

# STUDI EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Oleh

Hery Muljono ([hery\\_muljono@yahoo.com](mailto:hery_muljono@yahoo.com))

Udin Syaefuddin Sa'ud ([usaud@upi.edu](mailto:usaud@upi.edu))

## ABSTRAK

Tujuan utama penelitian ini adalah mendeskripsikan gambaran empiris dan menganalisis mengenai seberapa besar pengaruh efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan dampaknya terhadap peningkatan kinerja sekolah dari variabel-variabel karakteristik pribadi, perilaku memimpin, kualifikasi pekerjaan dan konteks tugas kepala sekolah. Unit analisis kepemimpinan kepala sekolah dan responden penelitian ini adalah para guru sekolah SMP swasta di kota Cimahi, Jawa Barat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menerapkan analisis jalur (path analysis) untuk menjelaskan dan menjabarkan kondisi masing-masing variabel secara rinci serta mengkaji hubungan kasualitas antar variabel-variabel penelitian. Sampel penelitian yang diteliti adalah seluruh sekolah SMP Swasta di kota Cimahi yang berjumlah sebanyak 24 sekolah dengan responden penelitian sebanyak 390 orang (guru) dari seluruh SMP swasta tersebut. Temuan penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif karakteristik pribadi, perilaku memimpin, kualifikasi pekerjaan, konteks tugas terhadap efektivitas kepemimpinan secara langsung dan tidak langsung.

**Kata Kunci:** Efektivitas kepemimpinan, kepala sekolah, karakteristik pribadi, perilaku memimpin, kualifikasi pekerjaan, konteks tugas, kinerja sekolah

## ABSTRACT

### *A Study on the Effectiveness of Principal Leadership*

The main aim of the present study is to describe empirical description and to analyze how far the influence of principal leadership's effectiveness and its impact to the increasing of the school performance from variables. The variables are personal characteristic, leading behavior, work qualification, and the task context of the principal. The subject and respondents of the present study are teachers from Private Junior High School in Cimahi, West Java. This study uses qualitative approach by applying path analysis to describe and explain each variable condition in detail and to examine the causality relationship between the variables. The research sample studied is the entire private junior high school in the town of Cimahi, calculated to as much as 24 schools with research respondents as many as 390 people (teachers) from all the private junior high school.

**Key words:** Leadership effectiveness, principal, personal characteristic, leading behavior, work qualification, task context, school performance

## PENDAHULUAN

Salah satu penekanan utama dalam pendidikan di awal abad 21 adalah peran pemimpin pendidikan menjadi amat urgen untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan. Pemimpin pendidikan sebagai *top leader* dalam sebuah institusi

pendidikan dituntut dapat merumuskan dan mengkomunikasikan visi dan misi yang jelas kepada *stakeholders* dalam memajukan pendidikan.

Berpijak pada urgensi dan peran pemimpin pendidikan dalam hal ini

kepemimpinan kepala sekolah, Pemerintah membuat kebijakan Standar Nasional Pendidikan (SNP/PP No. 13 Tahun 2015) yang merupakan kriteria minimal tentang system pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Standar Nasional Pendidikan terdiri dari standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar pendidikan dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan pendidikan dan standar penilaian pendidikan. Standar kepala sekolah/madrasah disusun dalam Permendiknas nomor 28 tahun 2010 berisi penugasan guru sebagai kepala sekolah dan Permendiknas nomor 13 tahun 2007 yang berisi kepala sekolah harus memiliki standar kompetensi kepribadian, manajerial, supervise, wirausahaan, dan social. Berdasarkan Permendiknas nomor 13 tahun 2007 disebutkan kualifikasi umum sebagai kepala sekolah adalah memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi terakreditasi, pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun, memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak Raudhatul Athfal (TK/RA), memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri dan bagi non PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh Yayasan atau lembaga berwenang.

Dari arah kebijakan kepemimpinan kepala sekolah tersebut, maka kepala sekolah adalah guru yang memiliki kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah, sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, seorang kepala sekolah adalah seorang pemimpin pendidikan yang mempunyai

konsep yang lebih luas terkait dengan tujuan yang bermanfaat dan tujuan itu berpengaruh terhadap sekolah dan masyarakat. Seorang kepala sekolah memikirkan masalah kualitas normatif yaitu sejauh mana kecocokan hasil dengan perencanaan dan tujuan yang dicapai. Hal inilah yang menyebabkan peran seorang kepala sekolah menjadi semakin kompleks. Peran kepala sekolah tersebut nampak dalam operasional manajerial, yakni unsur-unsur yang menentukan mutu pendidikan, antara lain: guru, sarana-prasarana pendidikan, peserta didik, manajemen, kepemimpinan, *quality control system* (system pengawasan mutu), termasuk ujian dan biaya pendidikan (Gaffar, 2012, hlm. 59).

Penelitian ini berangkat dari permasalahan kinerja sekolah yang belum optimal disebabkan oleh adanya salah satu faktor belum efektif, yakni kepemimpinan kepala sekolah. Lokasi penelitian dilakukan di seluruh sekolah SMP swasta kota Cimahi. Cimahi sebagai kota penyangga dari ibu kota propinsi memiliki Visi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Pemuda dan Olahraga tahun 2012-2017, yaitu terwujudnya pendidikan yang berkualitas menuju masyarakat cerdas dan berdaya saing. Namun demikian, berdasarkan kajian empiris sebagai studi pendahuluan terhadap kinerja sekolah SMP swasta di kota Cimahi menunjukkan hasil yang belum memuaskan.

Kinerja sekolah SMP swasta di kota Cimahi ditunjukkan oleh data akreditasi sekolah. sekolah SMP swasta yang terakreditasi A dan B merata jumlahnya masing-masing, yakni 10 sekolah (41,67%), sedangkan jumlah sekolah SMP Swasta yang terakreditasi C dan belum terakreditasi, yakni masing-masing berjumlah dua sekolah (8,33%). Hal ini berbeda jauh dengan jumlah SMP Negeri yang telah terakreditasi A, yakni 11 sekolah (78,57%), sedangkan jumlah sekolah SMP negeri terakreditasi B dan C,

yakni masing-masing berjumlah satu sekolah (7,14%). Dengan data tersebut, menunjukkan proporsi jumlah sekolah SMP negeri terakreditasi A lebih baik dari pada jumlah sekolah SMP swasta terakreditasi A.

Kinerja sekolah SMP swasta dapat juga dilihat dari hasil ujian nasional tahun pelajaran 2013/2014 yang menunjukkan ranking ujian nasional tahun pelajaran 2013/2014 adalah 40% ke bawah (ranking 21 sampai 35) berasal dari nilai ujian nasional siswa pada SMP swasta di kota Cimahi, Jawa Barat. Hal ini menunjukkan, bahwa prestasi belajar siswa, khususnya hasil nilai ujian nasional siswa pada SMP swasta belum dapat bersaing dengan hasil nilai ujian nasional siswa pada SMP negeri di kota Cimahi.

Dari paparan di atas, maka dapat dikatakan bahwa efektivitas sebagai pencapaian tujuan organisasi yang ditinjau dari segi hasil, yakni tujuan atau akibat yang dikehendaki belum tercapai. **Dalam Penelitian ini, peneliti mencoba mengkaji karakteristik pribadi, perilaku memimpin, kualifikasi pekerjaan dan konteks tugas kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan dampaknya terhadap peningkatan kinerja sekolah. Peningkatan kinerja sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan kepemimpinan kepala sekolah dalam memberdayakan guru dan anggota komunitas sekolah secara keseluruhan.**

Berpijak dari latar belakang masalah, maka permasalahan utama yang dikaji dalam penelitian ini adalah (1) Bagaimanakah gambaran karakteristik pribadi, perilaku memimpin, kualifikasi pekerjaan, konteks tugas kepala sekolah, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja sekolah dan (2) Seberapa besar pengaruh karakteristik pribadi, perilaku memimpin, kualifikasi pekerjaan dan konteks tugas kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan

kepala sekolah secara langsung dan tidak langsung.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk (1) memperoleh gambaran tentang karakteristik pribadi, perilaku memimpin, kualifikasi pekerjaan, konteks tugas kepala sekolah, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja sekolah (2) membuktikan dan menganalisis pengaruh karakteristik pribadi, perilaku memimpin, kualifikasi pekerjaan dan konteks tugas kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

Hasil penelitian ini memberikan kemanfaatan dalam hal: (1) memperkaya kajian tentang pengaruh efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan dampaknya terhadap kinerja sekolah dan (2) memberi masukan teoritis dan praktis bagi penentu dan pengambil kebijakan yang terkait dengan pengaruh efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan dampaknya terhadap peningkatan kinerja sekolah

Gordon (2005, hlm. 4), mengatakan “kepemimpinan adalah seni membuat orang melakukan satu tugas dengan senang hati”. Pendapat ini menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan seni yang menunjukkan kombinasi dari bakat dan keterampilan agar pengikut melakukan tugas yang diberikan dengan penuh suka cita. Sedangkan menurut Jacobs & Jaques (dalam Yukl, 2001, hlm. 4) kepemimpinan adalah “proses yang memberikan tujuan ke usaha kolektif yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan”. Arti pendapat dari Jacobs & Jaques ini menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses untuk mencapai sasaran secara bersama-sama.

Menurut Leithwood (2006) berpendapat istilah kepemimpinan adalah semua tentang perbaikan organisasi; lebih khusus, tentang membangun target

berdasarkan kesepakatan dalam mendorong dan mendukung pengikut mencapai sasaran.

Dengan melihat konsep kepemimpinan di atas, Northouse (2013) menyebutkan terdapat beberapa komponen yang dapat diidentifikasi sebagai pusat fenomena dari konsep kepemimpinan, yakni:

- a. Kepemimpinan sebagai proses berarti bukan sifat yang ada di dalam diri pemimpin tetapi suatu “transaksi” yang terjadi antara pemimpin dan *followers* (pengikut).
- b. Kepemimpinan melibatkan dan mencakup pengaruh.
- c. Kepemimpinan terjadi di dalam kelompok.
- d. Kepemimpinan melibatkan tujuan yang sama. Artinya Pemimpin mengarahkan energi mereka kepada individu yang mencoba mencapai sesuatu secara bersama. (hlm. 5).

Menurut Asmani (2012, hlm.185) menyatakan “efektivitas diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan”. Kata efektivitas sering diikuti dengan kata efisiensi, di mana kedua kata tersebut sangat berhubungan dengan produktivitas dari suatu tindakan atau hasil yang diinginkan. Suatu hal yang efektif belum tentu efisien, demikian juga sebaliknya suatu hal yang efisien belum tentu efektif. Dengan demikian, istilah efektif adalah melakukan suatu pekerjaan yang benar dan sesuai serta dengan cara yang tepat untuk mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan. Sedangkan efisien adalah hasil dari usaha yang telah dicapai lebih besar dari usaha yang dilakukan.

Seperti diuraikan sebelumnya kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain untuk berperilaku sesuai dengan keinginan pemimpin. Dari

paparan tersebut, maka efektivitas kepemimpinan diukur dengan adanya kesediaan orang lain untuk berperilaku sesuai dengan tujuan pemimpin dan organisasi tanpa ada rasa paksaan. Sebagaimana dinyatakan oleh Siswanto (2010, hlm. 165) berpendapat “efektivitas kepemimpinan terjadi manakala pengikut merespons karena ingin melakukan tugas dan menemukan kompensasinya, tetapi dari otoritas yang mempribadi, lalu pengikut menghormati, patuh dan taat kepada pemimpin dan senang hati bekerjasama dengannya, kemudian merealisasikan bahwa permintaan pemimpin konsisten dengan beberapa tujuan pribadi pengikut”.

Pendapat Siswanto di atas selaras dengan pendapat Yukl (2001, hlm. 12) menyebutkan “efektivitas kepemimpinan dapat saja diukur berdasarkan kontribusi pemimpin pada kualitas proses kelompok yang dirasakan oleh para pengikut atau pengamatan dari luar”. Pendapat ini menguraikan lebih mendalam bahwa pemimpin harus mampu meningkatkan kohesivitas anggota kelompok, kerja sama anggota, motivasi anggota, penyelesaian masalah, pengambilan keputusan, dan mendamaikan konflik antar anggota. Pemimpin dalam proses kepemimpinannya dapat memperbaiki kualitas kehidupan kerja, membangun rasa percaya diri pengikutnya, meningkat keterampilan mereka, dan berkontribusi terhadap pertumbuhan dan perkembangan psikologis para pengikutnya.

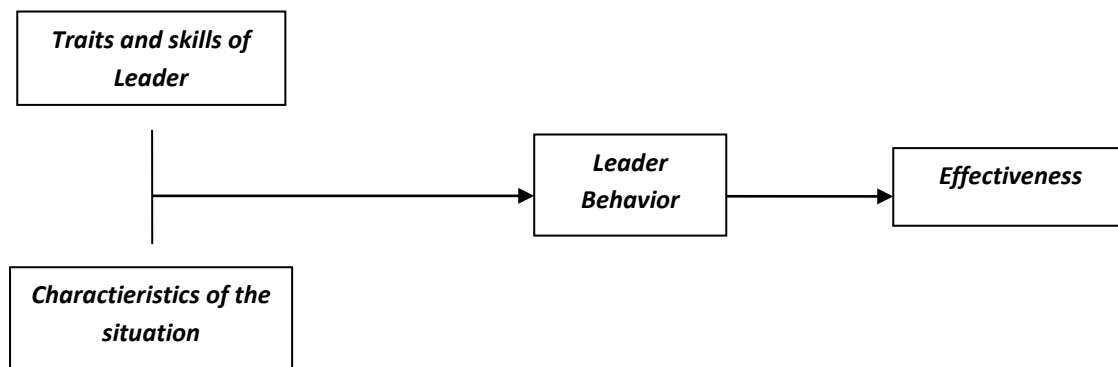
Selanjutnya, Cooper & Nirenberg (2012) menyampaikan praktek efektivitas kepemimpinan yang terdiri dari:

- a. Membangun visi bersama, misi dan menetapkan nilai-nilai untuk orang fokus pada kontribusi mereka dan menjadikan mereka terbaik.
- b. Membentuk komunikasi yang mendorong umpan balik dan akurat, jujur dan terbuka.
- c. Membuat ketersediaan informasi

- d. Membangun kepercayaan, rasa hormat dan perilaku berbasis norma yang berlaku
- e. Bersifat inklusif dan menunjukkan kepedulian kepada orang lain
- f. Menunjukkan kemauan untuk belajar
- g. Menciptakan lingkungan yang merangsang kinerja tinggi.

*Contingency* mengandung konsep yakni sifat pemimpin, karakteristik situasi, perilaku pemimpin dan efektivitas pemimpin, digambarkan sebagai berikut:

Model untuk menilai efektivitas kepemimpinan adalah merujuk kepada model kepemimpinan *contingency*. Pendekatan



Gambar. Model kepemimpinan *Contingency*

Sumber : Hoy&Miskel (2003, hlm. 432)

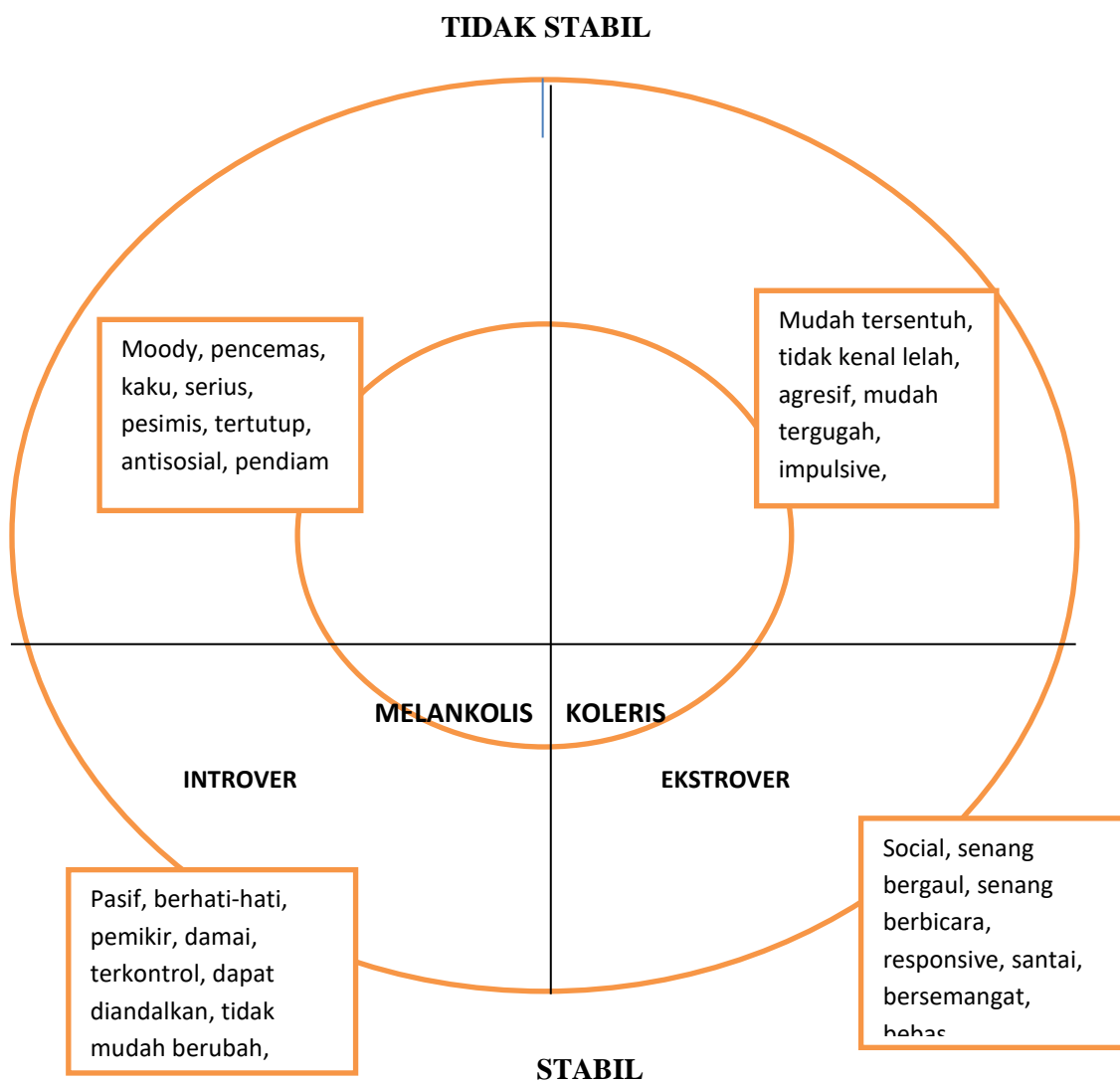
Menurut pendapat Cervone & Pervin (2008, hlm. 10) kepribadian adalah “gambaran kualitas psikologis yang memberikan kontribusi terhadap ketahanan (*enduring*) individu dan pola khusus dari perasaan, pola pikir dan perilaku”. Pendapat ini mengungkapkan bahwa ketahanan individu, perasaan, pola pikir dan perilaku merupakan deskripsi dari kualitas psikologis. Hughes dkk (2012) menyatakan tentang sifat kepribadian adalah konsep dari orang-orang berperilaku tertentu yang disebabkan oleh kekuatan sifat-sifat yang mereka miliki. Friedman & Schustack (2006), bahwa kepribadian mempunyai delapan aspek kunci yang secara keseluruhan dapat memahami inti dari kompleksitas individual, yakni pertama, individu dipengaruhi oleh aspek ketidaksadaran, dorongan-dorongan yang tidak setiap saat muncul dalam alam sadar. Kedua,

individu dipengaruhi oleh kekuatan *ego* yang memberikan rasa identitas. Ketiga, setiap individu adalah makhluk biologis, dengan hakekat genetik, fisik, fisiologis dan temperamental yang unik. Keempat, setiap individu dikondisikan dan dibentuk oleh pengalaman lingkungan di sekitar diri masing-masing. Kelima, setiap orang memiliki sebuah dimensi kognitif-berpikir mengenai dunia di sekitar dan secara aktif mencoba mengartikannya. Keenam, setiap individu merupakan suatu kumpulan *trait*, kemampuan dan kecenderungan yang spesifik. Ketujuh, setiap individu memiliki dimensi spiritual dalam hidupnya, yang memungkinkan dan mendorong untuk mempertanyakan arti keberadaannya. Kedelapan, hakekat dari setiap individu adalah senantiasa berinteraksi dengan lingkungannya. Dari kedelapan aspek kompleksitas kepribadian tersebut dapat

disimpulkan bahwa setiap individu memiliki keragaman mulai dari sebagai makhluk hidup, memiliki dorongan dari alam sadar, ego, pengalaman, kognitif, sifat dan kemampuan, spiritual dan dan berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya.

Karakteristik kepribadian dikenal dengan sifat kepribadian. Sebagaimana diungkapkan oleh Cervone & Pervin (2008, hlm. 290) yang menyatakan karakteristik

kepribadian adalah “karakteristik psikologis yang stabil sepanjang waktu dan lintas situasi”. Eysenck (dalam Cervone & Pervin, 2008) telah melakukan penelitian tentang kepribadian berdasarkan analisis faktor dari respons para partisipan untuk mengidentifikasi sekelompok faktor sederhana yang independen. Dari gambar keempat tipe kepribadian tersebut baik dari kelemahan dan kekuatannya.

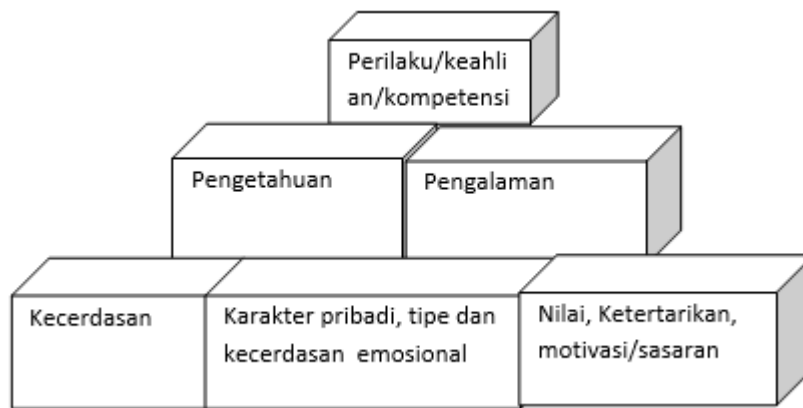


Gambar Hubungan dari Dua Dimensi Kepribadian yang diperoleh dari analisis faktor terhadap 4 tipe temperamen

(Sumber: Cervone & Pervin, 2008 hlm. 316)

Hughes dkk (2012, hlm. 232) mendefinisikan perilaku memimpin adalah “tentang kelakuan yang spesifik seperti menetapkan sasaran performa yang spesifik bagi anggota tim”. Selaras dengan defenisi perilaku memimpin itu Yukl (2001, hlm. 13) berpendapat perilaku memimpin merupakan “bagaimana pemimpin menggunakan waktunya dan pola aktifitas, tanggung jawab dan fungsi spesifik”. Yukl (2001) menyebutkan dalam pendekatan perilaku efektivitas kepemimpinan tergantung pada kemampuan pemimpin menyelesaikan masalah konflik, peran, menanggulangi

masalah, mengenali kesempatan dan menanggulangi keterbatasan. Menurut Hughes dkk (2012, hlm. 231) berpendapat bahwa “terdapat dua factor yang mempengaruhi perilaku memimpin meliputi keahlian dan kompetensi yang merupakan fungsi dari kecerdasan, karakter pribadi, kecerdasan emosional, nilai, sikap, ketertarikan, pengetahuan dan pengalaman”. Pendapat Hughes dkk ini diilustrasikan pada gambar berikut.



Gambar Balok Pembangunan Perilaku/Keahlian/Kompetensi

Sumber: Hughes dkk (2012, hlm. 231)

Yukl (2001) menyebutkan perilaku kepemimpinan secara spesifik dikembangkan menjadi tiga perilaku sebagai berikut:

- a. *Task-oriented behaviors encompass clarifying roles, planning and organizing operations, and monitoring organizational functions.*
- b. *Relations-oriented behaviors include supporting, developing, recognizing, consulting and managing conflict.*
- c. *Change oriented behavior consist of scanning and interpreting external events, articulating an attractive vision, proposing innovative programs, appealing for change and creating a coalition to support and implement changes*(hlm. 79).

Dalam Peraturan Pemerintah nomor 13 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan (revisi kedua) pemerintah dalam hal ini Menteri Pendidikan Nasional mengeluarkan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tanggal 17 April 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Dari Permendiknas tersebut merupakan kualifikasi pekerjaan kepala sekolah. Dalam pasal 1 ayat 1 berbunyi sebagai berikut: “Untuk diangkat sebagai kepala sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar sebagai kepala sekolah/madrasah yang berlaku Nasional”. Sebagaimana pendapat Rivai & Mulyadi (2003, hlm. 3) yang menyebutkan kepala sekolah adalah “... memiliki dasar legalitas, harus memenuhi persyaratan atau kualifikasi tertentu, memiliki kekuasaan dan wewenang...”

Sejalan dengan itu, Daryanto (2008, hlm. 92), mengemukakan tentang kualifikasi kepala sekolah sebagai persyaratan kerja yang meliputi:

- a. memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan/peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
- b. mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama di sekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinnya
- c. mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan
- d. mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya
- e. mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya

Boyatzis (dalam Bass, 1990) menyebutkan:

*Competence is the capability that a person brings to a situation. It may be a specific, aptitude, ability or knowledge that is relevant to meeting the requirements of the successful performance in a particular setting.* (hlm. 97).

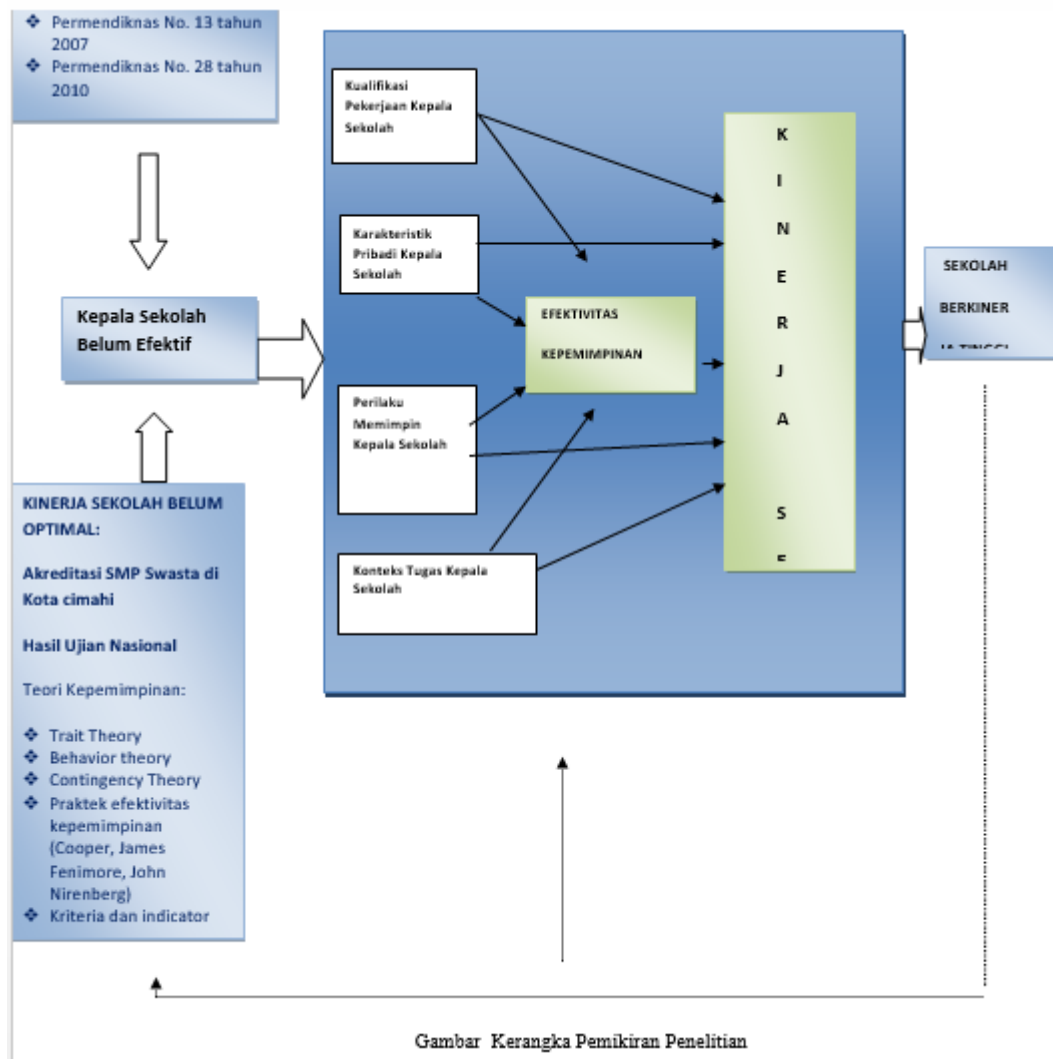
Daryanto (2011), menyebutkan kepala sekolah memiliki kualifikasi pekerjaan atau persyaratan pekerjaan, antara lain (1) akseptabilitas, yaitu dukungan riil dari komunitas yang dipimpinnya, (2) kapabilitas menyangkut aspek kompetensi untuk menjalankan kepemimpinan. Kepala sekolah harus mampu mengelola sumber daya dari orang-orang yang dipimpinnya, agar tidak menimbulkan konflik, (3) integritas, yakni komitmen moral dan prinsip berpegang teguh pada aturan main yang telah disepakati sesuai peraturan atau norma yang berlaku.



Marshall Sashkin & Gene Huddle (dalam Lunenburg & Irby ,2006) mengidentifikasi 13 dimensi tugas utama dari kepala sekolah yang terbagi dalam dua kategori tugas utama kepala sekolah. Pertama terkait tugas manajerial yang terangkum dengan peran kepala sekolah-*creating and enforcing policies, rules, procedures, and authority relationships* dan kategori yang lain disebut “*building cultural linkages*” yang mengandung *establishing behavioral norms, using symbols, instituting rituals, and telling stories designed to build the cultural foundations of school excellence.*

Dalam konteks tugas kepala sekolah sebagaimana disampaikan Stronge dkk (2008) terdapat enam kunci kualitas dalam prioritas tugas kepala sekolah. Keenam prioritas konteks tugas kepala sekolah antara lain: (a) kepemimpinan pengajaran, (b) membangun iklim sekolah, (c) mengelola administrasi sumber daya manusia, (d) melaksanakan evaluasi guru, (e) melaksanakan manajemen organisasional, dan (f) membangun komunikasi dan hubungan komunitas.

Berdasarkan latar belakang, tujuan penelitian dan kajian teori digambarkan kerangka pemikiran penelitian ini, sebagai berikut:



Gambar Kerangka Pemikiran Penelitian

Hipotesis penelitian yang diuji dalam penelitian ini sebagai berikut: (1) karakteristik pribadi kepala sekolah berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, (2) perilaku memimpin kepala sekolah berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, (3) kualifikasi pekerjaan kepala sekolah berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, (3) konteks tugas kepala sekolah berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, (4) karakteristik pribadi kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja sekolah, (5) perilaku memimpin kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja sekolah, (6) kualifikasi pekerjaan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja sekolah, (7) karakteristik pribadi, perilaku memimpin, kualifikasi pekerjaan dan konteks tugas kepala sekolah berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah secara langsung dan tidak langsung.

Di dalam penelitian ini, peneliti melakukan studi (pendekatan) kuantitatif yang didasari oleh filsafat positivisme yang menekankan fenomena-fenomena obyektif dan dikaji secara kuantitatif (Sukmadinata, 2009, hlm. 53). Populasi penelitian ini adalah seluruh sekolah SMP swasta di kota Cimahi,

Jawa Barat. Sampel penelitian yang diteliti oleh peneliti adalah seluruh sekolah SMP Swasta di kota Cimahi yang berjumlah sebanyak 24 sekolah. Responden penelitian ini adalah para guru sekolah SMP Swasta di kota Cimahi, Jawa Barat dengan pengambilan sampel berdasarkan *random sampling*. Responden diminta untuk menjawab pertanyaan dengan tipe jawaban skala Likert, yaitu dengan 5 (lima) kategori. Jumlah Responden penelitian ini sebanyak 390 orang (guru) dari seluruh SMP swasta di kota Cimahi Jawa Barat.

Peneliti menganalisis data penelitian ini dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) yang merupakan pengembangan dari analisis regresi. Sebagai variabel bebas (eksogen) dalam penelitian ini adalah karakteristik pribadi kepala sekolah (X1), perilaku memimpin (X2), kualifikasi pekerjaan kepala sekolah (X3) dan konteks tugas kepala sekolah (4), sedangkan sebagai variabel terikat (endogen, Y) dalam penelitian ini adalah efektivitas kepemimpinan kepala sekolah SMP Swasta di kota Cimahi, Jawa Barat. Peneliti menguji tentang kelayakan data untuk dianalisis dengan menggunakan statistic parametrik atau statistic non parametric melalui uji normalitas. Peneliti melakukan uji asumsi klasik yang digunakan adalah multikolinearitas dan heteroskedastisitas sebelum dilakukan analisis jalur (*path analysis*).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

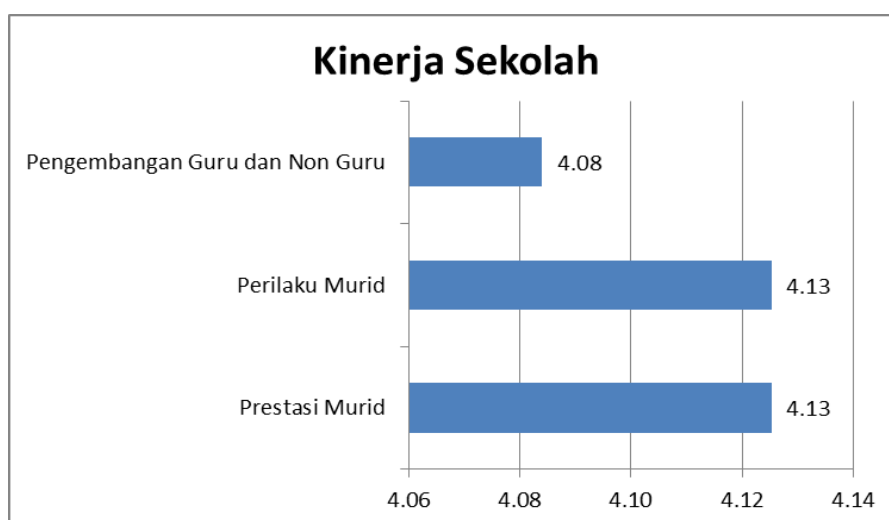
Pengukuran skor capaian rata-rata menggunakan ketentuan rentang (maksimal

–minimal): 5. Nilai maksimal 5 dan nilai minimal 1 jadi  $(5-1)/5=0,8$ . Acuan kategorinya adalah sebagai berikut:

Tabel Kriteria skor capaian rata-rata

Rata-rata	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Cukup tinggi
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

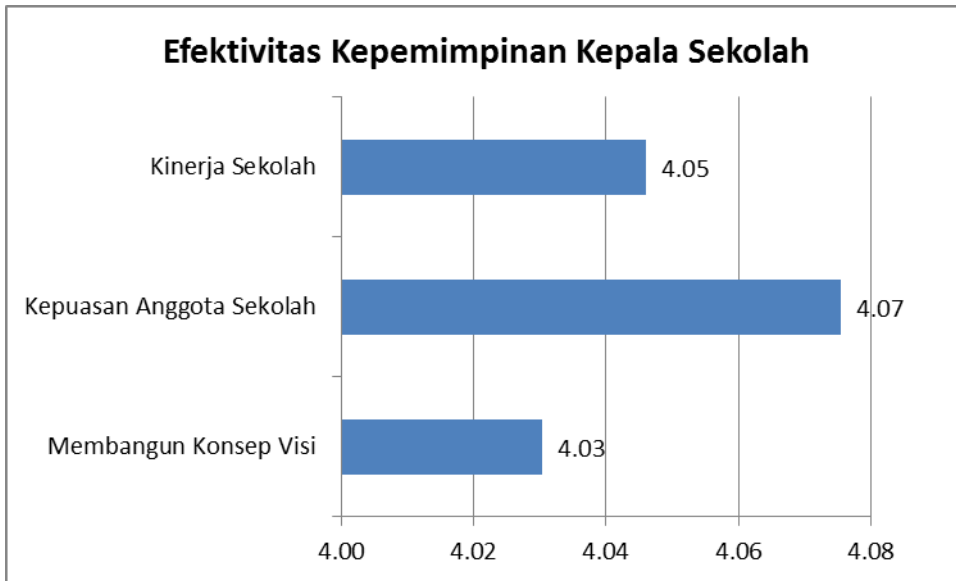
Berikut disajikan analisis deskriptif masing-masing variabel:



Gambar Deskripsi rata-rata skor variabel kinerja sekolah

Dimensi pengembangan guru dan non guru merupakan dimensi yang paling rendah dipersepsikan oleh responden dalam penelitian ini. Sedangkan dimensi perilaku

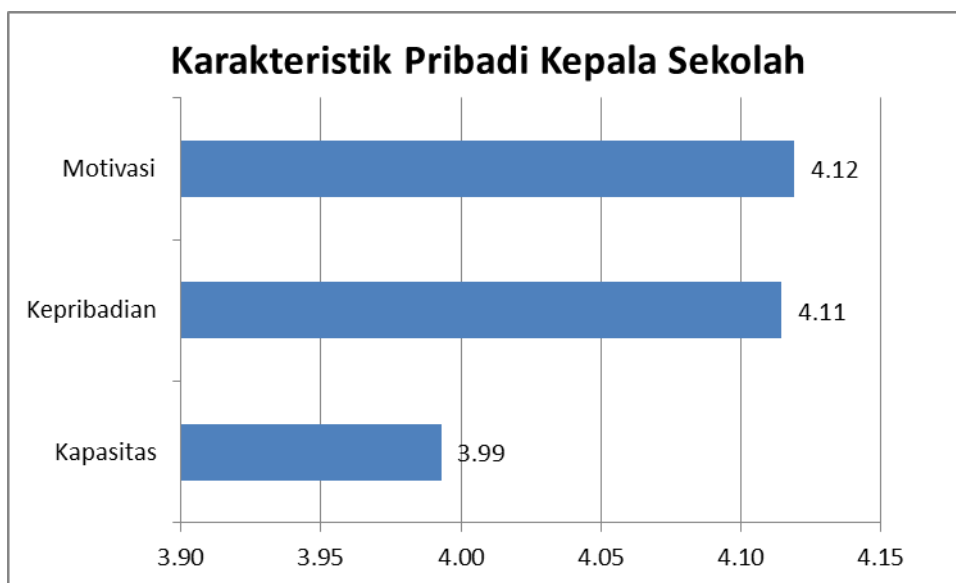
murid dan prestasi murid merupakan dimensi yang cukup tinggi dipersepsikan oleh responden dalam penelitian ini.



Gambar Deskripsi rata-rata skor variabel Efektivitas Kepemimpinan kepala sekolah

Dimensi membangun konsep visi pada variabel efektivitas kepemimpinan merupakan dimensi yang paling rendah dipersepsikan oleh responden dalam

penelitian ini. Sedangkan dimensi kepuasan anggota sekolah merupakan dimensi yang paling tinggi dipersepsikan oleh responden dibandingkan dimensi kinerja sekolah.

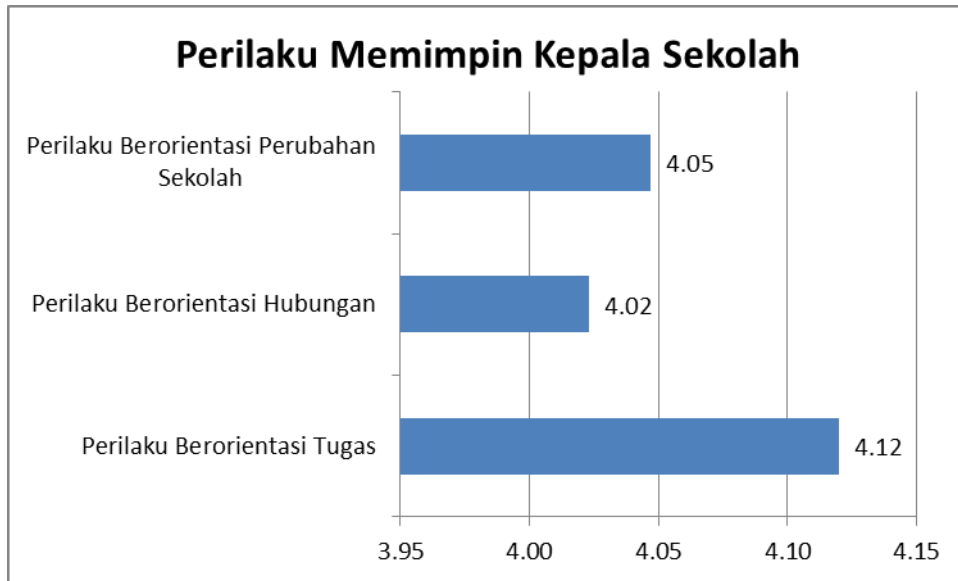


Gambar Deskripsi rata-rata skor variabel karakteristik pribadi kepala sekolah Dimensi kapasitas merupakan dimensi

yang paling rendah dipersepsikan dalam penelitian ini oleh responden. Sedangkan dimensi motivasi merupakan dimensi yang

paling tinggi dipersepsikan oleh responden

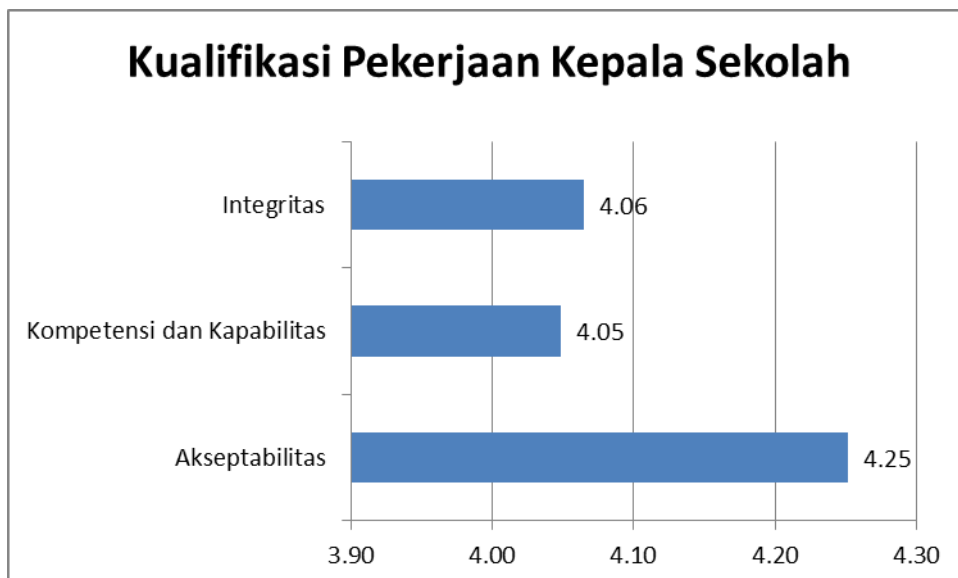
dibandingkan dimensi kepribadian.



Gambar Deskripsi rata-rata skor variabel Perilaku memimpin kepala sekolah

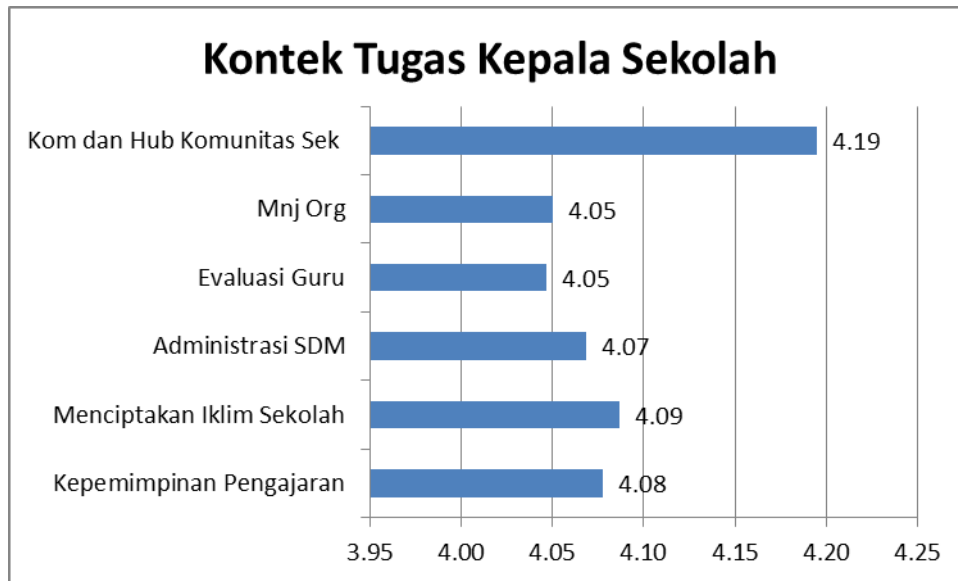
Dimensi perilaku berorientasi hubungan merupakan dimensi yang paling rendah dipersepsikan pada penelitian ini oleh responden. Sedangkan dimensi berorientasi

tugas merupakan dimensi yang paling tinggi dipersepsikan oleh responden dibandingkn dimensi berorientasi perubahan sekolah



Gambar Deskripsi rata-rata skor variabel Kualifikasi Pekerjaan kepala sekolah

Dimensi kompetensi merupakan dimensi yang paling rendah dipersepsikan oleh responden pada penelitian ini. Sedangkan dimensi akseptabilitas merupakan dimensi yang paling tinggi dipersepsikan oleh responden dibandingkan integritas



Gambar Deskripsi rata-rata skor variabel Konteks Tugas kepala sekolah

Dimensi evaluasi guru dan manajemen organisasional merupakan dimensi yang paling rendah dipersepsikan oleh responden pada penelitian ini dibandingkan dimensi kepemimpinan pengajaran, menciptakan iklim sekolah, administrasi SDM, komunikasi dan hubungan komunitas sekolah.

Gambaran umum analisis deskriptif pada masing-masing masing-masing variabel terhadap kepala sekolah dari penelitian ini menunjukkan kesesuaian dengan hasil penelitian dari Ali & Shaikah (2013, hlm. 50) yang menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki korelasi dengan bagaimana guru menilai kepala sekolah sebagai pemimpin yang efektif.

Analisis dimulai dengan menyusun matrik koefisien korelasi antara karakteristik pribadi

(X1), perilaku memimpin (X2), kualifikasi pekerjaan (X3) dan konteks tugas kepala sekolah (X4) serta efektivitas kepemimpinan kepala sekolah (Y). Berdasarkan matrik hasil perhitungan didapat:  $Y = 0,231X_1 + 0,344 X_2 + 0,132 X_3 + 0,396 X_4 + +\square_1$

Berdasarkan keluaran dari perhitungan, maka didapat hasil pengujian hipotesis sebagaimana berikut ini:

1. Diperoleh nilai koefisien jalur pengaruh karakteristik pribadi kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sebesar 0,231 dengan nilai t hitung 2,261 dan nilai t tabel 1,7291. Dengan demikian maka t hitung berada di daerah penolakan  $H_0$ . Hal ini mengandung arti bahwa  $H_0$  ditolak, artinya terdapat pengaruh positif karakteristik pribadi

- kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Kategori tingkat pengaruh karakteristik pribadi kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah adalah sedang.
2. Diperoleh nilai koefisien jalur pengaruh perilaku memimpin kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sebesar 0,344 dan memiliki nilai  $t$  hitung sebesar 2,812 dan nilai  $t$  tabel 1,7291. Dengan demikian, maka  $t$  hitung berada di daerah penolakan  $H_0$ . Makna ini mengandung arti  $H_0$  ditolak, yakni dapat dikatakan terdapat pengaruh positif perilaku memimpin kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Kategori tingkat pengaruh perilaku memimpin kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah adalah sedang.
  3. Diperoleh nilai koefisien jalur pengaruh kualifikasi pekerjaan kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sebesar 0,132 dengan nilai  $t$  hitung sebesar 1,426 dan nilai  $t$  tabel 1,7291. Dengan demikian,  $t$  hitung berada di daerah penerimaan  $H_0$ .  $H_0$  diterima yang mengandung arti tidak terdapat pengaruh positif antara variabel kualifikasi pekerjaan kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Kategori tingkat pengaruh kualifikasi pekerjaan kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah adalah rendah.
  4. Diperoleh nilai koefisien jalur pengaruh konteks tugas kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sebesar 0,396 dengan nilai  $t$  hitung 3,294 dan nilai  $t$  tabel 1,7291. Dengan demikian nilai  $t$  hitung berada di daerah penolakan  $H_0$ .  $H_0$  ditolak yang mengandung makna terdapat pengaruh positif konteks tugas kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Kategori tingkat pengaruh konteks tugas kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah adalah tinggi.
  5. Berdasarkan hasil uji F diperoleh nilai F hitung sebesar 39,320, dengan nilai F tabel 2,8951. Nilai signifikansi sebesar 0,000. Jadi nilai F hitung berada di

daerah penolakan  $H_0$ . Hasil uji F ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama variabel karakteristik pribadi kepala sekolah, perilaku memimpin kepala sekolah, kualifikasi pekerjaan kepala sekolah, konteks tugas kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) pengaruh karakteristik pribadi kepala sekolah, perilaku memimpin kepala sekolah, kualifikasi pekerjaan kepala sekolah, konteks tugas kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sebesar 0,892. Hal ini berarti variabel efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dapat dijelaskan oleh variabel karakteristik pribadi kepala sekolah, perilaku memimpin, kualifikasi pekerjaan kepala sekolah, konteks tugas kepala sekolah sebesar 89,2 persen, dan sisanya (10,8%) dipengaruhi oleh variabel lainnya.

#### Pembahasan

Dari persepsi responden terhadap kepala sekolah terdapat dimensi-dimensi paling tinggi pada setiap variabel penelitian menunjukkan kepemimpinan kepala sekolah memiliki korelasi dengan bagaimana guru menilai kepala sekolah sebagai pemimpin yang efektif. Sebagaimana Humphrey (2014, hlm. 36) mengemukakan terdapat:

*two fundamental dimensions of leadership, that are important to leaders: one is the technical competence dimension and the other is the social and interpersonal dimension. The first dimensions as the competency dimension, which consists of traits like intelligent, energetic and motivated, whereas the second is the warmth dimensions, which refers to traits related to being sociable, friendly and caring.*

Temuan penelitian ini menunjukkan dimensi kapasitas dan kompetensi kepala sekolah masih lemah. Dimensi perilaku berorientasi hubungan yang menjadi dimensi paling strategis dalam pengembangan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah masih diklasifikasikan rendah. Begitu pula dimensi membangun konsep visi merupakan kemampuan yang paling penting yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, di samping pengembangan guru dan non guru, kepala sekolah melakukan evaluasi guru dan manajemen organisasioal. Untuk mengatasi kelemahan dimensi-dimensi yang peneliti temukan dalam penelitian ini, terdapat solusi untuk mengatasinya adalah (1) seleksi penerimaan kepala sekolah, (2) dilakukan peningkatan kapasitas efektivitas kepemimpinan kepala sekolah yang dikenal melalui program *Capacity building*. *Capacity building*.

Proses seleksi atau rekrutmen kepala sekolah menjadi sangat urgen, sebagaimana disampaikan Huber&Hiltmann (2010, hlm. 305) tentang rekrutmen kepala sekolah di lima Negara, yaitu Inggris, Jerman, Singapura, Australia dan Amerika Serikat. Seleksi kepala sekolah di lima Negara tersebut, memiliki kesamaan antara lain (a) *organization of the selection procedure*, (b) *advertising and marketing*, (c) *prerequisites and preselection*, (d) *job profiles*, (e) *selection methods*, (f) *the specific role of the assessment centre*, (g) *selection criteria*, and (h) *evaluation of the selection procedure*.

Menurut Nawawi &Hadari (2012) disebutkan bahwa kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari masalah hubungan antar pribadi. Pemimpin dengan

karakteristik pribadinya harus menyesuaikan diri dengan karakteristik pribadi dari pengikut atau sekolah. Dalam kaitan ini, karakteristik kepala sekolah menyesuaikan diri dengan karakteristik komunitas di sekolahnya. Dalam penyesuaian antara kepala sekolah dengan komunitas sekolahnya atau sebaliknya atau sesama komunitas sekolah, bukan berarti seorang kepala sekolah melebur karakteristik pribadinya menjadi sama dengan karakteristik pengikutnya. Dimensi yang ada dari karakteristik pribadi kepala sekolah, seperti kapasitas, kepribadian dan motivasi, harus dipertahankan dan ditingkatkan, sehingga menjadi pengendali dalam mewujudkan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

Beranjak dari hal tersebut, seperti dikemukakan oleh Yukl (2001) menyebutkan karakteristik pribadi kepala sekolah tersebut akan berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Karakteristik pribadi kepala sekolah dalam hal ini pemimpin dapat memprediksi efektivitas kepemimpinan (Hough& Oswald dalam Hughes dkk). Fokus pendekatan karakteristik pribadi kepala sekolah adalah dengan mengidentifikasi sifat-sifat kepala sekolah yang efektif (Crainer&Horner dalam Raihani, 2010) Oleh karena itu, selaras dengan temuan penelitian ini jika dikaitkan dengan apa yang dikemukakan Crainer&Horner tersebut, dapat dijelaskan bahwa dimensi kepribadian dan motivasi kepala sekolah pada variabel karakteristik pribadi kepala sekolah paling menonjol dari pada dimensi kapasitas kepala sekolah.

Sebagaimana Stogdill (dalam Yukl, 2001) yang menemukan karakteristik pribadi dari pemimpin yang



berhasil. Digambarkan pemimpin dikarakteristikan dengan dorongan kuat akan tanggung jawab dan penyelesaian tugas, kekuatan dan kegigihan dalam mencapai sasaran, dorongan dalam melakukan inisiatif dalam situasi sosial, keyakinan diri, kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dan kapasitas untuk membuat struktur system interaksi sosial untuk tujuan yang ada.

Temuan penelitian ini dapat pula dielaborasi dengan konsep kepemimpinan autentik (Walumbwa dkk dalam Northouse, 2013) yang menyatakan pola perilaku pemimpin yang berkembang dari dan didasarkan pada karakter psikologi positif pemimpin serta etika yang kuat sangat. Kepemimpinan autentik seperti dinyatakan oleh Shamir&Eilam (dalam Northouse, 2013, hlm. 240) disebutkan, bahwa kepemimpinan yang menampilkan kepemimpinan yang asli, memimpin dengan autentisitas hati dan asli, yang menekankan pengalaman hidup pemimpin dan makna yang dikaitkan dengan pengalaman.

Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah terjadi manakala komunitas sekolah (termasuk guru, TU dan lainnya) merespon ingin melakukan tugas dan menemukan kompensasinya, tetapi dari otoritas yang mempribadi, lalu komunitas sekolah tersebut menghormati, patuh dan taat kepada kepala sekolah dan dengan senang hati bekerjasama dengannya. Seperti di dalam penelitian *leadership effectiveness: a supervisor's approach to manage return to work* (Schreuder dkk, 2012) mendapatkan efektivitas kepemimpinan supervisor dapat mengurangi ketidakhadiran karyawan dan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan.

Kepala sekolah dalam berperilaku memimpinya didasarkan kepada pendekatan perilaku yang membahas tentang bagaimana pemimpin menggunakan waktunya dan pola aktivitasnya, tanggung jawab dan fungsi spesifik (Yukl, 2001, hlm. 13). Di dalam pendekatan perilaku memimpin ini dapat dilakukan oleh pemimpin (dalam hal ini kepala sekolah) dari karakteristik pribadinya.

Dengan mencermati pemaparan di atas, sesuai dengan temuan penelitian yang menyatakan bahwa perilaku memimpin kepala sekolah berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Hughes dkk (2012) menyebutkan perilaku memimpin adalah salah satunya fungsi dari karakteristik pribadi. Karakteristik pribadi dapat memainkan peran yang sangat penting dalam perilaku seorang pemimpin. Dengan demikian, bahwa akan terjadi efektivitas kepemimpinan, apabila di dalam situasi tertentu seseorang lebih menonjol dan dapat mempengaruhi perilaku orang lain baik secara perseorangan atau kelompok, sehingga dengan penuh kesadaran orang-orang dapat mengikuti apa yang diinginkan kepala sekolah dalam mencapai tujuan.

Temuan penelitian ini dapat dibandingkan dengan penelitian dari Oyegoke (2012), yang mendalami tentang hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan efektivitas sekolah menengah di Ondo, Nigeria. Dalam kaitan gaya kepemimpinan masih terkait dengan perilaku memimpin kepala sekolah. Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan efektivitas sekolah menengah. Efektivitas sekolah hanya dominan pada aspek afektif dan domain pada aspek psikomotor tetapi tidak efektif dalam domain kognitif.

Penelitian oleh Shaikah & Ali (2013) tentang *principal leadership style, school performance and principal effectiveness in Dubai schools* menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang paling sering digunakan, setelah itu gaya kepemimpinan transaksional, dan kemudian gaya kepemimpinan pasif. Penelitian ini juga menghasilkan terdapat korelasi positif antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan keefektifannya dan tidak berkorelasi terhadap kinerja sekolah. Dari penelitian tersebut merupakan penguatan terhadap temuan penelitian ini, bahwa perilaku memimpin kepala sekolah berpengaruh positif terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

Kepala sekolah dalam konteks struktural merupakan guru yang diberi tugas tambahan. Dalam konteks struktural dikenal tiga jenjang pemimpin, yakni pimpinan tertinggi/pucuk pimpinan, pimpinan menengah dan pimpinan tingkat terendah (Nawawi & Hadari, 2012). Sehubungan dengan itu, di sekolah kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi, tetapi juga merupakan pimpinan menengah jika disandingkan dengan yayasan pendidikan atau dinas pendidikan. Dengan keberadaan kepemimpinan kepala sekolah tersebut, maka kepala sekolah bisa jadi melaksanakan tugas sehari-hari hanya

bersifat administratif dan rutinitas saja. Itulah sebabnya dalam penelitian ini temuan kualifikasi pekerjaan kepala sekolah tidak mempengaruhi efektivitas kepemimpinannya.

Di dalam penelitian ini ditemukan konteks tugas kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini selaras dengan temuan penelitian dari OECD (2009, hlm. 7) yang menyimpulkan bahwa seorang kepala sekolah dituntut untuk memiliki *instructional leadership style*, namun dalam prakteknya ditemukan kecenderungan kepala sekolah menerapkan *administrative leadership style*, dimana fokus kepala sekolah cenderung kepada penyelesaian tugas-tugas administratif, penekanan kepada prosedur dan aturan-aturan serta akuntabilitas. Dengan demikian, dalam konteks tugas kepala sekolah perlu dipilah antara tugas yang mendukung pembelajaran dan tugas yang mendukung administratif akan memerlukan penyesuaian dalam perilaku memimpin kepala sekolah. Dengan demikian perilaku memimpin kepala sekolah yang mencakup konteks tugas perlu menerapkan beragam teori kepemimpinan, sebagaimana temuan penelitian OECD pada *Improving School Leadership* (Pont dkk, 2008)

## SIMPULAN DAN REKOMENDASI

- (1) Gambaran variabel yang diteliti adalah (a) variabel kinerja sekolah: dimensi pengembangan guru dan non guru merupakan dimensi diklasifikasikan yang paling rendah, (b) variabel efektivitas

kepemimpinan: dimensi membangun konsep visi merupakan dimensi memiliki klasifikasi yang paling rendah, (c) variabel karakteristik pribadi kepala sekolah: klasifikasi dimensi kapasitas

merupakan dimensi yang paling rendah, (d) variabel perilaku memimpin kepala sekolah: dimensi perilaku berorientasi hubungan merupakan dimensi yang diklasifikasikan paling rendah (e) variabel kualifikasi pekerjaan kepala sekolah: klasifikasi dimensi kompetensi merupakan dimensi yang paling rendah, (f) variabel konteks tugas kepala sekolah: klasifikasi dari dimensi evaluasi guru dan manajemen organisasional merupakan dimensi yang paling rendah (2) terdapat pengaruh positif karakteristik pribadi kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, (3) terdapat pengaruh positif perilaku memimpin kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, (4) tidak terdapat pengaruh positif kualifikasi pekerjaan kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, (5) terdapat pengaruh positif konteks tugas kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, (6) terdapat pengaruh positif karakteristik pribadi kepala sekolah, perilaku memimpin, kualifikasi pekerjaan kepala sekolah dan konteks tugas kepala sekolah bersama-sama terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

## REKOMENDASI

- (1) untuk meningkatkan pengembangan guru dan non guru, membangun konsep visi, kapasitas kepemimpinan kepala sekolah, evaluasi guru dan manajemen organisasional dalam penelitian ini merekomendasikan kepada Dinas Pendidikan dan Yayasan Pendidikan, khususnya di kota Cimahi untuk dilakukan program *capacity building* kepemimpinan kepala sekolah dalam bentuk program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan kepala sekolah.
- (2) peneliti merekomendasikan untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi kepala sekolah bagi Dinas Pendidikan dan Yayasan Pendidikan dapat dilaksanakan mulai dari proses seleksi dan rekrutmen kepala sekolah dilakukan secara profesional bukan hanya seleksi administratif saja. (3) peneliti merekomendasikan untuk meningkatkan dimensi perilaku berorientasi hubungan kepada Yayasan Pendidikan yang menaungi sekolah swasta khususnya di kota Cimahi melalui: proses seleksi dan rekrutmen kepala sekolah melalui tes kepribadian Bagi kepala sekolah, banyak berada dan terlibat dalam berbagai forum akademis dan forum kekepala sekolahan, seperti MKKS (Musyawarah Kerja Kepala Sekolah).

## DAFTAR PUSTAKA

- Alberta Education, (2009), *The Principal Quality Practice Guideline: Promoting Successful School Leadership in Alberta*, diunduh dari: <http://education.alberta.ca/admin/resources.aspx>. ISBN 978-0-7785-7534-4
- Ali, Ibrahim & Shaikah . (2012). *Principal leadership style, school performance, and principal effectiveness in Dubai schools*, International Journal of Research Studies in Education, January 2013, Volume 2, Number 1, p.41-54
- Amstrong, Michael. (2009). *Amstrong's Handbook of Management and Leadership: a Guide to Managing for Result*. 2nd edition. London and Philadelphia: Kogan Page Limited
- Anderson, Dean & Linda Ackerman. (2010). *Beyond Change Management*. San Fransisco: Pfeiffer
- Apriani, Fajar.(2009). *Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Kerja*. Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Jan-Apr. 2009, hlm. 13-17. Volume 16, Nomor 1. ISSN 0854-3844
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta

- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- Asmani, Jamal Ma'mur. (2012). *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Yogyakarta: Diva Press
- Badeni. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta
- BAP-S/M Propinsi DKI Jakarta. (Online). Tersedia di <http://jakarta.bapsm-dki.or.id/berita/read/pengertian-akreditasi-sekolah-madrasah>. Diakses 8 Oktober 2014.
- Bas, Gokhan. (2012). *Correlation between School Principals' Instructional Leadership Behaviours and Teachers' Organisational Trust Perceptions*, Middle Eastern and African Journal of Educational Research, Issue 1, Fall 2012, 5-18
- Bass, Bernard M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Third Edition. New York: The Free Press A Division of Macmillan, Inc. London : Collier Macmillan Publishers
- Basri, Hasan. (2014). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Pustaka Setia
- Bolden, Richard. (2011). *Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research*. International Journal of Management Reviews, Vol. 13, 251-269
- Bryman, Alan dkk. (2011). *The Sage Handbook of Leadership*. London: SAGE Publications, Ltd
- Burke. (2006). *What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis*. Department of Psychology and Institute for Simulation and Training, Technology Parkway, University of Central Florida, Orlando, The Leadership Quarterly vol 17, hlm . 288–307
- Caesar, Chryselda. (2013). *Leading in Context: A Review of Leadership Styles to Inform School Effectiveness in Small Island States*. European Journal of Sustainable Development, Vol. 2, No. 1, hlm. 1-18
- Cervone, Daniel & Pervin, A. Lawrence. (2008). *Personality: Theory and Research*, 10th ed. Singapore: John Wiley & Sons, Inc
- Chemers, Martin M. (2000). *Leadership Research and Theory: A Functional Integration*. Group Dynamics: Theory, Research and Practice. 2000. Vol. 4 No. 1, hlm. 27-43
- Cooper, James F & Nirenberg, John. (2012). *Leadership Effectiveness: Encyclopedia of Leadership*. Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc
- Creswell, W. John. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Third Edition. Thousand Oaks California: Sage Publications
- Danim, Sudarwan & Suparno. (2009). *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Danim, Sudarwan. (2008). *Kinerja Staf dan Organisasi*. Bandung : Pustaka Setia
- Daryanto. (2008). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Donmeyer, Robert dkk (1995). *The Knowledge Base in Educational Administration: Multiple Perspectives*. New York: State University of New York Press, Albany
- Ekundayo. (2010) *Principal's Leadership Behavior as Determinant of Effectiveness*

- of Secondary School in Negeria, European Journal of Educational Studies 2 (1)p. 25
- Engkoswara. (2002) *Paradigma Manajemen Pendidikan Menyongsong Otonomi Daerah*. Bandung: Yayasan Amal Keluarga
- Engkoswara & Komariah, Aan. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Fattah, Nanang, (2007). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Friedman, Howard S & Schustack, Miriam W. (2006). *Personality: Classic Theories and Modern Research*, Perason Education, Inc
- Gaffar, Mohammad Fakry. (2012). *Dinamika Pendidikan Nasional: Isu, Tantangan, dan Prespektif Masa Depan*. Bandung: UPI Press
- Gatling, Anthony R. (2013) *Authentic Leadership: The Role of Self-Awareness in Promoting Coaching Effectiveness*. Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation 9 (4). Hlm. 237-347
- Ghozali, Imam. (2008). *Model Persamaan Struktural: Konsep Aplikasi Dengan Program AMOS 16.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gordon, Jack. (2005). *Pfeiffer's Classic Activities for Developing New Managers*. San Fransisco: John Wiley & Sons, Inc
- Green, Howard. (2004). *Profesional Standars for Teachers and School Leaders*. London and New York: RoutledgeFalmer
- Grissom & Loeb. (2009). *Triangulating Principal Effectiveness*. working paper No. 35, Washington DC: National Center for Analysis of Longitudinal Data in Education Research
- Gunter, Helen M. (2001). *Leaders and Leadership in Education*. London: a Sage Publications Company
- Hallinger, P & Murphy, J.F. (1987). *Assesing and Developing Principal Instructional Leadership*. Educational Leadership, 45 (1), 54-61
- Handoko, Hani T. (2008). *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta
- Hargreaves, A. and Fink, D. (2006) *Sustainable Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Harris, A. (2008) *Distributed School Leadership: Developing Tomorrow's Leaders*. Abingdon: Routledge
- Hartono, Abdul Nasir. (2007). *Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Perilaku Komunikasi Antar Pribadi Terhadap Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah: Survei Terhadap Kepala SMP di Provinsi Sulawesi Tenggara*. Jurnal Perpesktif Ilmu Pendidikan. Vol. 16 Th. VIII
- Hasibuan, M. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Hornig, Eilen Lai dkk. (2009). *Principal Time Use and School Effectiveness*. *School Leadership Research Report*, No. 09-3. Stanford, CA: Stanford University, Institute for Research on Education Policy & Practice
- Hoy, Wayne K & Miskel, Cecil G (2013). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. New York: Mc Graw Hill
- Huber, Gerhard & Hiltman. (2010). *The Recruitment and Selection of School Leaders-First Finding of an International Comparison, School Leadership-International Perspectives: Studies in Educational Leadership*. Volume 10. New York: Springer Dordrecht Heidbelberg
- Hughes, R., Ginnett.R & Gordon, J. (2012). *Enchancing the Lessons of Experience*, 7th ed., New York: McGraw-Hill

- Humphery, Ronald H. (2014). *Effective Leadership*. London: SAGE Publications Ltd
- Ibrahim, Moh. Yusri & Amin Aziz (2014). *Model Kepemimpinan Pengajaran Pengetua dan Kompetensi Pengajaran Guru*. Jurnal Kurikulum dan Pengajaran Asia Pasifik, Bil. 2, Isu 1
- Indrafachrudi, Soekarto. (2006). *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Ismaun. (2010). *Filsafat Administrasi Pendidikan*. Bandung: Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia
- Jaringan Sekolah Islam Terpadu (2010). *Standar Mutu Sekolah Islam Terpadu*. Jakarta: Robbani Press
- Kano, Erasto. (2012). *Leadership style and school performance*. Druck and Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt Germany. Tersedia <http://books.google.co.id>
- Katou, Anastasia A. (2008). *Measuring the Impact of HRM on organizational performance*. Journal of Industrial Engineering and Management, 2008-01(02);119-142
- Keller, Robert T. (2006). *Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: a Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance*, Journal of Applied Psychology, Vol.91, No. 1, 202-210
- Komariah, A & Triatna, C (2006). *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kotter, John P. (2001). *What Leaders Really Do*. USA and Canada: Harvard Business School Press
- Kusnendi. (2008). *Model-Model Persamaan Struktural*. Bandung: Alfabeta
- Leithwood. (2006). *Research Repport: Succesful School Leadership*. The Department for Education and Skills: University of Nottingham
- Littauer, Florence .(2011).*Personality Plus: Bagaimana Memahami Orang Lain Dengan Memahami Diri Anda Sendiri*. Jakarta: Kharisma Publishing Group
- Lovely, Suzette. (2004). *Staffing the Principalship: Finding, Coaching, and Mentoring School Leaders*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development Alexandria
- Lunenburg, Fred C & Irby, Beverly J. (2006). *The Principalship: Vision to Action*. USA: Wadsworth Cengage Learning
- Lunenburg, Fred C. (2010). *The Principal and the School: What Do Principal Do?*, National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, Vol. 27, number 4
- Lunenburg, Fred C & Ornstein, Allan C. (2012). *Educational Administration: Concepts and Practices*. Sixth edition. USA: Wadsworth Cengage Learning
- Mahmudi. (2010). *Manjemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : STIE YKPN
- Mahsun, Mohammad. (2009).*Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE
- Manap dkk (2010) *Pemetaan Kompetensi Kepala SMP di Provinsi Bengkulu dalam Rangka Peningkatan Kompetensi Berkelanjutan*, Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol. 4, No. 5
- Mangkunegara. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama
- Marno & Supriyatno, Triyo. (2008). *Manajemen Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: PT Refika Aditama

- Marzano, Robert. J. (2005). *School Leadership that Works: From Research to Results*, the United States of America: ASCD Publications
- Maxfield, C. Robert. (2009). *The Empowering Principal: Leadership Behaviors Needed by Effective Principals as Identified by Emerging Leaders and Principals*, International Journal of Teacher Leadership, vol 2, Number 2
- Misbahuddin & Hasan, Iqbal. (2013). *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara
- Muhaimin dkk. (2009). *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana
- Mulyani, Ade. (2011). *Pengaruh Kinerja Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Pembelajaran SMK Purwakarta*. Jurnal Administrasi Pendidikan, UPI Bandung, Vol. XIV No. 1
- Mulyasa, E. (2012). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mulyasa, E. (2003). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mustamin, Yasin. (2012). *The Competence of School Principals: What kind of Need Competence for School Success?* Journal of Education and Learning, Vol.6 (1) pp.33-42, University Teknologi Malaysia
- Natawiria, A & Riduwan. (2010). *Statistika Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Nawawi&Hadari (2012). *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Ninan, Mathew (2006). *School Climate and its impact on School effectiveness: A Case study*, paper presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Fort Lauderdale, Florida, USA, 4th January 2006 ONLINE: <http://www.leadership.fau.edu/icsei2006/Papers/Ninan.pdf> - 12th October 2009.
- Northouse, Peter G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*, 6<sup>th</sup> edition. California: Sage Publications, Inc
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Nurzazin. (2011). *Gerakan Menata Mutu Pendidikan: Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- OECD. (2009). *Leading to Learn: School Leadership and Management Styles*. Creating Effective Teaching and Learning Environments: TALIS-ISBN 978-92-64-0560-3
- Oracle, (2012), *Seven Steps for Effective Leadership Development*, Oracle Corporation, USA.
- Oyegoke, S.A. (2012). Principals' Leadership Style as a Catalyst to Effectiveness of Secondary School Education in Ondo State, Nigeria, Journals Savap.pk, Vol. 3, No . 3.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, No. 13 Tahun 2007, *tentang standar Kepala Sekolah/Madrasah*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, No. 28 Tahun 2010, *tentang penugasan guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah*
- Phopam, James. W. (2006). *Assessment for Educational Leaders*. New York: Pearson Education, Inc

- Punch, Keith F. (2009). *Introduction to Research Methods in Education*. London: SAGE Publications Inc
- Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan (2011). Kementrian Pendidikan Nasional, 2011,
- Raihani. (2010). *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*. Yogyakarta: LKis Printing Cemerlang
- Ram, Nanik dkk. (2000). *Leadership with New Paradigm a Model Transformational Leadership*. Asian Journal of Business and Management Sciences, Vol. 1, No. 4 (07-21)
- Razik, Taher A & Swanson, Austin D (1995). *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management*. New Jersey: Prentice Hall, Inc
- Rivai, Veithzal & Mulyadi, Deddy (2003). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers
- Rivai, Veithzal & Murni, Sylviana. (2010). *Education Management: Analisis Teori dan Praktek*. Jakarta: Rajawali Press
- Rivai, Veithzal dkk. (2005). *Performance Appraisal*. Edisi kedua. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Robbins, Stephen (2003). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education Inc
- Robertson, Gordon. (2002). *Revie Kinerja Lokakarya Revie Kinerja.BPKP dan Executive Education*
- Rochford, Kelly (2013). *The Opposing domains of leadership: integrating task and relationship*. Department of Organizational Behavior Weatherhead School of Management Case Western Reserve University Cleveland
- Rohiat (2009). *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: Refika Aditama
- Rompas, Parabelem & Sumarauw, H. (2011). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Efektivitas Kerja guru-guru di SMK Kristen Getsemani, Manado*, Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan, vol 2, No. 2, hal. 28-37
- Sa'ud, Udin Syaefudin (2009). *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: Alfabeta
- Salfi, Naseer, dkk. (2014). *Analysis of Leadership Styles of Head Teachers at Secondary School Level in Pakistan: Locale and Gender Comparion*. International Journal of Gender and Women's Studies, Volume 2, No. 2, hlm. 341-356
- Sallis, Edward (1993). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Limited 120 Pentonville Road
- Sanusi, Achmad. (2013). *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Nuansa Cendekia
- Saputra, Uhar. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama
- Sashkin, Marshall & Sashkin, Molly G (2003) *Leadership The Matters. Prinsip-prinsip kepemimpinan*. Terjemahan. 2011. Jakarta: Erlangga.
- Sasongko, Rambat Nur,(2010). *Tingkat inovasi kepala sekolah dalam mengelola program kerja*, Jurnal Manajer Pendidikan, Nomor 3, Vol. 4, Juli 2010, p. 1-4
- Schreuder, J.A.H dkk (2012). *Leadership Effectiveness: A Supervisor's Approach to*



- Manage Return to Work*. J. Published online: 11 December 2012@Springer Science+ Business Media New York
- Sedarmayanti (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama
- Sergiovanni, Thomas J. & Coombs, Fred S,dkk (1990). *Educational Governance and Administration*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Simanjuntak, Payaman J. (2011). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit FE-UI
- Siswanto (2010). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sopiah (2008) *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Steyn, GM (2014). *Exploring Successful Principalship in South Africa: A Case Study*.Journal of Asian and African Studies, Vol. 49, hlm. 347-361
- Stoll, Louise. (2009). *Capacity building for school improvement or creating capacity for learning? A changing landscape.*, Published in Journal of Educational Change, 10 (2): 115-127 .London Centre for Leadership in Learning, Institute of Education, University of London
- Stoner, James, A.F dkk. (1995). *Management*. Sixth Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Stronge, James H dkk (2008). *Quality of Effective Principals*. N. Beauregard, St. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD)
- Sugiyono. (2010). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta
- Suhaeli. (2011). *Analisis pengaruh Kepemimpinan Kepala sekolah, Kinerja Mengajar Guru, Pembiayaan Pendidikan dan Sarana prasarana Pendidikan terhadap sekolah efektif SMAN Provinsi Jabar*. Jurnal Administrasi Pendidikan, UPI Bandung, Vol. XIV No. 1
- Suhardiman, Budi (2012). *Studi Pengembangan Kepala Sekolah: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Sukmadinata, Nana Syaodih (2009).*Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Suryadi, Ace (2009). *Paradigma Pembangunan Pendidikan Nasional:Konsep, Teori dan Aplikasi*. Bandung: Widya Aksara Press
- Susetyo, Budi (2010). *Statistika Untuk Analisis Data Penelitian*. Bandung: Refika Aditama
- Sutikno, R (2005). *Mengoptimalkan Performa Karyawan Dengan Prinsip Empati*. Jakarta: UI-Press
- Timpe, A. Dale, (2002). *The Art and Science of Business Management*. New York: Kind Publishing, Inc, 2002
- Tovey, Michael D & L Uren, Mary-Anne. (2006). *Managing Performance Improvement*. Australia: Person Education Australia
- Tucker,M.S.,& Coddling, J.B. (2002). *The Principal Challenge: Leading and Managing School in an era of accountability*. San Franscisco: Jossey-Bass
- Umiarso & Gojali, Imam (2010). *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD
- Undang-Undang nomor14 tahun 2005, *tentang Guru dan Dosen*, bab 3 pasal 7 ayat 1c, Kemendikbud

- Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003, *tentang Sistem Pendidikan Nasional*, , Bab XVI Bagian Kedua Pasal 60, Kemendikbud
- Usman, Husaini. (2009). *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Edisi 3. Jakarta: Bumi Aksara
- Vilkinas, T&Ladysihewsky, R. (2011). *Leadership Behaviour and Effectiveness of Academic Program Directors in Australian Universities*. Educational Management Administration & Leadership Article. 40 (1), hlm. 109-126
- Wagner, Wendy. (2009). *Leadership Identity Development: Challenges in Applying a Developmental Model*. Journal of Leadership Education, Vol. 8, p.12-39
- Wahab, Abdul Azis. (2011). *Anatomi Organisasi dan kepemimpinan Pendidikan: Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Wahjosumidjo. (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Wahyudi. (2012). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- Wirawan.(2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Yahya, Arief. (2013). *Great Spirit Grand . Strategy*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Yukl, Gary. (2001). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Zaccaro, Stephen. (2007). *Trait-Based perspectives of Leadership*. The American Psychological Association , Vol. 62, No. 1, hlm. 6–16