

## GELAR PROFESIONAL CALON KEPALA SEKOLAH (SUATU PEMIKIRAN)

**Darwin**

Dosen Fakultas Teknik Universitas Negeri Medan

e-mail: [darwin.dbep@gmail.com](mailto:darwin.dbep@gmail.com)

### **Abstrak**

*Fenomena permasalahan kualitas kepala sekolah telah ada sejak dari sistem promosi dan rekrutmen, kompetensi calon, sampai pada proses penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran. Ekses fenomena tersebut membuat peran dan fungsi kepala sekolah sebagai pendidik, pemimpin dan manajer tidak optimal. Faktor penentu utama adalah rendahnya profesionalisasi kepala sekolah. Solusi terhadap permasalahan mutu kepala sekolah dapat diatasi dari diri kepala sekolah itu sendiri, yaitu melalui penerapan persyaratan yang mengharuskannya memiliki gelar profesional ahli manajemen pendidikan. Untuk mewujudkan pengakuan mutu kepala sekolah melalui gelar profesional ini perlu didukung baik dukungan konstitusi dari pemerintah maupun dukungan lainnya. Gelar profesional ini diharapkan dapat menjadi pendorong dan pemicu peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran dalam arti yang sesungguhnya. Membangun integritas melalui peningkatan mutu pengelola pendidikan yang profesional merupakan salah satu jalan untuk memuaskan masyarakat dan pihak-pihak yang berkepentingan.*

**Kata Kunci:** *Gelar profesional, Kepala Sekolah, kompetensi, mutu pendidikan.*

### **Abstract**

*The phenomenon of principal quality problems has existed since from the promotion and recruitment system, candidate competence, to the process of organizing education and learning. The excess of the phenomenon makes the role and function of principals as educators, leaders and managers not optimal. The main determinant is the lack of professionalization of principals. The solution to the principal's quality problem can be solved from the headmaster himself, by applying the requirement that he / she has a professional degree of education management expert. To realize the quality of the principal's quality through this professional degree needs to be supported both by constitutional support from the government and other support. This professional degree is expected to be the driving force and trigger of quality improvement of education and teaching in the real sense. Building integrity through improving the quality of professional education managers is one way to satisfy the community and stakeholders.*

**Keywords:** *Professional degree, Principal, competence, education quality.*

## PENDAHULUAN

Seluruh masyarakat membutuhkan lembaga pendidikan yang diharapkan mampu mendidik putera-puteri bangsa agar kelak menjadi masyarakat yang cerdas dan berbudi pekerti luhur dalam memberikan kontribusi terbaik bagi kemajuan bangsa. Harapan seluruh lapisan masyarakat tersebut bertumpu pada sekolah sebagai lembaga pendidikan. Sekolah diharapkan dapat mempersiapkan putera-puteri bangsa agar menjadi sumber daya manusia berkualitas menghadapi tantangan masa depan. Maju mundurnya suatu lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Diantara tenaga kependidikan tersebut ada yang dikenal sebagai pengelola sekolah, terutama kepala sekolah.

Kepala sekolah merupakan salah satu input sekolah yang memiliki tugas dan fungsi yang sangat berpengaruh terhadap kelangsungan penyelenggaraan persekolahan. Kepala sekolah juga dikenal sebagai pimpinan tertinggi sekali gus sebagai manajer pada tingkat operasional organisasi sekolah mulai dari jenjang pendidikan TK/KB, SD, SLTP dan SLTA. Kepala sekolah biasanya diangkat dan ditetapkan oleh Kepala Dinas (pemerintah) bagi sekolah negeri dan oleh Ketua Yayasan bagi sekolah swasta. Sebagai pemimpin, kepala sekolah memiliki peranan besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Ia diberi tugas untuk mengorganisir, membina dan mengembangkan sekolah yang dipimpinnnya agar selalu eksis, efektif, efisien dalam mencapai tujuan sekolah.

Berdasarkan peranan dan tugas-tugas di atas memperlihatkan bahwa kepala sekolah merupakan jabatan yang istimewa. Karena dalam kadar tertentu, kepala sekolah merupakan manajer unit kerja selain berperan sebagai pemimpin. Ia harus dapat memastikan bahwa sistem kerjanya berjalan lancar dan semua sumber daya yang diperlukan untuk mencapai hasil harus tersedia secukupnya dengan kualitas yang memadai. Artinya, kepala sekolah memiliki peranan yang besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolahnya. Tumbuh dan berkembangnya etos kerja, terciptanya kerja sama yang harmonis dan perkembangan mutu guru dan staf lainnya ditentukan oleh kualitas kepala sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus senantiasa mengembangkan diri agar menjadi pemimpin pendidikan (*educational leader*) yang profesional. Sebagaimana diungkapkan oleh Kimball Wiles yang dikutip oleh Harna (2003: 1) bahwa seorang kepala sekolah hendaknya profesional dalam kepemimpinan, hubungan manusiawi, proses kelompok, administrasi personalia, dan menilai staf. Seorang kepala sekolah yang berhasil dalam melaksanakan tugasnya adalah kepala sekolah yang dapat memperlihatkan kemampuan profesionalnya sebagai pemimpin. Keberhasilan kepala sekolah adalah karena mendapatkan dukungan dan penghargaan dari stafnya. Kepala sekolah akan berhasil jika guru-gurunya mampu menunjukkan sikap terbuka, kreatif, dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Namun, dukungan, loyalitas, dan sebagainya itu tidak dapat diminta begitu saja dari staf, karena

sangat ditentukan oleh kemampuan profesional dan sikap dari kepala sekolah itu sendiri. Untuk itu, seorang kepala sekolah yang profesional wajib memperlihatkan sikap yang bersahabat, tenang, bersemangat, penuh pengertian, memberi tantangan, menciptakan rasa aman, memiliki wawasan yang luas, memahami visi, misi, dan tujuan sekolah. Selain itu, kepala sekolah hendaknya menunjukkan minat yang kuat terhadap perkembangan pendidikan.

Umaedi (1999: 4-5) mengatakan bahwa kepala sekolah harus tampil sebagai koordinator dari sejumlah orang yang mewakili berbagai kelompok yang berbeda di dalam masyarakat sekolah dan secara profesional harus terlibat dalam setiap proses perubahan di sekolah melalui penerapan prinsip-prinsip pengelolaan kualitas total dengan menciptakan kompetisi dan penghargaan di dalam sekolah itu sendiri maupun sekolah lain. Terdapat empat prinsip dalam pengelolaan kualitas total sekolah yaitu; (i) perhatian harus ditekankan kepada proses dengan terus-menerus mengumandangkan peningkatan mutu, (ii) kualitas/mutu harus ditentukan oleh pengguna jasa sekolah, (iii) prestasi harus diperoleh melalui pemahaman visi bukan dengan pemaksaan aturan, (iv) sekolah harus menghasilkan siswa yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, sikap arief bijaksana, karakter, dan memiliki kematangan emosional. Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas/kemampuan kepala sekolah dan tenaga kependidikan lainnya perlu dilakukan secara berkesinambungan.

Dari beberapa pandangan di atas memperlihatkan bahwa saat ini dan ke depan, sekolah sebagai unit terkecil penyelenggara pendidikan dan pengajaran membutuhkan kepala sekolah yang profesional. Berbagai upaya perlu dilakukan untuk mengantarkan menjadi profesional, terutama dukungan dari pemerintah melalui berbagai kebijakan seperti peninjauan ulang hakikat dan peran kepala sekolah, dukungan konstitusi dan berbagai bentuk penentu kepuasan kerja. Namun hal yang sangat menentukan dari kesemua dukungan tersebut adalah kemauan atau keinginan profesional yang semestinya lahir dari dalam diri calon kepala sekolah atau kepala sekolah. Artinya, diperlukan upaya sinergi untuk mewujudkan profesional kepala sekolah, baik upaya dari pemerintah, masyarakat dan terutama yang paling bertanggungjawab terhadap predikat profesional tersebut adalah calon atau kepala sekolah itu sendiri.

Melahirkan kepala sekolah yang profesional bukanlah pekerjaan yang mudah. Hal ini karena banyaknya permasalahan di sekitar jabatan struktural kepala sekolah itu sendiri. Permasalahan tersebut telah ada sejak calon kepala sekolah dipromosikan, rekrutmen, kompetensi calon, sampai pada penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran. Gambaran tentang banyaknya permasalahan kepala sekolah tersebut akan jabarkan melalui diuraikan tentang beberapa fenomena permasalahan profesional kepala sekolah yang berkembang.

### Fenomena Permasalahan Profesional Kepala Sekolah

Setiap jabatan menggambarkan status yang diemban pemegangnya. Status itu pada gilirannya menunjukkan peran yang harus dilakukan pejabat yang bersangkutan. Peran utama yang harus diemban oleh kepala sekolah yang membedakannya dari jabatan-jabatan kepala lainnya adalah peran sebagai pemimpin pendidikan. Menurut Agus Dharma (2003: 3), kepemimpinan pendidikan mengacu pada kualitas tertentu yang harus dimiliki kepala sekolah untuk dapat mengemban tanggung jawabnya secara berhasil. Kualitas atau mutu yang dimaksudkan adalah: *Pertama*, kepala sekolah harus tahu persis apa yang ingin dicapainya (*visi*) dan bagaimana mencapainya (*misi*). *Kedua*, kepala sekolah harus memiliki sejumlah **kompetensi** untuk melaksanakan misi guna mewujudkan visi, dan *ketiga*, kepala sekolah harus memiliki karakter tertentu yang menunjukkan integritasnya. Jika diperhatikan realitas yang ada, permasalahan sikap dan perilaku kepala sekolah kurang mencerminkan kualitas dan profesional. Pandangan ini mengindikasikan bahwa permasalahan profesional kepala sekolah berkaitan dengan mutu dalam hal visi, misi, kompetensi dan karakter yang cukup melemahkan integritas kepala sekolah itu sendiri.

Elizabeth Sweeting dkk (2004: 2) dari tim konsultan MBE Project melaporkan permasalahan kepala sekolah dari hasil studi tentang peran kepala sekolah khususnya di sekolah yang sudah melaksanakan MBS di Indonesia, bahwa kepala sekolah lebih enggan dalam hal mendelegasikan

tanggung jawab pelaksanaan program sekolah kepada yang lain, enggan mengunjungi dan memonitor guru kelas, atau memimpin rapat formal dengan komite dan orang tua murid. Padahal menjadi seorang kepala sekolah harus memenuhi kriteria tertentu sebagai mana yang pernah dipublikasikan oleh "Boston Public Schools (2006) pada saat merekrut kepala sekolah dengan kualifikasi yang disyarat sebagai berikut,

*"Principal as leaders who are driven by a strong vision of high academic achievement for a diverse student population, are committed to social justice, and have the skills required to lead. Successful candidates will model effective leadership defined by integrity, clear and open communication, fairness, high standards, and an understanding of the needs and interests of a diverse community"*.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus memiliki visi yang kuat terhadap prestasi akademik yang tinggi bagi keragaman populasi siswa, komit terhadap keadilan sosial dan memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk memimpin. Model kepemimpinan efektif yang sukses didefinisikan dengan adanya integritas, terus terang dan berkomunikasi secara terbuka, jujur, memiliki standar yang tinggi, dan memiliki pemahaman terhadap kebutuhan dan keinginan dari keragaman masyarakat sebagai pelanggan. Namun pada kenyataannya di Indonesia persyaratan menjadi kepala sekolah belum mengacu pada kriteria profesional yang berkembang. Artinya, sistem promosi dan sistem rekrutmen kepala sekolah masih perlu

dikembangkan guna memperoleh calon kepala yang profesional.

Sistem rekrutmen yang diterapkan biasanya akan mempengaruhi kualitas calon kepala sekolah yang diperoleh. Dalam praktek di Indonesia selama ini, pada umumnya kepala sekolah adalah guru senior yang dipandang memiliki kualifikasi menduduki jabatan itu. Kualifikasi umum adalah golongan kepangkatan yang sangat dipengaruhi oleh masa kerja seorang guru. Sangat langka jika ada seorang kepala sekolah yang diangkat bukan dari guru atau guru yang memiliki kualifikasi profesional, meski bukan dalam kategori guru senior. Sebagaimana disebutkan oleh Harna (2003: 1) bahwa prosedur pemilihan calon kepala sekolah selama ini didasarkan pada kondite selama ia menjadi guru, unsur favorititas, dan senioritas. Hal ini bukanlah kriteria yang baik untuk menentukan orang yang menjabat sebagai kepala sekolah. Apalagi praktek pemilihan kepala sekolah selama ini kental dengan unsur kolusi, korupsi, dan nepotisme (KKN). Hal ini berdampak pada banyaknya kepala sekolah yang tidak profesional dalam mengelola dan memimpin suatu sekolah. Kondisi ini mengindikasikan adanya penyimpangan dan ketidakwajaran dalam proses promosi atau rekrutmen kepala sekolah.

Penyimpangan dan ketidakwajaran dalam proses pemilihan atau rekrutmen kepala sekolah selama ini berpangkal dari kebiasaan perilaku korupsi sebagai wujud rendahnya komitmen terhadap profesional, baik sebagai guru maupun sebagai pejabat kepala sekolah. Perilaku korupsi ini diakui oleh Budiardjo (2003: 1) seorang guru SLTP Negeri 79 Jakarta Pusat

dalam artikelnya yang diterbitkan harian Umum Kompas tanggal 15 Desember 2003 menyebutkan bahwa guru dewasa ini banyak yang telah digero-goti penyakit korupsi. Beliau mengidentifikasi lima jenis model korupsi ala guru, yaitu: (1) Guru sebagai koruptor waktu, karena guru sering terlambat masuk kelas, membolos atau tidak memunaikan kewajibannya mengajar di kelas dengan berbagai alasan. (2) Guru sebagai manipulator nilai. Terkadang guru mendapat tekanan birokrasi dari atau melalui kepala sekolah sehingga guru terpaksa memanipulasi nilai agar siswa naik kelas atau lulus ujian. Sehingga akhirnya guru terbiasa memberikan bonus nilai kepada siswa yang berprestasi semu, atau dengan modal nekat guru akhirnya menjual nilai dengan imbalan rupiah. (3) Guru sebagai pedagang atau calo barang dan jasa. Hampir semua keperluan siswa dijual oleh guru, seperti pakaian seragam/olahraga, sepatu, topi, kaos kaki, buku pelajaran, buku tulis dan alat tulis. Memperoleh komisi atau diskon dari pemasok barang atau melakukan mark-up harga. Guru menjadi calo berbagai kegiatan sekolah seperti studi tour/banding, perpindahan, peringatan hari besar, tes inteligensia, nonton film dan lain-lain sejenisnya. (4) **Guru sebagai pembeli jabatan**, terutama jabatan kepala sekolah, meskipun harganya puluhan juta, paling-paling 2 – 3 tahun modal sudah kembali dan selebihnya tinggal memperkaya diri. Politik uang seperti inilah yang menjadi pemicu **perilaku kepala sekolah yang korup**. (5) Guru sebagai koruptor dana. **Kepala sekolah** bekerja sama dengan elite sekolah, seperti wakil kepala

sekolah, staf, dan orang kepercayaan, mengkorupsi dana yang tidak sedikit jumlahnya. Dana yang berasal dari orangtua siswa, masyarakat, dan pemerintah adalah sasaran empuk yang dapat dikorupsi. Korupsi seperti ini merupakan korupsi yang sistemik karena ada kalanya melibatkan pejabat pendidikan pada level di atas kepala sekolah. Diakhir tulisannya Budiardjo menyimpulkan bahwa guru dan kepala sekolah sebagai tenaga profesional, sudah bukan masanya lagi dipuja-puji dengan sebutan pahlawan tanpa tanda jasa. Sangat naif ketika kita menyebut pendidikan sebagai sektor yang vital dalam rangka investasi jangka panjang, sementara itu kompetensi dan komitmen profesional guru dan kepala sekolah masih relatif sangat rendah.

Nugroho (2004: 4) menegaskan bahwa sumber korupsi yang tak kalah besarnya adalah promosi jabatan kepala sekolah, penilik-pengawas, kepala dinas dan sejenisnya. Pada era otonomi, semakin kencang kasak-kusuk tarif promosi jabatan kepala sekolah dari tingkat SD sampai SMA. Hal ini berdampak pada lemahnya motivasi berprestasi para guru dan tampilnya para kepala sekolah dan kepala dinas yang tidak memiliki komitmen profesional dan kinerja kurang optimal. Kerugian yang paling besar adalah suburnya praktik korupsi di lingkungan pendidikan yang bermuara pada melemahnya komitmen profesional kepala sekolah, pendidikan dan tenaga kependidikan dalam penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran.

Rendahnya profesional kepala sekolah sering beralih akibat rendahnya penghargaan dan bentuk

kepuasan kerja lainnya. Rendahnya penghargaan pemerintah terhadap jabatan kepala sekolah, seolah-olah pemerintah menjadi enggan untuk menetapkan kriteria profesional pada jabatan tersebut. Sehingga rendahnya profesional kepala sekolah merupakan bagian dari ekses rendahnya komitmen pemerintah terhadap jabatan kepala sekolah dan pendidikan dalam arti yang luas. Hal ini sesuai dengan ungkapan Irwanto (2005) bahwa selain persoalan korupsi, tidak semua pemerintah lokal mempunyai **komitmen** yang tinggi pada sektor pendidikan. Memperbaiki sistem pendidikan dasar secara menyeluruh diperlukan komitmen tinggi dari masyarakat dan pemerintah, terutama penyelenggara pendidikan dengan motor penggerak utamanya adalah kepala sekolah. Jika dibandingkan dengan negara-negara serumpun, komitmen pemerintah Indonesia sampai tahun 1999-2001 adalah yang terendah, dan kenyataan ini sudah lebih dari dua dasawarsa.

Bukti rendahnya komitmen pemerintah terhadap pendidikan terlihat dari rendahnya tunjangan jabatan yang diberikan kepada jabatan kepala sekolah sebagai profesional. Artinya, secara resmi di Indonesia, tunjangan jabatan kepala sekolah sebenarnya tidak memberikan janji bagi kehidupan yang jauh lebih layak dibandingkan para guru lainnya. Sedikit sekali fasilitas yang disediakan bagi pengemban tanggung jawab sebesar itu. Berdasarkan Keputusan Presiden RI No. 3 Tahun 2003, besar tunjangan jabatan kepala sekolah setiap bulan adalah sebersas Rp. 387.500,- untuk kepala sekolah SD, Rp. 425.000,- untuk kepala sekolah SMP, dan Rp. 487.500,- untuk kepala sekolah

SMA. Besar tunjangan jabatan yang begitu minim tentu tidak sesuai dengan jumlah tanggung jawab dan kebesaran nama kepala sekolah. Penghargaan pemerintah yang memprihatinkan terhadap jabatan kepala sekolah dirasa belum sesuai dengan besarnya tuntutan kompetensi dan profesional jabatannya. Namun, sekalipun fasilitas dan penghargaan begitu minim, dalam kenyataan para guru di Indonesia (umumnya) tampaknya berlomba-lomba, dan bahkan seolah-olah menghalalkan segala cara untuk mendapatkan jabatan kepala sekolah.

Dharma (2003: 3) mengatakan bahwa agaknya dalam praktik, jabatan kepala sekolah telah memiliki nilai ekonomi yang lebih mengungguli nilai-nilai lainnya, bahkan nilai moral sekalipun. Akibatnya, banyak mereka yang menjabat sebagai kepala sekolah melakukan tindakan memalukan dengan mengorbankan kepentingan peserta didik. Sayangnya, contoh yang tidak terpuji dari kepala sekolah ini kemudian menular kepada para guru dan staf pendukung lainnya. Ini tentu saja sangat disayangkan karena para pengelola sekolah seyogianya lebih mengutamakan kepentingan pembelajaran peserta didik ketimbang kepentingannya sendiri atau kepentingan-kepentingan lainnya. Perilaku dan kinerja kepala sekolah semacam ini menggambarkan bahwa memang telah terjadi permasalahan pada tekad atau komitmen kepala sekolah sebagai seorang profesional dalam pengelolaan sekolah.

Komitmen profesional yang rendah akhirnya semakin memperparah merosotnya kualitas pendidikan dalam arti yang luas. Indikasi ini seperti yang

disinyalir oleh Harna (2003: 2) bahwa dalam kenyataan, banyak di antaranya yang tadinya berkinerja sangat bagus sebagai guru, menjadi tumpul setelah menjadi kepala sekolah. Umumnya mereka tidak cocok untuk mengemban tanggung jawab manajerial. Orang-orang seperti ini telah terjerembab di puncak inkompetensi. Sangat memprihatinkan nasib sekolah jika dipimpin oleh seseorang yang tidak kompeten dan menanggalkan kaidah-kaidah pengelolaan yang profesional. Oleh karena itu tidak berlebihan jika dikatakan bahwa permasalahan mendasar kepala sekolah adalah permasalahan komitmen **profesional**. Karena komitmen profesional merupakan moral kerja yang paling mendasar dalam menjalankan suatu profesi atau jabatan. Hal ini sesuai dengan ungkapan Slamet PH (2001: 5) bahwa moral kerja yang harus dimiliki oleh kepala sekolah terhadap profesi atau pekerjaannya adalah komitmen profesional.

Berdasarkan fakta di atas dapat dijelaskan bahwa profesional kepala sekolah merupakan permasalahan fenomenal yang sering menjadi sorotan berbagai kalangan, terutama dalam penyelenggaraan pendidikan pada unit-unit persekolahan. Oleh karena itu profesionalisme kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan sangat memerlukan perhatian serius. Upaya pengembangan dan peningkatan kualitas pendidikan dapat dilakukan melalui peningkatan profesional kepala sekolah dan guru. Sebagaimana telah dibuktikan oleh Negara Tirai Bambu Cina bahwa menurut Li Lanqing (2005: 5) dalam kurun waktu kurang lebih 10 tahun (1993 – 2003) telah dapat meningkatkan

perekonomian bangsa dengan menempatkan kualitas pendidikan, manajemen persekolahan, kondisi dan profesi guru serta profesional kepala sekolah sebagai prioritas strategi kebijakan negaranya. Kondisi ini memperlihatkan bahwa kepala sekolah yang kesehariannya berhadapan dengan beragam permasalahan pelayanan dan fungsi manajemen, tentu profesional merupakan unsur utama yang harus dimiliki kepala sekolah, baik sebagai pendidik, pemimpin maupun sebagai manajer sekolah.

Keseluruhan fenomena permasalahan profesional kepala sekolah di ataslah yang menjadi dasar sehingga semua pihak terutama lembaga yang lebih berkompeten untuk lebih mencurahkan perhatiannya terhadap pengembangan profesional kepala sekolah. Pemahaman melalui penelitian perlu lebih dipertajam dan mendalam serta berangkat dari hakikat sampai pada program aksi. Melahirkan program aksi atau bahkan gerakan yang perlu dilakukan secara membumi dan beroreintasi pada arah peluang dan trend

kualitas masa depan dengan memperhatikan kepentingan semua pihak.

#### PEMBAHASAN

Kepala sekolah merupakan jabatan yang unik dibandingkan dengan sederetan jabatan-jabatan lainnya. Hal ini karena keterlibatannya sangat kompleks secara alamiah dalam penyelenggaraan pendidikan dan dengan mengkombinasikan hubungan kerja yang tidak hanya dalam konteks sekolah sebagai organisasi, akan tetapi hubungannya dengan sejumlah stakeholders lainnya, meliputi orang tua siswa, siswa, kolega, penyelenggara pendidikan, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan dengan sekolah dan pembelajaran.

Istilah kepala sekolah pada dasarnya padanan istilah kepala guru dan kepala pengajar. Kepala pengajar berangkat dari istilah pengajar (*teacher*) dan kepala guru berangkat dari istilah guru (*master*). Perbedaan antara pengajar dengan guru menurut Harefa (2001: 72) adalah:

Pengajar ( <i>teacher</i> )		Guru ( <i>master</i> )	
1	Pekerjaan atau okupasi yang dapat "hilang".	1	Profesi atau panggilan jiwa yang tidak mungkin "hilang".
2	Pilihan rasional	2	Pilihan "moral spiritual".
3	Berusaha meningkatkan kesejahteraan hidupnya terlebih dahulu.	3	Berusaha mengejar kepuasan batinnya lebih dahulu.
4	Peran utama: mengajar	4	Peran utamanya: mengajar-belajar.
5	Transfer ilmu pengetahuan dan teknologi.	5	Sosialisasi nilai-nilai luhur untuk hidup dan kehidupan.
6	Fokus pada dirinya, keinginan, dan kebutuhannya.	6	Fokus pada minat, bakat, talenta muridnya (altruis).
7	Memandang muridnya sebagai "bawahan".	7	Memandang muridnya sebagai mitra potensial.
8	Kemampuan mengajar minimum sampai rata-rata.	8	Kemampuan mengajar di atas rata-rata sampai luar biasa.

Pengajar ( <i>teacher</i> )		Guru ( <i>master</i> )	
9	Lulusan IKIP atau penggantinya.	9	Pembelajaran seumur hidup di “ <i>sekolah besar kehidupan</i> ”.
10	Umumnya bergelar akademik (sarjana).	10	Tidak memandang gelar akademis sebagai hal terpenting.

Berdasarkan perbedaan antara pengajar dengan guru maka terdapat dua istilah yang berkaitan dengan kepala sekolah. Pemahaman yang lebih mengacu pada pengajar, kepala sekolah dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah “*principal*”, sedangkan pemahaman yang mengacu pada guru dikenal dengan istilah “*headmaster*”. Kedua istilah tersebut pada dasarnya tidak dapat dipisahkan satu sama lain, tetapi hanya dapat dibedakan. Bahkan kedua istilah ini pada waktu dan tempat yang berbeda masih banyak digunakan. Hal ini sesuai dengan ungkapan Moreno Carrasco (2004: 1) bahwa “*The principal was once considered the master teacher of the school. In fact, in some schools the title “headmaster” still exists.*” Dapat dijelaskan bahwa perbedaan kedua istilah tersebut lebih kepada perbedaan peran yang tidak perlu dipertentangkan, akan tetapi keduanya perlu dipadukan untuk saling melengkapi sehingga dapat memenuhi tuntutan kompetensi kepala sekolah yang disyaratkan.

Terdapat perbedaan pengertian yang berkembang sehubungan istilah “*principal*” dan “*headmaster*”. “*Principal*” menurut Waples yang dikutip oleh Pat Thomson (1999) bahwa: “*A principal is required to be an instructional leader, the social worker, do administrative tasks - there are just so many things we're responsible for. But the general feeling is that we're not*

*getting the support from central administration.*” Pengertian ini menyebutkan bahwa *principal* adalah kewajiban seseorang menjadi pemimpin pembelajaran, pekerja sosial, melakukan tugas-tugas administrasi dan banyak hal lain yang menjadi tanggungjawab pekerjaannya. Namun secara umum dirasakan bahwa tidak hanya sekedar pendukung pusat administrasi. Sedangkan dalam situs <http://www.gbep.org/en/img/wenjian/conference%20posters/qi%20tuan.htm>, dikatakan bahwa “*headmaster is leading all staff members and students to get success through innovation, and to strive for the virtue that is beyond price and to pursue excellence, by combination of the headmaster's leading approaches and leading arts.*” *Headmaster* adalah memimpin semua staf dan siswa menjadi berhasil mengikuti perkembangan inovasi, dan berjuang keras untuk kebajikan melebihi penghargaan yang diberikan untuk mengejar keunggulan dengan kombinasi antara pendekatan dengan seni kepemimpinan *headmaster*.

Ditambahkan pula bahwa “*The headmaster should carry out the policy of overall development of education and hold up three “the first”:* *teaching and learning as the first development; harmonious relationship between colleagues as the first management; the teaching quality as the first efficiency.* Jadi seorang *headmaster* harus

memberikan kebijakan pengembangan pendidikan dan menjadi yang utama dalam tiga hal, yaitu pengajaran dan pembelajaran sebagai pengembangan utama; hubungan harmonis antara kolega sebagai manajemen utama; dan kualitas pengajaran sebagai efisiensi utama. Dari kedua pengertian di atas memperlihatkan bahwa *headmaster* lebih menekankan kepada fungsi kepemimpinan yang berkaitan manusia (guru, staf administrasi dan siswa), sedangkan *principal* selain mengurus tentang manusia juga mengurus material lainnya, sistem administrasi dan fungsi-fungsi manajemen, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pembinaan, evaluasi dan pengembangan lembaga pendidikan. Selanjutnya kedua istilah tersebut (*headmaster* dan *principal*) dalam bahasa Indonesia dirangkum dengan istilah kepala sekolah.

Kepala sekolah menurut Keputusan Presiden RI No. 3 tahun 2003 tentang Tunjangan Tenaga Kependidikan, pasal 1 adalah guru yang diberi tugas tambahan. Batasan yang diberikan pemerintah mengindikasikan bahwa jabatan kepala sekolah berangkat dari mereka yang berprofesi guru dan bahkan harus terlebih dahulu memiliki komitmen yang semestinya dimiliki oleh guru, karena pada dasarnya kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan mengelola sekolah. Tugas tambahan yang dimaksudkan adalah tugas yang berkaitan dengan peran kepemimpinan (*headmaster*) dan manajerial (*principal*) suatu lembaga pendidikan sebagai suatu organisasi. Oleh karena itu jabatan kepala sekolah merupakan jabatan yang unik dan membutuhkan komitmen yang kuat

dalam menjalankan peran kepemimpinan dan penerapan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Dengan demikian, dalam penyelenggaraan pendidikan dibutuhkan kepala sekolah yang memiliki komitmen sebagai prinsip dasarnya.

Jabatan kepala sekolah sekaligus guru menurut David Hansen yang dikutip oleh Suparno (2004: 126) merupakan panggilan hidup yang terdiri atas dua unsur penting, yaitu (1) pekerjaan itu membantu mengembangkan orang lain, dan (2) pekerjaan itu juga mengembangkan dan memenuhi diri sendiri sebagai pribadi. Dari beberapa pandangan di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah jabatan dengan seperangkat tugas dan wewenang yang melekat pada diri seseorang dalam melakukan tugas kependidikan, kepemimpinan dan pengelolaan penyelenggaraan lembaga pendidikan baik jenjang TK/KB, SD/MI, SMP/MTs, dan SLTA/MA dalam mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran.

### **Kompetensi Kepala Sekolah**

Banyak sumber yang telah mengidentifikasi kompetensi kepala sekolah, namun yang telah merangkum secara rinci melalui Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut:

#### **1. Kompetensi Kepribadian**

- 1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas sekolah/madrasah.

- 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- 5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
- 6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pimpinan pendidikan.

## 2. Kompetensi Manajerial

- 1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide,

sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.

- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
  - 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
  - 11) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
  - 12) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
  - 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
  - 14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
  - 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
  - 16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
- ## 3. Kompetensi Kewirausahaan
- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
  - 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah

sebagai organisasi pembelajar yang efektif.

- 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
  - 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
  - 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
- 4. Kompetensi Supervisi**
- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
  - 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
  - 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- 5. Kompetensi Sosial**
- 1) Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
  - 2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
  - 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Banyaknya kompetensi yang disyaratkan di atas, tentu tidak mudah bagi seorang calon kepala sekolah untuk memenuhinya, apalagi jika calon kepala sekolah tersebut hanya berpengalaman sebagai guru. Karena bila diperhatikan kompetensi-kompetensi tersebut pada dasarnya meliputi fungsi kepemimpinan, manajerial dan

kependidikan. Artinya, hanya kepala sekolah yang profesional yang dapat memenuhi semua kompetensi tersebut, yaitu skepala sekolah yang memiliki keahlian teknis, reformis, rasional sampai pada keahlian pembuatan keputusan dalam merumuskan kebijakan strategis pengembangan dan peningkatan mutu sekolah dengan segenap tujuan dan komponennya.

### **Profesional Kepala Sekolah**

Terdapat beberapa istilah yang berkaitan dengan profesional, diantaranya profesi, profesional, profesionalisasi, dan profesionalisme, yang tidak bisa dipisahkan satu sama lain, tapi hanya dapat dibedakan. Menurut Buchori (1994: 70), profesi berasal dari bahasa Inggris dari kata "profession" atau bahasa Belanda "professie", keduanya diserap dari bahasa Latin yaitu "professio" yang berarti "pengakuan" atau "pernyataan", dan dalam bentuk tindakan dikenal dengan istilah "profiteri" yaitu "mengaku" atau "menyatakan". Apa saja yang dialami atau dinyatakan disebut dengan *professus*. Dengan demikian penggunaan istilah "profesi" berarti pernyataan atau pengakuan tentang bidang tertentu termasuk pekerjaan atau pengabdian tertentu, termasuk pekerjaan yang dilakukan

H.A.R. Tilaar (1995: 294) menyebutkan bahwa profesi merupakan suatu jabatan atau pekerjaan yang menuntut keahlian yang khas dari para anggotanya. Terdapat dua ketentuan dalam penggunaan kata "profesi". (1) suatu kegiatan hanya dapat dikatakan "profesi" kalau kegiatan itu dilakukan untuk mencari nafkah. (2) Ditentukan pula bahwa suatu kegiatan untuk mencari

nafkah hanya boleh disebut “profesi” kalau dilakukan dengan tingkat keahlian yang cukup tinggi. Dengan demikian profesi adalah pernyataan atau pengakuan tentang bidang pekerjaan atau jabatan tertentu dengan keahlian yang cukup tinggi.

Profesionalisasi menurut Sahertian (1994: 36) adalah suatu usaha untuk mencapai tingkat profesional. Pengertian profesionalisasi ini menunjukkan adanya suatu proses perubahan yang dinamis dalam status pekerjaan dari yang non-profesi atau semi-profesi ke arah profesi yang sesungguhnya yakni menjadi profesional. Sedangkan profesionalisme menurut Tafsir (1994: 107) adalah suatu paham yang mengajarkan bahwa pekerjaan harus dilakukan oleh orang yang profesional. Pekerjaan yang profesional senantiasa menggunakan teknik dan prosedur yang berpijak pada landasan intelektual yang dipelajari secara sengaja, terencana, kemudian dipergunakan demi kemaslahatan umat manusia.

Ditambahkan oleh Sahertian (1994: 36) bahwa istilah profesional sering diartikan sebagai suatu keterampilan teknis yang dimiliki seseorang yang mengandung makna ahli (ekspert), tanggungjawab (responsibility), baik tanggungjawab intelektual maupun tanggungjawab moral, serta memiliki kesejawatan. Makna profesional dapat dipandang dari 3 dimensi, yaitu expert (ahli), rasa tanggungjawab dan kesejawatan. Oleh karena itu seorang profesional dituntut untuk menguasai visi yang mendasari keterampilan yang ditekuni. Visi orang yang profesional menurut Samana (1994: 27) senantiasa menyangkut

wawasan filosofis, pertimbangan rasional, dan memiliki sikap yang positif dalam melaksanakan serta mengembangkan mutu karyanya. Tidak ada kemahiran profesional lahir dari pendidikan formal semata, tanpa didukung oleh latihan-latihan pribadi yang intensif. Latihan untuk mencapai kemahiran profesional selamanya membutuhkan energi, waktu, dan dana dalam jumlah besar. Kesemua pemahaman tentang profesional, membuatnya identik dengan mutu, komitmen, tanggungjawab, dan bayaran yang tinggi.

Lebih rinci Houle yang dijelaskan kembali oleh Suyanto (2000) bahwa suatu pekerjaan dikatakan profesional jika pekerjaan itu memiliki ciri-ciri: (1) harus memiliki landasan pengetahuan yang kuat; (2) berdasarkan atas dasar kompetensi individu; (3) memiliki sistem seleksi dan sertifikasi; (4) ada kerja sama dan kompetisi yang sehat antar sejawad; (5) adanya kesadaran profesional yang tinggi; (6) memiliki prinsip-prinsip etik (kode etik); (7) memiliki sistem sanksi profesi; (8) adanya militansi individual; dan (9) memiliki organisasi profesi.

Berkaitan dengan ciri-ciri profesional di atas, maka dapat dikatakan bahwa profesional kepala sekolah adalah seseorang memiliki keahlian, tanggungjawab, dan kesejawatan dalam memimpin dan mengelola penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran yang bermutu melalui pengakuan sertifikasi profesional atau gelar profesional yang diterbit oleh organisasi profesi atau lembaga representatif lainnya.

### Gelar Profesional Bagi Calon Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai pengelola unit pelaksana penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran berkewajiban untuk memajukan lembaga pendidikan yang berlandaskan profesionalisme, yaitu memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dipersyaratkan, obyektif, jujur, kritis dan penuh tanggungjawab, berdasarkan norma-norma yang berlaku dalam dunia pendidikan, dan menjunjung tinggi keadilan serta ketentuan hukum yang berlaku.

Untuk mencapai maksud tersebut di atas, maka selain fungsi kepemimpinan, kepala sekolah perlu memiliki keahlian meliputi pemahaman dan terampil dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, mulai dari fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pembinaan, evaluasi dan pengembangan lembaga pendidikan. Mengingat latar belakang bidang keilmuan guru yang beragam, dan yang menjadi kepala sekolah pada umumnya berangkat dari profesi guru yang secara akademis tidak memiliki latar belakang ilmu manajemen, maka idealnya calon kepala sekolah adalah bagi mereka yang memiliki latar belakang manajemen pendidikan. Namun karena perkembangan situasi hal ini belum dapat terpenuhi.

Seorang guru meskipun sudah berpengalaman dalam mengajar, tetap saja yang dihadapi adalah perilaku siswa. Sedangkan jika seorang guru telah menjadi kepala sekolah, yang dihadapi bukan hanya perilaku siswa akan tetapi jauh lebih luas yakni perilaku organisasi baik internal maupun eksternal. Sehingga betapa

tidak relevannya jika sekolah selama ini dikelola oleh orang yang tidak memiliki kapabilitas dan profesionalitas dalam manajemen sekolah.

Berdasarkan fenomena dan tinjauan teoritis di atas, maka muncul pemikiran bahwa sudah selayaknya bagi seorang kepala sekolah atau calon kepala sekolah perlu dipastikan memiliki pemahaman dan keterampilan manajemen pendidikan dan kepemimpinan dalam lingkup kelembagaan untuk selanjutnya memperoleh pengakuan tertulis melalui suatu **gelar profesional ahli manajemen pendidikan** yang melekat pada nama calon kepala sekolah, selain gelar akademik atau sebutan profesional lainnya yang sudah ada. Hal ini sesuai dengan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2017 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah bahwa salah satu kualifikasi khusus kepala sekolah adalah: *“Memiliki sertifikat kepala SD/MI atau SMP/MTs atau SMA/MA atau SMK/MAK atau kepala SDLB/SMPLB/SMALB yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah”*.

Untuk mempersiapkan calon kepala sekolah yang profesional, perlu didukung baik dukungan konstitusi maupun dukungan lainnya guna meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan profesionalisasi kepala sekolah. Wadah penyelenggara dan penerbit gelar profesional dapat berupa asosiasi ahli manajemen pendidikan atau bentuk institusi lain yang lebih berkompeten, sepanjang tetap konsisten terhadap pencapaian tujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan mutu profesionalisme para pengelola pendidikan, khususnya kepala sekolah.

Hal ini juga dimaksudkan untuk meningkatkan integritas lembaga pendidikan dan sekolah-sekolah melalui pemberian pemahaman dan kesadaran masyarakat tentang pentingnya lembaga pendidikan dikelola secara profesional.

Untuk mencapai tujuan di atas, wadah penyelenggara berwenang menyelenggarakan berbagai bentuk ujian atau tes keahlian serta memberikan gelar profesional bidang pengelolaan/manajemen pendidikan. Gelar profesional bidang pengelolaan pendidikan dapat saja terdiri atas dua kategori atau lebih, seperti: (1) AMMP = Ahli Madya Manajemen Pendidikan; dan (2) AMP = Ahli Manajemen Pendidikan. Bagi siapa saja yang telah memperoleh gelar profesional tersebut, maka kepadanya berhak mencantumkan singkatan gelar profesional tersebut di belakang namanya. Setiap pemegang gelar profesional manajemen pendidikan harus mampu memegang teguh Kode Etik Profesional. Sementara itu, pembentukan wadah penyelenggara dan penerbitan gelar profesional ini dapat berbadan hukum atau bentuk lain yang ditentukan oleh Pemerintah.

## KESIMPULAN

Fenomena permasalahan kualitas kepala sekolah memperlihatkan bahwa masih perlu pembinaan yang lebih intensif guna mendukung terwujudnya kepala sekolah yang profesional, yakni kepala sekolah yang memiliki keahlian, tanggungjawab, dan kesejawatan dalam memimpin dan mengelola penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran yang bermutu. Selain itu secara teoritis, seorang calon kepala

sekolah yang tidak memiliki latar belakang pendidikan manajemen pendidikan atau sejenisnya yang berminat untuk menjadi kepala sekolah, kepadanya diberi hak untuk menjadi calon kepala sekolah sepanjang memiliki kapabilitas yang relevan dengan fungsi dan tugas kepala sekolah dan diakui secara resmi.

Untuk mewujudkan pengakuan mutu kepala sekolah, maka seseorang dapat diberikan gelar profesional ahli manajemen pendidikan melalui syarat dan mekanisme tertentu. Calon kepala sekolah yang profesional, perlu didukung baik dukungan konstitusi maupun dukungan lainnya guna meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan profesionalisasi kepala sekolah. Wadah penyelenggara dan penerbit gelar profesional dapat berupa asosiasi ahli atau bentuk institusi lain yang lebih berkompeten, sepanjang tetap konsisten terhadap pencapaian tujuan untuk mengembangkan dan meningkatkan profesional kepala sekolah.

Solusi permasalahan mutu kepala sekolah seyogyanya dapat secepatnya direalisasikan dalam upaya peningkatan profesional kepala melalui pemilikan gelar profesional manajemen pendidikan menjadi salah satu syarat bagi calon kepala sekolah. Gelar profesional ini diharapkan dapat menjadi pendorong dan pemicu peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran dalam arti yang sesungguhnya. Upaya peningkatan integritas pengelola pendidikan perlu dibangun melalui profesionalisasi, sekaligus memberikan pemahaman dan kesadaran kepada masyarakat tentang pentingnya lembaga pendidikan dikelola

secara profesional. Semoga dengan adanya gelar profesional manajemen pendidikan bagi calon kepala sekolah, akan menambah daya saing yang sehat dan edukatif serta menambah *icon* dalam atributs *Quality Assurance* tenaga kependidikan di Indonesia.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Boston Public School,  
([http://boston.k12.ma.us/textonly/jobs/hr05\\_089.asp](http://boston.k12.ma.us/textonly/jobs/hr05_089.asp)).
- Buchori, Muktar, *Spektrum Problematika Pendidikan di Indonesia*, (Yogyakarta: Tiara Wacana, 1994).
- Budiardjo, Syukur, "Guru Sebagai Pelaku Korupsi?", *Harian Umum Kompas*, Edisi Senin, 15 Desember 2003, (<http://www.kompas.co.id/kompas-cetak/0312/15/Didaktika/736140.htm>).
- Carrasco, Moreno, *Principal*, 2004, (<http://www.portalcontrol.com/DesktopDefault.aspx?tabid=319>).
- Dharma, Agus, "Dicari Kepala Sekolah Yang Kompeten", 2003, (<http://artikel.us/adharma.html>).
- Direktorat PLP Dikdasmen Depdiknas, Th. 2005, [http://www.dikdasmen.depdiknas.go.id/html/plp/kompetensi\\_kepala\\_SLTP.htm](http://www.dikdasmen.depdiknas.go.id/html/plp/kompetensi_kepala_SLTP.htm).
- Harefa, Andrias, *Pembelajaran di Era Serba Otonomi*, (Jakarta: Penerbit Buku Kompas, 2001).
- Harna, Mugi Muryadi, "Profesionalitas Kepala Sekolah", *Harian Pikiran Rakyat*, Edisi 17 Oktober 2003, (<http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/1003/17/0803.htm>).
- <http://www.gbep.org/en/img/wenjian/conference%20posters/qi%20tuan.htm>.
- Irwanto, Mau ke Mana Pendidikan Dasar Kita? *Harian Umum Kompas*, edisi Kamis, 12 Mei 2005, (<http://www.kompas.com/kompas-cetak/0505/12/opini/1744895.htm>).
- Keputusan Presiden RI No. 3 Tahun 2003 tentang Tunjangan Tenaga Kependidikan, (Jakarta: CV. Medya Duta, 2003).
- Li Lanqing, *Education for 1.3 Billion*, (Cina: Foreign Language Teaching and Research Press, 2005).
- Nugroho, "Kecil Anggaran, Besar Kebocoran", *Suara Merdeka*, edisi 30 Desember 2004, p. 4. (<http://www.suaramerdeka.com/harian/0412/30/opi03.htm>).
- Permendiknas Nomor 13 Tahun 2017 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah
- Sahertian, Piet A., *Profil Pendidik Profesional*, ( Yogyakarta: Andi Ofset, 1994).
- Samana, A., *Profesionalisme Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Kanisius, 1994).
- Slamet PH, Karakteristik Kepala Sekolah Tangguh, 2001, (<http://www.depdiknas.go.id/Jurnal/25/slametph.htm>).
- Suparno, Paul, *Pendidikan dan Peran Guru*, dalam "Pendidikan

- Manusia Indonesia*”, Tonny D. Widiastono (ed), (Jakarta: Penerbit Buku Kompas, 2004).
- Suyanto, *Kepala Sekolah Yang Profesional dan Efektif*; Harian Umum Kompas, Edisi 16 Pebruari 2000.
- Sweeting, Elizabeth dkk, “Studi Peran Kepala Sekolah Dan Komite Sekolah”, 2004, (<http://www.mbeproject.net/mbe59.html>).
- Tafsir, Ahmad, *Ilmu Pendidikan Dalam Perspsektif Islam*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1994).
- Thomson, Pat, *High stakes principalship - sleepless nights, heart attacks and sudden death accountabilities: Reading media representations of the US principal shortage*, 1999.
- Tilaar, HAR, *50 Tahun Pembangunan Pendidikan Nasional 1945-1995*, (Jakarta: PT Grasindo, 1995).
- Umaedi, MPMBS: pendekatan baru dalam pengelolaan sekolah, 1999, pp. 4-5. (<http://www.ssep.net/director.html>).