengan pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan



seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut harus dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Untuk itu kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas-tugas operasional.

Implementasi Kepala sekolah yang menjalankan fungsinya sebagai administrator ada hubungannya yang erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumentasian seluruh program sekolah (E Mulyasa, 2003, 107).

Kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo dalam melaksanakan fungsinya sebagai administrator selain mengerjakan administrasi kesiswaan, administrasi kepegawaian, administrasi program pengajaran, administrasi keuangan, administrasi peranserta masyarakat, administrasi perlengkapan/ barang juga mewajibkan kepada para guru untuk membuat administrasi pembelajaran, kesiswaan, dan kelas serta mengecek secara rutin administrasi guru. Sehingga pada umumnya administrasi guru tertib dan baik.

d. Kepala sekolah sebagai Supervisor

Menurut E Mulyasa (2007 : 111) menjelaskan bahwa "Kepala sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai *supervisor* yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepala sekolah sebagai supervisor harus mewujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya.

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran (E. Mulyasa, 2004, 111). Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat

penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

Jones dkk. sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim (2002) mengemukakan bahwa *“menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka”*. Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. Mustahil seorang kepala sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik.

Implementasi fungsi sebagai supervisor Kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo dalam melakukan supervisi membuat program dan jadwal supervisi dengan baik, serta menggunakan berbagai instrumen supervisi dan melakukan tindak lanjut hasil temuan supervisinya serta melaporkan hasil supervisi kepada stakeholder yang ada guna evaluasi dan pembinaan selanjutnya.

e. Kepala sekolah sebagai Leader (Pemimpin)

Gaya kepemimpinan kepala sekolah seperti apakah yang dapat menumbuh-suburkan kreativitas sekaligus dapat mendorong terhadap

peningkatan kompetensi guru ? Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Ethos kerja guru lebih tinggi ketika dipimpin oleh kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada kondisi sekolah.

Menurut E Mulyasa (2007 : 115) Kepala sekolah sebagai *leader* adalah "harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas."

Kepemimpinan seseorang dapat menumbuhkan kreativitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kompetensi guru. Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian, kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan (E. Mulyasa, 2003, 115).

Kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo dalam melaksanakan fungsinya sebagai leader, mampu menggerakkan seluruh komponen sekolah termasuk juga dalam menjalin para alumni

terbukti dengan terjalinnya hubungan ini para alumni banyak sekali memberikan bantuan berupa dana maupun material sehingga sekolah mampu menyediakan sarana prasarana pendidikan yang cukup memadai.

f. Kepala sekolah sebagai Inovator

Menurut E Mulyasa (2007 : 115) Kepala sekolah dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai *innovator* adalah "kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala sekolah sebagai inovator tercermin dari cara melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, rasional dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel ( E Mulyasa, 2003, 118).

Dalam hal ini Kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo dalam melaksanakan fungsinya sebagai *innovator* sangat baik, karena selama kepemimpinannya sekolah yang dipimpinnya perkembangannya sangat pesat terutama dalam hal pengadaan laboratorium computer dan LCD. Sehingga para guru pada umumnya dalam pembelajaran sudah menggunakan multimedia. Selain itu juga

melakukan beberapa inovasi dalam setting ruangan kelas, setting pengelompokan kelas berdasar peringkat/rangking, dan model-model pembelajaran konstruktif, bahkan sekarang melaksanakan program pengajaran sistem mata pelajaran.

g. Kepala sekolah sebagai Motivator

Menurut E Mulyasa (2007 : 115) Kepala sekolah sebagai *motivator* "harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber melalui pengembangan pusat sumber belajar.

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut : (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para guru harus selalu diberitahu tentang dari setiap pekerjaannya, (4)

pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan (modifikasi dari pemikiran E. Mulyasa tentang Kepala Sekolah sebagai Motivator, E. Mulyasa, 2003, 120).

Sebagai kepala sekolah, Kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo selalu memberikan motivasi kepada para guru agar senantiasa meningkatkan pengetahuan dan kompetensi diri, terbukti para guru yang belum S1 sekarang dalam proses penyelesaian jenjang S1. Juga kepada para peserta didiknya, dengan bukti banyaknya prestasi akademik dan non akademik dan bahkan selama ada USBN selalu masuk dalam 5 besar kecamatan.

Berdasarkan hasil wawancara kepada seluruh komponen pendidikan di SD Muhammadiyah Wonorejo termasuk stekholdernya menilai bahwa Kepala sekolah dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan sangat baik (CL.lamp. 4 ). Berdasarkan hal tersebut, penulis memperoleh beberapa catatan positif yang dapat disimpulkan yaitu bahwa : seorang kepala sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin baik itu sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator dan Motivator dapat berjalan dengan baik dan berhasil baik perlu disertai dengan tekad, semangat, kompetensi/kemampuan diri, serta suatu keberanian untuk menggunakan kekuatan (Strength), menghadapi hambatan

(Weaknesses), memanfaatkan peluang (Opportunities), dan menghadapi tantangan (Threats), disamping itu harus memiliki kemampuan untuk menjalin hubungan dengan stakeholder yang ada.

## 2. Pencapaian Prestasi sekolah

Kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo dalam upaya meningkatkan prestasi sekolah melakukan beberapa kegiatan yang bersifat kurikuler, ko kurikuler maupun ekstrakurikuler selain itu juga menyediakan berbagai kebutuhan-kebutuhan yang dibutuhkan dalam pembelajaran seperti pengadaan LCD proyektor, Laptop, Laboratorium komputer, ruang multimedia dan perangkat-perangkat lainnya. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan mutu sekolah yang akhirnya menjadi sekolah yang bermutu.

Prestasi sekolah yang baik dihasilkan oleh sekolah bermutu menurut pemikiran Edward Sallis, Sudarwan Danim (2006:h) mengidentifikasi 13 ciri-ciri sekolah bermutu, yaitu:

- a. Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
- b. Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul , dengan komitmen untuk bekerja secara benar dari awal.
- c. Sekolah memiliki investasi pada sumber daya manusianya, sehingga terhindar dari berbagai “kerusakan psikologis” yang sangat sulit memperbaikinya..



- d. Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik di tingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif.
- e. sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk berbuat benar pada masa berikutnya
- f. Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.
- g. Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya.
- h. Sekolah mendorong orang dipandang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas.
- i. Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertikal dan horozontal.
- j. Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
- k. Sekolah memnadang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.
- l. Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
- m. Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai suatu keharusan

Berdasarkan hasil studi yang telah dilakukannya, *Southern Regional Education Board* (SREB) (Sumber: adaptasi dari : *The Principal Internship:How Can We Get It Right?* ,[www.sreb.org](http://www.sreb.org).) mengidentifikasi 13 faktor kritis terkait dengan keberhasilan kepala sekolah dalam mengembangkan prestasi belajar siswa adalah:

- a. Menciptakan misi yang terfokus pada upaya peningkatan prestasi belajar siswa, melalui praktik kurikulum dan pembelajaran yang memungkinkan terciptanya peningkatan prestasi belajar siswa.
- b. Ekspektasi yang tinggi bagi semua siswa dalam mempelajari bahan pelajaran pada level yang lebih tinggi.
- c. Menghargai dan mendorong implementasi praktik pembelajaran yang baik, sehingga dapat memotivasi dan meningkatkan prestasi belajar siswa.
- d. Memahami bagaimana memimpin organisasi sekolah, dimana seluruh guru dan staf dapat memahami dan peduli terhadap siswanya.
- e. Memanfaatkan data untuk memprakarsai upaya peningkatan prestasi belajar siswa dan praktik pendidikan di sekolah maupun di kelas secara terus menerus.
- f. Menjaga agar setiap orang dapat memfokuskan pada prestasi belajar siswa.
- g. Menjadikan para orang tua sebagai mitra dan membangun kolaborasi untuk kepentingan pendidikan siswa.

- h. Memahami proses perubahan dan memiliki kepemimpinan untuk dapat mengelola dan memfasilitasi perubahan tersebut secara efektif.
  - i. Memahami bagaimana orang dewasa belajar (baca: guru dan staf) serta mengetahui bagaimana upaya meningkatkan perubahan yang bermakna sehingga terbentuk kualitas pengembangan profesi secara berkelanjutan untuk kepentingan siswa.
  - j. Memanfaatkan dan mengelola waktu untuk mencapai tujuan dan sasaran peningkatan sekolah melalui cara-cara yang inovatif.
  - k. Memperoleh dan memanfaatkan berbagai sumber daya secara bijak.
  - l. Mencari dan memperoleh dukungan dari pemerintah, tokoh masyarakat dan orang tua untuk berbagai agenda peningkatan sekolah.
  - m. Belajar secara terus menerus dan bekerja sama dengan rekan sejawat untuk mengembangkan riset baru dan berbagai praktik pendidikan yang telah terbukti.
3. Kendala dan cara mengatasi

“ Pendidikan bermutu jika sesuai dengan apa yang diharapkan oleh masyarakat (bench mark) dapat dipenuhi. Apabila suatu sekolah telah mencapai standar mutu yang kompetitif baik bertaraf nasional maupun bertaraf internasional. Peningkatan mutu akan dapat dipenuhi, jika pembinaan sumber daya manusia agar terjaga kualitas profesionalnya”.  
(Syaiful Sagala: 2009;193)

Kepala sekolah dapat mengetahui bagaimana proses, pengerjaan dan pelaksanaan sebuah program sesuai rencana, cara, hasil dan waktu penyelesaian dapat dipantau agar memperoleh informasi perkembangan yang aktual. Antisipasi bisa dilakukan terhadap hal-hal yang tak sesuai dengan rencana. Maka sekolah sebagai lembaga sebuah organisasi dalam memperbaiki mutu harus melihat seluruh aspek komponen sekolah. Sehingga seluruh komponen sekolah bertanggungjawab terhadap tugas dan fungsinya masing-masing.

Menurut pendapat Mclaughlin (1995:31-32) dalam Rohiat menjelaskan ” *Total quality is total in three sense: it cover every process, every job, and every person.* ”

Oleh karena itu kepala sekolah dalam melaksanakan kepeimpinannya harus mampu untuk melakukan penilaian atau evaluasi, dengan tujuan untuk mengetahui kesesuaian rencana dengan realitas melalui eksplorasi pertanyaan-pertanyaan. Sehingga apakah hasil yang diperoleh sesuai dengan yang direncanakan? Adakah perbaikan yang dapat dilakukan? Pada tahap ini kepala sekolah dapat memberikan penghargaan kepada mereka yang berprestasi dan pembinaan bagi mereka yang gagal atau kurang berprestasi. Supervisi kepala sekolah merupakan jawaban untuk semua itu. Sebagai seorang manajer/pemimpin kepala sekolah bertanggung jawab dan yakin bahwa kegiatan-kegiatan yang terjadi di sekolah adalah menggarap rencana yang benar dan mengerjakan rencana dengan benar. Oleh karena itu visi dan misi sekolah harus

dipahami terlebih dahulu sebelum menjadi titik tolak prediksi dan sebelum disosialisasikan. Kepala sekolah dapat membuat prediksi dan merancang langkah antisipasi yang tepat sasaran. Selain itu diperlukan suatu unjuk profesional seperti kemahiran menggunakan filsafat pendidikan, psikologi, ilmu kepemimpinan serta antropologi dan sosiologi.

Jika dilihat dari uraian diatas, kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo dalam melaksanakan kepemimpinannya dapat diatasi dengan baik dengan prinsip yang dikembangkan oleh Ki Hajar Dewantara yaitu “ing ngarso sung tuladho, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani” selain itu juga memberikan bimbingan dan pembinaan secara intensip hal ini sesuai pendapat Syaiful Sagala (2009 : 194) yang mengatakan bahwa: “ usaha peningkatan kemampuan profesional dapat dilakukan dengan memberikan bantuan profesional kepada para guru dalam bentuk penyegaran, konsultasi, bimbingan dan kegiatan yang mungkin dilakukan”.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Puji syukur penulis sampaikan keharirat Alloh SWT yang telah memberi kekuatan, hidayah dan inayahnya sehingga tesis ini dapat diselesaikan sesuai yang diharapkan, penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari kesempurnaan, namun penulis berusaha sekuat tenaga untuk dapat menyajikan sebuah karya yang terbaik.

Berdasarkan analisis data penelitian tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus Tentang Manajemen Kepala Sekolah Di SD Muhammadiyah Wonorejo Polokarto, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo dalam menjalankan kepemimpinannya telah melaksanakan peran dan fungsinya sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator dan Motivator dengan berhasil baik. Selain itu Kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo memiliki tekad, semangat, kompetensi/kemampuan diri, serta suatu keberanian untuk menggunakan kekuatan (Strength), menghadapi hambatan (Weaknesses), memanfaatkan peluang (Opportunities), dan menghadapi tantangan (Threats), disamping itu juga memiliki kemampuan untuk menjalin hubungan dengan stakeholder yang ada.

2. Dalam pencapaian prestasi, sekolah membuat berbagai program yang dikemas melalui pembinaan dan kegiatan bersifat intra maupun ekstra kurikuler juga melalui bimbingan karier seperti temuan-temuan dalam penelitian menunjukkan bahwa prestasi sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo sangat baik ditandai dengan prestasi akademik maupun non akademik di tingkat kecamatan maupun kabupaten yang cukup baik (lampiran 14 dokumen foto piala). Selain itu adanya pengakuan masyarakat yang ditunjukkan dengan antusias/banyaknya siswa yang mendaftar yang berasal dari luar daerah serta partisipasi masyarakat maupun alumni dalam memberikan bantuan demi kemajuan sekolah dan pemenuhan sarana prasarana yang ada.
3. Dalam mengatasi berbagai kendala-kendala yang ada, Kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo mengadakan koordinasi dengan stakeholder yang ada, pelatihan, diklat, penataran, workshop, supervisi, rapat-rapat sekolah, rapat komite, menghadirkan nara sumber, mengadakan bimbingan. Sehingga kendala yang ada tidak mengganggu jalannya program sekolah yang dibuat.

## **B. Implikasi**

Dari hasil penelitian terdapat implikasi positif terhadap pendidikan terutama kepada para Kepala Sekolah dan Calon Kepala Sekolah agar mempunyai bekal dan arah yang jelas dalam melaksanakan fungsinya sebagai kepala sekolah adapun implikasi penelitian dapat disajikan sebagai berikut:

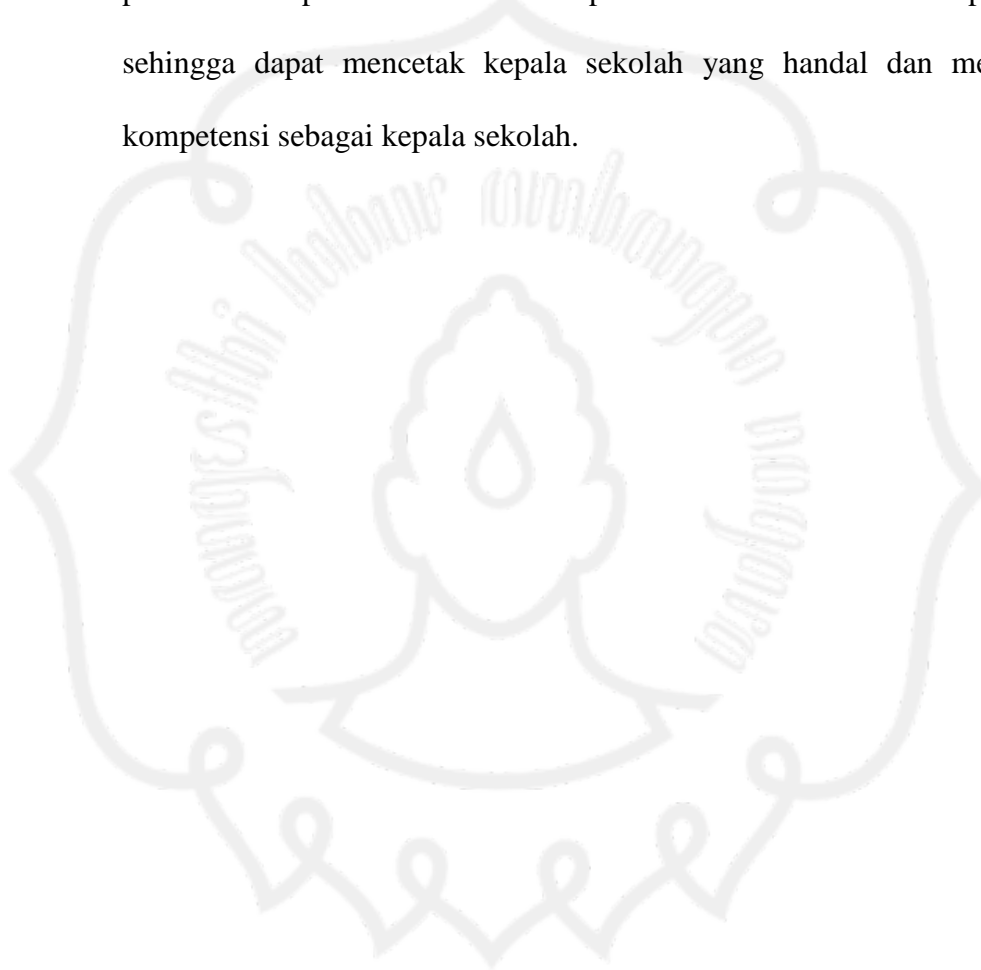
1. Bahwa seorang kepala sekolah/calon kepala sekolah harus memiliki kemampuan, pengetahuan serta memahami peran dan fungsinya sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator (EMASLIM).
2. Bahwa seorang kepala sekolah/calon kepala sekolah harus memiliki tekad, semangat, kompetensi/kemampuan diri, serta suatu keberanian untuk menjalankan peran dan fungsinya.
3. Bahwa seorang kepala sekolah/calon kepala sekolah harus mampu menganalisis kekuatan, hambatan, peluang dan tantangan dalam menjalankan peran dan fungsinya.
4. Bahwa seorang kepala sekolah/calon kepala sekolah harus mampu membuat perencanaan program dan strategi peningkatan mutu pendidikan di sekolahnya.

### **C. Saran**

1. Agar kepala sekolah/calon kepala sekolah selalu meningkatkan pengetahuan melalui diklat, penataran-penataran maupun kursus sehingga mampu mendorong komponen sekolah dalam mewujudkan visi dan misi sekolah.
2. Agar kepala sekolah/calon kepala sekolah senantiasa mengikuti seminar, lokakarya maupun workshop sehingga mutu pendidikan di sekolah dapat meningkat sejalan dengan tuntutan perkembangan masyarakat.



3. Agar kepala sekolah/calon kepala sekolah diberikan pembekalan kepemimpinan sehingga siap untuk memimpin, mengelola dan menggerakkan sumberdaya sekolah.
4. Kepada pemegang kebijakan (Bupati / Dinas Pendidikan) dalam perekrutan kepala sekolah melalui proses dan berdasarkan kompetensi, sehingga dapat mencetak kepala sekolah yang handal dan memiliki kompetensi sebagai kepala sekolah.



## DAFTAR PUSTAKA

- Biro Hukum dan Organisasi Departemen Pendidikan Nasional: Kepala Bagian  
Penyusunan Rancangan Peraturan Perundang-undangan dan Bantuan  
Hukum I: Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia  
Nomor 13 Tahun 2007 tanggal 17 April 2007 *Tentang Standar Kepala  
Sekolah/Madrasah.*
- Kusnandar. 2007. *Guru Profesional*. Jakarta: PT Raja Grafindo
- Malik Fajar. 2002. *School-Based Management*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Maman Ukas. 2004. *Manajemen*. Bandung: Agini.
- Muhammad Surya. *Organisasi profesi, kode etik dan Dewan Kehormatan Guru.*
- Mulyasa. E. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja  
Rosdakarya.
- Mulyasa. E. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT Remaja  
Rosdakarya.
- Miftah Toha. 2003. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Rahman (at all). 2006. *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan  
Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint.
- Rohiat. 2008. *Kecerdasan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: PT Refika  
Aditama.

- Sadili Samsudin. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia
- Soekarto Indarafachrudi. 2006. *Bagair 99 Memimpin Sekolah yang efektif*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Sudarwan Danim. 2002. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sukardi. 2006. *Penelitian Kualitatif-Naturalistik dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Usaha Keluarga.
- Sutopo, H.B. 2002. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- Syaiful Sagala. 2002. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung : CV Alfabeta.
- Toni Bush dan Marianne Coleman. 2006, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan (terjemahan)*. Gowok Yogyakarta: IRCiSoD.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan dan Motivasi*. -- : Ghalia Indonesia.
- Zainal Aqib. 2007. *Membangun Profesionalisme guru dan pengawas sekolah*. Bandung: CV Yrama Widya.

