

MANAGERIAL SKILL IN IMPROVING THE EXCELLENCE OF LEARNING

Karwanto

karin_haidar@yahoo.com

Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Surabaya

ABSTRAK

Penelitian ini bermaksud mengungkap lebih mendalam tentang keterampilan manajerial peningkatan keunggulan pembelajaran pada tiga SMA Unggulan di Kota Semarang yang memiliki karakteristik berbeda. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi berperan serta dan studi dokumentasi. Pengecekan kredibilitas data dilakukan dengan teknik triangulasi, pengecekan anggota, dan diskusi teman sejawat. Sedangkan pengecekan auditabilitas data penelitian dilakukan oleh para pembimbing dan *independent auditor*. Data yang terkumpul melalui ketiga teknik tersebut diorganisasi, ditafsir, dan dianalisis secara berulang-ulang, baik melalui analisis dalam kasus maupun analisis lintas kasus guna menyusun konsep dan abstraksi temuan penelitian. Hasil penelitian menunjukkan: (1) keunggulan pembelajaran ditemukan pada tiga SMA; (2) keterampilan kepala sekolah dalam perencanaan peningkatan keunggulan pembelajaran yang menonjol dalam: keterampilan memanaj perubahan organisasi, memonitor setiap perubahan, keterampilan merancang yang baik, dan mengalokasikan sumber daya manusia dengan tepat; (3) keterampilan kepala sekolah dalam pelaksanaan peningkatan keunggulan pembelajaran dibuktikan dengan hasil dari unjuk kerjanya melalui perolehan prestasi akademik dan prestasi non-akademik yang dicapai siswa; (4) keterampilan kepala sekolah dalam evaluasi hasil peningkatan keunggulan pembelajaran yang menonjol dalam: memonitor implementasi kebijakan pembelajaran, membina, mengarahkan dan memberdayakan guru dengan baik dalam melakukan evaluasi serta keterampilan dalam memonitor kemajuan belajar siswa.

Kata kunci: *keterampilan manajerial, keunggulan pembelajaran.*

ABSTRACT

This research reveals deeply managerial skill in improving learning excellence at three excellent senior high schools in Semarang, which have different characteristics. This research used a qualitative approach along with multi-case study design. Techniques of the data collecting include deep interview, observation on participation, along with documentation study. Data credibility checking used triangulation technique, checking the members, and discussion with associates. Data auditable checking of the research was performed by the supervisors and independent auditor. The collected data will be organized, interpreted, and analyzed repeatedly, both through analysis in case and analysis inter-case in order to arrange concept and abstract of the research's findings. Results of the research show: (1) learning excellence characteristics at three Excellent Senior High Schools in Semarang; (2) Second, the principal's skills in designing improved learning excellence are determined by prominent skills of the principal, which include skill in managing organizational change, monitoring each change, good skill in designing, and allocating human resources precisely. (3) the principal's skill in implementing excellent improvement is proven through outcomes of his/her work, which can be seen from both academic and non-academic achievements of the students (4) the principal's skills in evaluating result of the improved learning excellence during his/her leadership in making good progress for his/her school, creating conducive climate, making a progress in academic field and other prominent skills.

Keywords : *managerial skill, excellence of learning.*

Pendahuluan

Sumber daya manusia yang penting di dalam penyelenggaraan kegiatan persekolahan adalah kepala sekolah. Keberhasilan sekolah ditentukan oleh kepala sekolahnya. Artinya, keberhasilan suatu sekolah tidak hanya terbatas pada guru yang berkualitas dan proses pembelajaran yang unggul, tetapi harus didukung oleh keterampilan kepala sekolah yang menonjol dan mampu merespon setiap persoalan serta memiliki kompetensi dalam mengelola sekolah dengan baik.

Salah satu faktor dari manajemen pendidikan yang penting tetapi masih kurang tersentuh dalam program pembangunan pendidikan adalah keterampilan manajerial kepala sekolah. Keterampilan manajerial memungkinkan seorang pemimpin sukses dan berhasil gemilang dalam pekerjaannya. Sebesar apapun input persekolahan ditambah atau diperbaiki, outputnya tetap tidak akan optimal, apabila faktor keterampilan manajerial kepala sekolah yang merupakan aspek yang sangat strategis dalam proses belajar mengajar, tidak diberikan perhatian yang memadai. Hal itu disebabkan kepala sekolah adalah pengelola terdepan yang memutuskan dapat tidaknya setiap input berproses dan berinteraksi secara positif dalam sistem belajar mengajar. Kepala sekolah memiliki peranan yang dominan untuk mendorong upaya inovasi baik yang berasal dari luar maupun yang timbul dari dalam sekolahnya (Ekosiswoyo, 2007:76).

Masalah dan tantangan pendidikan dilihat dari segi input, proses dan output diantaranya adalah sebagai berikut. Dari segi input: (1) kebutuhan sarana penunjang mutu seperti laboratorium, perpustakaan, dan alat bantu mengajar yang terstandar belum terpenuhi; (2) kompetensi guru masih rendah dan penyebaran guru yang mempunyai kualifikasi dan kompetensi yang sesuai belum merata; (3) kultur sekolah sebagai faktor penting peningkatan mutu belum menunjang. Dilihat dari segi proses:

(a) proses pembelajaran cenderung berpusat pada guru (*teacher centered*) dan tidak mendorong proses berfikir kreatif, proses inkuiri, serta proses pemecahan masalah; (b) proses pembelajaran cenderung belum menggunakan teknologi informasi dan komunikasi; (c) dikotomi ilmu pengetahuan versus dunia nyata dimana isi pembelajaran kurang kontekstual dan tidak memberikan konten kecakapan hidup (*life skill*) pada setiap mata pelajaran; dan (d) belum berkembangnya kultur yang kompetitif. Sedangkan bila dilihat dari segi output: (1) mutu lulusan belum mampu bersaing secara global; (2) disparitas mutu lulusan antar daerah; daerah kaya cenderung mutu lulusannya lebih baik (Rahardjo, 2005:56-57).

Sehubungan dengan hal tersebut, maka proses belajar mengajar di ruang kelas telah pula banyak menarik perhatian para peneliti dan praktisi pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran dan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Oleh karena itu keunggulan pembelajaran perlu ditingkatkan, disesuaikan dengan perubahan yang terjadi, sesuatu yang baik dilestarikan, dan mengambil nilai-nilai baru yang lebih baik sehingga dapat diketahui secara nyata, apa, mengapa dan bagaimana upaya-upaya yang seharusnya dilakukan dalam meningkatkan keunggulan pembelajaran yang diharapkan. Peningkatan kualitas pendidikan dan pembelajaran menurut Sonhadji (2007), dapat ditempuh melalui berbagai upaya, antara lain penerapan kurikulum yang maksimal, pelatihan guru, pengembangan media, dan pemantapan sistem evaluasi, dan juga diperlukan strategi pengembangan sistem pembelajaran yang bervariasi dengan berbagai inovasi, baik dalam pengelolaan kelas, model pembelajaran, dan isi pembelajaran, misalnya dengan *moving class room*, berpengantar bahasa Inggris (*bilingual*), CTL (*Contextual Teaching and Learning*), QTL (*Quantum Teaching and Learning*), *lifeskills education*, dan kurikulum

berbasis kompetensi (Sonhadji, 2003:12).

Pertanyaan pokok yang muncul adalah: *Pertama*, mengapa kepala sekolah yang mampu merancang keunggulan pembelajaran dalam waktu yang relatif pendek dapat mengantarkan sekolah menjadi terbaik dan diminati masyarakat?. *Kedua*, mengapa kepala sekolah yang memiliki keterampilan manajerial yang menonjol dalam hal pembelajaran selalu berhasil dalam mengelola sekolah?. *Ketiga*, bagaimana kepala sekolah merespon sejumlah persoalan terkait tugas dan fungsinya dalam meningkatkan keunggulan pembelajaran?. Kunci keberhasilan suatu sekolah terletak pada kemampuan keilmuan dan sistem manajerial kepala sekolah. Hal ini sebagaimana gambarkan oleh Bafadal (2007) sebagai berikut. Sekolah merupakan organisasi yang kompleks dan unik, sehingga memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan seorang kepala sekolah. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah dan keberhasilan kepala sekolah adalah keberhasilan sekolah. Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Jabatan kepala sekolah menuntut persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat.

Keberhasilan suatu sekolah sangat ditentukan oleh kepala sekolah dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyelaraskan semua sumber daya pendidikan. Kepemimpinannya sebagai faktor pendorong untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, termasuk sasaran. Karena itu, ia dituntut memiliki keterampilan manajerial dan kepemimpinan yang tangguh. Artinya, kepala sekolah harus mampu mengelola dan mengembangkan kurikulum, meningkatkan pembelajaran, memberikan pelayanan yang baik kepada siswa, mengelola keuangan dan fasilitas dan membina hubungan kepada masyarakat (Ubben & Hughes, 1992:10).

Kenyataan di lapangan menunjukkan

bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah dalam mengelola (*manage*) sekolah benar-benar dituntut dan membutuhkan seni dalam proses pengelolaannya. Banyaknya SMA swasta yang gulung tikar dan tidak mendapatkan murid, semua ini tidak terlepas dari peran manajerial kepala sekolah sebagai pengelola sekolah. Hal ini dapat dilihat di media massa yang menyatakan. Puluhan sekolah menengah atas (SMA) swasta terpaksa gulung tikar dan tidak mampu lagi menggelar proses kegiatan belajar mengajar. SMA itu terpaksa ditutup karena tidak mendapatkan murid. Para penyelenggara pendidikan tersebut mengganti kegiatan pendidikannya menjadi sekolah menengah kejuruan (SMK) sesuai kebutuhan masyarakat ” (Suara Pembaruan Daily, 29 januari 2008).

Beberapa penelitian dan hasil survey yang pernah dilakukan di antaranya: *Pertama*, penelitian yang dilakukan Luthans, dkk, yaitu menguji 52 manajer dalam tiga organisasi. Fokus utama adalah mengidentifikasi keterampilan-keterampilan dengan membandingkan antara keterampilan manajer yang efektif dengan keterampilan manajer yang tidak efektif. Hasilnya menyatakan bahwa: ada perbedaan-perbedaan yang signifikan pada keterampilan-keterampilan berikut ini yaitu: (1) membangun kekuasaan dan mempengaruhi; (2) komunikasi dengan orang dalam dan orang luar; (3) menentukan tujuan; (4) mengelola konflik; (5) pengambilan keputusan. *Kedua*, penelitian yang dilakukan Camp, dkk, memfokuskan penelitiannya “kenapa manajer gagal?”. Sampel penelitian melibatkan 830 manajer pada beberapa industri di Amerika Serikat. Penelitian mencakup 166 kelompok terfokus. Hasil temuan penelitiannya yaitu kegagalan para manajer disebabkan karena: (a) tidak efektifnya keterampilan komunikasi; (b) keterampilan manusiawi/interpersonal lemah; (c) kegagalan dalam menjelaskan harapan-harapan; (d) pendelegasian wewenang lemah; (e) ketidakmampuan untuk

mengembangkan kerjasama kelompok/tim kerja; (f) ketidakmampuan memotivasi orang lain; (g) kurangnya memberi kepercayaan. *Ketiga*, hasil survey yang dilakukan terhadap 428 personel administrasi dengan menanyakan kepada mereka tentang keterampilan manajerial yang dibutuhkan agar sukses dalam organisasi mereka. Berdasarkan hasil penelitian survey tersebut yang mengemukakan bahwa keterampilan manajerial yang dibutuhkan agar sukses dalam suatu organisasi yaitu mempunyai: (1) keterampilan manusiawi; (2) komunikasi tertulis; (3) kegairahan dalam bekerja ; (4) keterampilan teknis; (5) kemampuan mendengarkan dan memberi nasehat (Latif, 2002: 379).

Hasil temuan dan observasi di lapangan ditemukan bahwa karir kepala sekolah yang sangat cemerlang dan membuat sekolahnya menjadi sekolah yang baik (Postman & Weingartner, 1973; Frymeir, J, 1984), sekolah unggul (Wayson, Mitchell, Pinnel & Landis, 1988), karena kepala sekolah mempunyai kemampuan kelimuan dan manajerial yang bagus dalam meningkatkan keunggulan pembelajaran. Rendahnya kualitas keterampilan manajerial kepala sekolah tentu akan berimbas terhadap rendahnya kompetensi profesional guru. Oleh karena itu, bila hal ini terjadi maka perlu diupayakan usaha perbaikan kualitas keterampilan manajerial kepala sekolah yang meliputi *conceptual skill*, *human skill*, dan *technical skill* dari kepala sekolah yang bersangkutan.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa peran kepala sekolah secara manajerial terhadap kemajuan sekolah, pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, dan pengendali organisasi sekolah (Bafadal, 2007:1), dia harus mampu bekerja bersama dengan dan melalui orang lain (Mantja, 2007:1), yang tugas utamanya adalah meningkatkan kualitas pembelajaran dan mengelola aktivitas pembelajaran secara profesional (Murphy's, Daresh dalam

Ghaleei, 2006:170). Keberhasilan kepala sekolah dalam meningkatkan pembelajaran ditentukan oleh keterampilan kepala sekolah dalam menata aspek manusia dan aspek non manusia dalam organisasi kerja sekolah dengan menarapkan fungsi-fungsi manajerial seperti perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi terhadap seluruh kegiatan di sekolah, khususnya dalam hal peningkatan keunggulan pembelajaran.

Kendatipun demikian, setiap kepala sekolah memiliki keterampilan yang bervariasi, unik dan menarik dalam menata dan meningkatkan keunggulan pembelajaran. Berbagai perbedaan karakteristik mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah dan juga keunggulan pembelajaran yang dirancang dan dilaksanakan di tiga sekolah khususnya di Kota Semarang merupakan sesuatu yang unik dan menarik untuk diteliti dan diungkap lebih mendalam dalam penelitian.

Untuk memahami konsep dasar keterampilan manajerial kepala sekolah, berdasarkan kajian dan pendapat para ahli dapat dijelaskan berikut ini. Menurut Katz (1974), dalam bukunya yang berjudul: "*Skills of an Effective Administrator*", mengidentifikasi tiga keterampilan manajerial (*managerial skills*) yang penting untuk kesuksesan seorang manajer yaitu: *technical*, *human*, dan *conceptual*. Mengenai tiga keterampilan manajerial tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

Technical skill involves process or technique knowledge and proficiency. Managers use the processes, techniques and tools of a specific area. Human skill involves the ability to interact effectively with people. Managers interact and cooperate with employees. Conceptual skill involves the formulation of ideas. Managers understand abstract relationships, develop ideas, and solve problems creatively. Thus, technical skill deals with things, human skill concerns

people, and conceptual skill has to do with ideas (Katz, 1974:90-101).

Dari uraian di atas keterampilan manajerial yang dimaksud, (1) keterampilan teknis (*technical skill*) yaitu keterampilan yang melibatkan pengetahuan proses atau teknik dan kecakapan; (2) keterampilan kemanusiaan (*human skill*) merupakan keterampilan yang melibatkan kemampuan untuk saling berhubungan dengan orang lain secara efektif. Para manajer saling berhubungan dan bekerja sama dengan karyawan; dan (3) keterampilan konseptual (*conceptual skill*) merupakan keterampilan yang melibatkan perumusan gagasan-gagasan. Para manajer memahami hubungan-hubungan secara abstrak, mengembangkan gagasan-gagasan dan memecahkan masalah secara kreatif. Jadi keterampilan teknis berhubungan dengan berbagai hal, keterampilan kemanusiaan berhubungan dengan orang-orang, dan keterampilan konseptual berhubungan dengan gagasan-gagasan. Analisis dari masing-masing keterampilan tersebut mengungkapkan bahwa pada tingkatan apapun pemimpin harus lebih banyak menekankan perhatiannya pada keterampilan manusiawi (*emphasis on human skills*). Mengapa demikian? Karena pekerjaan seorang pemimpin selalu dihadapkan pada unsur manusia dalam organisasi yang punya dinamika tertentu dan sekaligus menjadi faktor penentu bagi keberhasilan misi organisasi (Hersey & Blanchard, 1972:7; Ekosusilo, 2000:6; Pidarta, 1995:103; Soedjiarto, 2002:83).

Selanjutnya mengenai keunggulan pembelajaran mengandung kata keunggulan dan pembelajaran. Keunggulan berarti keadaan (lebih) unggul, keutamaan, kepandaian (kecakapan, kebaikan, kekuatan, dan sebagainya) yang lebih dari yang lain (Depdikbud dalam Ekosusilo, 2003:192); mutu yang baik sekali (*excellence*) (Echols & Shadily, 2003:222). Sedangkan pembelajaran menurut Sudjana (1989), mendefinisikan pembelajaran sebagai suatu usaha secara

terencana dan sadar melalui proses *aksi* (komunikasi satu arah antara pengajar dan peserta didik); *interaksi* (komunikasi dua arah, yaitu antara pengajar dan peserta didik; dan peserta didik dengan pengajar); dan *transaksi* (komunikasi banyak arah, yaitu antara pengajar dan peserta didik, peserta didik dan pengajar, serta peserta didik dan peserta didik) sehingga menghasilkan perubahan tingkah laku. Jadi pembelajaran adalah usaha terencana dan secara sadar melalui proses aksi, interaksi dan transaksi dengan menggunakan pengetahuan profesional yang dimiliki guru sehingga menghasilkan perubahan tingkah laku.

Dari pengertian tersebut hakikat keunggulan pembelajaran terletak pada adanya perbandingan antara pembelajaran yang satu lebih bernilai dari yang lain. Perbandingan tersebut antara lain bisa dilihat dari segi strategi pembelajaran yang paling optimal digunakan dan proses belajar yang dikembangkan sesuai dengan kondisi yang ada. Ada beberapa hal yang perlu dicermati terkait dengan pengertian keunggulan pembelajaran yaitu: *Pertama*, keunggulan pembelajaran itu sendiri. *Kedua*, pembelajaran unggulan. *Ketiga*, pembelajaran unggul. Degeng (1997:3), mendefinisikan keunggulan pembelajaran yaitu pembelajaran yang dapat dilihat dari ketepatan strategi yang dipilih untuk mencapai tujuan pembelajaran sesuai dengan kondisi yang ada. Hal senada menurut Rosjidan (1997:1), keunggulan pembelajaran terletak pada rancangan dan pelaksanaan pembelajaran yang menekankan kepada pemberian perlakuan dan kesempatan yang memadai dengan yang dibutuhkan oleh masing-masing siswa yang mempunyai perbedaan perorangan dalam segi kejiwaan tertentu. Menurut Bafadal (2006:30), pembelajaran unggulan (*the excellent teaching process*) dapat diartikan sebagai berikut. Pembelajaran unggulan adalah proses belajar mengajar yang dikembangkan dalam rangka membelajarkan semua siswa berdasarkan perbedaan tingkat

keunggulannya (*individual differences*), untuk menjadikannya beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi secara mandiri namun tetap dalam kebersamaan mampu menghasilkan karya yang terbaik dalam menghadapi persaingan bebas dunia.

Sementara itu, Ardhana (1997:3), pembelajaran unggul adalah kondisi proses belajar mengajar yang memungkinkan semua anak dapat mengembangkan dirinya sampai kepada batas kemampuannya yang maksimal. Adapun pembelajaran unggulan dapat dikatakan unggulan, paling tidak harus memenuhi tiga persyaratan yaitu, (a) dapat melayani semua siswa (bukan hanya pada sebagian siswa), (b) dalam pembelajaran unggulan semua anak mendapatkan pengalaman belajar semaksimal mungkin, dan (c) walaupun semua siswa mendapatkan pengalaman belajar maksimal, prosesnya sangat bervariasi bergantung pada tingkat kemampuan dan karakteristik anak yang bersangkutan (Bafadal, 2006:31). Hal senada menurut Mangieri dalam Ardhana (1997:3), mengemukakan delapan kondisi yang memungkinkan suatu lembaga pendidikan mencapai keunggulan yaitu: (1) kurikulum yang ketat, (2) guru yang kompeten, (3) adanya ciri-ciri keefektifan, (4) testing untuk membuktikan bahwa siswa telah mencapai sesuatu, (5) dukungan masyarakat dan keterlibatan orang tua, (6) pembiayaan yang memadai, (7) disiplin yang kuat, (8) keterkaitan pada nilai-nilai tradisional. Delapan kondisi ini tentu saja bersifat arbitrer, karena itu masih dapat ditambah atau dikurangi.

Adapun tujuan penelitian ini secara umum adalah untuk menemukan sekaligus mendeskripsikan keterampilan manajerial peningkatan keunggulan pembelajaran pada tiga SMA Unggulan di Kota Semarang. Tujuan umum tersebut dapat dijabarkan menjadi tujuan khusus yang mendeskripsikan: (1) keunggulan pembelajaran; (2) keterampilan kepala sekolah dalam perencanaan

peningkatan keunggulan pembelajaran; (3) keterampilan kepala sekolah dalam pelaksanaan peningkatan keunggulan pembelajaran; (4) keterampilan kepala sekolah dalam evaluasi hasil peningkatan keunggulan pembelajaran.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi berperan serta dan studi dokumentasi. Pengecekan kredibilitas data dilakukan dengan teknik triangulasi, pengecekan anggota, dan diskusi teman sejawat. Sedangkan pengecekan auditabilitas data penelitian dilakukan oleh para pembimbing, dan meminta seseorang sebagai *independent auditor* untuk mengauditnya. Data yang terkumpul melalui ketiga teknik tersebut diorganisasi, ditafsir, dan dianalisis secara berulang-ulang, baik melalui analisis dalam kasus maupun analisis lintas kasus guna menyusun konsep dan abstraksi temuan penelitian.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis lintas kasus dan matriks temuan akhir penelitian dapat disusun temuan-temuan penelitian sebagai berikut. Pertama, karakteristik keunggulan pembelajaran yang ditemukan pada sekolah unggul meliputi: penerapan kedisiplinan dalam proses belajar mengajar; pendekatan dalam proses belajar mengajar dimulai dengan menghormati anak; didukung motivasi belajar dan kesiapan belajar siswa yang tinggi; pemberian bekal pendidikan yang lebih; materi pembelajaran yang disampaikan lebih mendalam; pembelajaran yang menimbulkan rasa senang; menuntut guru kreatif dan inovatif; siswa mempunyai banyak kegiatan di sekolah; penerapan kompetensi berdasarkan aktivitas; berorientasi pada prestasi siswa; didukung oleh kemampuan dalam kegiatan eksperimen ilmiah; dan memiliki keseriusan dalam pengembangan kurikulum dan

pembelajaran. Adapun proses keunggulan pembelajaran yang dikembangkan di sekolah unggul meliputi: pola pembelajaran *moving class*; pembelajaran berbasis proyek; penerapan kelas olimpiade; berpengantar bahasa Inggris; sistem ibu kelas; pembelajaran berbasis ICT; *self study* program; pembelajaran berbasis masalah/kasus (*problem based learning*); penerapan *digital library*; berbagai pengalaman dengan sistem tutorial; dan kegiatan *live-in* di luar kelas. Kedua, keterampilan kepala sekolah dalam perencanaan peningkatan keunggulan ditentukan oleh keterampilan kepala sekolah yang menonjol dalam: keterampilan memanaj perubahan organisasi, memonitor setiap perubahan, keterampilan merancang yang baik, dan mengalokasikan sumber daya manusia dengan tepat; Ketiga, keterampilan kepala sekolah dalam pelaksanaan peningkatan keunggulan dibuktikan dengan hasil dari unjuk kerjanya melalui perolehan prestasi akademik dan prestasi non-akademik yang dicapai siswa serta ditentukan oleh keterampilan kepala sekolah yang menonjol dalam: keterampilan teknis di bidang pembelajaran, melaksanakan teori pembelajaran terkini, menciptakan program pengembangan staf, keterampilan komputer dan keterampilan berbahasa asing yang memadai. Keempat, keterampilan kepala sekolah dalam evaluasi hasil peningkatan keunggulan pembelajaran ditentukan oleh keterampilan kepala sekolah yang menonjol dalam: memonitor implementasi kebijakan pembelajaran, membina, mengarahkan dan memberdayakan guru dengan baik dalam melakukan evaluasi serta keterampilan dalam memonitor kemajuan belajar siswa.

Berdasarkan temuan-temuan penelitian tersebut di atas, dalam pembahasan ini dijelaskan empat hal sebagai berikut.

1. Keunggulan Pembelajaran

Pembelajaran perlu dikelola dengan baik agar dapat mencapai hasil yang optimal dan memiliki prestasi akademik

dan non akademik yang baik. Untuk mewujudkan hal tersebut, sekolah perlu memiliki daya saing, keunggulan, penjamin mutu (*quality assurance*) setiap siswa dan mempunyai komitmen untuk unggul. Eksistensi sekolah selama ini sehingga tetap bertahan, banyak diminati para calon siswa dan kepercayaan orang tua yang tinggi terhadap pelaksanaan program sekolah salah faktor pendorongnya adalah karena sekolah memiliki keunggulan pembelajaran. Karakteristik keunggulan pembelajaran yang ditemukan dalam penelitian ini, pada dasarnya sesuai dengan pendapat Bafadal (2006:31), dalam pembelajaran unggulan semua anak mendapatkan pengalaman belajar semaksimal mungkin. Proses pembelajaran yang dikembangkan di tiga sekolah tersebut yaitu pembelajaran berbasis ICT/pemanfaatan teknologi modern dalam pembelajaran pada dasarnya mendukung pendapat Muijs & Reynolds dalam Isjoni (2008:15-16) mengenai manfaat ICT dalam membantu proses pembelajaran yaitu untuk menyampaikan informasi, tugas-tugas rutin dapat diselesaikan dengan menggunakan bantuan komputer dengan cepat dan otomatis; dan dapat dengan mudah memperoleh dan mengirimkan informasi dengan mudah dan cepat. Temuan penelitian di atas sejalan dengan pendapat Rosjidan (1997:3), proses pembelajaran unggul nampak pada tindakan guru yang dapat memadukan berbagai unsur pendidikan yang mampu meningkatkan prestasi siswa dalam kognitif (intelektual), afektif dan psikomotorik sesuai dengan potensi siswa masing-masing. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan pendapat Mangieri dalam Ardhana (1997:3), mengemukakan suatu lembaga pendidikan mencapai keunggulan paling tidak ada tujuh hal yang perlu dicermati yaitu: disiplin yang ketat, kurikulum yang ketat, guru yang kompeten, adanya ciri-ciri keefektifan, testing yang membuktikan bahwa siswa telah mencapai sesuatu, dukungan masyarakat dan keterlibatan orang tua, dan pembiayaan yang memadai.

Menurut hemat penulis, langkah-langkah yang dilakukan dalam pengembangan pembelajaran ke depan adalah (a) guru harus terampil dalam proses belajar mengajar (PBM); (b) penggunaan dan penyediaan sarana-prasarana pembelajaran untuk memperlancar proses belajar mengajar; (c) penggunaan teknologi informasi (TI); (d) memperhatikan alat pembelajaran yang digunakan dalam proses belajar mengajar; (e) pembelajaran dengan menggunakan metode *competence based project* (kompetensi berdasarkan proyek); (f) guru-guru yang sudah berpengalaman dan profesional dalam mengajar memberikan informasi kepada guru yang belum berpengalaman; (g) melakukan pembelajaran inovatif dengan cara pemberdayaan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), mengikuti workshop, dan melakukan MGMP tingkat kab/kota, propinsi dan pusat; (h) koordinasi dengan waka kurikulum dan waka-waka yang lain; (i) penggunaan team teaching; dan (j) setiap guru perlu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat

2. Keterampilan Kepala Sekolah dalam Perencanaan Peningkatan Keunggulan Pembelajaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan kepala sekolah dalam perencanaan peningkatan keunggulan pembelajaran di antaranya adalah kepala sekolah mempunyai keterampilan merancang yang baik dan mampu merumuskan gagasan-gagasan dalam peningkatan keunggulan pembelajaran. Hal ini sesuai dengan pendapat Weihrich (1993), keterampilan merancang (*design skill*) yaitu kemampuan untuk menyelesaikan masalah yang bermanfaat bagi sekolah. Supaya efektif, terutama pada tingkatan organisasi, kepala sekolah harus dapat melakukan dari pada melihat masalah. Jika kepala sekolah hanya melihat masalah dan menjadi “pengintai masalah”, maka mereka akan gagal. Jadi kepala sekolah harus mempunyai keterampilan merancang

yang baik (*skill of a good designer engineer*) dalam bekerja dan mampu menyelesaikan masalah-masalah praktis.

Temuan penelitian berikutnya adalah kepala sekolah mempunyai keterampilan organisasi/administratif yang memadai, sehingga memungkinkan keterampilan tersebut untuk mengkoordinir dan mengorganisir unsur-unsur yang ada dalam suatu organisasi kerja sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat Yukl (2002), keterampilan organisasi/kemampuan administratif merupakan penggabungan keterampilan teknis, keterampilan manusiawi dan keterampilan konseptual yang memungkinkan keterampilan tersebut untuk mengkoordinir dan mengorganisir unsur-unsur yang ada dalam suatu sistem.

Keterampilan kepala sekolah dalam perencanaan peningkatan keunggulan pembelajaran yang ditemukan dalam penelitian ini sesuai dengan pendapat Hersey & Blanchard (1972), keterampilan konseptual meliputi kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang-bidang pada unit kerja masing-masing ke dalam operasi organisasi secara menyeluruh dan juga seseorang bertindak selaras dengan tujuan organisasi; keterampilan dalam menganalisis dan memecahkan masalah (*analysis and problem solving*) serta melibatkan perumusan gagasan-gagasan (Katz, 1974); mengkoordinir, menyeimbangkan dan mempersatukan fungsi administrasi dan layanan pendukung sekolah; menggambarkan permasalahan yang diperlukan, merumuskan solusi terhadap permasalahan; dan meramalkan, merencanakan dan memonitor setiap perubahan (Elsbree, McNally & Wynn (1967), menguasai konsep-konsep dalam suatu bidang keahlian atau tugas akan menolong orang yang bersangkutan untuk mempelajari dan menganalisis secara sistematis berbagai fenomena empirik yang dihadapi dalam hidup sehari-hari (Hoy & Miskel, 1987).

Hal senada diungkapkan Yukl (2002), keterampilan konseptual mempersyaratkan kemampuan menganalisis secara umum, termasuk menganalisis kejadian, trend, mengantisipasi perubahan dan mengetahui peluang dan ancaman; mempunyai visi; berpikir strategis; pengambil keputusan; berpikir kritis dan kreatif; menentukan tujuan dan memanaj perubahan organisasi (Moore & Rudd, 2004 dalam Latif, 2002) dan keterampilan yang melibatkan pengambil keputusan, perencanaan dan mengatur kegiatan manajerial secara khusus. Menurut Daft & Steers (1986:587), untuk mencapai perubahan diperlukan pelatihan formal (*formal training*) dan pengembangan organisasi (*organizational development*), serta memperhatikan birokrasi dan hubungan manusia. Barret, dkk (1995), keterampilan konseptual yaitu keterampilan memahami kompleksitas dan interdependensi (keadaan saling tergantung) dari keseluruhan organisasi. Sementara itu Nottingham dalam Manning (2004), keterampilan konseptual meliputi (a) mempunyai visi (*visioner*); (b) menjelaskan tujuan; (c) memahami system organisasi; (d) mempunyai pertimbangan yang baik dan (e) memahami kekuatan struktur masyarakat.

Menurut hemat penulis, ada beberapa hal yang perlu dikembangkan terkait dengan keterampilan kepala sekolah dalam perencanaan peningkatan keunggulan pembelajaran yaitu menentukan visi, membuat rencana strategis, pengambilan keputusan, berpikir kritis/kreatif, menentukan tujuan, mempunyai pertimbangan yang baik dan memahami struktur kekuatan masyarakat. Menurut Luthans (2008), kepala sekolah perlu memiliki keterampilan kreatif/kreativitas, yaitu keterampilan yang tidak hanya berkenaan dengan pengembangan kreativitas dirinya sendiri, akan tetapi juga keterampilan untuk menyediakan iklim yang mendorong semua orang untuk menjadi kreatif. Sehubungan dengan hal ini, kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan

dalam menciptakan iklim kreativitas di lingkungan sekolah yang mendorong seluruh warga sekolah untuk mengembangkan berbagai kreativitas dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

3. Keterampilan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Peningkatan Keunggulan Pembelajaran

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keterampilan kepala sekolah dalam pelaksanaan peningkatan keunggulan pembelajaran diantaranya adalah: kepala sekolah memiliki keterampilan teknis di bidang pembelajaran yang memadai; kepala sekolah memiliki kemampuan mengajar yang memadai; kepala sekolah mampu memahami pembelajaran, menjadi guru dan familiar dengan bermacam-macam kurikulum; kepala sekolah terampil menerapkan dan melaksanakan teori pembelajaran terkini, kepala sekolah mempunyai kemampuan melakukan supervisi dan mampu memonitor pelaksanaan pembelajaran dengan baik.

Temuan di atas sejalan dengan pendapat Robert (t.t) keterampilan teknis meliputi: (1) kemampuan supervisi (*supervision abilities*). Kochhar (1970), supervisi pengajaran, pengembangan dan peningkatan kurikulum dan evaluasi program merupakan salah satu tanggung jawab paling penting kepala sekolah. Mengingat pentingnya hal tersebut kepala sekolah perlu meng-*upgrade* kualitas pendidikan melalui kreativitas, supervisi kooperatif dan konstruktif; dan (2) kemampuan mengajar (*teaching abilities*). Dan pendapat yang dikemukakan Moedjiarto (2002), keterampilan teknis di bidang pembelajaran dalam hal ini sudah dimiliki kepala sekolah karena kepala sekolah adalah mantan guru senior. Katz (1955), keterampilan teknis berhubungan dengan pengetahuan khusus (*specialist knowledge*).

Keterampilan kepala sekolah dalam pelaksanaan peningkatan keunggulan pembelajaran yang ditemukan dalam penelitian ini sesuai dengan pendapat Hersey

& Blanchard (1972), mengenai keterampilan teknis yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu. Keterampilan ini diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan latihan (*training*). Elsbree, McNally & Wynn (1967), keterampilan teknis meliputi kemampuan untuk mengkomunikasikan; menyediakan, menggunakan, dan melaporkan penggunaan peralatan dan dana; membuat *time schedule* waktu yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu, yang meliputi keterampilan-keterampilan penganggaran; keuangan/pembiayaan; keterampilan komputer; keterampilan internet; dan kompeten dalam bidang teknis (Moore & Rudd, 2004); kemampuan dalam keuangan, teknik-teknik manajemen dan keterampilan menggunakan komputer (Latif, 2002); keterampilan untuk menyelesaikan tugas-tugas khusus melalui penggunaan pengetahuan, metode, teknik dan sebagainya (Barret, dkk, 1995); mempunyai keterampilan bahasa; memahami pengajaran dan menjadi guru; melaksanakan teori pembelajaran terkini; familiar dengan bermacam-macam kurikulum; menjaga hubungan baik antara dewan guru dan staf (Nottingham dalam Manning, 2004); membuat *time schedule* dan mendelegasikan/*schedulling and delegating* (Sergiovanni, 1984).

Hal yang perlu dikembangkan kepala sekolah menurut penulis terkait dengan keterampilan kepala sekolah dalam pelaksanaan peningkatan keunggulan pembelajaran adalah mengkoordinasi aktivitas pembelajaran secara profesional, membuat keputusan sesuai sumber daya manusia (SDM) dan prioritas sekolah, memberikan kesempatan kepada guru untuk bekerja dan belajar bersama, mengembangkan dan melaksanakan pembelajaran secara profesional dan menciptakan iklim sekolah yang kondusif.

4. Keterampilan Kepala Sekolah dalam Evaluasi Hasil Peningkatan Keunggulan Pembelajaran

Keterampilan kepala sekolah dalam evaluasi hasil peningkatan keunggulan pembelajaran yang ditemukan dalam penelitian ini tentunya berkaitan dengan faktor manusia dalam mengevaluasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Hersey & Blanchard (1972), mengenai keterampilan manusiawi yaitu kemampuan bekerjasama dengan dan melalui orang lain yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif, dan juga dapat memutuskan konflik (Elsbree, McNally & Wynn, 1967); berhubungan dengan komunikasi dan hubungan antar pribadi (*communication and interpersonal*) (Katz, 1955); pembangun hubungan, terbuka, anggota tim, menilai seseorang, tim kepemimpinan, menyadari perbedaan, mengidentifikasi bakat, mentor, pengembang kepemimpinan, pelatih dan memahami masalah sosial (Moore & Rudd, 2004); pengembangan kesadaran diri, mengelola tekanan pribadi, pelatihan, konseling, memotivasi, mengelola konflik secara efektif dan memberdayakan yang lain (Latif, 2002); kemampuan negoisasi; kepemimpinan *catalytic* (mempercepat proses penerapan dan perubahan sekolah menjadi efektif melalui perbaikan-perbaikan dan pelibatan semua unsur untuk mengatasi persoalan); *empathy* (mampu mengerti kondisi emosi orang lain); harapan yang tinggi; loyalitas; kedewasaan dan memiliki humor (Nottingham dalam Manning, 2004); kemampuan memimpin (*leading abilities*) dan kemampuan memotivasi (*motivating abilities*) Robert (t.t.); mendengarkan (*listening*), dinamika kelompok (*group dynamics*) dan penyelesaian konflik (*conflict resolution*) (Sergiovanni, 1984).

Menurut hemat penulis, berdasarkan temuan di lapangan mengenai keterampilan kepala sekolah dalam evaluasi hasil peningkatan keunggulan pembelajaran,

ada dua hal yang perlu dicermati dan dikembangkan kepala sekolah, yaitu (1) melakukan evaluasi pada semua program dan layanan pendidikan, memberikan jaminan dan melakukan program pengembangan ke arah yang lebih tepat (Stoops, Rafferty & Johnson, 1981:296); (2) kemampuan untuk memimpin dan memelopori perbaikan dan pelaksanaan kurikulum sekolah atau perbaikan pengajaran bersama dengan staf yang dipimpinnya (Indrafachrudi, dkk, 1996:112).

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan. Pertama, keunggulan pembelajaran yang ditemukan pada tiga SMA Unggulan di Kota Semarang meliputi penerapan kedisiplinan dalam proses belajar mengajar dan memiliki keseriusan dalam pengembangan kurikulum dan pembelajaran, sedangkan proses keunggulan pembelajaran yang dikembangkan di sekolah unggulan meliputi pola pembelajaran *moving class*, berpengantar bahasa Inggris, pembelajaran berbasis ICT dan kegiatan *live-in* di luar kelas. Eksistensi sekolah pada sekolah unggul ditentukan oleh sejumlah keunggulan pembelajaran yang dimiliki sekolah dan adanya keterlibatan kepala sekolah dalam meningkatkan dan memelihara kemajuan dengan melakukan inovasi-inovasi dan perubahan sehingga sekolah tetap stabil dan berlangsung sampai sekarang ini. Kedua, keterampilan kepala sekolah dalam perencanaan peningkatan keunggulan ditentukan oleh keterampilan kepala sekolah yang menonjol dalam: keterampilan memanaj perubahan organisasi, memonitor setiap perubahan, keterampilan merancang yang baik, dan mengalokasikan sumber daya manusia dengan tepat. Kepala sekolah yang memiliki keterampilan manajerial yang menonjol dan mampu merancang keunggulan pembelajaran mampu menjadikan sekolah menjadi sekolah unggul. Ketiga, keterampilan kepala sekolah

dalam pelaksanaan peningkatan keunggulan dibuktikan dengan hasil dari unjuk kerjanya melalui perolehan prestasi akademik dan prestasi non-akademik yang dicapai siswa serta ditentukan oleh keterampilan kepala sekolah yang menonjol dalam: keterampilan teknis di bidang pembelajaran, melaksanakan teori pembelajaran terkini, menciptakan program pengembangan staf, keterampilan komputer dan keterampilan berbahasa asing yang memadai. Keberhasilan kepala sekolah dalam meningkatkan keunggulan ditentukan pula oleh keterampilan kepala sekolah dalam menata aspek manusia dan aspek non-manusia serta mampu bekerjasama dengan dan melalui orang lain. Keempat, keterampilan kepala sekolah dalam evaluasi hasil peningkatan keunggulan yaitu kepala sekolah selama memimpin dan mengelola sekolah mampu menjadikan sekolah berprestasi, tidak bermasalah, mampu menciptakan iklim yang kondusif serta ditentukan oleh keterampilan kepala sekolah yang menonjol dalam: memonitor implementasi kebijakan pembelajaran, membina, mengarahkan dan memberdayakan guru dengan baik dalam melakukan evaluasi serta keterampilan dalam memonitor kemajuan belajar siswa.

Beberapa saran dikemukakan sebagai berikut. Pertama, kepala sekolah, hendaknya dapat mempertahankan dan bahkan meningkatkan keterampilannya dalam mengelola dan memberdayakan guru, karyawan, dan staf dengan baik melalui pemberian kepercayaan, melakukan pendampingan, mengevaluasi serta memberikan alternatif penyelesaiannya. Kedua, pendidik, hendaknya berkolaborasi dengan kepala sekolah secara maksimal dalam hal peningkatan kualitas pembelajaran dan pengelolaan aktivitas pembelajaran secara profesional. Ketiga, orang tua siswa, hendaknya berpartisipasi aktif mendukung program-program sekolah dalam rangka meningkatkan prestasi belajar siswa. Keempat, penyelenggara pendidikan, hendaknya melakukan kerjasama dengan

lembaga *independent* yang bergerak dalam bidang pendidikan untuk mengembangkan pendidikan di sekolah dan juga untuk melakukan program pendampingan peningkatan kompetensi profesional bagi kepala sekolah. Kelima, Dinas pendidikan/departemen pendidikan nasional, hendaknya meningkatkan pembinaan profesionalisme kepala sekolah secara terpadu, terpola, profesional dan berkesinambungan. Keenam, Dewan pendidikan, hendaknya meningkatkan pola koordinasi dan kerjasama antara pemangku pendidikan (*stakeholders*) terutama dengan dewan pendidikan dan komite sekolah agar kepala sekolah dapat meningkatkan keterampilan manajerialnya. Ketujuh, kepada para peneliti lain yang berminat terhadap topik penelitian ini, hendaknya dilakukan penelitian lebih lanjut yang mampu mengungkap lebih mendalam tentang sekolah unggul ditinjau dari fokus yang lain serta dapat mengembangkan dan menggali lebih dalam aspek-aspek yang berkaitan dengan: keterampilan kepemimpinan pendidikan, kepemimpinan pembelajaran, kepemimpinan kultural, kepemimpinan manajerial, kepemimpinan sumber daya manusia, dan kepemimpinan strategis.

Daftar Rujukan

- Ardhana, W. (1997). Pembelajaran unggul: konsepsi dan masalah pelaksanaannya. *Makalah* Disampaikan pada Seminar Pelatihan Nasional Pembelajaran Unggul Menyongsong Abad XXI. Program Studi Teknologi Pembelajaran Program Pascasarjana IKIP Malang Bekerjasama dengan IPTPI Cabang Malang. 24 Oktober.
- Bafadal, I. (2007). *Sistem Seleksi Kepala Sekolah*. Makalah disampaikan pada Acara Kunjungan Tim Pengembang Yayasan Daru'l Hikam Cirebon: Cirebon, 21 Mei.
- Bafadal, I. (2005). Konsep sekolah berkualitas terpadu. *Makalah* disampaikan pada acara kunjungan Tim Pengembang Yayasan Daru'l Hikam Cirebon: Cirebon, 4 Desember.
- Bafadal, I. (2006). *Manajemen peningkatan mutu sekolah dasar: dari sentralisasi menuju desentralisasi*. Cet. II., Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Barret, P., Sexton, M., & Stanley, C., (1995). *Cultivating continous improvement in facilities management*. the royal institution of chartered surveyors (RICS) Research. ISBN. 0-85406-739-6: University of Salford.
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. (1982). *Qualitative research for education: an introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon. Inc
- Carmeli, A & Tishler, A. (2006). The relative importance of the top management team's managerial skills. *International Journal of Manpower*. Vol. 27 No. 1, Emerald Group Publishing Limited 0143-7720. Bar-Ilan University, Ramat-Gan, Israel, (online), (<http://www.emeraldinsight.com/0143-7720.htm>, diakses 16 Mei 2006)
- Daft, R.L. & Steers, R.L. (1986). *Organizations: a micro/macro approach*. Illionis: Scott, Foresman & Company.
- Degeng, I.N.S. (1997). *Pembelajaran unggul: Masalah dan Pemecahannya dari Tinjauan Teknologi Pembelajaran*. Makalah Disampaikan pada Seminar Pelatihan Nasional Pembelajaran Unggul Menyongsong Abad XXI. Program Studi Teknologi Pembelajaran Program Pascasarjana IKIP Malang Bekerjasama dengan IPTPI Cabang Malang. 24 Oktober.
- Depdiknas. (2007). *Program pembinaan profesionalisme kepala sekolah dan pengawas sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Depdiknas. (2007). *Sekolah Indonesia di luar negeri (SILN) menuju sekolah bertaraf internasional*. Direktorat

- Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah. Kegiatan Peningkatan Pelayanan Pendidikan Dasar dan Menengah. Jakarta.
- Echols, J.M. & Shadily, H. (2003). *Kamus Inggris-Indonesia*. Cet. XXVII. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ekosiswoyo, R. (2007). Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif kunci pencapaian kualitas pendidikan. Dalam *Jurnal Ilmu Pendidikan (JIP)*, Jilid 14 Nomor 2, Juni 2007. ISSN 0215-9643. Malang: LPTK (Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan), dan ISPI (Ikatan Sarjana Pendidikan Indonesia) dan UM Press.
- Ekosusilo, M. (2003). *Sistem nilai dalam budaya organisasi sekolah pada sekolah unggul (Studi Multi Kasus di SMU Negeri 1, SMU Regina Pacis, dan SMU Al Islam 01 Surakarta)*. Disertasi Tidak Dipublikasikan. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Ekosusilo, M. (2000). Kepemimpinan pendidikan yang efektif dalam rangka otonomi daerah. *Makalah* Disajikan Dalam Forum "Seminar Memaknai Otonomi Daerah Melalui Kebijakan Pendidikan" Yang Di Selenggarakan Oleh Mahasiswa S-3 Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) di Kabupaten Garut, 11 Mei 2000.
- Elsbree, W.S., McNally, H.J., & Wynn, R. (1967). *Elementary school administration and supervision*. (3rd Edition) New York : American Book Company.
- Frymier, J., Cornbleth, C., Donmoyer, R., Gansneder, B.M., Jeter, J.T., Klein, M.F., Schwab, M., & Alexander, W.M. (1984). *One hundred good schools*. West Lafayette, Indiana: Kappa Delta Pi.
- Ghaleei, A. (2006). The principal's role in teacher professional learning. *Disertasi*. Faculty of Education University of Wollongong. (Online), (<http://www.google.com>, diakses 16 Mei 2007).
- Hersey, P & Blanchard, K.H. (1972). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. (2nd Edition). New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (1987). *Educational administration : theory, research, and practice*, (3rd Edition). New York: Random House.
- Indrafachrudi, S., Dirawat., Lamberi, B. (1996). *Bagaimana memimpin sekolah yang efektif*. Malang: CV Ardi Manunggal Jaya.
- Isjoni, dkk. (2008). *ICT untuk sekolah unggul: pengintegrasian teknologi informasi dalam pembelajaran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Katz, R. (1974). *Skills of an effective administrator*, dalam *Harvard Business Review* (online), (http://telecollege.dcccd.edu/mgmt1374/book_contents/1overview/management_skills/mgmt_skills.htm, di akses tanggal 7 Januari 2006).
- Latif, D.A. (2002). Model for teaching the management skills component of managerial effectiveness to pharmacy student. *American Journal of Pharmaceutical Education* Vol. 66 Winter. Bernard J.Dunn School of Pharmacy, Shenandoah University, 1460 University Drive, Winchester VA 22601-5195.
- Manning, R.J. (2004). A comparative analysis of leadership skills: military, corporate, and education as a basis for diagnostic principal assessment. *Disertasi*. Drexel University. (Online), (<http://www.google.com>, diakses 16 Mei 2007).
- Mantja, W. (2007). *Kepemimpinan pendidikan*. Malang: Program Pascasarjana UM.
- Mantja, W. (2007). *Profesionalisme tenaga kependidikan: manajemen pendidikan dan supervisi pengajaran*. Malang: Wineka Media.
- Moedjiarto. (2002). *Karakteristik sekolah*

- unggul: metodologi untuk meningkatkan mutu pendidikan. Jakarta: Duta Graha Pustaka
- Moore, L.L. & Rudd, R.D. (2004). Leadership skills and competencies for extension directors and administrators. *Journal of Agricultural Education*. Volume 45, Number 3. University of Florida..
- Moore, L.L. & Rudd, R.D. (2005). Extension leaders' self-evaluation of leadership skill areas. *Journal of Agricultural Education*. Volume 46, Number 1. University of Florida.
- Pidarta, M. (1995). *Peranan kepala sekolah pada pendidikan dasar: sebagai manajer, pemimpin pengajaran dan supervisor, pencipta iklim yang kondusif, administrator, koordinator kerjasama dengan masyarakat*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Postman, N. & Weingartner, C. (1973). *The school book: for people who want to know what all the hollering is about*. New York: Delacorte Press.
- Rahardjo, T. (2005). *Peran strategis kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan*. Bandung: Alqaprint Jatinangor.
- Robert, K.J. (t.t.) *The relationship between managerial skills and teacher effectiveness*. (Online), (<http://www.aeaconference.org/repository/Day%202/Session%207%20Jean%20Robert%20Kabera%20Presentation.pdf>, diakses 16 Mei 2007).
- Rosjidan. (1997). Pembelajaran unggul versi/kajian Sekolah Laboratorium IKIP Malang. *Makalah* Disampaikan pada Seminar Pelatihan Nasional Pembelajaran Unggul Menyongsong Abad XXI. Program Studi Teknologi Pembelajaran Program Pascasarjana IKIP Malang Bekerjasama dengan IPTPI Cabang Malang. 24 Oktober.
- Sagala, S. (2007). *Manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sergiovanni, T.J. (1984). *The principalship: a reflective practice perspective*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Sonhadji, A. 2003^a. Kontribusi pendidikan terhadap pembangunan daerah. *Makalah* Disajikan pada: Dialog Interaktif "Menggagas Masa Depan Pendidikan Kota Probolinggo". Dewan Pendidikan & Pengurus Daerah Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI) Kota Probolinggo. Tanggal 22 Oktober.
- Sonhadji, A. (2003^b). Pokok-pokok pikiran tentang realisasi kebijakan anggaran pendidikan Kabupaten Pasuruan Tahun 2004. *Makalah* Disajikan pada Saresehan Pendidikan Di Pasuruan. Dewan Pendidikan Kabupaten Pasuruan. Tanggal 25 Oktober.
- Sonhadji, A. (2004). *Konsep sekolah unggul*. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Sonhadji, A. (2007). *Pengembangan budaya sekolah berwawasan multikultural*, (Online), (<http://www.jurnaljpi.wordpress.com>, diakses 17 September 2007).
- Stoops, Rafferty, & Johnson. (1981). *Handbook of educational administration*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Suara Pembaruan Daily. (2008). *Puluhan SMA Swasta Gulung Tikar*.
- Sudjana, N. (1989). *Penilaian hasil proses belajar mengajar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sudrajat, A. (2008). *Kemampuan manajerial kepala sekolah*. (Online), (<http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/05/02/kemampuan-manajerial-kepala-sekolah>, diakses 12 Agustus 2008).
- Ubben, G.C. & Hughes, L.W. (1992). *The principal: creative leadership for effective schools*. Boston: Allyn and Bacon.
- Universitas Negeri Malang. (2003). *Pedoman penulisan karya ilmiah; skripsi, tesis, disertasi, artikel, makalah, laporan, penelitian*. Ed IV. Malang: Biro Administrasi Akademik, Perencanaan dan

- Sistem Informasi bekerjasama dengan
Penerbit Universitas Negeri Malang.
- Usman, H. (2008). *Manajemen: teori, praktek dan riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wayson, W.W. (1988). *Up from excellence: the impact of excellence movement on schools*. Bloomington, Indiana: Phi Delta Kappa Educational Foundation.
- Weihrich, H. (1993). *Management: science, theory and practice*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- White, B. (t.t). *Six Important managerial skill for successful leadership*, (Online), (http://EzineArticles.com/?expert=Barbara_White, diakses 8 September 2008).
- Yukl, G.A. (2002). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, Inc.