

**KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH
DALAM MANAJEMEN SEKOLAH DI SMP NEGERI
KECAMATAN ARUNGKEKE KABUPATEN JENEPONTO**

Maliling*)

e-mail: malilingtammu@yahoo.com

Abstract: *The objective was to determine the ability of planning, organizing, directing, This type of research is descriptive qualitative research. Source is the principal, vice principal and junior high school teachers in the District Arungkeke Jeneponto. Data collection techniques used were interviews, observation and documentation. The collected data was then analyzed with qualitative methods with the following steps, namely: data collection, data reduction, the present data, verification data and concludes the research.*

The results showed that the managerial ability of the head of the Junior High School School District Arungkeke Jeneponto can be seen from the ability penrencanaan principals in developing strategic, operational planning, annual planning, demand planning and school budgets are based on knowledge management and intelligent leadership.

Keyword: *Managerial Skills*

Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kebutuhan mendesak yang perlu diprioritaskan oleh pemerintah dalam menghadapi era globalisasi dan informasi di berbagai bidang. Harus diakui bahwa masalah yang dihadapi pendidikan Indonesia pada hakikatnya merupakan masalah kinerja manajemen. Rendahnya kualitas pendidikan termasuk kinerja organisasi merupakan hal yang bersumber dari kurang profesionalnya manajer pendidikan.

Peningkatan kualitas pendidikan di sekolah perlu didukung oleh kemampuan manjerial kepala sekolah. Sekolah perlu dikembangkan maju dari tahun ke tahun. Karena itu, hubungan baik antara komponen yang ada di sekolah diciptakan agar terjadi iklim

dan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Tumbuhnya komitmen di kalangan personil sekolah melalui peranan kepala sekolah sebagai manajer pendidikan. Salah satu peranan penting kepala sekolah adalah dalam memerankan fungsinya sebagai manajer di sekolah. Sebagai manajeri tunggal di sekolah, ia memiliki tanggung jawab untuk mengajar dan mempengaruhi semua yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan sekolah.

Manajemen adalah suatu hal yang sangat penting dalam semua bidang kehidupan. Kinerja sebuah organisasi dapat berjalan secara maksimal karena Manajemen. Begitu pula dengan lembaga pendidikan. Manajemen yang baik, maka sebuah institusi pendidikan

akan dapat berkembang secara optimal sebagaimana diharapkan. Manajemen pendidikan di Indonesia merupakan titik sentral dalam mewujudkan tujuan pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM). Bila diamati, manajemen pendidikan di Indonesia masih belum menampilkan kemampuan profesional sebagaimana diharapkan, masalah manajemen pendidikan merupakan salah satu masalah pokok yang menimbulkan krisis dalam dunia pendidikan Indonesia. Kondisi ini disebabkan karena tidak adanya tenaga-tenaga administrator pendidikan yang profesional. Adanya pemahaman dan komitmen dari kepala sekolah merupakan unsur yang amat penting, bahkan Sallies (dalam Danim, 2000: 85) mengemukakan adanya kegagalan pada proses penerapan teori peningkatan mutu terutama disebabkan oleh kurangnya komitmen dari pimpinan.

Oleh karena itu, hal penting yang harus dipertimbangkan bagi sebuah institusi pendidikan adalah adanya tenaga administrator pendidikan yang profesional. Dalam pengelolaan administrasi pendidikan, diperlukan kualitas personil yang memadai, dalam arti bahwa penempatan orang yang tepat sesuai dengan kompetensi yang diperlukan untuk kinerja yang efektif dan efisien. Faktor manajemen merupakan salah satu faktor yang dapat memberikan efek positif terhadap prestasi belajar siswa dan keberhasilan organisasi sekolah.

Terdapat dua elemen penting yang sangat berperan dalam menentukan kualitas pendidikan di sekolah yaitu kepala sekolah dan guru. Peranan kepala sekolah selaku pimpinan dalam melaksanakan upaya

peningkatan mutu berkelanjutan di sekolah, cenderung lebih banyak menggunakan waktu untuk kegiatan memimpin, merencanakan ide-ide baru dan bekerja lebih dekat dengan guru maupun stafnya.

Dalam petunjuk pelaksanaan kurikulum (Depdiknas, 1994: 65) tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai berikut: Kepala sekolah bertugas dan bertanggung jawab terhadap keseluruhan kegiatan sekolah. Kegiatan meliputi teknis dan administrasi pendidikan, lintas program dan lintas sektoral dengan mendayagunakan sumber-sumber yang ada di sekolah agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah berperan sebagai manajer pendidikan di sekolah yang dipimpinnya. Hal ini ditegaskan oleh Nawawi (1989:90) yaitu: Kepala sekolah adalah manajer pendidikan yang mewujudkan pendayagunaan setiap personil sekolah secara tepat agar mampu melaksanakan tugasnya secara maksimal untuk memperoleh hasil sebaik-baiknya, baik dari segi jumlah maupun dalam proses belajar mengajar.

Kepala sekolah merupakan figur paling sentral yang harus menjadi panutan tenaga kependidikan di sekolah. Secara khusus kepala sekolah menentukan ukuran mutu dan makna hasil belajar melalui perannya yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran di sekolah.

Dalam kaitannya dengan hal tersebut di atas maka peranan kepala sekolah disini sebagai manajer pendidikan, sesuai dengan pengertian manajer, maka kepala sekolah diharapkan mampu mewujudkan fungsi-fungsi manajerial dalam keseluruhan pelaksanaan pendidikan di

sekolah. Peran kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya selalu berdasarkan pada Visi dan Misi sekolah serta pelaksanaan semua kegiatan terencana dan termuat dalam program sekolah yang telah diprogramkan sebelumnya. Oleh karena itu tugas kepala sekolah selaku manajer di sekolah diharapkan dapat menjalankan tugasnya: 1) sebagai pemimpin, 2) sebagai manajer, 3) sebagai pendidik, 4) sebagai administrator, (5) sebagai wirausahawan, (6) sebagai pencipta iklim kerja, (7) sebagai penyelia. Dalam pengembangan kualitas sekolah peranan kepala sekolah sangatlah diharapkan, hal ini disebabkan karena kepala sekolahlah yang diharapkan dapat mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada.

Minimnya kualitas sumberdaya manusia merupakan masalah mendasar yang dapat menghambat pembangunan dan perkembangan ekonomi nasional. Penataan sumber daya manusia perlu diupayakan secara bertahap dan berkesinambungan melalui sistem pendidikan yang berkualitas baik pada jalur pendidikan formal, informal, maupun non formal, mulai dari pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi. Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja organisasi sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Hal tersebut menjadi lebih

penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian dan kemampuan serta keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga.

Temuan penelitian lainnya juga menunjukkan bahwa kemerosotan mutu hasil belajar murid tidak hanya disebabkan oleh kurangnya motivasi belajar, kurangnya perhatian orang tua, atau kelemahan-kelemahan, pada pihak guru, tetapi faktor yang cukup kuat mempengaruhi adalah perilaku kepemimpinan yang kurang profesional dalam menjalankan tugasnya.

Dalam usaha mewujudkan tujuan pendidikan, manajemen merupakan faktor yang sangat penting. Oleh karena itu, agar pendidikan dapat maju, maka harus dikelola oleh administrator pendidikan yang profesional, usaha yang penting dalam pencapaian tujuan pendidikan adalah kerjasama yang baik antara semua unsur yang ada, termasuk mendayagunakan seluruh sarana dan

prasarana pendidikan. Dalam posisinya sebagai administrator dan manajer pendidikan, kepala sekolah diharapkan mampu mengimplementasikan fungsi manajerial, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan.

Kemampuan kepemimpinan yang profesional dalam mengelola manajemen pendidikan khususnya dalam mengemplementasikan fungsi manajerial, kepala sekolah yang efektif, menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan membangun unjuk kerja personel sekolah serta dapat membimbing guru melaksanakan proses pembelajaran.

Hasil penelitian saya fenomena di Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Kecamatan Arungkeke Kabupaten Jeneponto menunjukkan bahwa: 1) motivasi kerja kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya masih rendah, 2) pengalaman kerja kepala sekolah masih minim, 3) disiplin kerja kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya masih kurang, 4) kemampuan manajerial kepala sekolah masih rendah, 5) keterampilan kepala sekolah dalam menyelesaikan permasalahan belum memuaskan.

Berdasarkan fenomena sebagaimana terdeskripsi di atas, bahwa ada beberapa alasan yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian ini. Pertama, Kepala sekolah jarang masuk kantor sehingga pelaksanaan proses pembelajaran tidak berjalan secara maksimal. Kedua, kepala sekolah dalam tugasnya kurang memberikan pengarahan terhadap guru, sehingga guru dalam melaksanakan tugasnya kurang disiplin. Ketiga kajian empiris dengan tema ini menarik untuk dilakukan penelitian mengingat

perkembangan ilmu dan teori manajemen khususnya manajemen pendidikan, sedang berjalan dengan pesat.

Melihat latar belakang tersebut penulis tertarik untuk mengadakan penelitian “Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Manajemen Sekolah di SMP Negeri Kecamatan. Arungkeke Kabupaten Jeneponto”

fokus penelitian adalah: Bagaimanakah kemampuan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah SMP Negeri Kecamatan Arungkeke Kabupaten Jeneponto?

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini, adalah: untuk mengetahui kemampuan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah SMP Negeri Kecamatan Arungkeke Kabupaten Jeneponto

METODE

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif yaitu jenis penelitian yang menggambarkan tentang suatu gejala, kondisi dan situasi yang ada. Penelitian ini berusaha mengungkap fenomena yang ada dari fakta-fakta yang terjadi pada lokasi penelitian. Dengan demikian penelitian ini menggambarkan atau mendeskripsikan data-data faktual yang diperoleh dari pihak sekolah terkait dengan kemampuan manajerial seorang kepala sekolah pada SMP Negeri Kecamatan Arungkeke Kabupaten Jeneponto.

Dalam penelitian ini informan diambil secara *purposive* dengan penekanan bahwa informan memiliki pengetahuan yang cukup tentang kemampuan manajerial kepala sekolah. Informan ini adalah orang-orang yang

berada pada lingkup SMP Negeri yang ada di Kecamatan Arungkeke Kabupaten Jeneponto yang dapat memberikan informasi tentang situasi dan kondisi yang ada dalam lingkup penelitian ini.

Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan memperdalam mengenai kemampuan manajerial kepala sekolah, hal ini dilakukan agar peneliti tidak salah dalam memilih informan. Langkah selanjutnya adalah mendata sekolah yang akan dijadikan sebagai tempat penelitian. Setelah sumber informan ini ditetapkan maka, langkah selanjutnya adalah menggali informasi lebih dalam untuk mendapatkan data yang dibutuhkan

Dengan bekal informasi awal, peneliti melakukan observasi dan wawancara dengan beberapa pihak yang berperan penting dalam sekolah tersebut yang berhubungan kemampuan manajerial kepala sekolah. Hal ini dilakukan untuk menguji kebenaran informasi yang telah diperoleh. Informan yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru SMP Negeri di Kecamatan Arungkeke Kabupaten Jeneponto.

Dipilihnya kepala sekolah sebagai sumber data utama sebab kepala sekolah sebagai objek dari penelitian ini dan sebagai orang yang berkaitan langsung dengan semua proses kegiatan dan pelaksanaan manajemen yang ada di sekolah. Wakil kepala sekolah sebagai orang kedua setelah kepala sekolah dianggap banyak memahami tentang kemampuan manajerial yang dimiliki oleh pimpinan mereka dan guru yang diambil sebagai informan

karena karena yang telah melaksanakan kegiatan yang diberikan kepada kepala sekolah sebagai penanggungjawab terutama dalam hal proses belajar mengajar di sekolah

Untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini, maka digunakan teknik sebagai berikut: (1) Wawancara, teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data langsung responden penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan wawancara dengan kepala sekolah menyangkut tentang implementasi fungsi manajerial, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan, (2) Observasi, teknik yang dilakukan sebelum mengadakan penelitian maupun pada saat penelitian dengan tujuan untuk mengetahui fenomena terhadap masalah yang dikaji yakni implementasi fungsi manajerial kepala sekolah. Dalam penelitian ini, yang akan diobservasi adalah penerapan fungsi manajerial kepala sekolah, (3) dokumentasi, teknik yang digunakan untuk mendapat data melalui dokumen yang telah ada, kemudian diadakan pendekatan yang dibutuhkan dari beberapa sumber yang resmi; seperti RAPBS, visi dan misi sekolah.

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif, yakni menggambarkan data secara sistematis, factual dan akurat mengenai fakta-fakta yang diterima

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kecamatan Arungkeke Kabupaten Jeneponto.

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Kepala Sekolah selaku supervisor pendidikan memiliki fungsi mengarahkan, membimbing dan mengawasi seluruh kegiatan pendidikan dan kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan guru yang ditunjang oleh pegawai di sekolah. Kepala Sekolah hendaknya melakukan observasi yang terus menerus tentang kondisi-kondisi dan sikap-sikap di kelas, di ruangan guru, di ruang tata usaha dan pada pertemuan-pertemuan staf pengajar.

Tujuan hal tersebut adalah untuk memberikan bantuan pemecahan atas kesulitan-kesulitan yang dialami guru dan pegawai serta melakukan perbaikan-perbaikan baik langsung maupun tidak langsung mengenai kekurangan-kekurangannya, sehingga secara bertahap kualitas dan produktivitas kegiatan belajar mengajar yang dilakukan staf kepala sekolah, guru di kelas, kinerja wali kelas, dan pegawai tata usaha akan menjadi semakin baik secara berkelanjutan.

Kelancaran serta keberhasilan suatu proses kegiatan agar dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien banyak ditentukan oleh adanya perencanaan yang matang. Perencanaan ini pada hakikatnya merupakan suatu fungsi dalam manajemen yang secara keseluruhan tidak dapat dilepaskan dari fungsi dan perannya. perencanaan adalah proses penentuan tujuan untuk sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien mungkin. Kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajerial yang baik dalam mengelola sekolah, sehingga kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial yang baik akan mengelola organisasinya dengan baik.

Pada hakekatnya kemampuan manajerial kepala sekolah sekolah sangat berpengaruh pada perkembangan organisasi sekolah tersebut, kepala sekolah yang memiliki kemampuan dalam bidang manajerial akan dapat mengelola organisasi sekolah dengan baik dan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajerial agar sekolah yang dipimpinnya dapat bersaing dengan sekolah lain.

Kompetensi manajerial ini harus dipahami secara lebih luas, misalnya dalam perencanaan seorang kepala sekolah harus menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah, baik perencanaan yang strategis, perencanaan yang operasional, perencanaan tahunan, perencanaan kebutuhan dan anggaran sekolah. Penyusunan perencanaan ini juga meliputi perencanaan operasional, perencanaan strategis dengan

memegang teguh prinsip perencanaan yang baik. Dalam hal pengembangan organisasi juga dikatakan bahwa kepala sekolah harus menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam mengembangkan organisasi sekolah, prinsip efisiensi dan efektifitas pengembangan harus diutamakan.

Kompetensi manajerial adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasi dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif, efisien. implementasi tugas pokok dan fungsi kepala sekolah tidak cukup mengandalkan aksi-aksi praktis dan fragmentasi, melainkan berbasis pada pengetahuan bidang manajemen dan kepemimpinan yang cerdas. Hakikat pengetahuan adalah segenap apa yang kepala sekolah ketahui tentang sesuatu obyek tertentu. Pengetahuan itu sendiri merupakan khasanah kekayaan mental yang secara langsung atau tidak langsung turut memperkaya kehidupan kepala sekolah

Gambaran Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kecamatan Arungkeke Kabupaten Jeneponto dalam Bidang Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan dan Pengawasan.

Kemampuan manajerial adalah kemampuan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dengan memanfaatkan segala sumber daya baik materil maupun non materil melalui kemampuan perencanaan, pengorganisasian, pengarah dan pengawasan.

Kemampuan seorang kepala sekolah dalam menyusun perencanaan akan berpengaruh besar dalam

perkembangan sekolah tersebut dimasa yang datang. Kelancaran serta keberhasilan suatu proses kegiatan agar dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien banyak ditentukan oleh adanya perencanaan yang matang.

Perencanaan yang disusun berdasarkan standar dengan mengacu pada tujuan dan sasaran yang telah ditentukan oleh organisasi akan mempermudah dalam pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan. Perencanaan yang memiliki standar yang jelas akan memberikan manfaat yang sangat besar dalam pencapaian tujuan organisasi.

Perencanaan juga merupakan proses pemilihan dan usaha menghubungkan-hubungkan untuk dijadikan bahan dalam membuat berbagai pra anggapan mengenai masa depan yang akan dihadapi untuk kemudian dituangkan dalam program kerja dan kegiatan operasional yang dirasakan perlu dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Perencanaan diperlukan dalam semua lini yang dalam organisasi, dimana perencanaan ini diperlukan baik untuk kepentingan jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam kegiatan sehari-hari juga diperlukan adanya perencanaan yang matang agar setiap kegiatan yang dilakukan lebih terarah dan dapat dipertanggungjawabkan. Perencanaan merupakan suatu proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien mungkin. Perencanaan sebagai proses penentuan tujuan menegaskan kembali bahwa perencanaan sebagai suatu proses intelektual yang menentukan secara

sadar beberapa kegiatan yang berbeda tapi tidak dapat dipisahkan, antara lain; (1) perumusan tujuan yang ingin dicapai (2) pemilihan program untuk mencapai tujuan itu; (3) identifikasi dan pengerahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas.

Pengorganisasian dalam fungsi manajemen berkaitan dengan penentuan dan pengelompokan tugas ke dalam departemen, serta alokasi sumber daya ke dalam departemen. keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas, dan tanggung jawab atau wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan atau beberapa tujuan tertentu.

Pengorganisasian sangat penting dalam suatu organisasi, hal ini berkaitan dengan pembagian tugas dari masing-masing personil atau anggota yang dalam organisasi tersebut. Dalam sebuah organisasi harus memiliki tujuan yang jelas.

Fungsi pengorganisasian dalam suatu organisasi perlu memiliki tujuan yang jelas dalam rangka pengembangan organisasi dengan adanya tujuan organisasi yang jelas akan memudahkan dalam melaksanakan fungsi pengorganisasian. Kegiatan pengorganisasian merupakan kelanjutan dari kegiatan perencanaan yang diarahkan pada terlaksananya semua fungsi manajemen yang ada dalam sebuah organisasi. Pengorganisasian dilaksanakan sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan, sehingga organisasi yang memiliki tujuan jelas akan sangat mudah dalam melaksanakan fungsi pengorganisasian, dimana kepala sekolah harus memiliki kemampuan melakukan pengorganisasian dalam rangka pencapaian tujuan

organisasi. pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas, dan tanggung jawab atau wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan atau beberapa tujuan tertentu. Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya.

Pengorganisasian merupakan wadah suatu kelompok orang-orang yang bekerja bersama-sama dalam suatu kegiatan atau mengkoordinasi dan melakukan suatu usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Suatu organisasi merupakan wadah untuk menyelesaikan yang tidak dapat dicapai secara sendiri. Organisasi dibentuk manusia untuk mengatasi ketidak mampuannya didalam melakukan suatu kegiatan.

Kemampuan kepala sekolah dalam mengarahkan bawahannya dalam rangka meningkatkan gairah dan semangat kerja, peningkatan disiplin kerja, peningkatan prestasi kerja dan peningkatan tanggung jawab serta loyalitas bawahannya dapat disimpulkan bahwa kemampuan kepala sekolah dalam melakukan pengarahan pada bawahannya telah dilakukan dengan baik yaitu dengan memberikan motivasi dan melakukan pendekatan secara pribadi dalam rangka peningkatan gairah dan semangat kerja bawahannya. Peningkatan disiplin dan prestasi para bawahan dilakukan dengan memberikan contoh kepada bawahan mengenai kedisiplinan sedangkan untuk meningkatkan prestasi bawahannya dilakukan dengan memberikan pelatihan. Sedangkan untuk meningkatkan

tanggungjawab dan loyalitas bawahan yang dilakukan adalah dengan memberikan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh setiap bawahan.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajerial kepala sekolah untuk mengetahui tingkat keberhasilan tujuan yang dicapai, mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, mengamati tingkat efektivitas maksudnya menilai tindakan-tindakan yang telah dilakukan. Apakah ketercapaiannya sesuai dengan rencana, atau sekurang-kurangnya standar minimal, apakah kegiatan itu telah berjalan di atas aturan yang ditetapkan dan tidak ada penyimpangan dari perencanaan atau tujuan yang telah ditetapkan. Selanjutnya mengenai kehadiran staf dan guru-guru serta murid (siswa). Kedisiplinan, perilaku, tingkat kerjasama atau kemampuan guru-guru bekerja sama baik horizontal maupun vertikal, baik internal sekolah maupun eksternal sekolah. Selanjutnya situasi lingkungan pekerjaan menyangkut sarana dan prasarana serta keamanan.

Keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan pengawasan dapat dilihat dari terlaksananya kegiatan belajar mengajar secara tertib dan lancar, terciptanya keamanan, kebersihan dan kekeluargaan dalam lingkungan sekolah serta terjalin hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat, dengan demikian fungsi kepala sekolah sebagai pengawas dapat terlihat dengan jelas.

Agar pelaksanaan pengawasan dapat berjalan lancar maka setiap kepala sekolah sedapat mungkin mengetahui syarat-syarat suatu pengawasan seperti pengawasan harus

dihubungkan dengan rencana dan kedudukan seseorang; pengawasan harus dihubungkan dengan individu, pimpinan, dan pribadinya, pengawasan harus menunjukkan penyimpangan-penyimpangan pada hal-hal yang penting, pengawasan yang obyektif, pengawasan yang hemat, pengawasan harus luwes, dan pengawasan harus membawa tindakan perbaikan. Pengawasan dilaksanakan secara menyeluruh agar pekerjaan yang dilakukan berjalan sesuai apa yang telah ditentukan sebelumnya. Selanjutnya pengawasan akan bermakna manakala ditindak lanjuti dengan imbalan jasa atau pembinaan secara bijaksana.

Pengawasan harus dapat mengukur apa yang telah dicapai, menilai pelaksanaan serta mengadakan tindakan perbaikan dan penyesuaian yang dipandang perlu. Atau secara langsung pengawasan bertujuan untuk menjamin pelaksanaan sesuai rencana, kebijaksanaan pemerintah, mengadakan koordinasi kegiatan-kegiatan, mencegah penyelewengan, menjamin terwujudnya kepuasan masyarakat terhadap organisasi.

Tuntutan pengembangan kemampuan manajerial kepala sekolah menjadi dibutuhkan, sehubungan dengan keterbatasan yang ada pada diri sebagai manusia. Pengakuan diri ini diperlukan, mengingat manusia bukan makhluk yang serba bisa. Kemampuan manajerial kepala sekolah semakin penting untuk ditingkatkan sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya yang diterapkan dalam kegiatan

pendidikan di sekolah juga cenderung bergerak maju semakin pesat sehingga menuntut penguasaan secara profesional.

Manajemen hakekatnya adalah suatu kerja sama orang-orang untuk mencapai suatu tujuan yang telah disepakati bersama dengan sistematis, efisien dan efektif” (Martoyo, 2000:12).

Manajemen menurut Hasibuan (2001), adalah suatu proses yang khas yang terjadi dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengerahan dan pengendalian yang dilakukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Wahjosumidjo (2000:21) mengemukakan bahwa “manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Manajemen adalah seni, dan ilmu perencanaan dan pengorganisasian, penyusunan karyawan, pemberian perintah, dan pengawasan terhadap *human and natural resources* terutama *human resources* untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Dalam kaitan penerapan aspek manajemen adalah dalam hal yang berkaitan dengan tugas yang diemban kepala sekolah dalam melaksanakan program yang telah ditetapkan oleh pemerintah maupun program yang telah ditetapkan oleh sekolah yang bersangkutan sebagai target yang ingin dicapai.

Dapat ditarik suatu pemahaman bahwa diperlukan satu cara untuk memandang proses manajemen dengan mengidentifikasi fungsi dasar secara bersama-sama membentuk sebuah

proses. Fungsi ini merupakan dasar dan langkah bagi setiap kegiatan manajemen, mulai dari tingkat manajemen muda sampai dengan tingkat pimpinan eksekutif. Fungsi manajemen juga merupakan landasan tipe upaya kooperatif termasuk di lingkungan perusahaan pemerintah, lembaga-lembaga sosial penting. Fungsi manajemen ini membagi kegiatan inti dalam berbagai pelaksanaan/aplikasi.

Dalam konteks manajerial sekolah maka seorang kepala sekolah dituntut untuk dapat menjalankan kompetensi antara lain menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan, mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan, memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal, mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif, menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran anak didik, mengelola guru dan staff dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal, mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan, ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah, mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.

Kompetensi lain yang perlu dimiliki oleh seorang kepala sekolah adalah mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional, mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan,

dan efisien, mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah, mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah. mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Kemampuan manajerial kepala sekolah sangat berpengaruh pada perkembangan organisasi sekolah tersebut, kepala sekolah yang memiliki kemampuan dalam bidang manajerial akan dapat mengelola organisasi sekolah dengan baik dan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajerial agar sekolah yang dipimpinnya dapat bersaing dengan sekolah lain.

Kompetensi manajerial ini harus dipahami secara lebih luas, misalnya dalam perencanaan seorang kepala sekolah harus menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah, baik perencanaan yang strategis, perencanaan yang operasional, perencanaan tahunan, perencanaan kebutuhan dan anggaran sekolah. Perencanaan strategis yang menyangkut aspek perencanaan strategis (jangka panjang), perencanaan operasional (jangka panjang/jangka pendek), perencanaan tahunan (jangka panjang/jangka pendek), perencanaan kebutuhan

(jangka pendek), dan perencanaan anggaran (jangka pendek).

Penyusunan perencanaan ini juga meliputi perencanaan operasional, perencanaan strategis dengan memegang teguh prinsip perencanaan yang baik. Dalam hal pengembangan organisasi juga dikatakan bahwa kepala sekolah harus menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam mengembangkan organisasi sekolah, prinsip efisiensi dan efektifitas pengembangan harus diutamakan.

Perkembangan yang semakin maju tersebut, mendorong perubahan kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Kebutuhan yang makin meningkat itu, memicu semakin banyaknya tuntutan peserta didik yang harus dipenuhi untuk dapat memenangkan persaingan di masyarakat. Dengan kemampuan manajerial yang kuat, kepala sekolah akan dapat memenuhi tuntutan kebutuhan tersebut. Menyadari hal di atas, pengembangan kemampuan manajerial kepala sekolah merupakan kebutuhan yang bersifat mendesak untuk segera dipenuhi dan diasah secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian di atas maka dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kompetensi manajerial adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasi dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif, efisien. implementasi tugas pokok dan fungsi kepala sekolah tidak cukup mengandalkan aksi-aksi praktis dan fragmentasi, melainkan berbasis pada pengetahuan bidang manajemen dan kepemimpinan yang cerdas.

Hakikat pengetahuan adalah segenap apa yang kepala sekolah

ketahui tentang sesuatu obyek tertentu. Pengetahuan itu sendiri merupakan khasanah kekayaan mental yang secara langsung atau tidak langsung turut memperkaya kehidupan kepala sekolah.

Manajemen sekolah menerapkan adanya konsep pengelolaan organisasi melalui penerapan kebijakan dan peraturan tata tertib dalam menjalankan visi dan misi sekolah dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Aturan Tata Tertib ini dibuat guna menciptakan suasana yang mendukung proses pendidikan sehingga dapat terbinanya kegairahan dan motivasi siswa dalam belajar dan guru dalam mengajar. Dengan adanya kebijakan dan aturan tersebut sekolah harus menanamkan kinerja mengajar guru yang baik bagi semua komponen yang ada di dalamnya untuk mencapai tujuan manajemen sekolah secara maksimal.

Pelaksanaan tugas pokok manajerial kepala sekolah di satuan pendidikan sebagai suatu sistem organisasi, dimaksudkan untuk mencapai tujuan, yaitu untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan di satuan pendidikan yang dipimpinnya. Karena “upaya peningkatan mutu pendidikan erat kaitannya dengan kemampuan manajerial kepala sekolah” (Agustina, 2009 : 176).

Dengan demikian, “keberhasilan peningkatan mutu pendidikan menjadi tanggung jawab kepala sekolah” (Sudrajat, 2004 : 9). Oleh karena itu, dibutuhkan adanya pelaksanaan tugas kepala sekolah di bidang manajerial secara profesional. Ini akan menentukan pelaksanaan fungsi kepala sekolah dengan baik.

Adapun mengenai fungsi-fungsi manajemen, pada awalnya terdapat silang pendapat dari para ahli

manajemen mengenai fungsi-fungsi manajemen dalam manajemen. Salah satu klasifikasi awal dari fungsi-fungsi manajerial adalah yang dikemukakan oleh Fayol (dalam Hasibuan, 2001: 70). Fayol menyebutkan fungsi-fungsi utama manajemen meliputi: perencanaan, pengorganisasian, koordinasi dan pengendalian atau pengawasan.

Kemampuan kepala sekolah dalam menyusun perencanaan maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan suatu proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien mungkin. Perencanaan sebagai proses penentuan tujuan menegaskan kembali bahwa perencanaan sebagai suatu proses intelektual yang menentukan secara sadar beberapa kegiatan yang berbeda tapi tidak dapat dipisahkan, antara lain; (1) perumusan tujuan yang ingin dicapai (2) pemilihan program untuk mencapai tujuan itu; (3) identifikasi dan pengerahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas

Pemahaman pengertian perencanaan bertolak dari asumsi bahwa perubahan selalu terjadi. Perubahan lingkungan ini perlu diantisipasi, dan hasil antisipasi ini dipakai agar perubahan itu berimbang. Artinya perubahan yang terjadi di luar organisasi pendidikan tidak jauh berbeda dengan perubahan yang terjadi di luar organisasi itu, dengan harapan agar organisasi tidak mengalami kegoncangan. Jadi makna perencanaan di sini adalah usaha mengubah organisasi agar sejalan dengan perubahan lingkungannya.

Menurut Handoko, (1999: 63), mengatakan bahwa “pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas, dan tanggung

jawab atau wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan atau beberapa tujuan tertentu". Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya". Dua aspek utama proses penyusunan struktur organisasi adalah Departementalisasi dan pembagian kerja. Departementalisasi merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan yang sejenis dan berhubungan dapat dikerjakan bersama. Hal ini akan tercermin pada struktur formal suatu organisasi, dan tampak atau ditujukan oleh suatu bagan organisasi. Pembagian kerja adalah perincian tugas pekerjaan agar dapat setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk dan melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas. Kedua aspek ini merupakan proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

Sebagai seorang manajer di sekolah, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab yang besar dalam membuat keputusan. Berbagai studi yang telah dilakukan menunjukkan bahwa dalam suasana perubahan lingkungan yang cepat, salah satu hal yang menyebabkan prestasi sekolah dan mutu lulusan menurun adalah kepemimpinan kepala sekolah yang kurang berhasil. Kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah memiliki peran strategis dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran yang pada akhirnya akan meningkatkan mutu lulusan, yang mampu menunjukan daya

juang dan sifat kompetitifnya dalam persaingan global. Kepala sekolah memiliki wewenang secara formal dan bisa jadi kharismatik sebagai pemimpin sekolah sehingga karena wewenangnya tersebut muncul sebuah kekhawatiran yang besar apabila kepala sekolah kurang bisa memimpin sekolah. Kemampuan manajerial kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah dalam melaksanakan fungsi dan peran sebagai kepala sekolah.

Upaya penyelenggaraan manajemen sekolah yang bermutu sangat berkaitan erat dengan ketelitian dan ketepatan dalam mengidentifikasi, memformulasi, mengemas strategi, program operasional pendidikan serta menjabarkan kebijakan. Ini berarti bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah dan layanan profesional tenaga pendidikan perlu dikembangkan dan difungsikan secara optimal. Seorang kepala sekolah, di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan.

Kepala sekolah selaku manajer mempunyai peranan penting dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Sebagai manajer harus mempertimbangkan peran penting yang tidak hanya membuat pengaruh tetapi ia membina bawahan agar memiliki kemampuan dalam mengatur kinerjanya baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis. Karena itulah, para manajer dituntut untuk memiliki pandangan dan strategi jangka panjang kearah mana organisasi akan di bawa.

Menggerakkan anggota dalam organisasi untuk dapat mencapai tujuan dan meraih sukses merupakan

tantangan yang paling utama dalam kepemimpinan. Artinya pemimpin mengusahakan agar para anggota dalam organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai kehendak hatinya tanpa ada paksaan, dan mempunyai kepercayaan serta keyakinan antara sesama anggota organisasi.

Pengarahan dapat memberikan pemahaman sebagai proses menggerakkan, mengatur semua sumber daya, mengkomunikasikan, mengkoordinasikan, dan membina hubungan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Pengarahan sebagai proses penggerak staf untuk melakukan suatu pekerjaan nyata, terarah, dan bertanggung jawab sesuai tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan memberikan pengarahan kepada guru, berarti kepala sekolah memiliki banyak kesempatan untuk memberikan pembinaan sebagai kegiatan teknis pelaksanaan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan Wahjosumidjo (2001), mengemukakan bahwa "Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu memberikan pembinaan kepada bawahan.

Pengawasan (supervisi) ini meliputi supervise manajemen dan juga supervisi dalam bidang pengajaran. Supervisi manajemen artinya melakukan pengawasan dalam bidang pengembangan keterampilan dan kompetensi administrasi dan kelembagaan, sementara supervisi pengajaran adalah melakukan pengawasan dan kendali terhadap tugas-tugas serta kemampuan tenaga pendidik sebagai seorang guru. Karenanya kepala sekolah juga harus mempunyai kompetensi dan keterampilan profesional sebagai guru, sehingga ia mampu memberikan supervisi yang baik kepada bawahannya.

Kepala Sekolah sebagai pemimpin suatu organisasi mempunyai fungsi

manajerial, salah satu fungsi manajerial yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah fungsi pengawasan atau disebut juga fungsi pengendalian. Kegiatan pengawasan patut dilaksanakan oleh kepala sekolah karena hal itu merupakan salah satu fungsi atau proses manajemen yang wajib diimplementasikan secara nyata di sekolah. Sesuai dengan hakekatnya, kegiatan pengawasan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah merupakan kegiatan balikan untuk mengidentifikasi secara jelas apakah hasil yang dicapai konsisten atau tidak konsisten dengan hasil yang diharapkan dalam rencana serta penyimpangan yang terjadi di dalam pelaksanaan suatu program sekolah.

Selanjutnya kepala sekolah sebagai kepala administrasi yang bertugas untuk membangun manajemen sekolah serta bertanggungjawab dalam pelaksanaan keputusan manajemen dan kebijakan sekolah. Selain pengelolaan manajerial organisasi, kepala sekolah pun dituntut untuk menguasai aspek manajemen kepribadian dalam organisasinya. Kemampuan menelaah dan memacu faktor kepribadian tidak hanya bagi dirinya melainkan untuk segenap anggota dalam organisasinya seperti para pegawai, staf tata usaha, para guru, para siswa beserta orang tua dan masyarakat.

Menurut Malayu (2003) mengatakan pengawasan adalah "Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

SIMPULAN

1. Kemampuan manajerial kepala Sekolah pada SMP Negeri Kecamatan Arungkeke Kabupaten Jeneponto dapat dilihat dari kemampuan kepala sekolah dalam menyusun perencanaan yang strategis, perencanaan yang operasional, perencanaan tahunan, perencanaan kebutuhan dan anggaran sekolah yang berbasis pada pengetahuan bidang manajemen dan kepemimpinan yang cerdas.
2. Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam menyusun perencanaan pada SMP Negeri yang ada di Kecamatan Arungkeke telah dilakukan berdasarkan pada tujuan yang telah disusun dengan jelas dan perencanaan tersebut memiliki standar dimana perencanaan tersebut juga sangat dibutuhkan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari maupun kegiatan jangka panjang. Perencanaan strategis yang menyangkut aspek perencanaan strategis (jangka panjang), perencanaan operasional (jangka panjang/jangka pendek), perencanaan tahunan (jangka panjang/jangka pendek), perencanaan kebutuhan (jangka pendek), dan perencanaan anggaran (jangka pendek).
3. Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam bidang pengorganisasian pada SMP Negeri yang ada di Kecamatan Arungkeke dimana organisasi ini telah memiliki tujuan yang jelas, struktur organisasi telah tersusun dengan baik dan pembagian tugas masing-masing anggota organisasi sudah ada, dimana kepala sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam pembagian tugas tersebut dan kepala sekolah juga telah melakukan

pelimpahan wewenang pada bawahannya apabila hal tersebut dibutuhkan.

4. Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam melakukan pengarahan pada SMP Negeri yang ada di Kecamatan Arungkeke dilakukan dengan mengarahkan bawahannya dalam rangka meningkatkan gairah dan semangat kerja, prestasi kerja, peningkatan tanggungjawab dan loyalitas bagi bawahannya.
5. Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai pengawas pada SMP Negeri yang ada di Kecamatan Arungkeke yaitu dengan melakukan evaluasi yang berkaitan dengan pengawasan pada bawahannya, melakukan pengawasan secara melekat, mengontrol dalam kaitannya dengan ketepatan pelaksanaan tugas dan mengukur keberhasilan kepala sekolah dalam pelaksanaan tugasnya sebagai pengawas.

DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, Suharsimi. 1995. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Amstrong, Michael. 2003. *How to be an Even Better Manager (Menjadi Manajer yang Lebih Baik Lagi)*. Batam Centre, 29432: Binarupa Aksara, PO. Box 238
- Daft, Richard I. 1988. *Management*. Chicago: The Dryden Press.
- Danim, Sudarwan. 2000. *Metode Penelitian Untuk Ilmu-ilmu Prilaku*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Depdikbud. 1985. *Pedoman dan Petunjuk Pelaksanaan Latihan Kepemimpinan Siswa*. Jakarta:

- Direktorat Jendral Dikdasmen,
Pembinaan Siswa
- Depdiknas. 1994. *Petunjuk Pelaksanaan Kurikulum*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar, Menengah, dan Umum.
- Depdiknas. 1999.. *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah Umum.
- Fattah, Nanang. 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah: Strategi Pemberdayaan Sekolah dalam Rangka Peningkatan Mutu dan Kemandirian Sekolah*. Bandung: Andira Bandung
- Gatewood, Robert D, Robert r. Taylor, dan O.C. Ferl. 1993. *Management: Comprehension, Analysis, and Aplication*. Chicago: Richard D. Irwin.
- Hadyana, Pujaatmaja. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: P.T. Bhuana Ilmu Populer.
- Hamalik, Oemar. 1987. *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Handoko, Hani. 1999. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: P.T. Toko Gunung Agung.
- Hermaya T. 1999. *Manajemen*. Alih Bahasa: Jakarta: P.T. Prenhallindo.
- Jamin. 1980, *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kartono, K. 1988. *Laporan Hasil Penelitian dan Pengembangan Pengawasan Melekat dalam Rangka Pembinaan Pegawai*. Jakarta: LAN RI.
- Koontz Harold, dkk. 1987. *Esencial of Managemen*. New York: Tate Mc Graw Hill Publishing Company.
- Liputo, Benyamin. 1998. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Malayu, S.P. Hasibuan. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Mandra, Saeruddin. 2004. *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*. Bahan Perkuliahan. Jakarta: Pascasarjana UNM
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF
- Mondy, R. Wayne dan Shane R. Premeaux. 1993. *Management: Concept, Practices, and Skills*. Boston: Allyn and Bacon.
- Moedjiarto. 2002. *Sekolah Unggul, Metodologi untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jakarta: Duta Graha Pustaka.
- Mulyasa E, 2004. *Menjadi Kepala Sekola Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muslikh. 1998. *Analisis Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Keberhasilan Program SLTP Negeri di Kabupaten Semarang (Tesis)* Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
- Nawawi. 1989. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: P.T. Toko Gunung Agung.

- Pidarta, Made. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik, untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non-Profit*. Jakarta: Gramedia.
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto. 2000. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Siagian, P. Sondang. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Silalahi, Juniman 2008. "Pengaruh Iklim Kelas terhadap Motivasi Belajar". *Jurnal Pembelajaran*. Universitas Negeri Padang Press
- Siswanto, Bedjo. 1990. *Manajemen Modern*. Bandung: Alfabeta.
- Stoner, A.F. James. 1992. *Manajemen*. Jakarta: Intermedia.
- Sugiyono. 1993. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyadi, Dedi. 1988. *mengangkat Cintra dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Suryabrata, S. 2002. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Suryosubroto, B. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Smith, J. 2003. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: P.T. Bumi Aksara.
- Terri, George R. 2000. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Thoha, Miftah. 2004. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tjokroamidjojo, Bintoro. 1985. *Perencanaan Pembangunan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Wahjosumido. 2001. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Widjaya, Cece dan Rusyan, A. Tabrani. 1992. *Kemampuan Dasar Guru dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.