

Penggunaan *Mapping* dan Analisis Faktor untuk Pengembangan Konsep Kompetensi Kepemimpinan Sekolah

Use of Mapping and Factor Analysis to Develop the Concept of School Leadership Competency

Mustamin¹, Andi Taufik², A. St. Nuraeni³

BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan^{1,3}

Jl. Opu Daeng Risadju No.23, Makassar

Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia²

Jl. Raya Baruga No. 48, Makassar

E-mail : mustaminbpsdmsulsel@gmail.com¹

Naskah diterima tanggal 25 November 2024. Naskah direvisi tanggal 26 Desember 2024.
Naskah disetujui tanggal 27 Desember 2024.

Abstrak

Kepala Sekolah adalah guru yang diangkat sebagai Pemimpin Pembelajaran pada satuan pendidikan seperti yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (PermendikbudRistek) Nomor 40 Tahun 2021. Untuk mampu menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin pembelajaran tersebut, maka Kepala Sekolah harus mempunyai kompetensi dalam hal kepemimpinan. Hanya yang menjadi permasalahan adalah standar kompetensi Kepala Sekolah yang digunakan sampai saat ini masih berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah, sehingga konsep kompetensi Kepemimpinan Sekolah perlu terus dikembangkan sesuai perubahan dan tuntutan zaman. Berdasarkan kondisi tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah dimensi kompetensi kepemimpinan sekolah yang harus dimiliki oleh Kepala Sekolah saat ini? Untuk menjawab rumusan masalah tersebut maka sebanyak 160 responden Kepala Sekolah serta teori yang digunakan adalah Jackson dan Trochim (2002), Hair et al (2010), dan Dokumen Kompetensi Kepala Sekolah. Penelitian ini menggunakan *mixed method* untuk mendeskripsikan Sub Dimensi Kompetensi Kepala Sekolah dari segi Kepemimpinan Sekolah melalui penggunaan Mapping dan Analisis Faktor (*Exploratory Factor Analysis* dan *Confirmatory Factor Analysis*) dengan hasil sebagai berikut; Sub dimensi kompetensi kepemimpinan sekolah diantaranya; (1) Kreatif dan Inovatif, (2) Kerjasama Stakeholder, (3) Upaya Pencapaian Tujuan Sekolah, dan (4) Memahami Kondisi Sosial dan Politik. Disamping itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa sub dimensi Kemampuan Kepala Sekolah untuk berkolaborasi stakeholders sekolah merupakan sub dimensi yang memberikan kontribusi terbesar terhadap kepemimpinan sekolah. Berdasarkan hasil tersebut, maka BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan perlu menyusun kurikulum pelatihan

pengembangan kompetensi Kepala Sekolah terkait kepemimpinan sekolah. Disamping itu, hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu rujukan bagi Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan dalam melakukan pembinaan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah khususnya terkait Kepemimpinan Sekolah.

Kata Kunci: Kompetensi Kepemimpinan Sekolah, Kolaborasi, Inovasi

Abstract

The principal is a teacher who is appointed as a Learning Leader in an educational unit as regulated in the Regulation of the Minister of Education, Culture, Research and Technology (PermendikbudRistek) Number 40 of 2021. To be able to carry out the main duties and functions as a learning leader, the principal must have competence in terms of leadership. The only problem is that the school principal competency standards currently used are still based on Minister of Education Regulation Number 13 of 2007 concerning School Principal Qualification and Competency Standards, so the concept of School Leadership competency needs to continue to be developed according to changes and demands of the times. Based on these conditions, the formulation of the problem in this research is what dimensions of school leadership competency must be possessed by current school principals? To answer the problem formulation, there were 160 school principal respondents and the theories used were Jackson and Trochim (2002), Hair et al (2010), and the School Principal Competency Document. This research uses a mixed method to describe the Sub-Dimensions of Principal Competency in terms of School Leadership through the use of Mapping and Factor Analysis (Exploratory Factor Analysis and Confirmatory Factor Analysis) with the following results; Sub dimensions of school leadership competency include; (1) creative and Innovative, (2) Stakeholder collaboration, (3) Efforts to achieve school goals, and (4) Understanding Social and Political Conditions. Apart from that, the research results also show that the sub-dimension of the principal's ability to collaborate with school stakeholders is the sub-dimension that makes the greatest contribution to school leadership. Based on these results, BPSDM South Sulawesi Province needs to develop a training curriculum for developing the competency of School Principals related to school leadership. Apart from that, the results of this research can be a reference for the South Sulawesi Provincial Education Office in developing the Managerial Competence of School Principals, especially regarding School Leadership.

Keywords: School Leadership Competencies, Collaboration, Innovation

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor sentral dalam perkembangan suatu organisasi. Istilah yang digunakan pun sekarang telah berubah, dari *Human Resource* (sumber manusia) yang seolah-olah barang habis pakai, menjadi *Human Capital* (modal manusia) yang dapat terus dikembangkan. SDM sebagai *Human Capital* menjadi penggerak roda organisasi dalam mencapai dan mewujudkan tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Oleh karena itu, produktivitas organisasi sangat ditentukan oleh kompetensi kepemimpinan dari Kepala Sekolah.

Kompetensi kepemimpinan sekolah menjadi hal yang sangat penting bagi Kepala Sekolah, karena dengan kompetensi tersebut Kepala Sekolah mampu mentransformasi dan menginspirasi guru dan siswa untuk menghasilkan capaian yang lebih tinggi (Bass, 1985). Sementara itu, hasil penelitian dan laporan terkini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah berpengaruh terhadap kinerja sekolah diantaranya adalah hasil penelitian [Putra dan Wiranti \(2024\)](#) menunjukkan bahwa kompetensi kepemimpinan Kepala Sekolah berdampak langsung pada pengelolaan guru, sarana-prasarana, serta implementasi program pendidikan. Hal ini bermakna bahwa, sekolah dengan Kepala Sekolah yang memiliki kompetensi rendah sering kali tidak mampu mendorong pengembangan guru atau meningkatkan kualitas pembelajaran, sehingga mutu pendidikan dan capaian Rapor Pendidikan juga rendah. Demikian juga halnya Pusat Standar dan Kebijakan Pendidikan ([PSKP](#)) [Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan Ristek \(2024\)](#) melaporkan bahwa sekolah dengan Kepala Sekolah yang mempunyai kompetensi baik menunjukkan capaian Rapor Pendidikan juga lebih baik. Kepala Sekolah yang efektif biasanya melibatkan semua pihak secara kolaboratif untuk mengidentifikasi masalah utama pendidikan, merancang solusi berbasis data, dan melaksanakan pembinaan berkelanjutan bagi guru.

Seiring dengan adanya tantangan tersebut di atas, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2017), telah menetapkan visi pembangunan dalam RPJPN 2005 – 2025 yaitu Indonesia yang Mandiri, Maju, Adil dan Makmur yang pentahapannya dalam bentuk RPJM 1 (2005-2009) dengan Fokus kepada pencapaian *Good Governance*, RPJM 2 (2010-2014) dengan Fokus kepada Reformasi Birokrasi dan UU ASN, RPJM 3 (2015-2019) dengan Fokus kepada *SMART* ASN, dan RPJM 4 (2020-2025) dengan fokus kepada ASN sebagai *Human Capital*. Untuk mewujudkan ASN sebagai *Human Capital*, maka UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 1 ayat 15 menyatakan bahwa sistem penyelenggaraan Manajemen ASN adalah sistem merit dengan prinsip meritokrasi dengan salah satu ruang lingkupnya adalah Pengembangan Kompetensi ASN sebagaimana dalam pasal 31 huruf f dalam UU ASN. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara meliputi; (1) Kompetensi Teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional. Dan pengalaman bekerja secara teknis; (2) Kompetensi Manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan (3) kompetensi

sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan. Selain itu juga, dasar perlunya Kepala Sekolah mempunyai kompetensi kepemimpinan adalah berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Riset dan Teknologi Nomor 40 Tahun 2021 tentang Pengangkatan Guru menjadi Kepala Sekolah diuraikan bahwa Kepala Sekolah adalah guru yang diberikan tugas untuk memimpin satuan pendidikan.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dalam upaya pengembangan kompetensi ASN tersebut menghadapi beberapa tantangan sejak implementasi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2015. Beberapa Gap Permasalahan dari Tantangan yang dimaksud adalah; (1) Standar Kompetensi Kepala Sekolah yang masih digunakan sampai saat ini adalah Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007, yang berarti sudah 17 Tahun belum pernah dilakukan penyesuaian dengan perubahan sistem digitalisasi pendidikan seperti saat ini, (2) Berubahnya sistem pengelolaan pendidikan jenjang SMA/SMK/SLB menjadi tanggung jawab Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, yang saat ini banyaknya ASN Bidang Pendidikan adalah 11,538 orang atau sebanyak 52,30% dari jumlah ASN di Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan berdasarkan Data Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2024, (3) terbitnya Peraturan Gubernur Nomor 58 tahun 2020 tentang ASN *Corporate University* BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan sebagai pusat pengembangan kompetensi dalam wilayah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, dan (4) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Riset dan Teknologi Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah dengan perlunya memiliki kompetensi sebagai Pemimpin Pembelajaran.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Kompetensi Kepala Sekolah

Berawal dari istilah kompetensi merujuk kepada kata keterampilan yang ditunjukkan oleh seseorang pemimpin dalam sikap dan perilakunya berkaitan dengan tugas yang dijalankan. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Barnard dalam [Boyatzis \(2012\)](#), kepemimpinan yang baik adalah bergantung kepada kemampuan atau keterampilan yang dimiliki untuk meningkatkan prestasi organisasi yang dipimpinnya. Namun pada tahun

1970-an, McClelland (1998) seorang psikologi kognitif dari *Harvard University* berpendapat bahwa kemampuan atau keterampilan dalam sikap dan perilaku dikenal dengan istilah kompetensi. Perkembangan teori kompetensi kemudian dipopulerkan oleh [Boyatzis \(2012\)](#) yang mendefinisikan bahwa kompetensi sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang yang tampak pada sikap dan perilakunya, sesuai dengan keperluan pekerjaan dan dalam lingkungan organisasi serta memberikan hasil yang diharapkan. Berdasarkan penjelasan [Barrie dan Pace \(2007\)](#) bahwa, kompetensi lebih fokus kepada pencapaian tujuan utama melalui tindakan yang efektif. Pakar lain pula menjelaskan bahwa kompetensi ialah perilaku yang dapat dilihat dan digambarkan sebagai suatu hasil (McLagan, 2017), serta kompetensi dapat divisualisasikan sebagai bagian daripada kepakaran dalam menjalankan tugas (Herling, 2010).

Berbagai definisi kompetensi dari rujukan lain seperti Robbins *et al.* (2007), [Davis \(2013\)](#) dan ketentuan Dokumen Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, menjelaskan bahwa kompetensi ialah satu kumpulan pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dimiliki, dihayati, dikuasai dan diamalkan dalam menjalankan tugas. Kompetensi pemimpin organisasi akan efektif jika keadaan seperti berikut; (1) membuat staf lebih baik dalam pekerjaan mereka, (2) memberikan respon kepada staf tentang bagaimana meningkatkan kompetensi mereka menjadi staf yang luar biasa, (3) memberikan staf kesempatan untuk mempraktikkan kompetensi perilaku, dan (4) mengharapkan staf untuk mengatur tindakan bagi mencapai sesuatu tujuan.

Pemahaman tentang kompetensi diperkuat pula oleh [Moqvist \(2013\)](#) yang menjelaskan bahwa kompetensi dijelaskan sebagai keadaan perilaku seseorang dalam menjalankan pekerjaannya. Sementara itu, [Hay Group \(2003\)](#) menjelaskan bahwa kompetensi dideskripsikan sebagai seseorang yang mampu menjalankan pekerjaan dengan baik dalam aktivitas, sikap maupun hasil yang dapat ditunjukkan. Merujuk [Eraut \(2003\)](#), mencatat perbedaan yang berguna dalam *literature* antara perkataan kompetensi yang diberi makna umum atau holistik dan mengacu pada kapasitas seseorang, serta perkataan kompetensi juga berfokus kepada kemampuan khusus.

Kepala Sekolah merupakan seorang manajer yang harus mempunyai kompetensi manajerial. Kompetensi manajerial bagi Kepala Sekolah merupakan kebutuhan sebagai pemimpin untuk mendorong peningkatan kinerja yang juga merupakan kebutuhan bagi setiap pegawai untuk mendorong peningkatan kinerja. Selain itu juga dapat menjadi

pedoman dalam kaitannya dengan kompetensi jabatan. Aturan dapat digunakan sebagai pedoman dalam proses pengembangan kompetensi itu sendiri. Proses tersebut terlihat dengan adanya indikator yang menjadi parameter perkembangan yang diperoleh dalam pelaksanaan setiap kompetensi yang dimaksud. Pegawai yang bersangkutan serta pihak terkait dapat mengukur pengembangan kompetensi manajerial dan sosial kultural diatur dalam Permenpan Reformasi Birokrasi Nomor 38 tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara. Berdasarkan Peraturan tersebut maka kompetensi jabatan yang harus dimiliki oleh setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah seorang aparatur sipil negara dalam melaksanakan tugas jabatan dengan 8 jenis kompetensi manajerial sebagai berikut; (1) Integritas; Pegawai yang berintegritas dipercayai karena apa yang menjadi ucapannya juga menjadi tindakannya. (2) Kerjasama, Seorang pemimpin dalam menjalankan tugas jabatannya diharapkan memiliki kemampuan menjalin, membina, mempertahankan hubungan kerja yang efektif, memiliki komitmen saling membantu dalam penyelesaian tugas, dan mengoptimalkan segala sumberdaya untuk mencapai tujuan strategis organisasi. (3) Komunikasi, Kompetensi Komunikasi adalah kemampuan untuk menerangkan pandangan dan gagasan secara jelas, sistematis disertai argumentasi yang logis dengan cara-cara yang sesuai baik secara lisan maupun tertulis; memastikan pemahaman; mendengarkan secara aktif dan efektif; mempersuasi, meyakinkan dan membujuk orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi. (4) Orientasi pada Hasil, yaitu mampu menganalisis resiko yang mungkin terjadi dalam proses terwujudnya tujuan organisasi. (5) Pelayanan Publik, Pelayanan sebagai modal semangat untuk memenuhi kepuasan bagi para pemangku kepentingan dan dilaksanakan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat, dan aman. (6) Pengembangan Diri dan Orang Lain, Lingkungan kerja yang *positive* dan *supportive* juga berperan untuk dapat menciptakan kondisi saling mempengaruhi dan menularkan semangat untuk meningkatkan ilmu dan keterampilan masing-masing pegawai. (7) Mengelola Perubahan, Tantangan perubahan yang kian cepat dan *massive* perlu disikapi dengan kesadaran untuk cepat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. dan (8) Pengambilan Keputusan yaitu kemampuan membuat keputusan yang baik secara tepat waktu dan dengan keyakinan diri setelah mempertimbangkan prinsip kehati-hatian, dirumuskan secara sistematis dan seksama berdasarkan berbagai informasi, alternatif pemecahan masalah dan konsekuensinya, serta bertanggung jawab atas keputusan yang diambil. Kemampuan untuk menganalisis suatu masalah dapat memunculkan berbagai alternatif penyelesaian atau solusi yang terbaik. Analisis masalah yang kita buat perlu

didukung oleh pertimbangan data dan informasi yang ada.

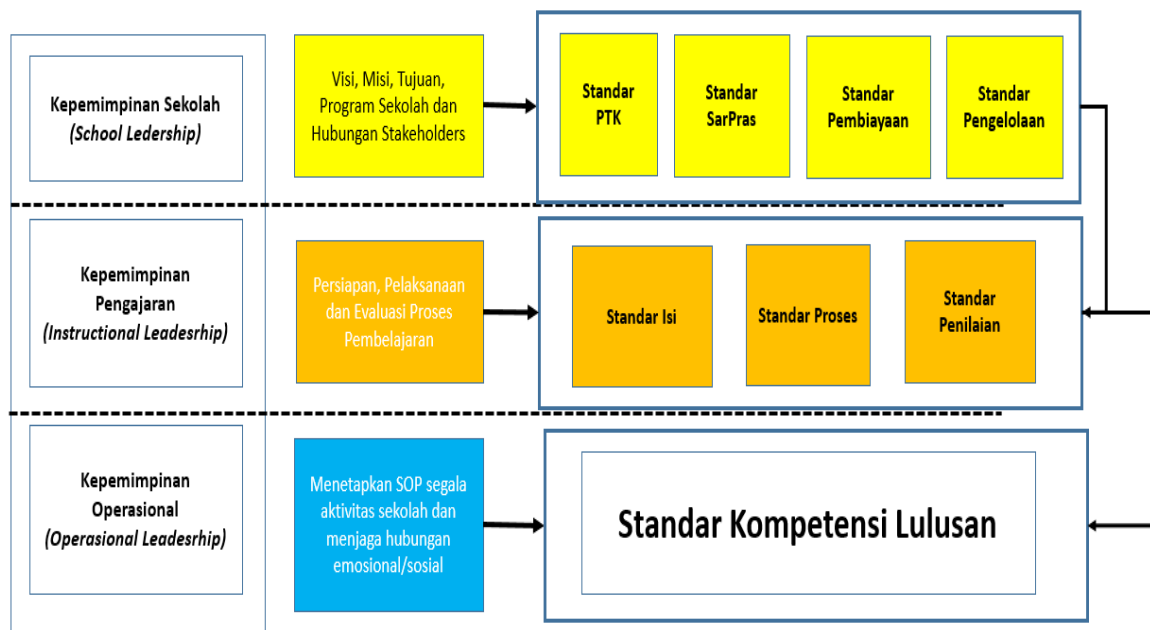
Kepemimpinan Sekolah (*School Leadership*)

Kompetensi manajerial Kepala Sekolah dari segi kepemimpinan sekolah bermula daripada kemampuan Kepala Sekolah untuk mencapai visi sekolah melalui organisasi dan *stakeholders* serta masyarakat umumnya dan mampu mempengaruhi orang lain (pimpinan) dalam lingkungan sosial maupun berkaitan dengan pihak pemerintah ([Florida Department of Education, 2008](#)). Hasil kajian [Battilana et al. \(2010\)](#), mendapatkan bahwa terdapat hubungan antara kompetensi kepemimpinan sekolah dengan perubahan organisasi yang disarankan. Kajian mendapatkan bukti empirik tentang kompetensi kepemimpinan sekolah dapat mempengaruhi penekanan perubahan organisasi. Merujuk Salisbury dan McGregor (2005), kompetensi kepemimpinan sekolah sangat penting karena berfungsi sebagai penggerak bagi *stakeholders* sekolah untuk mendukung ke arah proses perubahan yang senantiasa berlaku.

Berdasarkan pandangan [Leithwood et al. \(2004\)](#), maka Kepala Sekolah dituntut mempunyai kompetensi kepemimpinan sekolah untuk membangun budaya sekolah yang mendukung kerja keras dan prestasi tinggi. Merujuk [Brown \(2004\)](#), pelbagai amalan kompetensi yang mendukung kerja keras dan prestasi sekolah antaranya yaitu, (1) mempunyai sebuah visi yang menginspirasi, didukung oleh misi yang jelas dan operasional, (2) memahami kurikulum dan cara pengajaran, penilaian yang jelas terkait dengan visi dan misi yang disesuaikan dengan keperluan dan kepentingan peserta didik, (3) waktu yang cukup bagi guru dan peserta didik untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik, (4) fokus meluas pada aktivitas peserta didik dan guru, (5) berlaku interaksi hubungan interpersonal antara guru dan peserta didik, guru dengan guru dan peserta didik dengan peserta didik, (6) banyak peluang dan tempat untuk menciptakan budaya, mendiskusikan nilai-nilai asas, mengambil tanggungjawab, datang bersama-sama sebagai masyarakat dan individu untuk mendukung keberhasilan organisasi, (7) kepemimpinan yang menggalakkan dan melindungi kepercayaan, pembelajaran, fleksibilitas, mengambil resiko, inovatif dan adaptasi terhadap perubahan, (8) informasi yang lengkap sebagai asas sistem pengambilan keputusan yang secara tepat, informasi kualitatif dan kuantitatif tentang pencapaian visi dan pengetahuan tentang perubahan organisasi, (9) mempertahankan kepercayaan dan dukungan dari orang tua peserta didik, dan (10) kebijakan pemerintah daerah yang fleksibilitas serta dukungan

yang kuat untuk membangun sekolah, membangun visi dan misi serta inovatif. Kepemimpinan sekolah memainkan peranan penting dalam mempromosikan dan mengawal perubahan di sekolah. Merujuk penggarisan *Institute for Educational Leadership* ([IEL, 2000](#)), Kepala Sekolah mempunyai kewajiban meningkatkan prestasi peserta didik mereka baik yang bersifat akademik ataupun non akademik, serta persiapan mereka untuk menjalani kehidupan di masyarakat. Beberapa pakar memberikan catatan bahwa Kepala Sekolah perlu mempunyai kompetensi dari segi kepemimpinan sekolah yang efektif dengan karakteristik seperti hasil kajian Edmonds (2009) telah mencatat lima karakteristik kepemimpinan sekolah yang efektif, yaitu; (1) kepemimpinan manajerial yang kuat, (2) fokus pada kemampuan dasar, (3) harapan yang tinggi untuk kesuksesan peserta didik, (4) sering melakukan pengawalan prestasi belajar siswa, dan (5) menjaga keadaan sekolah tetap kondusif. Keefektifan perilaku pemimpin yang berfokus kepada tugas, bergantung pada kompetensinya untuk memperjelaskan persyaratan tugas serta struktur sekitar misi dan tujuan organisasi.

Diadaptasi dari berbagai teori seperti Kepemimpinan Instruksional ([Hallinger & Murphy, 1985](#)) yang menyatakan bahwa Kepala Sekolah yang memiliki kompetensi kepemimpinan instruksional mampu meningkatkan kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa. Teori Pembelajaran Organisasi ([Senge, 1990](#)), yang menyatakan bahwa Kepala Sekolah yang kompeten dapat menciptakan budaya pembelajaran organisasi di sekolah, yang mendorong inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Serta, teori Perubahan Organisasi ([Kotter, 1996](#)) mengemukakan bahwa kompetensi Kepala Sekolah dalam memimpin perubahan berperan penting dalam menyesuaikan sekolah dengan tantangan baru yang berdampak kepada pencapaian standar sekolah secara nasional. Hal ini bermakna bahwa kompetensi kepemimpinan sekolah mempunyai hubungan positif terhadap pencapaian Standar Nasional Pendidikan (SNP) sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 4 Tahun 2022 tentang Standar Nasional Pendidikan. Berdasarkan teori dan dokumen tersebut dapat digambarkan hubungan antara kompetensi kepemimpinan sekolah, kepemimpinan pengajaran dan kepemimpinan operasional sekolah dan Capaian SNP sebagaimana diagram berikut ini.



Gambar 1.
Hubungan Kompetensi Kepemimpinan Sekolah dan pencapaian Standar Nasional Pendidikan (SNP)

Kepala Sekolah sebagai pemimpin harus mempunyai kompetensi untuk menjalankan tugasnya secara baik dalam kepemimpinan sekolah, kepemimpinan pengajaran maupun kepemimpinan operasional pada suatu sekolah (ISSLC, 2018; *Leadership Taylor*, 2008; & [Florida Department of Education, 2008](#)). Hal ini bertujuan melakukan perubahan dalam sistem pengajaran dan pembelajaran, sistem yang memusatkan kepada peserta didik dan peningkatan prestasi sekolah ([Fullan, 2007](#)). Di samping itu, Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan mesti mampu menunjukkan kompetensinya dalam mengembangkan potensi–potensi sekolah seperti keadaan *Input*, *Process* dan *Output* untuk mencapai kesuksesan sekolah.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah *mixed method*, yang merupakan kaidah penelitian yang banyak digunakan dalam bidang sosial khususnya tinjauan bidang pengembangan konsep pendidikan. Hal ini didasarkan pendapat [Kerlinger \(2002\)](#), bahwa kajian tinjauan menjelaskan informasi dan fakta dari responden mengenai subjek yang sedang dikaji mengenai perilaku responden. Sejalan dengan itu, [Creswell \(2012\)](#) juga menjelaskan bahwa salah satu prosedur kajian *mixed method* adalah dengan sampel atau seluruh anggota

populasi dengan menggunakan instrumen sebagai alat pengumpulan data. Kaidah *mixed method* mengandung banyak keutamaan berbanding Kaidah kajian lainnya ([Kerlinger, 2002](#); & [Creswell, 2012](#)). Secara khusus dalam penelitian ini menggunakan *Mixed methods research* dengan kaidah *Sequential Exploratory Design* yaitu tahapan awal secara kualitatif dengan proses literature review baik dari dokumen Kompetensi maupun rujukan yang sesuai dengan konsep yang dikembangkan, serta pendalaman hasil melalui wawancara kepada beberapa informan kemudian dilanjutkan pengumpulan data dengan kuesioner untuk dianalisis secara kuantitatif ([Creswell, 2012](#)).

Untuk kepentingan analisis kuantitatif kajian ini maka penetapan sampel dari populasi ditentukan dengan menggunakan Kaidah *Random Cluster Sampling* ataupun *Multiple Stage Cluster Sampling* (MSCS) diadaptasi dari beberapa rujukan antaranya [Creswell \(2012\)](#) dan [Allen et al. \(2002\)](#) bahwa pada Kaidah MSCS penulis memilih sampel dari pada populasi dalam dua atau lebih langkah (*multi stage*) dengan berasaskan kelompok (*cluster*). MSCS dilakukan dengan penggabungan beberapa Kaidah yang berbeda pada setiap langkah. Mengikut beberapa rujukan lain seperti [Babbie \(2008\)](#) dan [Ahmed \(2009\)](#) berpandangan bahwa Kaidah *Random Cluster Sampling* dan MSCS kedua-duanya digunakan untuk wilayah populasi yang luas serta waktu dan biaya yang terbatas. Seterusnya, [Daniel \(2012\)](#) menjelaskan bahwa asas penggunaan Kaidah *Random Cluster Sampling* dan MSCS ini karena anggota sampel tidak mudah diketahui secara pasti oleh jumlah mereka yang sangat besar serta kos terhad yang dipunyai oleh penyelidik ([Creswell, 2012](#); [Allen et al., 2002](#); [Babbie, 2008](#); & [Ahmed, 2009](#)). Banyaknya anggota sampel dalam kajian ini sekurang-kurangnya bilangan sampel dalam kajian tinjauan ialah 5 kali banyaknya pemboleh ubah kajian. Di samping itu, Creswell (2012) berpendapat bahawa ukuran anggota sampel kajian tinjauan boleh diambil sekurang-kurangnya 20% daripada jumlah anggota pada setiap kelompok yang terpilih pada setiap tahap (*stage*).

Berdasarkan tujuan penelitian, maka deskripsi metode yang digunakan dalam melakukan mengembangkan konsep kompetensi kepemimpinan sekolah dalam kajian ini, diuraikan sebagai berikut;

- Langkah ke – 1:** Menyusun daftar deskriptor kompetensi Manajerial Kepala Sekolah yang bersumber dari dokumen;
- Langkah ke – 2:** Menyusun daftar kelompok pemetaan konsep kompetensi Manajerial Kepala Sekolah yang merujuk kepada berbagai teori dan hasil kajian. Konsep kompetensi yang dipetakan dalam kajian ini ialah konsep

kompetensi manajerial dari segi kepemimpinan sekolah ([Waters et al., 2003](#); [Leithwood et al., 2004](#); [Davis et al., 2005](#); [OECD, 2005](#); [FDoE, 2008](#); & [Dagget \(2009\)](#)).

Langkah ke – 3: Melakukan analisis pemetaan konsep;

Langkah ke – 4: Menyusun indikator kedalam kelompok masing-masing;

Langkah ke – 5: Melakukan ujian analisis faktor (*Exploratory Factor Analysis-EFA*);

Langkah ke – 6: Melakukan uji analisis faktor pengesahan (*Confirmatory Factor Analysis-CFA*). CFA Merupakan bentuk analisis faktor bertujuan untuk menguji apakah indikator-indikator yang sudah dikelompokkan (sub-sub dimensi) berdasarkan variabel latennya (konstruknya) konsisten berada dalam konstruknya tersebut atau tidak. pada CFA, peneliti menguji apakah data fit dengan model yang dibentuk sebelumnya atau tidak. Selain daripada itu, keadaan nilai loading, nilai Alfa, Keiser-Meyer-Olkin (KMO) dan *Bartlett's Test of Sampling* serta korelasi antara faktor juga dijelaskan sebagai bukti bahwa semua faktor (deskriptor) ialah valid sebagai pembentuk konstruk yang diuji ([Ferdinan, 2002](#); [Ghozali, 2008](#); dan [Hair et al., 2010](#)); dan

Langkah ke – 7: Menetapkan nama-nama dimensi dan sub dimensi sesuai kelompok berdasarkan banyaknya komponen yang diperoleh dari hasil CFA.

Langkah ke – 8: Melakukan pendalaman sub dimensi melalui wawancara terhadap informan utama, informan kunci dan informan pendukung.

HASIL DAN DISKUSI

Pengembangan Konsep Kompetensi Kepala Sekolah

Berdasarkan hasil analisis setiap langkah sebagaimana yang diuraikan pada bagian di atas diperoleh hasil pada setiap langkah sebagai berikut:

Langkah Ke – 1: Membuat unit analisis kajian. Pada langkah ini penulis telah membuat daftar deskriptor kompetensi Kepala Sekolah yang didasarkan dari dokumen Standar Kompetensi Kepala Sekolah. Daftar indikator kompetensi Kepala Sekolah tersebut diberikan nomor unit 1 sampai 123 seperti tabel 1 berikut;

Tabel 1.
Unit analisis deskriptor kompetensi Kepala Sekolah

No Unit	Deskriptor/Indikator Kompetensi Kepala Sekolah
1	Mempunyai kemampuan merancang program pembimbingan pengajaran dan pembelajaran
2	Mampu menjalankan rencana kerja secara efektif
3	Mampu menjadi pembimbing pengajaran bagi guru
4	Berkomunikasi dengan efektif
5	Memahami kepribadian staf
6	Mampu melakukan bimbingan belajar siswa
7	Mempengaruhi masyarakat
8	Mampu menjadi pembimbing pembelajaran bagi siswa
9	Membangun kapasitas staf
10	Mampu memanfaatkan teknologi bagi mencapai kecemerlangan organisasi
11	Bertindak adil
12	Mempunyai kesadaran sosial
13	Mengelola hubungan sesama manusia
14	Mampu menggalakkan pengajaran berkualitas
15	Bekerja sama pihak lain
16	Mampu menggunakan ICT
17	Mempunyai pemikiran kritis
18	Mempengaruhi pemerintah
19	Mampu membuat keputusan berdasarkan data dan informasi
20	Mempunyai kemampuan mengelola kurikulum
21	Mampu merancang pengembangan sekolah
22	Mampu membangun dan mempertahankan staf yang efektif
23	Mampu mengelola penggunaan fasilitas pembelajaran
24	Mampu menilai pencapaian tujuan sekolah
25	Mempunyai teknik pemecahan masalah
27	Mempunyai akhlakul qarimah
28	Meningkatkan kapasitas staf
29	Mampu menangani perubahan
30	Mampu melaksanakan program pembangunan sekolah
31	Mempengaruhi staf
32	Mempunyai etiket
33	Memahami tentang kondisi politik
35	Mempunyai kemampuan menciptakan iklim sekolah yang aman
36	Menetapkan objektif sekolah tanpa bimbingan pihak atasan
37	Senantiasa fokus kepada kurikulum
38	Memberdayakan sumber sekolah
39	Mempunyai kemampuan mengelola sistem informasi sekolah berbasis ICT
40	Mampu mengelola fasilitas sekolah
41	Mempunyai visi pribadi
42	Mampu mempromosikan lingkungan belajar yang efisien dan efektif
43	Mampu menganalisis data untuk perbaikan sekolah secara berkesinambungan
44	Mampu menilai proses pengajaran dan pembelajaran
45	Bersikap terbuka
46	Memahami tentang kondisi sosial masyarakat
47	Mampu jawaban respons yang terbaik daripada pihak lain
48	Melakukan kerjasama dengan orang tua peserta didik
49	Mempunyai tanggungjawab komunikasi
50	Mampu menjalankan kajian bagi pengajaran
51	Bekerja keras bagi pencapaian tujuan organisasi
52	Mampu mengelola organisasi pengajaran dan pembelajaran
53	Mampu mengelola hasil penilaian

54	Mempunyai kemampuan menggunakan ICT
53	Mampu mengelola organisasi pengajaran dan pembelajaran
54	Mampu menerapkan operasional pengajaran dan pembelajaran
55	Mempunyai jiwa kewirausahaan
56	Mampu menyelesaikan masalah
57	Aktif pada kegiatan sosial masyarakat
58	Mempunyai kemampuan merespon tindak lanjut hasil bimbingan pengajaran dan pembelajaran
59	Mampu mengumpulkan data untuk perbaikan sekolah secara berkesinambungan
60	Tidak mudah menyerah
61	Memimpin sekolah
62	Inovatif
62	Mampu merencanakan pengadaan alat teknologi dan elektronik bagi integrasi pengajaran
63	Mampu sebagai pemimpin sekolah
64	Mampu merancang program pembelajaran
65	Mempunyai motivasi yang tinggi
66	Mampu melaksanakan program pertumbuhan profesional staf
67	Mempunyai kreativitas mencapai kecemerlangan organisasi
68	Mempunyai kejujuran
69	Bertindak secara integritas
70	Merancang pembangunan pengajaran
71	Bekerjasama dengan <i>teamwork</i> sekolah
72	Meningkatkan hubungan baik dengan pihak luar
73	Mempunyai pengetahuan bagi mengembangkan visi
74	Mampu melakukan bimbingan bagi lingkungan belajar
75	Mampu melakukan bimbingan bagi pengajaran guru
76	Mampu mengelola hasil bimbingan
77	Mampu mengelola keuangan dengan efisien
78	Mempunyai kemampuan melaksanakan program bimbingan pengajaran dan pembelajaran
79	Melakukan kerjasama dengan masyarakat dan pemerintah
80	Mempunyai kemampuan mengelola perubahan
81	Mempunyai kepekaan sosial
82	Mengelola program sekolah
83	Mempunyai keterampilan mengembangkan visi
84	Mampu mengelola ICT sekolah
85	Mempunyai kesedaran diri sendiri
86	Mampu melakukan pengembangan kurikulum
87	Mampu melaporkan upaya sekolah bagi pencapaian tujuan
88	Mempunyai komitmen
89	Mampu mempromosikan lingkungan belajar yang aman, efisien dan efektif
90	Mampu membangun proses penilaian bagi meningkatkan prestasi siswa
91	Proaktif
92	Mampu meningkatkan strategi peningkatan prestasi
93	Menggalakkan hubungan baik dengan pihak luar
94	Merespon hasil penilaian bagi peserta didik
95	Mampu memberikan contoh praktikal belajar terbaik bagi siswa
96	Merancang penggunaan pelbagai standar penilaian pembelajaran
97	Mempunyai tanggungjawab bagi semua komponen dalam proses pengajaran
98	Mampu memberikan contoh praktik pengajaran terbaik bagi guru
99	Membangun visi sekolah
100	Usaha pencapaian visi bersama dengan dukungan komunitas sekolah
101	Mampu merancang pertumbuhan profesional staf
102	Mempunyai kemampuan mengelola emosional diri sendiri
103	Menciptakan inovasi
104	Mempunyai kemampuan mengelola guru dan staf
105	Membangun organisasi

106	Bekerja secara efektif bagi organisasi
107	Menggerakkan sumber masyarakat
108	Mempunyai kemampuan mengelola keuangan
109	Mempunyai integritas sebagai pemimpin
110	Mempunyai kemampuan mengelola unit pelayanan khusus bagi siswa
111	Merespon keperluan masyarakat yang pelbagai
112	Melakukan kerjasama dengan lembaga luar sekolah
113	Mempunyai inovasi bagi mencapai kecemerlangan organisasi
114	Berorientasi pencapaian tujuan
115	Usaha mencapai visi bersama dengan dukungan organisasi
116	Mampu mengelola fasilitas pembelajaran
117	Mempunyai pengendalian diri
118	Berfikir strategik menelaah kehendak organisasi
119	Mampu membangun program-program kemitraan
120	Fokus kepada kualiti bagi perbaikan sekolah secara berkesinambungan
121	Mampu menggalakkan komuniti pengajaran profesional
122	Mampu menerapkan operasional pengajaran dan pembelajaran
123	Mampu merekrut staf dengan efektif

Langkah Ke – 2: Membuat kelompok penapis pemetaan konsep. Pada langkah ini penulis melakukan proses seleksi pemetaan konsep sebagai penapis, yaitu membuat kelompok penapis dari beberapa rujukan sebagai kumpulan unit analisis dengan makna kata yang mempunyai kemiripan. Untuk kepentingan itu, penulis membagi ke dalam tiga kelompok pemetaan konsep.

Pemetaan konsep untuk kompetensi Kepemimpinan Sekolah yang merujuk kepada dokumen, teori atau hasil kajian dari pelbagai pakar [Waters et al. \(2003\)](#); [Leithwood et al. \(2004\)](#); [Davis et al. \(2005\)](#); [OECD \(2005\)](#); [FDoE \(2008\)](#); dan [Dagget \(2009\)](#). Untuk lebih jelasnya kelompok penapis pemetaan konsep yang penulis gunakan ialah seperti dalam daftar di bawah.

Tabel 2.
Deskriptor kelompok penapis pemetaan konsep kepemimpinan sekolah

No	Deskriptor konsep kepemimpinan sekolah	Teori atau hasil kajian
1	Kepemimpinan pengelolaan yang kuat	Waters et.al. (2003); Leithwood et.al. (2003)
2	Fokus kepada kemampuan dasar peserta didik	
3	Harapan yang tinggi bagi kesuksesan peserta didik	
4	Sering melakukan monitoring pembelajaran	
5	Menjaga kondisi sekolah supaya tetap kondusif	
6	Monitoring kesuksesan peserta didik	Davis et.al. (2005), Dagget (2009)
7	Fokus kepada pencapaian	
8	Membangun penyertaan orang tua peserta didik	
9	Memastikan iklim yang aman	
10	Fokus kepada kurikulum	
11	Kepemimpinan yang kuat	
12	Membangun lingkungan kerja yang kondusif	
13	Tepat waktu menjalankan tugas	

14	Fokus kepada kurikulum	Waters et al. (2003)
15	Membangun profesionalisme guru dan staf	
16	Memelihara kondisi lingkungan sekolah	
17	Membangun kemitraan dengan pihak luar (masyarakat)	
18	Membangun kerjasama dengan orang tua peserta didik	Leithwood et al. (2004)
19	Mempunyai tujuan bagi keefektifan organisasi	
20	Memahami kondisi latar belakang keluarga peserta didik	
21	Memahami kepelbagaian (politik, negara dan daerah)	
22	Membangun profesionalisme guru dan staf	Davis et al. (2013)
23	Membangun kerjasama <i>stakeholders</i> dan masyarakat	
24	Membangun pengembangan profesionalisme guru	
25	Melaksanakan proses organisasi secara efektif	
26	Mengembangkan kurikulum	OECD (2005)
27	Mengelola keuangan	
28	Memilih staf	
29	Mengembangkan profesionalisme staf	
30	Mengelola aspek penilaian dan pelaporan	FDoE (2008)
31	Membangun hubungan masyarakat	
32	Bertanggungjawab dan inovasi	
33	Membangun visi sekolah	
34	Membangun <i>stakeholders</i> sekolah dan masyarakat	Dagget (2009)
35	Mengelola guru, staf dan peserta didik	
36	Memahami keadaan lingkungan politik dan sosial	
37	Fokus kepada pelaksanaan instruksional	
38	Mampu sebagai pemimpin sekolah	
39	Mampu memimpin guru dan staf	
40	Mempunyai komitmen yang tinggi	
41	Fokus kepada kurikulum dan pengajaran	

Langkah Ke – 3: Melakukan analisis pemetaan konsep.

Pada langkah ini penulis melakukan analisis pemetaan konsep dengan cara membuat daftar dengan ukuran 123 x 1, yang bermakna bahwa terdapat 123 baris unit analisis akan dipetakan kepada 1 lajur kelompok penapis konsep seperti tabel 2 di atas.

Langkah Ke – 4: Menyusun indikator ke dalam kelompok masing-masing. Pada langkah ini penulis menyusun kembali setiap nomor unit analisis ke dalam tabel kelompok pemetaan konsep. Merujuk [Jackson dan Trochim \(2002\)](#), penting untuk dicatat bahwa keputusan yang dibuat pada langkah ini adalah menggambarkan bagaimana pemetaan konsep sangat ditentukan oleh kecenderungan makna yang sama.

Tabel 3.
Deskriptor kompetensi Kepala Sekolah dari segi kepemimpinan sekolah

No	Deskriptor Kompetensi Kepala Sekolah	Kelompok Dimensi Kompetensi
1	Usaha mencapai visi bersama dengan sokongan organisasi	Kepemimpinan Sekolah
2	Melakukan kerjasama dengan orang tua peserta didik	Kepemimpinan Sekolah

3	Melakukan kerjasama dengan lembaga luar sekolah	Kepemimpinan Sekolah
4	Melakukan kerjasama dengan masyarakat dan pemerintah	Kepemimpinan Sekolah
5	Merespon keperluan masyarakat yang beragam	Kepemimpinan Sekolah
6	Bekerja secara efektif bagi organisasi	Kepemimpinan Sekolah
7	Menggerakkan sumber masyarakat	Kepemimpinan Sekolah
8	Meningkatkan hubungan baik dengan pihak luar	Kepemimpinan Sekolah
9	Menggalakkan hubungan baik dengan pihak luar	Kepemimpinan Sekolah
10	Mempunyai visi pribadi	Kepemimpinan Sekolah
11	Mempunyai pengetahuan bagi mengembangkan visi	Kepemimpinan Sekolah
12	Bekerja keras bagi pencapaian tujuan organisasi	Kepemimpinan Sekolah
13	Mempunyai motivasi yang tinggi	Kepemimpinan Sekolah
14	Mempunyai kemampuan mengembangkan visi	Kepemimpinan Sekolah
15	Membangun visi sekolah	Kepemimpinan Sekolah
16	Fokus kepada kualitas bagi perbaikan sekolah secara berkesinambungan	Kepemimpinan Sekolah
17	Berpikiran strategik menelaah kehendak organisasi	Kepemimpinan Sekolah
18	Menetapkan objektif sekolah tanpa bimbingan pihak atasan	Kepemimpinan Sekolah
19	Proaktif	Kepemimpinan Sekolah
20	Inovatif	Kepemimpinan Sekolah
21	Memimpin sekolah	Kepemimpinan Sekolah
22	Mampu jawapan respons yang terbaik daripada pihak lain	Kepemimpinan Sekolah
23	Mampu melakukan pengembangan kurikulum	Kepemimpinan Sekolah
24	Mempunyai kreativitas mencapai kesuksesan organisasi	Kepemimpinan Sekolah
25	Mempunyai inovasi bagi mencapai kesuksesan organisasi	Kepemimpinan Sekolah
26	Mampu menilai pencapaian tujuan sekolah	Kepemimpinan Sekolah
27	Mampu melaporkan keusahaan sekolah bagi pencapaian tujuan	Kepemimpinan Sekolah
28	Mampu merancang pertumbuhan profesional staf	Kepemimpinan Sekolah
29	Mampu membangun program-program kemitraan	Kepemimpinan Sekolah
30	Mempunyai tanggung jawab komunikasi	Kepemimpinan Sekolah
31	Memahami tentang kondisi politik	Kepemimpinan Sekolah
32	Memahami tentang kondisi sosial masyarakat	Kepemimpinan Sekolah
33	Aktif pada kegiatan sosial masyarakat	Kepemimpinan Sekolah
34	Mempunyai komitmen	Kepemimpinan Sekolah
35	Mempengaruhi masyarakat	Kepemimpinan Sekolah
36	Mempengaruhi pemerintah	Kepemimpinan Sekolah
37	Bekerjasama pihak lain	Kepemimpinan Sekolah
38	Membangun organisasi	Kepemimpinan Sekolah
39	Kemampuan sebagai pemimpin sekolah	Kepemimpinan Sekolah
40	Menciptakan inovasi	Kepemimpinan Sekolah
41	Usaha pencapaian visi bersama stakeholders sekolah	Kepemimpinan Sekolah

Langkah Ke – 5: Langkah ini merupakan bagian uji Analisis Faktor Pengidentifikasi maupun Analisis Faktor Pengesahan deskriptor setiap konstruk laten. Walaupun deskriptor setiap konstruk laten telah diketahui, tetapi merujuk [Costello dan Osborne \(2005\)](#), [Conway dan Huffcutt \(2003\)](#) bahwa untuk membentuk indikator setiap konstruk yang diukur itu pada kelompok yang lebih kecil, maka perlu dilakukan uji faktor analisis Identifikasi (*Exploratory Factor Analysis-EFA*). Analisis yang dilakukan ialah melihat keadaan nilai Keiser-Meyer-Olkin (KMO) dan

Bartlett's Test of Sampling serta korelasi faktor setelah dilakukan analisis principal component (*Principal Component Analysis-PCA*) melalui *varimax* ([Ferdinan, 2002](#); [Ghozali, 2008](#); & [Hair et al., 2010](#)).

Tabel 4.

Hasil uji faktor (EFA) deskriptor konstruk kompetensi dari segi kepemimpinan sekolah

No	Deskriptor kompetensi kepemimpinan sekolah	Komponen			
		1	2	3	4
1	Usaha mencapai visi bersama dengan dukungan organisasi	0.765	-	-	-
6	Bekerja secara efektif untuk organisasi	0.870	-	-	-
10	Mempunyai visi pribadi	0.906	-	-	-
11	Mempunyai pengetahuan bagi mengembangkan visi	0.815	-	-	-
12	Bekerja keras untuk pencapaian tujuan organisasi	0.652	-	-	-
13	Mempunyai motivasi yang tinggi	0.875	-	-	-
14	Mempunyai keterampilan mengembangkan visi	0.807	-	-	-
15	Membangun visi sekolah	0.877	-	-	-
17	Berpikiran strategik menelaah kehendak organisasi	0.805	-	-	-
18	Menetapkan objektif sekolah tanpa bimbingan pihak atasan	0.808	-	-	-
19	Proaktif	0.847	-	-	-
20	Inovatif	0.745	-	-	-
24	Mempunyai kreativitas mencapai kecemerlangan organisasi	0.863	-	-	-
25	Mempunyai inovasi bagi mencapai kecemerlangan organisasi	0.777	-	-	-
40	Menciptakan inovasi	0.896	-	-	-
41	Usaha pencapaian visi bersama dengan sokongan komunitas sekolah	0.779	-	-	-
2	Melakukan kerjasama dengan orang tua peserta didik	-	0.888	-	-
3	Melakukan kerjasama dengan lembaga luar sekolah	-	0.889	-	-
4	Melakukan kerjasama dengan masyarakat dan pemerintah	-	0.709	-	-
7	Menggerakkan sumber masyarakat	-	0.804	-	-
8	Meningkatkan hubungan baik dengan pihak luar	-	0.826	-	-
9	Menggalakkan hubungan baik dengan pihak luar	-	0.822	-	-
29	Mampu membangun program-program kemitraan	-	0.834	-	-
30	Mempunyai tanggungjawab komunikasi	-	0.766	-	-
35	Mempengaruhi masyarakat	-	0.770	-	-
36	Mempengaruhi pemerintah	-	0.873	-	-
5	Merespon keperluan masyarakat yang pelbagai	-	-	0.906	-
16	Fokus kepada <i>quality</i> bagi perbaikan sekolah secara berkesinambungan	-	-	0.823	-
23	Mampu melakukan pembinaan kurikulum	-	-	0.905	-
26	Mampu menilai pencapaian tujuan sekolah	-	-	0.729	-
27	Mampu melaporkan keusahaan sekolah bagi pencapaian tujuan	-	-	0.823	-
28	Mampu merancang pertumbuhan profesional staf	-	-	0.867	-
34	Mempunyai komitmen	-	-	0.849	-
37	Bekerjasama pihak lain	-	-	0.821	-
38	Membangun organisasi	-	-	0.830	-
21	Memimpin sekolah	-	-	-	0.854

22	Mampu jawaban respons yang terbaik daripada pihak lain	-	-	-	0.861
31	Memahami tentang kondisi politik	-	-	-	0.822
32	Memahami tentang kondisi sosial masyarakat	-	-	-	0.837
33	Aktif pada kegiatan sosial masyarakat	-	-	-	0.849
39	Kemampuan sebagai pemimpin sekolah	-	-	-	0.818

Di samping itu, hasil *printout* SPSS juga diperoleh bahwa nilai Keiser-Meyer-Olkin (KMO) dari Tabel di atas adalah 0.698 melebihi nilai 0.500 dan nilai *Bartlett's Test of Sampling* adalah 2255.802 lebih besar daripada nilai sig 0.000. Hasil ini menjadi bukti bahwa deskriptor yang terbentuk valid bagi setiap kelompok konstruksinya.

Langkah Ke – 6: Penetapan nama sub dimensi setiap konstruk. Berdasarkan hasil uji EFA di atas maka penetapan nama sub dimensi setiap konstruk itu seperti yang diuraikan dalam Tabel 5 di bawah ini.

Tabel 5.
Sub dimensi kompetensi Kepala Sekolah dari segi kepemimpinan sekolah

No	Deskriptor kompetensi kepemimpinan sekolah	Nama sub dimensi
1	Usaha mencapai visi bersama dengan dukungan organisasi	Kreatif dan Inovatif
6	Bekerja secara efektif bagi organisasi	
10	Mempunyai visi pribadi	
11	Mempunyai pengetahuan untuk mengembangkan visi	
12	Bekerja keras bagi pencapaian tujuan organisasi	
13	Mempunyai motivasi yang tinggi	
14	Mempunyai kemampuan mengembangkan visi	
15	Membangun visi sekolah	
17	Berpikiran strategik menelaah kehendak organisasi	
18	Menetapkan tujuan sekolah tanpa bimbingan pihak atasan	
19	Proaktif	Kerja Sama Stakeholders Sekolah
20	Inovatif	
24	Mempunyai kreativitas mencapai tujuan organisasi	
25	Mempunyai inovasi untuk mencapai kecemerlangan organisasi	
40	Menciptakan inovasi	
41	Usaha pencapaian visi bersama dengan sokongan komunitas sekolah	
2	Melakukan kerjasama dengan orang tua peserta didik	
3	Melakukan kerjasama dengan lembaga luar sekolah	
4	Melakukan kerjasama dengan masyarakat dan pemerintah	
7	Menggerakkan sumber masyarakat	
8	Meningkatkan hubungan baik dengan pihak luar	Fokus Peningkatan Capaian Sekolah
9	Menggalakkan hubungan baik dengan pihak luar	
29	Mampu membangun program-program kemitraan	
30	Mempunyai tanggungjawab komunikasi	
35	Mempengaruhi masyarakat	
36	Mempengaruhi pemerintah	
5	Merespon keperluan masyarakat yang beragam	
16	Fokus kepada kualitas untuk peningkatan sekolah secara berkesinambungan	
23	Mampu melakukan pembinaan kurikulum	
26	Mampu menilai pencapaian tujuan sekolah	

27	Mampu melaporkan keusahaan sekolah untuk pencapaian tujuan	
28	Mampu merancang pertumbuhan profesional staf	
34	Mempunyai komitmen	
37	Bekerjasama pihak lain	
38	Membangun organisasi	
21	Memimpin sekolah	Memahami Kondisi
22	Mampu jawaban respons yang terbaik daripada pihak lain	Sosial dan Politik
31	Memahami tentang kondisi politik	
32	Memahami tentang kondisi sosial masyarakat	
33	Aktif pada kegiatan sosial masyarakat	
39	Kemampuan sebagai pemimpin sekolah	

Berdasarkan nama sub dimensi di atas, maka diperoleh bahwa sub dimensi kompetensi Kepala Sekolah dari segi kepemimpinan sekolah yang diperoleh, adalah; (1) Kreatif dan Inovatif, (2) Kerja Sama *Stakeholders* Sekolah, (3) Fokus Peningkatan Capaian Sekolah, dan (4) Memahami Kondisi Sosial dan Politik.

Langkah Ke – 7: Melakukan Analisis Faktor Pengesahan (CFA) setiap Dimensi dan Sub Dimensi

Analisis Faktor Pengesahan (CFA) digunakan untuk menguji apakah indikator-indikator yang sudah dikelompokkan berdasarkan variabel latennya (konstruknya) konsisten berada dalam konstruknya tersebut atau tidak. Untuk itu, diperlukan analisis faktor pengesahan dengan Kaidah analisis seperti, (1) *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO test)*, (2) *Anti-Image Correlation Test*, (3) *Communalities*, (4) *Component Matrix*, dan (5) *Component Score Coefisient Matrix*.

Hasil analisis faktor pengesahan faktor-faktor kepemimpinan sekolah

Analisis faktor pengesahan sangat penting dilakukan untuk mengetahui secara pasti kelayakan sub-sub dimensi yang telah diperoleh sebagai pembentuk konstruknya atau dimensi kompetensi yang dibincangkan.

1. Ujian *Kaiser-Meyer-Olkin and Bartlett's Test*.

KMO and Bartlett's test dan nilai peluang (sig. = p.), sebesar $0.746 > 0.050$ dan dengan nilai peluang (p) < 0.050 ini berarti bahwa semua sub dimensi konstruk pengukuran layak sebagai faktor kompetensi kepemimpinan sekolah, kepemimpinan pengajaran dan kepemimpinan operasional (data analisis terperinci ditunjukkan dalam lampiran) seperti pada tabel berikut.

Tabel 6.Hasil analisis KMO dan *Bartlett's Test* faktor kompetensi dari segi kepemimpinan sekolah

Jenis Analisis		Kepemimpinan Sekolah
<i>Keiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>		0.746
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Approx. Chi-Square</i>	1299.416
<i>df</i>		10
<i>Sig</i>		0.000

2. *Anti-Image Correlation Test.*

Secara berturut turut diperoleh bahwa dari empat sub dimensi penyusun faktor kompetensi kepemimpinan sekolah (X1.1 sampai X1.4) menunjukkan bahwa semua sub dimensi mempunyai nilai *anti image* korelasi > 0.500 sebagaimana tabel berikut;

Tabel 7.Hasil analisis *Anti-Image Matrices Correlation* faktor kompetensi dari segi kepemimpinan sekolah

<i>Anti Image Correlation Test</i>	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4
Inovatif dan Kreatif	0.789	-0.001	-0.302	-0.109
Kerja Sama Stakeholders Sekolah	-0.001	0.825	-0.556	-0.179
Fokus Peningkatan Capaian Sekolah	-0.302	-0.556	0.680	-0.587
Memahami Kondisi Sosial dan Politik	-0.109	-0.179	-0.587	0.866

3. *Total Variance Explained Test.*

Selain pada tabel di bawah terlihat bahwa hanya sebuah faktor bersama kompetensi kepemimpinan sekolah yang terbentuk dari dimensi penyusunnya. Faktor bersama tersebut dengan nilai *Initial Eigenvalues Total* sebesar $4.008 \geq 1$, merupakan faktor yang mewakili setiap dimensi pembentuknya.

Tabel 8.Hasil analisis *Total Variance Explained Test* faktor kompetensi dari segi kepemimpinan sekolah

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.008	80.159	80.159	4.008	80.159	80.159
2	0.847	16.936	97.094			
3	0.066	1.313	98.407			
4	0.052	1.040	99.447			
5	0.028	0.553	100.000			

Berdasarkan tabel 8 diatas, memberikan makna bahwa sumbangan faktor bersama kompetensi kepemimpinan sekolah yang terbentuk dengan persentase varians sebesar 80.159 yang bermakna bahwa sebanyak 80.159% variasi kompetensi Kepala Sekolah ditentukan oleh faktor bersama daripada ke empat-empat sub dimensi tersebut.

4. *Communalities*

Communalities biasa juga disebut sebagai sumbangan atau peranan faktor–faktor penyusun (dimensi) terhadap faktornya. Berdasarkan Tabel di bawah diperoleh bahwa dimensi kerjasama antara staf, *stakeholders* dan masyarakat memberikan sumbangan tertinggi sebesar 95.70% terhadap kompetensi Kepala Sekolah dari segi kepemimpinan sekolah, selain daripada itu dimensi upaya pengembangan sekolah hanya memberikan sumbangan sebesar 79.40% terhadap kompetensi Kepala Sekolah dari segi kepemimpinan sekolah. Merujuk dari hasil analisis ini memberikan informasi bahwa dimensi kompetensi Kepala Sekolah dalam bekerjasama dengan staf, *stakeholders* dan masyarakat merupakan satu kunci kompetensi Kepala Sekolah dari segi kepemimpinan sekolah.

Tabel 9.

Hasil analisis *Communalities* faktor kompetensi dari segi kepemimpinan sekolah

Sub Dimensi	<i>Initial</i>	<i>Extraction</i>
Inovatif dan Kreatif	1.000	0.882
Kerja Sama <i>Stakeholders</i> Sekolah	1.000	0.957
Fokus Peningkatan Capaian Sekolah	1.000	0.794
Memahami Kondisi Sosial dan Politik	1.000	0.855

5. *Component Matrix*

Component Matrix yang diperoleh berdasarkan tabel 10 hanya mengandung satu komponen. Perkara ini bermakna bahwa sub-sub dimensi yang telah diperoleh merupakan sub skala bersama pembentuk faktor kompetensi Kepala Sekolah dari segi kepemimpinan sekolah. Selain daripada itu juga, berdasarkan tabel dibawah diperoleh bahwa semua nilai komponen melebihi 0.500.

Tabel 10.

Hasil analisis *Component Matrix* faktor kompetensi dari segi kepemimpinan sekolah

Sub Dimensi	<i>Component</i> 1
Inovatif dan Kreatif	0.939
Kerja Sama <i>Stakeholders</i> Sekolah	0.978
Fokus Peningkatan Capaian Sekolah	0.891
Memahami Kondisi Sosial dan Politik	0.721

6. *Component Score Coefficient Matrix*

Component Score Coefficient Matrix biasa disebut sebagai fungsi hubungan antara setiap dimensi dan faktornya. Berdasarkan hasil diperoleh bahwa nilai skor untuk setiap dimensi diperoleh persamaan umum skor faktor sebagai berikut:

$$\text{Faktor Kepemimpinan Sekolah} = 0.234 X1.1 + 0.244 X1.2 + 0.222 X1.3 + 0.231X1.4$$

Berdasarkan hasil analisis faktor pengesahan (CFA) di atas diperoleh bahwa faktor–faktor atau sub-sub dimensi yang diperoleh merupakan pembentuk konstruk kompetensi yang dibahas. Selain itu, sub dimensi yang memberikan sumbangan terbesar terhadap kompetensi Kepala Sekolah dari segi Kepemimpinan Sekolah ialah sub dimensi kompetensi Kepala Sekolah mampu bekerjasama dengan *Stakeholders* sekolah.

Langkah Ke – 8: Melakukan Pendalaman Hasil melalui Wawancara terhadap informan Utama, informan Kunci dan informan Pendukung.

Untuk lebih memperdalam hasil penelitian ini maka telah dilakukan wawancara terhadap informan yang telah ditentukan sesuai bidangnya masing-masing yang terdiri atas Kepala Sekolah sebagai informan utama, wakil Kepala Sekolah bagian kurikulum sebagai informan kunci dan salah satu guru mata pelajaran sebagai informan pendukung. Hasil kondensasi wawancara dengan informan utama, informan kunci dan informan pendukung sebagaimana yang diuraikan berikut ini;

P: Peneliti,

Berdasarkan hasil pengembangan konsep Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah terkait Kepemimpinan Sekolah dengan sub dimensi antara lain; (1) Kreatif dan Inovatif; (2) Kerjasama *stakeholders* sekolah; (3) Fokus Peningkatan Capaian Sekolah, dan (4) Memahami Kondisi Sosial Masyarakat dan Politik. Dari sub dimensi kompetensi tersebut, menurut anda apakah dimensi tersebut diperlukan oleh Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Sekolah sesuai perkembangan manajemen sekolah saat ini?

RD: Subjek RD (Informan Utama)

Menurut saya selaku Kepala Sekolah yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah memang seharusnya seorang Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai unsur Manajerial Sekolah, tentu harus mempunyai kompetensi Kepemimpinan khususnya Kepemimpinan Sekolah. Kepemimpinan Sekolah berarti harus mampu memahami dan mampu mempengaruhi semua sistem tentang hal yang berkaitan dengan sekolah baik secara internal maupun secara eksternal termasuk kondisi sosial masyarakat dan politik dimana sekolah ini berada. Kepemimpinan sekolah bagi seorang Kepala Sekolah memang benar harus kreatif dan inovatif terhadap upaya pencapaian sekolah khususnya mewujudkan capaian **Rapor Pendidikan** yang menjadi instrumen kualitas sekolah, yang tentunya hal ini hanya bisa dicapai jika Kepala Sekolah mampu mempengaruhi semua pihak terkait dan stakeholders sekolah termasuk Pemerintah dan Masyarakat. Karena sistem pendidikan harus dibangun dari tiga unsur yaitu Sekolah, Masyarakat dan Pemerintah. Jadi Menurut saya Kepala Sekolah harus mampu mengelola unsur ini sehingga tujuan pendidikan dapat dicapai.

JF: Subjek JF (Informan Kunci)

Saya sebagai Wakil Kepala Sekolah bagian Kurikulum yang secara operasional hampir 80 persen aktivitas sekolah adalah Operasionalisasi Kebijakan Kepala Sekolah

sebagai Pemimpin Sekolah. Setiap program kegiatan yang dilaksanakan selalu diawali dengan Rapat yang melibatkan semua pihak yang berkepentingan termasuk Komite Sekolah dan Pengawas Sekolah yang menjadi bagian stakeholders Sekolah. Hal ini bertujuan bahwa keberhasilan anak-anak kita disekolah bukan hanya ditentukan oleh sekolah, tetapi ditentukan oleh semua pihak termasuk orang tua siswa. Sehingga menurut saya Point penting dari Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah bagaimana Kepala Sekolah mampu mengajak semua pihak untuk ikut berpartisipasi dalam proses pendidikan di sekolah.

FT: Subjek FT (Informan Pendukung)

Perkenalkan saya FT salah satu guru Teknologi Informasi dan Komunikasi menyampaikan bahwa guru dalam melaksanakan tugasnya memang sangat dipengaruhi oleh sistem yang dibangun disekolah, misalnya sistem pengawasan dalam bentuk supervisi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah sebagai pemimpin sekolah. Hal ini memberikan dampak yang besar terhadap kedisiplinan saya sebagai seorang guru.

Pembahasan Sub Dimensi Hasil Pengembangan Konsep Kompetensi Kepemimpinan Sekolah

Berdasarkan rumusan masalah maka hasil analisis yang telah dilakukan diperoleh Sub Dimensi Kompetensi Kepemimpinan Sekolah mencakup; (1) Kreatif dan Inovatif; (2) Kerjasama *stakeholders* sekolah; (3) Peningkatan Capaian Sekolah, dan (4) Memahami Kondisi Sosial dan Politik. Masing-masing sub dimensi yang diperoleh memberikan arah yang jelas bahwa seorang Kepala Sekolah harus mempunyai kompetensi Kepemimpinan sebagai pemimpin sekolah sebagai berikut;

1. Kreatif dan Inovatif. Kreatif adalah kemampuan Kepala Sekolah untuk menghasilkan ide, solusi atau pendekatan baru yang unik dan orisinal. Kreativitas melibatkan pemikiran yang fleksibel, imajinatif dan melampaui cara-cara tradisional untuk memecahkan masalah dalam pembelajaran. Sedangkan inovasi seringkali melibatkan pengembangan metode pengajaran baru, penggunaan teknologi atau pengenalan strategi pembelajaran yang lebih efektif dan relevan.
2. Kerjasama *stakeholders* sekolah. Kerja sama dengan berbagai stakeholders di sekolah sangat penting untuk mendukung keberhasilan pendidikan. Berikut adalah beberapa contoh kerja sama dengan berbagai pihak seperti melakukan Program Parenting, Mengadakan seminar tentang peran orang tua dalam mendukung belajar anak di rumah. Melakukan komunikasi terbuka dengan orang tua seperti WhatsApp, Google Classroom atau sistem informasi sekolah untuk memberi laporan perkembangan siswa secara berkala. Di samping hal tersebut, Kegiatan Bersama: Melibatkan orang tua dalam kegiatan sekolah seperti hari karir, peringatan hari besar atau acara seni budaya.

Kerja sama dengan pemerintah seperti melakukan Pelatihan Guru: Bekerja sama dengan dinas pendidikan untuk meningkatkan kompetensi guru melalui pelatihan atau sertifikasi. Program Bantuan: Memanfaatkan bantuan seperti BOS (Bantuan Operasional Sekolah) untuk pengembangan fasilitas pendidikan. Program Literasi dan Numerasi: Mendukung inisiatif pemerintah, seperti Gerakan Literasi Sekolah (GLS). Kerja sama dengan komunitas atau lembaga sosial. Edukasi Lingkungan: Mengundang komunitas pecinta lingkungan untuk memberikan pelatihan pengelolaan sampah dan mendirikan bank sampah di sekolah. Kegiatan Sosial: Melibatkan siswa dalam program bakti sosial atau kunjungan ke panti asuhan yang didukung oleh lembaga sosial. Kerja sama dengan Dunia usaha/industri. Program Magang: Untuk jenjang SMK, bekerja sama dengan perusahaan untuk program praktik kerja lapangan (PKL). Donasi dan Sponsor: Mencari sponsor untuk kegiatan sekolah seperti lomba, kompetisi, atau renovasi fasilitas. Inspirasi Karir: Mengundang profesional dari berbagai bidang untuk berbicara di acara "Career Day". Kerja sama dengan Perguruan Tinggi. Pelatihan dan Penelitian: Melibatkan dosen atau mahasiswa untuk mengadakan workshop bagi guru atau siswa. Program Bimbingan Siswa: Menjalankan program bimbingan untuk siswa yang berminat melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi. Pendampingan Riset Siswa: Membantu siswa dalam proyek penelitian, seperti lomba karya tulis ilmiah. Kerja sama dengan Media. Publikasi Kegiatan: Bekerja sama dengan media lokal untuk meliput kegiatan prestasi siswa atau program unggulan sekolah. Edukasi Literasi Media: Mengundang jurnalis untuk memberikan pelatihan tentang berita, hoaks, dan etika media kepada siswa.

3. Peningkatan Capaian Sekolah. Kepala Sekolah juga harus mampu meningkatkan capaian sekolah. Contoh program kegiatan dalam upaya peningkatan capaian sekolah adalah Program Pengembangan Guru: Mengadakan pelatihan atau workshop untuk guru tentang metode pengajaran kreatif, seperti pembelajaran berbasis proyek (PBL) atau penggunaan teknologi dalam kelas. Monitoring dan Evaluasi: Kepala Sekolah memimpin analisis hasil ujian siswa secara berkala untuk mengidentifikasi kelemahan dan memberikan intervensi. Bimbingan Intensif: Menyusun program tambahan untuk siswa, seperti kelas remedial atau klinik belajar untuk mata pelajaran yang sulit.
4. Memahami Kondisi Sosial dan Politik: Pemahaman terhadap kondisi sosial dan politik menjadi hal yang penting saat ini untuk mengatasi keterlibatan dalam politik praktis. Kepala Sekolah perlu memahami kondisi sosial dan politik karena hal ini berdampak

langsung pada efektivitas mereka dalam memimpin sekolah dan mendukung proses pendidikan, dengan memahami konteks sosial Kepala Sekolah dapat merancang program dan kebijakan sekolah yang relevan dengan kebutuhan siswa dan komunitasnya. Contohnya, jika tingkat ekonomi masyarakat rendah, sekolah dapat menginisiasi program beasiswa atau bantuan untuk siswa. Sedangkan dengan memahami konteks politik maka kebijakan pendidikan yang dikeluarkan oleh pemerintah membantu Kepala Sekolah menyesuaikan kurikulum, administrasi, dan program kerja sekolah agar selaras dengan regulasi yang berlaku.

Selain itu, hasil analisis juga mendapatkan bahwa kompetensi Kepala Sekolah dari sub dimensi membina kerjasama antara staf, *stakeholders* dan masyarakat menyumbang merupakan penyumbang sebesar 97.80% dan sub dimensi Inovatif dan Kreatif dalam mewujudkan visi sekolah juga menyumbang sebesar 93.90% terhadap konstruk laten yang dibincangkan. Hasil tersebut menarik untuk dibahas karena salah satu sub-sub dimensi kompetensi penyumbang terbesar setiap dimensi memang secara fakta selama ini juga menjadi faktor penting bagi Kepala Sekolah. Misalnya sub dimensi Kemampuan Kepala Sekolah untuk membangun hubungan semua stakeholder sekolah adalah kunci kepemimpinan sekolah di samping jiwa kreatif dan inovatif dalam upaya mewujudkan visi sekolah. Hal ini bermakna bahwa visi misi sekolah hanya dapat diwujudkan jika semua *stakeholders* mempunyai perhatian yang tinggi terhadap sekolah. Di samping itu, Kepala Sekolah dituntut mampu memberikan kepaahaman kepada semua komponen sekolah tentang pelbagai kebijakan dan tujuan sekolah seperti visi, misi dan strategi pencapaiannya sebagai panduan semua pihak.

Berbagai hasil kajian lain yang relevan yaitu Mengikut [Duhou \(2003\)](#), pencapaian tujuan sekolah perlu sokongan *stakeholders* yang terdiri dari pemerintah daerah, lembaga sekolah (Kepala Sekolah, guru, orang tua siswa, dan masyarakat umum), serta peserta didik. Seterusnya kajian [Rusmini Ku Ahmad \(2006\)](#) juga mendapatkan bahwa terdapat hubungan erat antara amalan kepemimpinan sekolah dengan efektivitas sekolah. Oleh karena itu, konsep ini menuntut Kepala Sekolah mempunyai kompetensi dalam keperluan pembelajaran siswa melalui usaha yang kooperatif antara staf, *stakeholders* dan masyarakat untuk saling membantu meningkatkan program-program yang tepat sesuai kebutuhan siswa. Pandangan lain yang juga mendukung hasil kajian ini adalah pandangan pakar seperti [Waters et al. \(2003\)](#), [Leithwood et al. \(2004\)](#) dan [Davis et al. \(2013\)](#) yang menjelaskan bahwa kompetensi

Kepala Sekolah sebenarnya adalah kemampuan Kepala Sekolah mempengaruhi semua pihak dalam pencapaian tujuan sekolah. Kepala Sekolah mestinya mempunyai kompetensi untuk membuat penilaian terhadap pencapaian dan memaksimalkan partisipasi guru dan tenaga kependidikan serta orang tua siswa, dan mempunyai kemampuan dalam usaha pencapaian visi dan misi dalam pengelolaan sekolah. Salah satu sub dimensi kompetensi yang penting dalam kajian ini ialah sub dimensi Inovatif dan Kreatif dalam mewujudkan visi sekolah yang merupakan faktor penting bagi kepemimpinan sekolah. Hal ini bermakna bahwa Kepala Sekolah dituntut mampu memberikan kepaahaman kepada semua komponen sekolah tentang pelbagai kebijakan dan tujuan sekolah seperti visi, misi dan strategi pencapaiannya sebagai panduan semua pihak ([Boyatzis, 2009](#)). Demikian juga halnya dengan perkembangan teknologi saat ini mengharuskan bahwa Kepala Sekolah haru memahami dan mempunyai keterampilan dalam memanfaatkan Teknologi sebagai media dalam proses operasional di sekolah yang dikenal dengan trending Digitalisasi Pendidikan.

PENUTUP

Berdasarkan rumusan masalah dan hasil penelitian, maka Sub Dimensi Kompetensi Kepemimpinan Sekolah bagi seorang Kepala Sekolah dalam menghadapi tantangan sekarang ini adalah sebagai berikut; (1) Kreatif dan Inovatif; (2) Kerjasama *Stakeholders* Sekolah; (3) Fokus Peningkatan Capaian Sekolah, dan (4) Memahami Kondisi Sosial dan Politik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, Saifuddin (2009). [*Methods in Sample Surveys: Cluster Sampling*](#). Department of Biostatistics, School of Hygiene and Public Health Johns Hopkins University
- Allen, M., Kilpatrick, D., Armstrong, M., Briggs, R., Coursec, G., and Pe'rezd, N. (2002). [*Multistage Cluster Sampling Design and Optimal Sample Sizes for Estimation of Fish Discards from Commercial Trawlers*](#). *Journal of Fisheries Research*. 55 (2002); 11–24
- Babbie, Earl (2008). [*The Basic of Social Research \(4th Edition\)*](#). USA: Thomson Higher Education
- Barrie, J. and Pace, R. W. (2007). [*Competence, Efficiency and Organizational Learning*](#). *Human Resource Development Quarterly*. 8, 335-342.
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A.C. and Alexander, J.A. (2010). [*Leadership Competencies for Implementing Planned Organizational Change*](#). *The Leadership Quarterly*. 21, 422–438
- Boyatzis, R.E. (2009). [*Competencies in the 21st Century*](#). *Journal of Management Development*. 27 (1), 5-12 (2)
- Brown, R. (2004). [*School Culture and Organization: Lessons from Research and Experience*](#). Secondary School Reform School Culture and Organization: Lessons from Research and Experience
- Conway, James M. and Huffcutt, Allen I. (2003). [*A Review and Evaluation of Exploratory Factor Analysis Practices in Organizational Research*](#). *Journal of Organizational Research Methods*. 6 (2), 14-168
- Costello, Anna B. and Osborne, Jason W. (2005). [*Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendation for Getting Your Analysis*](#). *Journal of Assessment Research & Evaluation*, 10.
- Creswell, J.W. (2012). [*Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*](#). New Jersey: Merrill Prentice Hall
- Daggett, W.R. (2009). [*Successful Schools: From Research to Action Plans*](#). *International Center for Leadership in Education* at June 2005 Model Schools Conference Presented.
- Daniel, Johnnie (2012). [*Sampling Essentials: Practical Guidelines for Making Sample Choices*](#). Howard University: Sage publication Inc.
- Davies, S., Hammond, L.D., LaPointe, M. and Meyerson, D. (2005). *School Leadership*

- Study Developing Successful Principals*. Stanford, CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute (SELI).
- Davis, Keith (2013). [*Human Behavior at Work Organization Behavior*](#). New York: McGraw Hill Book Co. (2)
- Duhou, Ibtisam Abu (2003). [*School Based Management*](#). Jakarta: Proyek Perluasan dan Peningkatan Mutu SMU Jakarta
- Eraut, Michael (2003). [*Developing Profession Knowledge and Competence*](#). London: The Falmer
- Ferdinand, Augusty (2002). [*Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*](#). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Florida Department of Education (2008). [*Florida Education Next Generation Strategic Plan*](#). Retrieved September 9th, 2013 (http://en.wikipedia.org/wiki/education_in_Florida) (2)
- Fullan, Michael (2007). [*Leadership in Education \(2nd ed\)*](#). San Fransisco: Jossey Bass
- Gaziel, H. (2007). *Re-Examining the Relationship between Principal's Instructional or Educational Leadership and Student Achievement*. *Journal Social Science*. 15(1), 17-24.
- Ghozali (2008). [*SEM Metode Alternatif dengan Partial Least Square*](#). Edisi 2. Semarang: BP-Undip (2)
- Hair, J.F., Willian, C.B., Barry, J.B. and Rolph, E.A. (2010). [*Multivariate Data Analysis*](#). Pearson Prentice Hall
- Hallinger dan Murphy (1985). [*Assessing the Instructional Management Behaviour of Principals*](#). *The Elementary School Journal*, 86, 217-247.
- Hallinger, Philip (2010). *Leading Educational Change: Reflections on the Practice of Instructional and Transformational Leadership*. *Cambridge Journal of Education*. 33 (3).
- Hay Group (2003). [*Using Competenciest Identify High Performers: an Overview of the Basics*](#). Working Paper
- Institut for Educational Leadership (2010). [*Leadership for Student Learning: Redefining the Teacher as Leader School*](#). Leadership for the 21st Century Initiative a Report of the Task Force on Teacher Leadership.
- ISLLC. (2018). *Educational Leadership Policy Standars*. Washington DC: National Policy Board for Educational Administration

- Jackson, K.M. and Trochim, W.M.K. (2002). [*Concept Mapping as an Alternative Approach of Open-Ended Survey Responses*](#). *Organizational Research Methods*. 5(4), 307 – 336
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2017). Strategi dan Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara. RPJPN 2005 – 2025.
- Kerlinger, Fred N. (2002). [*Azas–Azas Penelitian Behavioral \(edisi ketiga\)*](#). Gadjah Mada University Press.
- Kotter, 1996. [*Leading Change*](#). Harvard Business Review Press.
- Leithwood, K., Louis, K.S., Anderson, S. and Wahlstrom, K. (2014). [*How Leadership Influences Student Learning \(Executive Summary\)*](#). New York: The Wallace Foundation. (2)
- Moqvist, Louis (2003). [*The Competency Dimension of Leadership*](#). Swedish Public Administration; Technology and Organisation Linkoping University.
- Organization for Economic Cooperation and Development (2005). [*School Factors Related to Quality and Equality*](#). Results from PISA.
- Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Nomor 1 Tahun 2019 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2018 – 2023
- Peraturan Gubernur Sulawesi Selatan Nomor 58 Tahun 2020 tentang BPSDM *Corporate University*.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 (2017). *Standar Kompetensi Jabatan ASN*. Jakarta: KemenPAN RB
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Ristek Nomor 40 (2021) tentang Pengangkatan Guru sebagai Kepala Sekolah.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Indonesia Nomor 13 (2007). *Standar Kompetensi Kepala Sekolah*. Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional Indonesia.
- Peraturan Pemerintah Indonesia Nomor 13 (2015). *Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Depdiknas
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP).

- Pusat Standard dan Kebijakan Pendidikan (PSKP), 2024. [Rapor Pendidikan](https://pskp.kemdikbud.go.id/rapor-pendidikan). Diakses dari <https://pskp.kemdikbud.go.id/rapor-pendidikan> pada tanggal 14 Desember 2024
- Putra dan Wiranti, 2024. [Analisis Peran Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan](#). Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan Indonesia.
- Rusmini Ku Ahmad (2006). [Hubungan antara Kepimpinan, Komitmen Guru, Kompetensi Guru, Amala – Amalan terbaik dan Keberkesanan Sekolah](#). Thesis PhD Universiti Utara Malaysia, Sintok Kedah.
- Sammons, Pamela (2007). *School Effectiveness and Equity: Making Connections*. Cf BT Education Trust.
- Senge, 1990. [The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization](#). Binus University
- Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara
- Undang-Undang Republik Indonesia (2003). *Sistem Pendidikan Nasional* No. 20 Tahun 2003. Bandung: Citra Umbara.
- Undang-Undang Republik Indonesia (2015). *Pemerintahan Daerah* No. 23 Tahun 2015.
- Waters, T., Marzano, R. J. and McNulty, B. (2003). [Balanced Leadership: what 30 Years of Research Tell us About the Effect of Leadership on Student Achievement](#). A Working Paper McREL's. [\(2\)](#)