

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI GURU
DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA NEGERI**

Agus Tri Susanto, Muhyadi

Prodi Manajemen Pendidikan PPs UNY, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
agustris28@gmail.com, muhyadi@uny.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan peran kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMP Negeri 4 Pakem Kabupaten Sleman terkait dengan peran kepala sekolah dan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi program pengembangan kompetensi profesional guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Analisis data yang digunakan model Miles & Huberman, yang meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan: (1) perencanaan pengembangan kompetensi profesional guru dilakukan dengan pembentukan *team*; (2) jenis pengembangan kompetensi profesional guru yaitu penguasaan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam pembelajaran; (3) melakukan evaluasi dengan membuat *form*/angket penilaian guru terhadap proses pembelajaran di kelas yang diisi oleh siswa; (4) peran kepala sekolah sebagai: (a) pendidik; (b) manajer; (c) administrator; (d) supervisor; (e) peran sosial (f) penggiat kewirausahaan; (g) pemimpin; dan (h) pencipta iklim.

Kata kunci: peran kepala sekolah, pengembangan, kompetensi profesional guru

**THE PRINCIPAL'S ROLE IN DEVELOPING TEACHER COMPETENCY IN
PUBLIC JUNIOR HIGH SCHOOL**

Agus Tri Susanto, Muhyadi

Prodi Manajemen Pendidikan PPs UNY, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
agustris28@gmail.com, muhyadi@uny.ac.id

Abstract

This study aims to describe the principal's role in developing professional competence of teachers in SMP Negeri 4 Pakem Sleman, related to the role of principal's and the planning, implementation, evaluation of teacher professional competence development program. This study used a qualitative approach, with a case study type. The research data were collected through observation, interviews and study documentation. The data analysis is model of Miles & Huberman, which includes data collection, data reduction, data presentation, and conclusion. Results of the study: (1) the planning of teachers professional competence development is done by forming a team; (2) the type of teachers professional competence development is mastery the Information and Communication Technology (ICT) in learning; (3) evaluates by making a form/questionnaire assessment of the teachers in the classroom learning process which is filled by the students; (4) the principal's role as (a) educators; (b) manager; (c) administrator; (d) supervisor; (e) social role; (f) leader; (g) entrepreneur; dan (h) creator of the climate.

Keywords: the role of principal's, development, professional competence of teachers

Pendahuluan

Peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia tidak terlepas dari peran berbagai komponen sekolah. Salah satu komponen sekolah tersebut adalah Kepala sekolah yang merupakan salah satu komponen pendidikan yang berperan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Menurut Mulyasa (2009, p.117), “kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pemimpin karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan yang akan dicapai.” Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan direalisasikan. Artinya, kepala sekolah adalah penentu sukses gagalnya sekolah dalam mencapai tujuannya program pendidikan. Guru-guru dan staf lainnya akan bekerja dengan baik dan penuh semangat apabila kepala sekolah mampu menerapkan strategi, prinsip dan pola kepemimpinannya secara efektif.

Sementara itu aktivitas kualitas dan perilaku kepala sekolah dapat dinilai dari kinerja dalam mengaktualisasikan fungsi dan peran kepala sekolah. Berdasarkan Kepmendiknas No. 162 Tahun 2003 tentang pedoman penugasan guru sebagai kepala sekolah (Karwati & Priansa, 2013, p.114) disebutkan bahwa tugas/peran kepala sekolah meliputi: “*educator, manager, administrator, supervisor, leader, entrepreneur, dan climate creator*”. Peran dan fungsi tersebut apabila dijalankan dengan baik dan benar, maka mutu pendidikan di sekolah akan meningkat.

Berdasarkan observasi awal di SMPN 4 Pakem, diketahui terdapat beberapa masalah yang terjadi pada kepala sekolah. Berdasarkan pengamatan dan wawancara singkat dengan kepala sekolah, permasalahan tersebut antara lain; *Pertama*, kepala sekolah jarang berada di sekolah karena banyak tugas keluar sekolah, sehingga tugas yang ada di sekolah diberikan wewenang kepada wakil kepala sekolah; *Kedua*, kepala sekolah lemah dalam administrasi sekolah.

Kepala sekolah memiliki tanggung jawab yang besar dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan, oleh karena itu kepala sekolah sebagai seorang pemimpin, untuk meningkatkan pemberdayaan guru dalam proses pembelajaran adalah melalui Manajemen Sumber Daya Manusia, maka kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk mengembangkan kompetensi guru. Dengan kata lain, unsur yang berperan dalam meningkatkan profesionalisme guru di antaranya adalah kepala sekolah. Kepala sekolah mempunyai fungsi sangat menentukan bagi perkembangan guru. Peran tersebut dapat positif jika kepala sekolah mampu meningkatkan potensi guru-guru sekaligus memberikan ruang gerak, kebebasan, dan mendorong guru untuk maju guna meningkatkan komitmen dan tanggung jawab tugasnya.

Guru sebagai salah satu komponen pendidikan memegang peran dalam mengendalikan pembelajaran di kelas yang menentukan keberhasilan proses pembelajaran. Guru merupakan orang yang pertama kali harus menghadapi tantangan proses pembelajaran di kelas. Mereka perlu memiliki kesadaran yang tinggi atas perannya sebagai seorang manajer di kelasnya. Maka dari itu guru harus mengembangkan kompetensi yang dimilikinya. Sehingga dalam pembelajaran di kelas guru dapat menggunakan metode yang tepat dalam kegiatan pembelajaran, sehingga siswa dapat memahami dengan sungguh-sungguh materi yang disampaikan oleh guru.

Berdasarkan observasi awal di SMP Negeri 4 Pakem, diketahui terdapat beberapa masalah yang terjadi pada guru. Berdasarkan wawancara singkat kepala sekolah terkait dengan permasalahan guru yang terjadi di sekolah, maka permasalahan tersebut antara lain; *Pertama*, kompetensi yang dimiliki beberapa guru masih kurang, terutama dalam penyampaian materi dan penggunaan metode. *Kedua*, kurangnya penguasaan kemajuan teknologi (IT) dalam media pembelajaran seperti komputer, internet, media pembelajaran online, dan *email*. *Ketiga*, masih banyak mata pelajaran yang kekurangan tenaga pendidik (guru)

dan ada mata pelajaran yang kelebihan tenaga pendidik (guru) seperti Matematika dan IPA. *Keempat*, banyak guru yang mengajar lebih dari 24 jam dalam seminggu dan tidak sedikit guru yang harus mencari jam pelajaran kesekolah lain untuk memenuhi jam mengajarnya. Oleh karena itu perlu adanya kesadaran dari guru untuk meningkatkan kualitas. Maka perlu adanya peran kepala sekolah dalam mengembang kompetensi yang dimiliki guru.

Guru sebagai salah satu komponen pendidikan yang memiliki peran dalam proses pembelajaran di kelas, dituntut untuk profesional dalam mengajar. Sehingga pengembangan kompetensi terhadap guru perlu dilakukan. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah khususnya dalam rangka mengembangkan kompetensi guru. Kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan pengembangan kompetensi guru melalui peran kepemimpinannya di sekolah.

Sharma & Jain (2013, p.310) menyatakan kepemimpinan adalah: "suatu proses dimana seseorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dan mengarahkan organisasi dengan cara yang membuatnya lebih efektif dan efisien". Seorang pemimpin ditekankan mampu mempengaruhi orang lain dan mengarahkan untuk mencapai tujuan. Keberhasilan seorang pemimpin dalam mengefektifkan organisasi sangat bergantung pada prilakunya. Dalam melaksanakan kepemimpinannya seorang kepala sekolah seharusnya melaksanakan pendekatan dengan gaya kepemimpinan yang tepat kepada anggotanya. Adapun gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dikemukakan oleh Hoy & Miskel (2008, pp.445-446) yaitu: *laissez-faire leadership*, *transactional leadership*, dan *transformational leadership*.

Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki tugas yang berat untuk memajukan sekolah. Menurut Smith & Piele (2006, p.5) adalah: "...the activity of mobilizing and empowering others to serve the academic and related needs of students with utmost skill and integrity." Maksud dari

kutipan tersebut bahwa kepala sekolah merupakan sebuah proses atau aktivitas untuk menggerakkan dan memberdayakan segenap komponen sekolah, melayani kebutuhan siswa dengan integritas dan keterampilan yang dimiliki sepenuhnya. Kepala sekolah sebagai guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin sekolah memiliki peran dan tugas yang kompleks. Menurut Usman (2013, p.306) peranan sebagai pemimpin pendidikan antara lain sebagai "*personnal, educator, manager, administrator, supervisor, social, entrepreneur, dan climator* disingkat PEMASSLEC". Sehingga kepala sekolah harus menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik dan benar untuk memajukan sekolah yang dipimpin, khususnya dalam pengembangan guru.

Pengembangan SDM merupakan salah satu bentuk aktivitas dari manajemen sumber daya manusia, di samping perencanaan SDM, perencanaan kepegawaian, rekrutmen, seleksi, penempatan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, pemeliharaan karyawan, dan hubungan karyawan. Pengembangan, menurut Hasibuan (2006, p.69) adalah "suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan". Oleh karena itu, untuk menciptakan SDM yang berkualitas diperlukan adanya komitmen dari organisasi untuk melakukan upaya pengembangan. Moenir (1987, p.161) menjelaskan kegiatan organisasi atau manajemen yang ditujukan untuk pengembangan pegawai ada tiga cara yaitu "pendidikan dan pelatihan, promosi (kenaikan jabatan), dan perpindahan (transfer)." Kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru harus mampu memilih jenis pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan guru.

Korth, Erickson, & Hall (2009, p.11) mengatakan bahwa guru merupakan seseorang yang mengajar atau mendidik orang lain. Guru merupakan profesi untuk mendidik orang lain. Guru dalam mengajar dan mendidik siswa menggunakan pengetahuan yang dimiliki dalam kehidupan nyata. Keberhasilan guru dalam mengemban pe-

ran sebagai pendidik, memerlukan adanya standar kompetensi.

Charles (Mulyasa, 2013, p.25) mengemukakan bahwa “*competency as rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition.*” Artinya bahwa kompetensi merupakan kinerja yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru adalah kompetensi profesional. Dalam Undang-Undang Tahun 2005 Nomor 14 tentang Guru dan Dosen pasal 10 ayat 1 bahwa “kompetensi profesional yaitu kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orangtua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar”. Jadi dapat dipahami bahwa tugas seorang guru tidak hanya pada kelas saja, melainkan harus mampu berkomunikasi dan berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya. Oleh karena itu perlu adanya peran kepala sekolah untuk mengembangkan kompetensi profesional guru sehingga kualitas guru meningkat dan menjadi profesional.

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus. Tempat penelitian dilaksanakan di SMP Negeri 4 Pakem Kabupaten Sleman. Penelitian dilakukan pada bulan Februari-Mei 2015. Sumber data dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru mata pelajaran yang di UANkan sebanyak 4 orang yang ditentukan oleh kepala sekolah.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Instrumen yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara. Pedoman wawancara yang dibuat adalah pedoman wawancara mendalam (*indepth interview*). Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah *Analysis Interactive Model* dari Miles & Huberman (1994, p.10) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data

kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data collection*, *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil penelitian mencakup peran kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi profesional guru terkait dengan peran kepala sekolah dan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi program pengembangan kompetensi profesional guru.

Perencanaan Program Pengembangan Kompetensi Profesional Guru

Perencanaan program pengembangan kompetensi profesional guru yang dilakukan kepala sekolah dengan pembentukan *team*. *Team* berjumlah 5 orang yang terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru. *Team* bertugas untuk menyusun program pengembangan dan diverifikasi seluruh warga sekolah. *Team* menyusun program pengembangan dimulai dari menganalisis kebutuhan, visi, misi, tujuan menjadi waktu jangka menengah dan 4 tahun, program, kegiatan, rincian kegiatan, form untuk evaluasi dan anggaran.

Kepala SMPN 4 Pakem dalam merencanakan program pengembangan kompetensi membuat strategi yang menarik, yaitu dengan membuat *team* untuk merumuskan program-program yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan. *Team* ini menganalisis kebutuhan yang diperlukan guru untuk mengembangkan kompetensi profesionalnya, sehingga lebih efektif. Dari hasil *team* perumusan program tersebut, kemudian dipaparkan kepada guru melalui rapat yang diikuti oleh seluruh guru. Dalam pertemuan tersebut para guru diberikan kesempatan untuk menyampaikan saran-saran terkait rencana kegiatan pengembangan kompetensi profesional guru yang dibuat oleh *team*. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan Rosyadi (2015, p.132) peran kepala sekolah dalam merencanakan program yaitu dimulai dari merencanakan

kebutuhan SDM yang akan menjalankan tugas, merencanakan kebijakan berupa program kepala sekolah dan kurikulum yang akan dijalankan di sekolah. Dalam perencanaan kepala sekolah selalu melibatkan guru, pks dan komite sekolah.

Perencanaan program pengembangan yang dilakukan oleh kepala sekolah dan *Team*, sesuai dengan teori yang ada. Lebih lanjut hasil perencanaan tersebut dipertegas dengan teori yang dikemukakan Boddy (2008, p.20) bahwa dalam perencanaan yang berhubungan dengan seluruh arah kerja yang hendak dilakukan. Hal tersebut meliputi peramalan tren (kecendrungan) masa depan, penaksiran sumberdaya dan pengembangan sarana-sarana kerja. Hal tersebut dimaksudkan untuk mengambil keputusan mengenai area kerja yang harus digunakan, serta bagaimana cara menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran.

Pelaksanaan Program Pengembangan Kompetensi Profesional Guru

Hasil penelitian di SMPN 4 Pakem menunjukkan bahwa jenis pengembangan kompetensi profesional guru yaitu: mengembangkan guru dalam penguasaan TIK, dengan *workshop* penggunaan pembelajaran berbasis web secara *online* dengan nama *GESCHOOL*; mengembangkan kemampuan guru dalam Bahasa (Indonesia dan Inggris); mengembangkan kemampuan guru dalam menerapkan metode pembelajaran (*scientific* dan CTL); mengembangkan kemampuan guru tentang KTSP; mengembangkan kemampuan guru dalam penguasaan materi (pembelajaran tuntas dan penilaian serta evaluasi pembelajaran).

Pengembangan kompetensi profesional guru merupakan salah satu bentuk program yang ditujukan kepada guru. Bush, Bell, & Middlewood (2010, p.198) menyatakan "*The main categories of human resources are teacher, and non-teaching staff, subdivided into management and administration, student support staff and technical staff (such as those maintaining building services).*" Artinya bahwa kategori utama dari sumber daya manusia yaitu guru, dan staf bukan

pengajar, dibagi menjadi manajemen dan administrasi, staf dukungan siswa dan staf teknis (seperti jasa pemelihara bangunan). Guru merupakan sumber daya manusia dalam penentu keberhasilan proses belajar mengajar di sekolah. Untuk itu guru sebagai SDM harus dikelola supaya tujuan dalam pendidikan dapat tercapai. Disini perlu dan pentingnya peran kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi profesional guru.

Dilihat dari program yang dirancang dan dijalankan oleh kepala sekolah, bahwa program tersebut merupakan program yang mendasar bagi guru untuk mengembangkan kompetensi profesional yang dimiliki. Karena dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Tahun 2007 Nomor 16 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru pasal 1 kompetensi profesional guru yang harus dikuasai adalah: (1) menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu; (2) menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu; (3) mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif; (4) mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif; (4) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri. Dari hasil penelitian, program yang dibuat oleh kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi profesional guru sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh Kemendiknas. Bentuk pelatihan tersebut berupa pelatihan/*workshop*, tentu saja sudah disesuaikan dengan kebutuhan guru dan perkembangan pendidikan yang ada.

Dalam pelatihan pengembangan, metode yang dipakai harus sesuai dengan program yang dilaksanakan. Pelaksanaan pelatihan pengembangan kompetensi profesional guru dengan menggunakan metode *workshop*. Metode ini dipilih karena guru-guru dapat berinteraksi secara aktif dan langsung dapat mempraktekkan apa yang diberikan oleh pelatih. Hal ini sesuai dengan konsep yang dikemukakan oleh Moenir (1987, p.167) bahwa metode yang

digunakan dalam pendidikan dan pelatihan pegawai ialah “metode seminar atau konferensi, metode loka karya (*workshop*), metode sekolah atau kursus, metode belajar sambil bekerja (*learning by doing*).”

Pelatihan program pengembangan kompetensi profesional di SMPN 4 Pakem terlaksana satu kali dalam satu semester. Tempat pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi profesional guru diadakan di sekolah (*In-House Training*).

Program pengembangan kompetensi profesional guru terlaksana satu kali dalam satu semester karena penyesuaian jadwal pelaksanaannya dengan kegiatan sekolah. Pelaksanaan pelatihan/*workshop* yang tidak boleh mengganggu jam pembelajaran siswa, membuat penanggung jawab pelaksanaan kegiatan untuk melakukan kegiatan *workshop* di akhir semester. Pelatihan yang diadakan hanya sekali dalam satu semester, ini juga disesuaikan dengan alokasi dana yang dianggarkan untuk kegiatan pelatihan/*workshop*. Dana yang terbatas membuat pelatihan tidak diadakan lebih dari 1 kali di dalam sekolah (*In-House Training*).

Kepala sekolah mengundang narasumber yang dianggap kompeten dalam bidangnya untuk memberikan pelatihan kepada guru-guru di sekolah. Pelaksanaan pelatihan/*workshop* diadakan di sekolah (*In-House Training*) bertujuan agar semua guru dapat mengikuti pelatihan yang diadakan sekolah, sehingga pemerataan ilmu yang didapat oleh semua guru sama dan tidak mengalami kesenjangan karena bila diadakan di luar sekolah tidak semua guru bisa mengikuti pelatihan tersebut.

Evaluasi Program Pengembangan Kompetensi Profesional Guru

Evaluasi program pengembangan kompetensi profesional guru di SMPN 4 Pakem, yang dilakukan kepala sekolah yaitu: (1) membuat form/angket penilaian guru terhadap proses pembelajaran di kelas yang diisi oleh siswa; (2) membentuk *team* monitoring dan evaluasi; (3) melakukan *briefing* untuk mengevaluasi program dan kegiatan yang terlaksana maupun belum

terlaksana yang diadakan setiap satu minggu sekali pada hari senin.

Evaluasi dilakukan untuk mengetahui dan memastikan bahwa kegiatan pengembangan kompetensi profesional guru berlangsung sesuai dengan rencana. Selain itu sebagai acuan untuk melakukan tindakan-tindakan perbaikan apabila terjadi hal-hal tidak sesuai dengan rencana awal.

Evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengukur ketercapaian target atau tujuan kegiatan yang telah ditetapkan dalam perencanaan awal. Selain itu, evaluasi dilakukan untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi penanggung jawab program atas pelaksanaan kegiatan yang dijalankan. Evaluasi tersebut juga menjadi tempat bagi seluruh guru untuk menyampaikan seluruh kritik dan saran terkait dengan kegiatan pengembangan yang diselenggarakan. Neo (2005, p.6) menyebutkan bahwa salah satu langkah dalam penyelenggaraan kegiatan pengembangan SDM adalah “*monitor and evaluate the program: conduct evaluation make changes to improve the program.*” Kutipan tersebut bermakna bahwa pengawasan dan evaluasi program fungsinya melakukan evaluasi untuk membuat perubahan dalam meningkatkan program pengembangan SDM tersebut.

Faktor yang menjadi penghambat dalam pelaksanaan program pengembangan kompetensi profesional guru di SMPN 4 Pakem yaitu: tidak seimbang antara beban kerja dengan jumlah SDM dan kualitas SDM; waktu pelaksana yang dilakukan di luar jam pembelajaran; usia guru; keluarga.

Tugas guru yang banyak untuk memajukan siswa agar berprestasi membuat pelaksanaan program pengembangan kompetensi profesional terhambat. Hal ini dikarenakan tugas guru yang banyak terutama dalam hal mengajar, sedangkan jumlah guru yang kurang, sulit untuk menentukan jadwal pelaksanaan program pengembangan kompetensi guru, guru harus fokus menyelesaikan tugasnya sebagai pendidik.

Selain itu faktor penghambat lainnya yaitu waktu dan keluarga menjadi kendala dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi guru. Sulitnya menentukan waktu

agar guru berpartisipasi aktif dalam kegiatan tersebut, hal ini dikarenakan pelaksanaan kegiatan tidak boleh mengganggu waktu jam belajar. Selain itu guru memiliki jadwal kegiatan dan kesibukkan yang berbeda antara guru satu dengan guru yang lainnya.

Usaha untuk mengatasi hambatan pelaksanaan program pengembangan kompetensi profesional guru yaitu: kepala sekolah bertindak tegas, berani, disiplin (*strict*) dan dan berbicara yang baik dan benar; mendahulukan kegiatan yang terbaik dan mendesak; memilih pekerjaan sesuai dengan kemampuan; membagi waktu dengan baik dengan menukar jadwal pelajaran dan memadatkan waktu pelaksanaan kegiatan misal pelaksanaan 3 hari dipadatkan menjadi 2 hari, guru yang berusia tua selalu didampingi oleh *team* nara-sumber dan dan pembinaan secara kontinyu, rajin dan berusaha terus menerus.

Kepala sekolah bertindak tegas dan disiplin, hal ini bertujuan untuk memberikan rasa tanggung jawab kepada guru akan pentingnya program pengembangan kompetensi profesional guru yang dilaksanakan untuk keprofesionalan guru itu sendiri. Selain itu waktu pelaksanaan program pengembangan kompetensi guru, dilakukan pada jam bebas pembelajaran, hal ini dilaksanakan di akhir semester sehingga ada beberapa hari yang tidak mengganggu jam belajar siswa. Serta guru harus rajin dan giat belajar untuk mengejar keteringgalan dalam mengikuti program pengembangan kompetensi guru karena usia yang sudah tidak muda lagi.

Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru

Peran sebagai Educator

Hasil penelitian di SMPN 4 Pakem menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sebagai *educator* dalam pengembangan kompetensi profesional guru yaitu: (1) memberikan model/contoh pembuatan perangkat pembelajaran kepada guru; (2) memberikan contoh penggunaan metode pembelajaran kepada guru; (3) dalam pem-

belajaran kepala sekolah melaksanakan program *moving class*; (4) mengevaluasi perangkat pembelajaran dan pembelajaran yang dilakukan guru.

Sebagai kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai pendidik untuk mengembangkan kompetensi profesional guru, kepala sekolah melaksanakan pembelajaran dengan menerapkan program *moving class*, hal ini bertujuan untuk membuat guru disiplin dalam mengajar di kelas dan membuat pembelajaran lebih menarik. Karwati & Priansa (2013, p.114) menjelaskan bahwa fungsi sebagai pendidik harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesional tenaga pendidik di sekolah. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik, serta melaksanakan pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik.

Selain itu kepala sekolah melatih guru-guru dalam mengembangkan kompetensi profesional guru dengan memberikan *workshop* yang tutornya langsung kepala sekolah itu sendiri. Kepala sekolah memberikan pelatihan bagaimana menggunakan metode yang baik dan benar, dengan mengajar guru-guru di depan kelas. Selain kepala sekolah juga memberikan pelatihan perangkat pembelajaran yang terbaru sesuai dengan anjuran satuan pendidikan. Sehingga diharapkan dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik, guru menerapkan fungsi dan tugasnya dengan profesional. Usman (2013, p.227) menyatakan bahwa peran kepala sekolah sebagai pendidik dalam pengembangan kompetensi profesional guru yaitu: "merencanakan, melaksanakan, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih, meneliti, dan mengabdikan kepada masyarakat khususnya bagi dosen."

Peran sebagai Manager

Peran kepala sekolah sebagai *manager* dalam pengembangan kompetensi profesional guru yaitu: kepala sekolah memberdayakan guru dengan memberi tugas

sesuai dengan tugasnya masing-masing; kepala sekolah memenuhi kebutuhan guru dengan memberi fasilitas dalam pengembangan kompetensi profesional guru; kepala sekolah memanfaatkan informasi dan teknologi dalam mengembangkan kompetensi profesional guru.

Kepala sekolah SMPN 4 Pakem telah melaksanakan tugasnya sebagai manajer dalam mengembangkan kompetensi profesional guru dengan memberdayakan guru untuk menjalankan program pengembangan dengan memberikan tugas sesuai dengan tugasnya masing-masing. Hal ini untuk mewujudkan tercapainya tujuan sekolah dengan efektif dan efisien khususnya program pengembangan kompetensi guru.

Asmani (2012, p.37) peran kepala sekolah sebagai manager yaitu: “mengelola tenaga pendidik, salah satu tugas yang harus dijalankan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru”. Dalam menyusun program sekolah khususnya pengembangan kompetensi profesional guru, kepala sekolah sebagai manajer selalu memperhatikan kebutuhan guru terutama dalam kompetensi profesional. Kebutuhan dalam pengembangan kompetensi profesional seperti, *workshop* pengembangan pembelajaran berbasis IT, pengembangan metode, pengembangan bahasa dan materi. Hal ini diharapkan kemampuan guru dapat berkembang dan menjadikan guru sebagai guru yang profesional.

Peran sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumentasian seluruh program sekolah khususnya dalam mengembangkan kompetensi guru.

Hasil penelitian di SMPN 4 Pakem menunjukkan peran kepala sekolah sebagai *administrator* dalam pengembangan kompetensi profesional guru yaitu: mengelola administrasi pengembangan kompetensi profesional guru; mengelola administrasi keuangan, yang bersumber dari Anggaran

Pendapatan Belanja Negara yaitu bantuan operasional sekolah (BOS) dan masyarakat.

Peran kepala sekolah sebagai administrator yang dikemukakan Karwati & Priansa (2013, p.115) yaitu: kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola kearsipan dan mengelola keuangan. Dalam menjalankan perannya sebagai administrator kepala sekolah dibantu guru dan karyawan mengelola administrasi sekolah dengan baik dan tertib, dimulai dari administrasi kesiswaan, kurikulum, sarana dan prasarana, keuangan, dan ketenagaan. Hal ini dilakukan untuk memenuhi standar yang ditetapkan oleh satuan pendidikan dan memudahkan kepala sekolah dalam mengontrol satu persatu kondisi sekolah yang dipimpinnya. Akan tetapi secara garis besar kepala sekolah mengelola administrasi sekolah yang tersusun dalam RKS dan RKT yang merupakan induk dari pengembangan sekolah.

Peran sebagai Supervisor

Peran kepala sekolah sebagai *supervisor* dalam pengembangan kompetensi profesional guru yaitu: membuat perencanaan supervisi; supervisi dibantu dengan 5 orang guru untuk Supervisi Akademik (SUPAK) yang disebut Asesor; Supervisi dilakukan secara langsung maupun tidak langsung; supervisi dilakukan pada saat *briefing* maupun dengan menggunakan *form* penilaian guru mengajar; hasil temuan supervisi dibahas/ditindak lanjuti secara langsung.

Sergiovanni (1991, p.119) mengatakan bahwa “*Supervision is a process designed to help teacher and supervisor team more about their practice; to better able to use their knowledge any skills to better serve parents and schools; and to make the school a more effective learning community.*” Kutipan tersebut memiliki arti bahwa supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membentuk para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah agar dapat menggunakan pe-

ngetahuan dan kemampuannya untuk memberikan pelayanan yang lebih baik pada orang tua, peserta didik, dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai lingkungan belajar yang lebih efektif.

Kepala sekolah membuat perancangan supervisi untuk guru, sehingga kepala sekolah mengetahui kompetensi profesional yang dimiliki guru untuk dikembangkan. Supervisi tersebut berjalan secara periodik dan terjadwal, hal ini untuk memudahkan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai supervisor. Hal tersebut sesuai dengan konsep yang dipaparkan oleh Usman (2013, p.278) bahwa dalam supervisi yaitu: merencanakan supervisi, melaksanakan supervisi, dan menindaklanjuti hasil supervisi untuk meningkatkan profesionalisme guru.

Supervisi pengembangan kompetensi profesional guru dilakukan oleh kepala sekolah dengan supervisi akademik. Supervisi yang dilakukan kepala sekolah dengan secara langsung maupun tidak langsung. Karena keterbatasan waktu yang dimiliki kepala sekolah dan banyaknya guru yang harus disupervisi sehingga kepala sekolah tidak mampu mensupervisi semua guru, maka kepala sekolah dalam melakukan supervisi dibantu oleh 5 orang guru untuk Supervisi Akademik (SUPAK) yang disebut Asesor. Sehingga supervisi berjalan secara efektif dan efisien. Tujuannya dari supervisi ini untuk mengetahui sejauh mana guru menerapkan dan menyajikan program mengajar yang telah disiapkan dalam pembelajaran di kelas, hasil dari supervisi nantinya akan dilaporkan kepada kepala sekolah.

Menurut Mulyasa (2013, p.249) bahwa supervisi akademik adalah bantuan profesional kepada guru, melalui siklus perencanaan yang sistematis, pengamatan yang cermat, dan umpan balik yang objektif dan segera. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah membantu guru untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan mengelola pembelajaran, untuk mencapai tujuan pembelajaran.

Peran Sosial Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki jiwa sosial yang tinggi untuk menjalin kerja sama yang baik dengan mitra-mitra yang mendukung kemajuan sekolah. Hal tersebut dilakukan demi mewujudkan sekolah yang bermutu baik dari segi prestasi siswa maupun profesionalisme guru dalam mengajar. Oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki peran sosial yang tinggi guna menjalin hubungan yang baik terhadap semua pihak, untuk kemajuan sekolah yang dipimpinnya.

Hasil penelitian di SMPN 4 Pakem peran sosial kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi profesional guru yaitu: kepala sekolah melakukan kerjasama dengan lembaga lain; bentuk kerjasama yang dilakukan kepala sekolah pelatihan bahasa (Indonesia dan Inggris) dengan balai bahasa, pelatihan IT, pembuatan prangkat pembelajaran dengan pengawas, dan kemitraan; kepala sekolah melibatkan guru dalam kegiatan kemasyarakatan seperti penghapusan fandalisme.

Pelaksanaan program pengembangan kompetensi profesional guru di SMPN 4 Pakem tidak akan berjalan dengan baik tanpa didukung seluruh personil yang terlibat dalam program pengembangan yang dilakukan kepala sekolah, termasuk keterlibatan pihak-pihak yang terkait. Kerja sama yang dilakukan oleh kepala sekolah harus bersifat menguntungkan bagi organisasi yang dipimpin, khususnya dalam hal pengembangan kompetensi profesional guru. Usman (2013, p.278) peran sosial kepala sekolah yaitu; bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan memiliki kepekaan (empati) sosial terhadap orang dan atau kelompok orang.

Peran sebagai Leader

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam orga-

nisasi tersebut. Keberhasilan seseorang pemimpin dalam mengefektifkan organisasi sangat tergantung pada prilakunya.

Hasil penelitian di SMPN 4 Pakem menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sebagai *leader* dalam pengembangan kompetensi profesional guru yaitu: sosok pemimpin yang disiplin dan bertanggung jawab; membina guru agar memiliki kepribadian yang kuat (jujur, disiplin dan tanggung jawab); memberikan keteladanan kepada guru-guru yaitu disiplin, tanggung jawab, jujur, selalu belajar, tidak mudah menyerah, dan membuka wawasan seluas-luasnya; menegakkan peraturan dan tata tertib yang ada di sekolah dengan tegas; transparan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai kepala sekolah; memberikan wewenang kepada guru, dengan membagi tugas kemasing-masing guru; membantu guru saat menghadapi kesulitan; kritik, saran, masukan selalu diterima dan didengar oleh kepala sekolah dan langsung ditindak lanjuti; memberikan perhatian dan kebutuhan kepada guru-guru; memberikan reward kepada guru berupa apresiasi; memberikan dorongan kepada guru-guru berupa motivasi dan memfasilitasi; mendorong guru untuk menggunakan pendekatan baru dalam melakukan tugasnya; dalam pengambilan keputusan serta kebijakan, kepala sekolah mengakomodir dengan guru, lalu didiskusikan dengan rekan guru dan selalu merujuk pada aturan.

Kehidupan sekolah akan selalu berubah sejalan dengan dinamika pembangunan, kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus berupaya mengembangkan pengetahuan dan ketrampilannya dalam mengelola perubahan yang terjadi di sekolah dengan menggali ide-ide baru untuk memajukan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah juga harus memahami permasalahan yang dihadapi guru, dan mencari solusi yang dihadapi guru tersebut. Serta memberikan kebutuhan terhadap apa yang diperlukan guru dalam mengembangkan kompetensinya. Hal tersebut telah dilakukan oleh kepala sekolah SMPN 4 Pakem, dalam perannya sebagai pemimpin.

Dalam melaksanakan perannya sebagai pemimpin seorang kepala sekolah seharusnya melaksanakan pendekatan gaya kepemimpinan kepada anggotanya. Asmani (2012, p.39) menyatakan bahwa: peran kepala sekolah sebagai *leader* harus memilih gaya kepemimpinan yang dapat menumbuhkembangkan kreativitas sekaligus mendorong peningkatan kompetensi guru. Jadi dalam mengembangkan kompetensi profesional guru, kepala sekolah harus menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat.

Hasil penelitian di SMPN 4 Pakem, peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam mengembangkan kompetensi profesional guru menunjukkan bahwa hasil penelitian tersebut mengarah pada ciri kepemimpinan transformasional. Hal tersebut ditunjukkan dengan ciri bahwa kepala sekolah SMPN 4 Pakem memiliki kepribadian yang kuat (jujur, disiplin, tegas, transparan dan bertanggung jawab), memberikan dorongan berupa motivasi untuk selalu mengembangkan kompetensi yang dimiliki, mendorong dan menggali ide-ide baru untuk pembelajaran yang dilakukan guru, dan memberikan perhatian serta kebutuhan guru dalam mengembangkan kompetensi yang dimilikinya. Bass & Avolio (Usman, 2013, p.384) yang menjelaskan ciri-ciri kepemimpinan transformasional bahwa ada empat dimensi dalam kadar kepemimpinan seorang dengan konsep 4i yaitu: *idealized influence; inspirational motivation; intellectual stimulation; individualized consideration*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam mengembangkan kompetensi profesional guru, peran kepala sekolah sebagai pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional untuk memberdayakan guru di sekolah.

Peran sebagai Entrepreneur

Hasil penelitian di SMPN 4 Pakem menunjukkan peran kepala sekolah sebagai *entrepreneur* dalam pengembangan kompetensi profesional guru yaitu: melakukan inovasi terhadap sekolah, terutama untuk guru dalam hal mengajar; inovasi yang dilakukan untuk guru dengan mengembangkan kemampuan guru dalam meng-

gunakan *Information And Communication Technology (ICT)/TIK* untuk pembelajaran, dan mengembangkan sistem penilaian *online*; memotivasi guru untuk selalu mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi, memberikan semangat kerja kepada guru dan jangan menunda-nunda pekerjaan.

Kepala sekolah melakukan inovasi terhadap sekolah, terutama dalam pembelajaran. Oleh karena itu kepala sekolah melakukan inovasi dalam mengembangkan kompetensi profesional guru, dengan melakukan pelatihan/*workshop* tentang pembelajaran yang terkini, salah satunya dengan *workshop* pembelajaran secara online atau berbasis ICT. Diharapkan guru mampu menguasai teknologi, sehingga tidak tertinggal dengan kemajuan jaman. Menurut Pollock (2008, p.5) inovasi adalah mengadopsi ide, praktek, atau objek yang dianggap sebagai sesuatu yang baru. Jadi kepala sekolah SMPN 4 Pakem membuat gagasan yang baru dalam untuk sekolah khususnya dalam pengembangan kompetensi profesional, untuk menjawab masalah yang dihadapi guru yaitu kemajuan teknologi.

Peran sebagai Climator

Hasil penelitian di SMPN 4 Pakem bahwa peran kepala sekolah sebagai *climator* dalam pengembangan kompetensi profesional guru yaitu: menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif; budaya dalam mengembangkan kompetensi guru, yaitu budaya pemenuhan kompetensi dengan kompetetisi; budaya nonakademik yaitu 5S (senyum, sapa, salam, sopan, santun), disiplin (tepat waktu); budaya akademik yaitu tidak ada jam kosong, ada guru pengganti atau jam pelajaran diisi oleh guru yang lain, jadwal pelajaran sering berganti-ganti; kepala sekolah menjaga iklim sekolah kondusif dengan cara konsisten, selalu mendorong, mengingatkan dan mengajak guru dan murid untuk selalu menjaga iklim sekolah agar kondusif; hubungan sesama guru dan kepala sekolah harmonis tidak mengalami kesenjangan.

Kepala sekolah selalu menjaga iklim sekolah selalu kondusif sehingga nyaman

untuk melakukan pembelajaran dengan cara; kepala sekolah konsisten dalam segala hal, selalu mendorong, mengingatkan dan mengajak guru dan murid untuk selalu menjaga iklim sekolah agar kondusif. Hal tersebut tentunya harus mendapat dukungan dari semua warga sekolah. Karena apabila tidak ada dukungan dari semua warga sekolah maka budaya dan iklim sekolah yang kondusif sulit untuk dijaga. Selain itu kepala sekolah selalu menjaga keharmonisan semua warga sekolah, terutama guru-guru dan siswa. Hal ini dilakukan untuk menjaga agar suasana sekolah tetap harmonis, aman dan nyaman. (Asmani, 2012, p.40). mengatakan dalam budaya dan iklim kerja kondusif akan memungkinkan seluruh warga sekolah lebih termotivasi untuk menciptakan kinerja yang unggul serta upaya peningkatan kompetensi secara terus menerus.

Simpulan dan Saran

Simpulan

Proses perencanaan program pengembangan kompetensi profesional guru oleh kepala sekolah dilakukan melalui pembentukan *team*. *Team* yang dibentuk bertugas untuk menyusun program pengembangan kompetensi profesional guru dan diverifikasi seluruh warga sekolah.

Jenis program pengembangan kompetensi profesional guru yaitu: mengembangkan guru dalam penguasaan TIK, penggunaan Bahasa (Inggris dan Indonesia), menerapkan metode pembelajaran dan penguasaan materi. Kegiatan dilaksanakan dengan mengadakan *workshop* penggunaan pembelajaran berbasis Web secara *online* dengan nama *GESCHOOL*. Pelaksanaan program minimal diadakan satu kali dalam satu semester, di sekolah (*In-House Training*).

Evaluasi program pengembangan kompetensi profesional guru yang dilakukan kepala sekolah dengan membuat *form* penilaian guru terhadap proses pembelajaran di kelas, membentuk *team monitoring* dan evaluasi. Faktor yang menghambat antara lain: waktu dan usia guru. Usaha

untuk mengatasi hambatan antara lain: kepala sekolah bertindak tegas dan disiplin; mendahulukan kegiatan yang terbaik dan mendesak; membagi waktu dengan baik, usia guru yang tua dengan melakukan pendampingan, giat dan rajin belajar.

Peran kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi profesional Guru. Peran *educator* yaitu: memberikan model/ contoh pembuatan perangkat pembelajaran dan penggunaan metode pembelajaran kepada guru-guru. Peran *manager* yaitu: memberdayakan guru, memenuhi kebutuhan guru, memanfaatkan sistem informasi dan teknologi. Peran *administrator* yaitu: dibantu guru mengelola administrasi sekolah yang tersusun dalam RKS dan RKT, mengelola administrasi keuangan. Peran *supervisor* yaitu: melakukan supervisi yang dibantu dengan 5 orang guru untuk Supervisi Akademik (SUPAK) yang disebut Asesor, supervisi dilakukan menggunakan *form* penilaian guru. Peran sosial yaitu: melakukan kerjasama dengan lembaga lain dalam bentuk pelatihan bahasa (Indonesia dan Inggris) dengan balai bahasa, pelatihan IT dengan lembaga kursus IT dan pembuatan perangkat pembelajaran dengan pengawas. Peran *leader* yaitu menerapkan gaya kepemimpinan Transformasional. Peran sebagai *entrepreneur* yaitu; melakukan inovasi untuk mengembangkan kemampuan guru dalam menggunakan *Information And Communication Technology* (ICT) untuk pembelajaran serta memotivasi guru. Peran *climator* yaitu; menciptakan iklim sekolah yang kondusif dengan cara kepala sekolah selalu mendorong, mengingatkan dan mengajak guru serta siswa untuk selalu menjaga iklim sekolah agar kondusif, serta mengembangkan budaya akademik dan non akademik agar tercipta iklim yang kondusif.

Saran

Adapun saran yang dapat dikemukakan antara lain: (1) Kepala sekolah perlu memperbanyak jadwal pelatihan dan memenuhi kebutuhan yang diperlukan untuk pengembangan kompetensi guru, (2) Guru perlu aktif dalam mengikuti kegiatan pe-

ngembangan kompetensi yang diadakan oleh sekolah maupun di luar sekolah, (3) Untuk peneliti selanjutnya agar memperluas ruang lingkup penelitiannya dan sampel responden juga lebih banyak lagi, sehingga hasil penelitiannya lebih akurat.

Daftar Pustaka

- Asmani, J.M. (2012). *Tips menjadi kepala sekolah profesional*. Yogyakarta: DIVA Press
- Boddy, D. (2008). *Management: An introduction*. Harlow: Person education limited.
- Bush, T., Bell, L., & Middlewood, D. (2010). *The principles of educational leadership & management*. London: SAGE Publications.
- Depdiknas. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*
- Hasibuan, M.S.P. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Karwati, E., & Priansa, D.J. (2013). *Kinerja dan profesionalisme kepala sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Korth, B. B., Erickson, L., & Hall, K.M. (2009). Defining teacher educator through the eyes of classroom teachers. *The Professional Educator*, 33 (1), 1-20
- Moenir, A.S. (1987). *Pendekatan manusiawi dan organisasi terhadap pembinaan kepegawaian*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

- Mulyasa, E. (2009). *Manajemen berbasis sekolah: Konsep, strategi, dan implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2013). *Manajemen & kepemimpinan kepala sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Neo, R.A. (2005). *Employee training and development*. New York: McGraw-Hill.
- Pollock, K. (2008). The four pillars of innovation: An elementary school perspective. *The Public Sector Innovation Journal*, 13 (2), 2-20.
- Republik Indonesia. (2005). *Undang-Undang RI Nomor 14, Tahun 2005 tentang Guru dan dosen*.
- Rosyadi, Y., & Pardjono, P. (2015). Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan mutu pendidikan di smp 1 cilawu garut. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(1), 124-133.
- Sergiovanni, J. T. (1991). *The principalship. A reflective practice perspective*. London: Allyn and Bacon
- Sharma, M. K., & Jain, S. (2013). Leadership management: Principles, models and theories. *Journal of Management and Business Studies*, 3 (3), 309-318.
- Smith, S. C., & Piele, P. K (2006). *School leadership*. California: Corwin press A SAGE publishing company.
- Usman, H. (2013). *Manajemen: Teori, praktik, dan riset pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.