

Peran Kepala Sekolah/Madrasah dalam Memberdayakan Tenaga Pendidik

Ana Aniati

(IAI Ibrahimy Genteng)

email: anaaniaty1@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini dilatari oleh kegelisahan, adanya pemikiran bahwa, peran kepala sekolah/madrasah tereduksi menjadi peran administrator, manajer, dan *supervisor* terhadap program-program yang dicanangkan pada lembaga pendidikan. Seorang kepala sekolah/madrasah harus bisa menumbuhkan efektifitas program yang direncanakan, inovatif dalam mengambil keputusan, serta efisien dari sisi pengelolaan waktu. Semuanya ini harus terinternalisasi di dalam diri kepala sekolah/madrasah. Penelitian ini, berbentuk penelitian kualitatif dengan model analisa isi. Penelitian ini mengungkapkan bahwa, kedisiplinan, komunikasi, partisipasi, serta membangun budaya kerja yang professional, menjadi kata kunci keberhasilan kepemimpinan di SMPN 1 Cluring dan Mts Wringinrejo. Holisme peran dan internalisasi tanggung jawab yang kuat, akan menghasilkan modal kepemimpinan yang dapat memberdayakan tenaga pendidik, secara efektif dan terukur.

Kata Kunci: Peran Kepala sekolah , Tenaga Pendidikan

Abstract: This study is based on anxiety, the idea that the role of the principal / madrasah is reduced to the role of administrators, managers, and supervisors of programs proclaimed in educational institutions. A principal / madrasah should be able to grow the effectiveness of planned programs, innovative in making decisions, and efficient in terms of time management. All this must be internalized within the principal / madrasah. This research, in the form of qualitative research with content analysis model. This research reveals that discipline, communication, participation, and building a professional work culture become the key to leadership success in SMPN 1 Cluring and Mts Wringinrejo. Holism's role and strong internalization of responsibilities, will result in leadership capital that can empower educators, effectively and measurably.

Keywords: The role of principle, education personnel

Para pengelola (*administrator*) lembaga pendidikan di tingkat daerah, kota, dan lokal sekolah, tak ubahnya hanya sebagai *operator derivatif* yang tatanan sistem dan mekanisme perannya sudah ditentukan oleh pemerintah pusat. Tapi hari ini, kewenangan itu sudah didekonsentrasikan – jikalau tidak mau dikatakan diotonomkan – ke level yang paling rendah.

Oleh karena perubahan di atas, maka siapapun yang diberi otoritas kepemimpinan di semua level, dituntut untuk melakukan inovasi, kreasi, dan tentunya, mendalami peran-peran yang sudah diberikan oleh pemerintah. Peran-peran yang dipegang teguh ini, dapat dipastikan, akan menghilangkan dampak negatif dari proses seleksi alam demokrasi; seperti, sekolah yang gulung tikar, karena tidak ada siswa yang ingin bersekolah, sekolah yang tidak efektif dalam proses pengelolaannya, hingga pada proses

penyelewengan kekuasaan oleh oknum yang tidak bertanggung jawab. Para pakar pendidikan, termasuk di dalamnya Ngainun Naim mengatakan hari ini dibutuhkan kepala sekolah/madrasah yang mampu dan memiliki kompetensi manajerial yang baik. Pasalnya, hanya dengan seperti itulah, sekolah tidak akan mengalami degresi pengelolaan, yang mengakibatkan kebangkrutan lembaga (Naim:2009)

Menurut tim penyusun kemendikbud dalam Standar Kompetensi Kepala Sekolah (2007) menyatakan bahwa, kepala sekolah/madrasah sebagai *top leader* mempunyai wewenang dan kekuasaan, serta kompetensi untuk mengatur dan mengembangkan bawahannya secara profesional. Dengan demikian kepala sekolah / madrasah harus memiliki kompetensi professional sebagai pemimpin, manajer, pendidik, administrator, wirausahawan,

pencipta iklim kerja, dan penyelidik. Kepala sekolah/madrasah sebagai seorang pemimpin mempunyai tanggungjawab yang paling besar terhadap lembaganya, karena ia merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi gagal atau berhasilnya sebuah lembaga (organisasi) (Sukanto:1999).

Kepala sekolah/madrasah, sebagaimana diungkapkan oleh Tilaar (2000), adalah jenderal lapangan yang mengendalikan berbagai strategi dan taktik untuk melaksanakan program yang telah disepakati bersama-sama para anggotanya (*membership*). Pemimpin seharusnya memiliki gagasan yang terus berkembang terutama terkait strategi memajukan organisasi yang dipimpinnya termasuk juga lembaga pendidikan. Pemimpin seharusnya berkonsentrasi pada pemikiran lalu *action* bagaimana memajukan lembaga pendidikan yang dipimpinnya sehingga mampu bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya yang maju, dan dapat menjaga kualitas.

Bingkai teoritik inilah yang melatari tulisan ini ada. Ditambah lagi dengan kenyataan di lapangan, kalau kepala sekolah / madrasah cenderung mementingkan peran-peran formal (*status quo*) dibandingkan perilaku-perilaku yang kreatif, inovatif, dan berani mengambil resiko dalam menjalankan perannya sebagai kepala sekolah / madrasah (*principalship*).

SMPN 1 Cluring merupakan *public school*, yang hirarki kepemimpinannya bertanggung jawab secara langsung kepada pimpinan birokrasi di atasnya. Sedikit berbeda dengan MTS Wringinrejo yang pertanggung jawaban kinerjanya diukur oleh organisasi kemasyarakatan, serta lembaga pendidikan (dinas pendidikan) yang menaungi semua lembaga pendidikan. Secara teoritik, penelitian ini akan menguji, berdasarkan paradigma penelitian kualitatif, terhadap peran-peran yang dilakukan oleh kepala sekolah / madrasah, hingga mereka mendapatkan keunggulan terhadap lembaga yang dipimpinnya. Selanjutnya, penelitian ini juga diharapkan akan menghasilkan konsepsi *coding* sederhana, kemudian bisa diduplikasi oleh para pemimpin lembaga pendidikan; apakah itu swasta ataupun negeri.

KAJIAN PUSTAKA

Peran Kepala Sekolah secara Teoritis

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan diperlukan upaya optimalisasi terhadap semua komponen, pelaksana, dan kegiatan pendidikan. Salah satu paling penting yang harus dilakukan adalah melalui optimalisasi peran kepala sekolah / madrasah. Kepala sekolah / madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Berkembangnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan, perkembangan mutu profesional diantara para guru banyak ditentukan kualitas kepemimpinan kepala sekolah / madrasah.

Dalam satuan pendidikan, kepala sekolah / madrasah menduduki dua jabatan penting untuk bisa menjamin kelangsungan proses pendidikan sebagaimana yang telah digariskan oleh perundang-undangan. *Pertama*, kepala sekolah / madrasah adalah pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan. *Kedua*, kepala sekolah / madrasah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya.

Sebagai pengelola pendidikan, berarti kepala sekolah / madrasah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya. Disamping itu kepala sekolah / madrasah bertanggungjawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu sebagai pengelola, kepala sekolah / madrasah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personal (terutama para guru) ke arah profesionalisme yang diharapkan.

Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah / madrasah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah / madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah

yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien (Anwar:2003).

Tanggungjawab juga berkaitan dengan resiko yang dihadapi oleh seorang pemimpin, baik berupa sanksi dari atasan atau pihak lain yang berhubungan dengan perbuatan yang dilakukan, maupun perbuatan yang dilakukan oleh bawahan, guru, karyawan dan tenaga kependidikan. Tanggungjawab seorang pemimpin harus dibuktikan bahwa kapan saja dia harus siap untuk melaksanakan tugas. Dia harus tetap siaga bila ada perintah dari yang lebih atas. Untuk itu, dia harus seorang pekerja keras (*hard worker*), berdedikasi (*dedicated employer*), dan seorang saudagar (memiliki seribu akal) (Mulyasa:2005).

Dalam persepektif kebijakan pendidikan nasional (Sudrajat, 2006), terdapat tujuh peran kepala sekolah / madrasah yaitu yaitu, sebagai: edukator (pendidik), manajer, administrator, supervisor, leader (pemimpin), pencipta iklim kerja, dan wirausahawan.

Merujuk kepada tujuh peran kepala sekolah / madrasah sebagaimana disampaikan oleh Depdiknas di atas, dibawah ini akan diuraikan peran kepala sekolah / madrasah dalam suatu lembaga pendidikan.

Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Pendidik

Kepala sekolah / madrasah sebagai pendidik harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Menurut Siagian (1982), kepala sekolah/ madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya 4 macam nilai, yaitu pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.

Pembinaan mental adalah membina para tenaga pendidik tentang sikap batin dan watak. Pembinaan moral adalah pembinaan tentang perbuatan baik dan buruk, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing. Pembinaan fisik adalah pembinaan jasmani, kesehatan dan penampilan, sedangkan pembinaan artistik adalah

pembinaan tentang kepekaan terhadap seni dan keindahan.

Dalam rangka meningkatkan kinerja sebagai pendidik, kepala sekolah / madrasah harus merencanakan dan melaksanakan program sekolah dengan baik, antara lain: (1)mengikutkan tenaga pendidik dalam penataran guna menambah wawasan, juga memberi kesempatan kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang yang lebih tinggi; (2) menggerakkan tim evaluasi hasil belajar untuk memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya; (3) menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan menekankan disiplin yang tinggi.

Menurut Al-Abrasyi (1975), seorang pendidik harus mempunyai sifat: (1) zuhud, yaitu tidak mengutamakan untuk mendapatkan materi dalam tugasnya melainkan karena ingin mengamalkan ilmu yang diperolehnya dari Allah dan mengharapkan keridloan Allah SWT., semata; (2) mempunyai jiwa yang bersih dari sifat dan akhlak yang buruk; (3) ikhlas dalam melaksanakan tugasnya; (4) pemaaf terhadap peserta didiknya; (5) harus menempatkan dirinya sebagai seorang bapak/ibu sebelum dia menjadi seorang guru; (6) mengetahui bakat, tabiat dan watak peserta didik, dan (7) menguasai bidang studi yang diajarkan.

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

Kepala Sekolah / Madrasah sebagai Manajer

Tugas seorang manajer adalah merencanakan, mengatur, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, dan mengendalikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manajer adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar (*people who do things right*) (Gaspersz:2003). Dengan demikian, kepala sekolah / madrasah harus mampu merencanakan dan mengatur serta mengendalikan semua program yang telah disepakati bersama.

Dalam mengelola tenaga pendidikan, salah satu tugas penting yang harus dilakukan kepala sekolah / madrasah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini kepala sekolah / madrasah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan sekolah, seperti : MGMP/MGP tingkat sekolah, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan diluar sekolah, seperti : kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Administrator

Kepala sekolah/madrasah sebagai administrator sangat diperlukan karena kegiatan di sekolah tidak terlepas dari pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan dan pendokumentasian seluruh program sekolah. Kepala sekolah / madrasah dituntut memahami dan mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi sarana dan prasarana, dan administrasi kearsipan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif agar administrasi sekolah dapat tertata dan terlaksana dengan baik.

Kemampuan kepala sekolah / madrasah sebagai administrator harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, bimbingan dan konseling, kegiatan praktikum, kegiatan di perpustakaan, data administrasi peserta didik, guru, pegawai TU, penjaga sekolah, teknisi dan pustakawan, kegiatan ekstrakurikuler, data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua murid, data administrasi gedung dan ruang dan surat menyurat.

Kepala sekolah / madrasah sebagai administrator dalam hal ini juga berkenaan dengan

keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Lazaruth (1993) menyatakan bahwa kepala sekolah/madrasah juga harus mampu mengalokasikan dana atau anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan sekolah/madrasah.

Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Supervisor

Sebagai supervisor, kepala sekolah / madrasah berfungsi untuk membimbing, membantu dan mengarahkan tenaga pendidik untuk menghargai dan melaksanakan prosedur-prosedur pendidikan guna menunjang kemajuan pendidikan. Kepala sekolah / madrasah juga harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Hal ini dilakukan sebagai tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga pendidik tidak melakukan penyimpangan dan lebih hati-hati dalam melaksanakan tugasnya.

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah/madrasah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, meliputi 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 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 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 / madrasah mereka”.

Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala sekolah / madrasah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. Mustahil seorang kepala sekolah / madrasah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik.

Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Pemimpin

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 / madrasah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.

Menurut Allee (1969), “*Leader is a guide; a conductor; a commander.*” Pemimpin itu adalah penunjuk pemandu, penuntun dan komandan.

Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Pencipta Iklim Kerja

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 / madrasah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip: (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.

Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Wirausahawan (entrepreneur)

Kepala sekolah/madrasah sebagai wirausahawan harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan yang inovatif dengan menggunakan strategi yang tepat, sehingga terjalin hubungan yang harmonis antara kepala sekolah / madrasah, staf, tenaga pendidik dan peserta didik, di samping itu juga agar pendidikan yang ada menjadi semakin baik.

Sejauh mana kepala sekolah / madrasah dapat mewujudkan peran-peran di atas, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi seluruh komponen pendidikan, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Profesionalisme di Sekolah

Professionalism dipangkalkan kepada seorang individu yang memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman, kompetensi konseptual dan teknis, dan kesesuaian dengan tanggung jawab yang diembannya di dalam organisasi.

Jika didasarkan pada aspek teori-birokrasi di atas, maka orang profesional sangat dibutuhkan, setidaknya, untuk mencapai efektivitas, tujuan, serta maksimalisasi produktivitas organisasi. Hanya saja, memasukkan orang profesional dalam sistem birokrasi yang statis dan stagnan, akan menghadirkan kejenuhan dan kebosanan bagi orang-orang profesional. Hoy (2001) menyebutkan bahwa ada tiga karakteristik orang profesional. *Pertama*, dia adalah orang yang mengambil keputusan berdasarkan pada pengetahuan dan keahlian yang digelutinya. Seorang profesional adalah orang yang ahli dalam area khusus dan terbatas. *Kedua*, melalui keahliannya, orang profesional diharapkan bisa membantu orang lain menyelesaikan persoalan yang dihadapi. Basis layanan dan bantuan yang dilakukan orang profesional bersifat impersonal, objektif dan imparial. *Ketiga*, orang profesional biasanya menginternalisasikan *code of conduct* atau etika profesi menjadi nilai, norma, dan aturan yang harus mereka taati.

Pengetahuan dan keahlian yang mapan, sikap objektif, imparsiial, dan impersonal, hingga adanya kode etik profesi yang mengatur perilakunya, bisa dipastikan mereka akan sulit

‘dihegemoni’ melalui sistem yang memaksa. Oleh karena itulah, Hoy (2001) membingkai dua tema ini berada pada ruang berbeda, sebagaimana tampak pada tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Birokrasi dan Profesionalisme; *spacing the conflict*

Orientasi Kerja Profesional		Orientasi Sistem Birokrasi
Keahlian Teknis	Ruang Kesamaan	Keahlian Tekhnis
Berfikir Objektif		Berfikir Objektif
Pendekatan Impersonal-Imparsial		Pendekatan Impersonal-Imparsial
Melayani klien		Melayani klien
Orientasi berbasis kawan kerja	Raung Konflik	Orientasi hirarki struktural
Kebijakan yang mandiri		Sikap disiplin
Standarisasi sikap berbasis profesi		Sub-ordinasi/bagian dari sistem

Sumber: Wyne K. Hoy, *School Administration* 2001

Berdasar pada tabel di atas, maka ada ruang yang bisa membingkai birokrasi yang profesional/profesionalisme para birokrat, tapi adapula ruang konflik yang bisa jadi, tidak dapat diakurkan karena perbedaan kepentingan di dalam birokrasi. Jika dianalisa, penyeragaman sikap para profesional ini cukup mudah dilaksanakan apabila; *pertama*, tugas profesionalisme tidak diatur terpisah dari ruang birokrasi. Seperti, pekerja di perusahaan yang tidak memiliki asosiasi di luar institusinya. *Kedua*, para pemimpin birokrasi dapat mengakomodasi semua kepentingan, khususnya yang terkategoriikan dalam ruang konflik. Hanson (1998) menyebutkan tidak mudah mengembangkan sistem birokrasi di sekolah, karena cerminan orang profesional di sekolah memiliki entitas dan tipologi berbeda dengan yang ada di budaya organisasi lain. Mereka para guru, idak bisa dibentuk melalui aturan-aturan mengikat seperti tenaga administrasi di lembaga pemerintahan. Hanson (1998) menyebutkan ada independensi seorang guru dari sisi proses belajar mengajar (*instructional teaching-learning process*).

Beberapa kecenderungan guru profesional di sekolah, menurut Hanson (1998) adalah: (1) para guru mempunyai otoritas untuk menentukan proses belajar mengajar, karena mereka menganggap memiliki kompetensi melebihi dari orang lain; (2) para guru merasa memiliki hak untuk menentukan pilihan pembelajaran siswanya; (3) dari sisi lembaga, kewenangan

sekolah terhadap guru hanya sampai di depan pintu kelas, tidak bisa ‘ikut campur’ terhadap proses pembelajaran di dalam kelas; (4) para guru, cenderung, menganggap dirinya tidak memiliki tugas administratif di sekolah.

Dari paparan *theoretical evidence* di atas, dapat disimpulkan bahwa, dualisme identitas masih belum menjadi dualitas-otentik (meminjak istilah Strukturasi Anthony Gidden). Artinya, masih ada kecenderungan otoritas/zona administrator dibingkai sebagai identitas priogratif; tidak boleh diotak-atik oleh siapapun termasuk pekerja profesional, demikian pula sebaliknya, pekerja profesional selalu merasa memiliki hak dan kewajiban mengembangkan kompetensi dan kemampuan terampilnya, bersama teman seprofesinya. Oleh karenanya, maka narasi ideal, terhadap professional birokrasi adalah mereka yang memiliki kompetensi, skill, dan pengalaman pada bidang tertentu, sekaligus mengikuti aturan-aturan yang diberikan oleh struktur di atas. Para kelompok profesional dan administrator mengetahui identitasnya sebagai bagian dari *boundaries of rigth* yang wajib melebur menjadi identitas otentik, dalam melaksanakan tugasnya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada MTs Wringinrejo lebih terlihat peran *leader*-nya, karena mereka sudah merencanakan program yang dicanangkan, kemudian dibahas secara bersama-sama di forum

bersama. Sedangkan di SMP Negeri 2 Cluring lebih partisipatif dalam proses perumusannya. Dua tipologi perumusan ini, jika dibingkai dalam teori kepemimpinan, maka keduanya cenderung tidak menjalankan perannya sebagai seorang *leader*.

Oleh karena itu, dalam kerangka teoritik, seorang *leader* tentu memiliki visi-misi individual yang sangat matang, untuk kemudian diimplementasikan di sekolahnya. Seorang *leader*, umumnya, cenderung subjektif menilai program yang terbaik bagi lembaga yang dipimpinnya. Hal ini berbeda daripada manajer yang cenderung mengedepankan kebijakan berkarakter *low-risk* untuk diambil. Pada kesimpulannya, peneliti menganggap bahwa peran kepala sekolah / madrasah, berdasarkan data yang didapat, sebagai seorang *leader* tidak banyak terlihat dari dua tipe kepala sekolah / madrasah ini.

Argumentasi lainnya, misalnya, kata kunci kepemimpinan yang dipegang tegas oleh Kepala sekolah / madrasah SMA Negeri 2 Tegalsari, ialah disiplin dan komunikasi yang intens. Dalam tataran teoritik, aspek kedisiplinan ada pada bingkai manajerialisme. Oleh karenanya, tipe disiplin cenderung mengedepankan aspek-aspek prosedurisme, dibandingkan substansi-teleologis yang ingin dicapai.

Peneliti tidak ingin mengatakan model kepemimpinan yang cenderung tidak inovatif, visioner, dan memiliki kemandirian dalam menentukan program yang ingin dijalankan, merupakan model kepemimpinan yang salah. Tapi, harus juga diakui tema kepemimpinan sangat diidentikkan dengan kemampuan dan kapasitas pribadi untuk mengelola sumber daya yang ada di bawah otoritas yang dimilikinya. Peneliti pun beranggapan, pilihan kepemimpinan yang manajerialistik di SMPN 2 Cluring tidak terlepas dari budaya birokratis yang menjadi fondasi di sekolah-sekolah negeri (*public school*).

Sebagai bagian dari sub-sistem birokrasi, sekolah harus mengikuti aturan-aturan yang ada. Bahkan, dalam pengetahuan peneliti, menjadi kepala sekolah di sekolah negeri harus melalui karir birokrasi dan tingkat jabatan tertentu. Hal inilah mungkin, yang menjadikan kepala sekolah

tidak memiliki banyak kuasa untuk memandirikan keinginan dan gagasannya.

Kondisi serupa tampaknya juga terlihat di SMPN 2 Cluring, yang semestinya secara teoritik, mampu lebih menunjukkan aspek kepemimpinan kepala madrasah sebagai citra seorang *leader*. Sebagaimana disebutkan bahwa, model pemimpin yang digunakan adalah berbentuk partisipatif dan koordinatif. Semua visi, misi, dan program yang dicanangkan di lembaga ini dihasilkan melalui perumusan bersama-sama, kemudian disepakati secara bersama. Kelebihannya adalah, pada kepemimpinannya dia juga mensosialisasikan beberapa program yang dicanangkan, meskipun dia tidak memaksakan dan berusaha untuk meyakinkan semua elemen sekolah, bahwa yang akan dilaksanakan itu merupakan tipe program yang cocok dan layak dilaksanakan.

Berbeda dengan corak atau karakter seorang pemimpin, kedua kepala sekolah / madrasah ini sangat menikmati perannya sebagai seorang administrator sekolah, berdasarkan makna yang disempitkan. Keduanya sangat *concern* terhadap kewajiban administratif tenaga pendidik dan kependidikan yang berada dibawah naungan otoritasnya. Keduanya juga tidak segan untuk menegur, memberikan pengarahan, dan memberi penghargaan kepada tenaga kependidikan yang memiliki prestasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Sebagaimana paparan data di atas, terlihat jelas bagaimana MTS wringinrejo memberikan jangka waktu (*timeline*) dua minggu untuk proses penulisan laporan pertanggung jawaban kegiatan yang dilaksanakan oleh panitia yang ditunjuk.

Selain itu, keduanya juga menjadikan tertib administrasi sebagai keunggulan yang dimiliki di dua lembaga ini. Kepala sekolah SMPN 2 Cluring misalnya, sebagaimana prosedur pekerjaan staf bagian administrasi, mewajibkan adanya dokumentasi yang lengkap dimulai dari perencanaan program kerja sekolah, mekanisme kerja sekolah, tata aturan dalam surat menyurat, kewajiban guru mempersiapkan rencana pembelajaran, dan aspek-aspek lainnya. Berdasarkan fakta-fakta ini peneliti berkesimpulan bahwa kedua kepala sekolah /

madrasah ini sangat mampu dan sangat jelas melaksanakan peran kepala sekolah / madrasah sebagai administrator sekolah. Kendati, lagi-lagi peneliti ingin tegaskan, peran administrator yang disempitkan sebagai wujud pengarsipan dan pengelolaan dokumentasi kegiatan-kegiatan sekolah.

Ungkapan bahwa ada proses penyempitan makna, karena sebagaimana diungkapkan dalam kerangka teoritik, kepala sekolah berperan sebagai administrator memiliki makna Perumus tujuan kerja dan pembuat kebijaksanaan (*policy*) sekolah. Pengatur tata kerja (mengorganisasi) sekolah, yang mencakup: mengatur pembagian tugas dan wewenang. mengatur petugas pelaksana. menyelenggarakan kegiatan (mengkoordinasi). Daryanto (2001) menyatakan bahwa pensupervisi kegiatan sekolah, meliputi: Mengatur kelancaran kegiatan. mengarahkan pelaksanaan kegiatan. mengevaluasi pelaksanaan kegiatan. membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksana. Ungkapan Daryanto (2001) ini diambil dari nomenklatur awal lahirnya kajian tentang manajemen pendidikan yang bernama administrasi pendidikan. Maka dari itu, cakupan terminologi administrator memiliki makna yang sangat luas.

Terlepas dari perdebatan terkait terminologi administrasi di atas, hal yang bisa diambil pelajaran dari dua peran di atas adalah; seorang kepala sekolah / madrasah yang ingin menanamkan proses pengadministrasian yang baik harus memiliki tipe kepemimpinan yang konsisten, disiplin, partisipatif, dan komunikatif, layaknya yang dilakukan dua kepala sekolah / madrasah SMP Negeri 2 Cluring dan MTS Wringinrejo. Peralnya, fakta di lapangan menunjukkan bahwa kelemahan birokrasi sekolah di Indonesia adalah mereka jarang mendokumentasikan dan mengarsipkan kegiatan-kegiatan sekolah yang sudah dilaksanakan. Imbasnya, mereka cenderung menfiktif semua dokumentasi apabila proses supervisi atau visitasi dilakukan oleh lembaga yang berada di atas sekolah.

Peran selanjutnya, yang menjadi concern dalam penelitian ini adalah, kepala sekolah / madrasah sebagai seorang manajer. Kata manajer

berarti bentuk subjek dari kata *manage* yang berarti orang yang mengelola atau mengendalikan sesuatu. Sebagai sebuah disiplin, kata *manage* berubah menjadi *management* yang berarti seni atau ilmu yang membahas tentang proses perencanaan, pengelolaan, pelaksanaan, dan evaluasi atau kontrol di dalam sebuah organisasi.

Dalam pandangan peneliti, berasaskan pada teori yang ada, peran kepala sekolah / madrasah sebagai manajer berarti dia harus memiliki kemampuan untuk mengelola seluruh sumber daya yang ada di sekolah, yang direncanakan secara sistematis, kemudian dilaksanakan menggunakan prinsip efektifitas dan efisiensi.

Kerangka teori inilah yang dirangkai di SMP Negeri 2 Cluring yang menyebutkan bahwa, peran kepala sekolah sebagai seorang manajer berarti, kepala sekolah harus menyusun perencanaan, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasikan kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan, menentukan kebijaksanaan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur administrasi ketatausahaan, siswa, ketenagakerjaan, sarana dan prasarana, keuangan/RAPBS, Mengatur organisasi siswa intra sekolah (OSIS), mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi terkait. Atau dalam bahasa Kepala sekolah dia harus *concern* atau memperhatikan aspek internal sekolah, mulai dari bagaimana program-program itu disusun oleh tenaga pendidik, bagaimana kegiatan dilaksanakan, serta bagaimana kegiatan itu harus tepat sasaran.

Sama halnya di MTs Wringinrejo. Manajer sekolah / madrasah ini menyatakan bahwa perannya sebagai manajer bisa diartikan sebagai pelaksana dari nilai-nilai yang ada di dalam teori manajemen. Mulai dari proses perencanaan, pengelolaan, pelaksanaan, dan evaluasi terhadap semua program-program yang ada. Sekaligus dia menambahkan sebagai seorang manajer dia harus mengerjakan semua program itu sesuai prosedur, aturan, dan ukuran-ukuran yang sudah ditentukan sebelumnya. Jadi, menurutnya, sebagai seorang manajer dia tidak memiliki ruang yang luas untuk melakukan inovasi-inovasi

manajerial, dikarenakan sudah ditentukan lebih awal capaian-capaian yang dituju di dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Alasan ini pulalah yang membuat peneliti berkeyakinan bahwa ruang peran sebagai *leader* di lembaga pendidikan sangat sedikit. Karena, salah satu karakter sebagai seorang pemimpin dia harus bisa mengambil resiko dan berinovasi terhadap apa yang sudah dicanangkan, jika hal tersebut dianggap lebih baik.

Peran terakhir yang ingin peneliti ulas, adalah peran kepala sebagai supervisi di lembaga pendidikan. Supervisi, bisa dimaknai sebagai proses pengawasan, pengendalian, dan pendampingan kepada para tenaga pendidikan oleh orang yang lebih kompeten, serta memiliki kewenangan. Di dalam lembaga pendidikan seorang supervisor, umumnya, berasal dari organisasi internal dan eksternal. Di internal sekolah, struktur dikomandoi oleh kepala sekolah / madrasah, serta dibantu oleh para wakil kepala sekolah / madrasah. Jadi, pada intinya, tugas seorang supervisor sangat bertumpu pada kemampuan yang dimiliki oleh kepala sekolah / madrasah.

Contoh implikatif peran kepala sekolah / madrasah sebagai supervisor adalah kepala sekolah / madrasah selalu melakukan kunjungan kelas, melihat dan mengamati proses belajar mengajar yang ada di lingkungan sekolah. Atau, melakukan pengecekan terhadap kinerja para tenaga kependidikan, pada proses penndokumentasian dan pengarsipan program-program sekolah. Selain itu, sebagai seorang supervisor kepala sekolah / madrasah diperbolehkan memberikan masukan-masukan konstruktif agar program yang sudah dijalankan lebih memiliki hasil yang optimal. Bahkan, seorang kepala sekolah / madrasah diwajibkan untuk menegur dan memberikan nasihat kepada guru/tenaga pendidik yang bekerja di bawah *performance* mereka. Semua tugas-tugas tersebut terangkum di dalam diri kepala sekolah / madrasah yang memerankan hirarki otoritasnya sebagai seorang supervisor.

Pertanyaannya sekarang bagaimanakah yang terjadi di SMP Negeri 2 Cluring dan MTs Wringinrejo. Jika menelik hasil wawancara,

observasi, dan dokumentasi, sangat tampak dua kepala sekolah / madrasah ini memerankan dirinya sebagai seorang supervisor sekolah. Perhatian keduanya sangat terfokus untuk memastikan kinerja para tenaga pendidikan berjalan efektif dan efisien, serta sesuai dengan aturan yang ada. Maka dari itu, peneliti pun menganggap bahwa kedua kepala sekolah / madrasah ini, merepresentasikan dirinya sebagai seorang supervisor yang ada di lembaga mereka masing-masing.

Berdasarkan ulasan di atas, penulis berkesimpulan bahwa; *pertama*, betapapun dan bagaimanapun rigidnya penjabaran tentang peran kepala sekolah / madrasah sebagai *leader* di lembaga pendidikan, mereka masih memiliki keterbatasan kekuasaan untuk menentukan program-program yang dianggapnya bisa mengembangkan lembaga pendidikan. Posisi peran *leader* di sekolah, hanya bisa diambil dari posisinya sebagai pengambil keputusan, pember suri tauladan yang baik terhadap semua elemen yang ada di dunia pendidikan, sekaligus memberikan ruang partisipatif kepada orang-orang yang dipimpinya. Itupun, dilaksanakan dan dikerjakan berdasarkan pada aspek-aspek manajerialisme-birokratis yang menjadi fondasi nilai di sekolah yang mereka pimpin.

Kedua, peran sebagai administrator, manajer, dan supervisor, bisa jadi, merupakan peran yang paling dominan yang ditunjukkan oleh Kepala sekolah / madrasah SMP Negeri 2 Cluring dan MTs Wringinrejo. Pasalnya, peran ini sangat 'mudah' dilakukan dan diimplementasikan. Kemudahan melaksanakan peran ini tidak terlepas dari kondisi dan budaya birokrasi yang melekat di dua lembaga pendidikan ini. Sumber birokratisme di SMP Negeri 2 Cluring tentu bersumber dari aturan-aturan pengikat yang dikeluarkan oleh Dinas Pendidikan Tegalsari atau birokrasi yang lebih tinggi lainnya. Sedangkan di MTs Wringinrejo, aturan-aturan pengikat itu dihadirkan dan diseragamkan oleh organisasi pendidikSan Muhammadiyah yang terkenal memiliki kelebihan membangun budaya unggul di sebuah lembaga pendidikan.

Analisa di atas hanyalah untuk mengkategorisasikan peran-peran kepala sekolah / madrasah, penyesuaian dengan bingkai teoritik,

serta pereduksiannya terhadap model atau tipe yang ditemukan di lapangan. Pada bagian ini peneliti akan membongkar bagaimana peran di atas, dapat memberikan kontribusi pemberdayaan terhadap kinerja atau partisipasi tenaga pendidik yang ada di SMP Negeri 2 Cluring dan MTs Wringinrejo. Peneliti akan memulai pembahasan ini dari tiga tema penting; pemaknaan pemberdayaan, konsep pengembangan kompetensi tenaga pendidik, dan dalam hal apa peran-peran kepala sekolah / madrasah tersebut bisa berkontribusi terhadap tenaga pendidik.

Bagi peneliti pemberdayaan berarti optimalisasi potensi yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok tertentu, demi mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Dalam bahasa yang lebih sederhana pemberdayaan ialah mempekerjakan seseorang untuk menghasilkan produk tertentu. Di sekolah pemberdayaan tenaga pendidik mengarah para proses menjadikan guru/tenaga pendidikan bekerja mencapai target-target yang sudah disepakati bersama, berasaskan aspek manajerialisme atau perencanaan yang matang. Oleh karena itu, para pakar pendidikan menyimpulkan pemberdayaan guru mengandung makna menjadikan mereka profesional terhadap tugas dan tanggung jawabnya; apakah itu dari sisi merencanakan proses pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, sampai pada proses peningkatan kemampuan/kompetensi yang harus dimiliki sebagai guru profesional.

Berhubungan dengan penelitian ini, peneliti memang tidak menanyakan secara spesifik pemaknaan dua kepala sekolah / madrasah ini terhadap dimensi pemberdayaan tenaga pendidik yang mereka lakukan untuk mencapai visi, misi, dan rencana strategis sekolah. Hanya saja secara eksplisit kedua kepala sekolah / madrasah ini (SMP Negeri 2 Cluring dan MTs Wringinrejo) memiliki keyakinan bahwa seluruh elemen pendidikan yang ada di bawahnya memiliki potensi untuk dioptimalkan. Oleh sebab itulah, keterlibatan tenaga kependidikan dan guru

khususnya dimulai dari proses perencanaan pendidikan, hingga pada proses evaluasi program-program yang akan atau sudah dilaksanakan oleh sekolah tersebut.

Fenomena ini, bagi peneliti, tidak terlepas dari kualitas profesionalisme guru yang dimiliki kedua sekolah objek penelitian. Sekedar mengingatkan kembali, bahwa kedua sekolah ini memang memiliki keunggulan dari sisi profesionalisme guru dan tenaga pendidik, sehingga menjadikan sekolah sebagai salah satu lembaga favorit dan percontohan di Tegalsari. Dengan demikian pula, peran kepala sekolah / madrasah menjadi sedikit ringat, perihal memperdayakan potensi yang dimiliki oleh semua tenaga pendidik. Jadi, pada kesimpulannya, pemberdayaan pendidik di dua lembaga ini bisa dikatakan berupa penumbuhan budaya profesionalisme semata, dimana para guru memiliki tanggung jawab yang kuat terhadap profesi mereka masing-masing.

Kondisi profesionalisme guru yang mapan, matang, dan sangat disiplin dilakukan, menjadikan program-program pengembangan/peningkatan kinerja guru sangat minim, jika ditinjau dari aspek intensitasnya. Berdasarkan paparan data penelitian disebutkan bahwa program-program peningkatan kualitas pendidik hanya berupa pelatihan kompetensi tenaga pendidikan, sosialisasi program yang ingin dilaksanakan dan dicapai, pembekalan wawasan baru terkait kebijakan-kebijakan pemerintah, serta pengembangan kompetensi teknis yang dapat memperkaya model/pendekatan pembelajaran, sehingga menghasilkan pembelajaran yang efektif terhadap hasil belajar siswa.

Diskomposisi ini memang akan lebih menarik, apabila dikaitkan dengan konsepsi peran-peran yang menjadi fokus penelitian ini. Oleh karenanya, bagaimana para guru dan tenaga kependidikan 'diberdayakan' oleh kepala sekolah / madrasah sesuai rancang bangun peran secara konsepsional terlihat pada tabel 2.

Tabel 2. Peran Kepala sekolah / madrasah dan Pemberdayaan Guru/Tenaga Kependidikan

Peran Kepala sekolah / madrasah	Pemberdayaan Guru/Tenaga Kependidikan
Pemimpinan (<i>leader</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan masukan kepada kepala sekolah / madrasah untuk menyusun visi, misi, dan perencanaan strategis dan operasional. Baik itu dalam ruang formal ataupun di luar kegiatan formal • Memberikan saran dan kritik, apabila ada aturan-aturan yang dilanggar oleh kepala sekolah / madrasah
Administrator	<ul style="list-style-type: none"> • Mewajibkan para guru untuk mendokumentasikan seluruh komponen proses pembelajaran, mulai dari rencana hingga hasil evaluasi belajar • Memberikan kebebasan kepada guru agar menyusun gagasan-gagasan efektif model pendekatan pembelajaran • Memberikan masukan kepada kepala sekolah / madrasah dari sisi penyelenggaraan administrasi lembaga pendidikan • Melaksanakan pelatihan teknis kepada tenaga pendidikan agar lebih memiliki kompetensi dalam aspek manajemen sistem informasi dan data
Manajer	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan ruang dialogis kepada para guru/tenaga pendidikan untuk <i>sharing idea</i> pengembangan lembaga pendidikan • Mendelegasikan kewenangan, mengawasi, dan menilai hasil kinerja guru/tenaga pendidikan yang diberikan otoritas untuk melaksanakan atau mengelola program tertentu • Melibatkan guru/tenaga kependidikan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program-program pendidikan sekolah
Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan pelatihan pengembangan kinerja dan pengetahuan baru bagi para guru/tenaga pendidikan • Memberikan ruang aktualisasi diri bagi guru/tenaga pendidikan, sekaligus mengendalikan/mengawasi apa yang sudah dilakukan • Memberikan teguran, masukan, saran, nasehat, dan sanksi kepada guru/tenaga pendidik sesuai dengan standard kinerja yang mereka kerjakan.

Jika menelisik tabel di atas, peneliti sangat menyadari bahwa peran dan pemberdayaan ini sejatinya berada pada bingkai dualitas yang tidak terpisahkan, apalagi hal ini harus dilaksanakan di ruang; dimana profesionalisme guru dan kepemimpinan menjadi sebuah kultur yang sudah terjalin lama. Artinya, peneliti sendiri tidak berani menyimpulkan secara langsung bahwa peran kepala sekolah / madrasah menjadi sangat dominan terhadap pemberdayaan guru/tenaga pendidikan yang profesional.

Pada posisi seperti ini tidak ada ruang yang mendominasi, keduanya memiliki hubungan yang sama rata dan seimbang. Guru profesional, tanpa kepemimpinan yang kuat, masih bisa menghasilkan proses pembelajaran yang baik. Demikian sebaliknya, pemimpin yang kuat, juga tidak dapat secara langsung mempengaruhi guru yang profesional.

PENUTUP

Di bagian terakhir ini, bisa dikatakan, hanya sebagai penegasan ulang dari diskomposisi karakter kepemimpinan hingga perannya, serta ‘pengaruh’ peran tersebut, bagi guru profesional; baik itu secara teoritik ataupun temuan lapangan di SMP Negeri 2 Cluring dan MTs Wringinrejo. Secara teoritik, sebenarnya, peneliti tidak memasukkan tiga peran kepala sekolah / madrasah selain empat peran yang sudah dibahas, yakni; *edukator, inovator, dan motivator*. Penjabaran peran lebih kepala sekolah / madrasah ini, seyogyanya, memang tidak diperlukan.

Pasalnya, sebagaimana temuan peneliti di lapangan, menunjukkan bahwa peran-peran tersebut sudah *inheren* dengan peran lainnya. Bahkan, peran manajer, *leader*, dan *supervisor*, menjadi sedikit kabur apabila dikembalikan

kepada kerangka dasar ilmu manajemen pendidikan ini dihadirkan.

Maka dari itu, peneliti berkesimpulan setidaknya ada tiga hal penting terkait peran kepala sekolah / madrasah ini, agar menjadi sebuah teori yang implikatif; *pertama*, karakteristik dan gaya kepemimpinan serta prinsip yang dipegang untuk menjalankan roda organisasi lembaga. Di SMP Negeri 2 Cluring misalnya, kepala sekolah / madrasah berpegang teguh pada aspek kedisiplinan diri, ketauladanan, kejujuran, dan komunikasi yang terbuka kepada siapapun di lembaganya. Sedangkan di MTs Wringinrejo, kata kunci kepemimpinannya, ada di partisipasi dan peran penting elemen lembaga pendidikan dalam pengembangan lembaganya.

Kedua, betapapun peran kepala sekolah / madrasah sangat urgen untuk menggabungkan dan mengelaborasi potensi yang dimiliki oleh komunitas sekolah. Maka dari itu, sesuai temuan di lapangan, dua kepala sekolah / madrasah ini memberikan aturan yang rigid terkait dengan kinerja yang wajib dicapai oleh guru/tenaga pendidik, mensupervisi apabila ada yang kurang memahami tugas dan tanggung jawabnya, serta memberikan penghargaan kepada siapapun yang berprestasi.

Ketiga, bagi peneliti, peran dan pemberdayaan, di ruang leadership dan profesionalisme, memiliki kecenderungan untuk menghasilkan proses pengelolaan yang efektif. Namun, apabila dua hal ini tidak dapat dikelola dengan baik, maka hasilnya bisa berbuah pada konflik sektoral, dimana guru profesional akan menggunakan hak profesinya, dan kepala sekolah / madrasah akan menggunakan otoritas yang dimilikinya. Oleh sebab itulah, kata *collaborative leadership* menjadi sangat penting diperhatikan untuk mencapai tujuan bersama.

DAFTAR RUJUKAN

Al-Abrasyi, M. Athiyah. 1975. *At-Tarbiyyah al-Islamiyyah wa Falsafatuha*. Mesir: Isa al-Babi al Halabi.

- Allee, John Gage. 1969. *Webster's New Standard Dictionary*. New York: Mc Loughlin Brothers Inc.
- Anwar, Moch. Idhochi. 2003. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Danim, Sudarwan. 2002. *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Daryanto. 2001. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gaspersz, Vincent. 2003. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hanson, Mark. 1998. *School Governance and The Professional Bureaucracy Interface*. California: ERIC.
- Hoy, Wyne K. 2001. *School Administration*. London: SAGE Publ.
- Lazaruth, Soewaji. 1993. *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- Mulyasa, E. 2005. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. Jakarta: Departemen Agama RI, Direktorat Jenderal Kelembagaan Islam.
- Naim, Ngainun. 2009. *Rekonstruksi Pendidikan Nasional: Membangun Paradigma yang Mencerahkan*. Yogyakarta: Teras.
- Sudrajat, Achmad. 2006. *Kompetensi Guru dan Peran Kepala Sekolah*. (online), (<http://www.depdiknas.go.id/inlink>, diakses 20 Agustus 2016).
- Siagian, Sondang. P. 1982. *Organisasi, kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Sukamto. 1999. *Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren*. Jakarta: LP3S
- Tilaar, H.A.R. 2000. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tim Penyusun Kemendikbud. 2007. *Standar Kompetensi kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMA, SMK, dan SLB*. Yogyakarta: Pustaka Yustisia.