KONFLIK PENGAWAS DENGAN KEPALA SEKOLAH DALAM PELAKSANAAN SUPERVISI MANAJERIAL DI KOTA PEKANBARU

Said Suhil Achmad

Dosen FKIP Universitas Riau Kota Pekanbaru

Email: saidsuhilcom@yahoo.com

ABSTRAK. Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya akan mendapat supervisi dari pengawas, khususnya dalam aspek manajerial, namun dalam pelaksanaannya diduga akan terjadi konflik, karena tidak semua orang mampu bekerjasama dengan baik, apalagi struktur organisasi di mana orang-orang tertentu yang layak atau tidak ditempatkan disana akan memicu terjadi konflik, Berapa tinggi konflik itu terjadi? Berapa tinggi intensitasnya. Hal inilah yang menjadi kajian dalam penelitian ini, yaitu untuk mengetahui tingkat konflik antara pengawas dengan kepala sekolah dan tingkat intensitas akibat yang konflik antara pengawas dengan kepala sekolah; hubungan antara tingkat konflik dengan akibat konflik pengawas; dengan kepala sekolah, serta mencari perbedaan tingkat konflik pengawas dengan kepala sekolah oleh faktor jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja pengawas. Penelitian ini digolongkan penelitian deskriptif, yang dilaksanakan sesuai dengan tahap penelitian yaitu dengan uji coba instrumen, pengumpulan, dan analisis data. Pengumpulan data dengan menggunakan angket dalam bentuk skala Likert, sedangkan analisis data dilakukan dengan menggunakan metode Statistika dengan bantuan Program SPSS versi 17. Populasi penelitian ini adalah seluruh pengawas sekolah di Kota Pekanbaru sebanyak 96 orang. Pengambilan sampel menggunakan teknik “ Proportionate stratified sampling”, dengan tahap kepercayaan 5%, yaitu 74 orang, sebagian digunakan untuk responden uji instrumen. Penyebaran angket untuk uji coba dilakukan melalui koordinator pengawas, yaitu terhadap 30 orang responden. dari 52 butir angket, 6 butir diantaranya dinyatakan tidak valid dan reabel. Pengumpulan data dilakukan kepada 63 responden, namun yang layak hanya 85% dari sampel, hal itu dapat dikatakan memenuhi syarat untuk dianalisis. Sesuai dengan metode penelitian yang digunakan maka hipotesis yang diajukan dianalisis dengan statistik deskriptif dan inferensial. Hasil yang diperoleh adalah tingkat konflik yang terjadi sebesar 54% atau separoh dari skor maksimum, atau dalam kategori sedang, dan intensitas akibat konflik antara pengawas dengan kepala sekolah dengan skor 90% dari skor maksimum. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara tingkat konflik dan intensitas akibat konflik dengan koefisien korelasi 0,587 dan koefisien determinasi (r^2) 34%. Berarti varians yang terjadi pada variabel intensitas akibat konflik sebesar 34% dapat dijelaskan melalui varians yang terjadi pada variabel tingkat konflik dan 66% ditentukan faktor lain. Tidak ada perbedaan tingkat konflik dari oleh jenis kelamin, tingkat pendidikan dan masa kerja pengawas.

Kata kunci; Pengawas, kepala sekolah, dan konflik

CONFLICT WITH PRINCIPAL OF SUPERVISORS OF MANAGERIAL SUPERVISION IN TOWN PEKANBARU

ABSTRACT. Principals in performing their duties will receive supervision from supervisors, particularly in the managerial aspects, but its implementation is expected to be conflict, because not everyone is able to work with a bunch of good, especially the organizational structure in which certain people are worth it or not placed there it would trigger conflict, high conflict How did that happen? How high intensity. This is the assessment in this study, namely to determine the level of conflict between the principal and superintendent with the level of intensity due to the conflict between the superintendent to the principal; relationship between the level of conflict with supervisors conflict; with

the principal, and superintendent for the differences in the level of conflict the principal factors gender, education level, and years of supervisor. This study classified descriptive study, carried out in accordance with the stage of the research is to test instruments, data collection, and data analysis. Data collection using the questionnaire in the form of a Likert scale, while data analysis is done using the method with the help of SPSS Statistics version 17. The population of this research is all the school superintendent in the city of Pekanbaru as many as 96 people. Sampling using "proportionate stratified sampling", the stage of confidence of 5%, ie 74 people, most of the respondents used to test instruments. Penyeberan questionnaires for the test conducted by the coordinator supervisor, namely the 30 respondents. questionnaire of 52 items, 6 items declared them invalid and reabel. Data collection was conducted to 63 respondents, but only 85% were worthy of the sample, it can be said to be eligible for analysis. In accordance with the method of research used the hypothesis analyzed with descriptive and inferential statistics. The result is the level of conflict by 54% or half of the maximum score, or in the medium category, and the intensity of the conflict between the superintendent to the principal with a score of 90% of the maximum score. Hypothesis test results indicate that there is a positive and significant relationship between the level of conflict and the intensity of the conflict with 0.587 correlation coefficient and the coefficient of determination (r^2) 34%. Mean variance occurs in the variable intensity of the conflict by 34% can be explained by the variance that occurs in variable levels of conflict and 66% specified other factors. There is no difference in the level of conflict by gender, level of education and years of supervisor.

Keywords; Trustees, principals, and conflict

PENDAHULUAN

Kinerja sekolah tergantung dengan profesionalisme kepala sekolah, karena kepala sekolah adalah pemegang otoritas tertinggi di sekolah, sehingga kebijakan dan perilakunya akan menentukan ketercapaian tujuan akhir sekolah. Maka setiap kepala sekolah harus mendapat perhatian ekstra dari semua pihak terutama pengawas, untuk itu perlu dilakukan pemantauan, pembinaan dan penilaian yang baik dan benar, agar semua kebijakan dan perilaku kepala sekolah dapat dilihat layak membawa sekolahnya ke arah yang lebih baik sesuai dengan visi dan misi sekolah. Namun apakah hubungan antara kepala sekolah dengan pengawas berjalan baik? Tidak adanya konflik?

Keberadaan pengawas di sekolah dalam memperkuat manajemen sekolah di Indonesia, mempunyai sejarah yang panjang, karena makna, kedudukan dan praktekkan pengawasan yang selalu diartikan berbeda oleh setiap orang, apalagi padanan kata supervisi kurang tepat dengan kata pengawasan yang dalam Bahasa Inggris ada istilah *controlling*.

Di dunia pendidikan Indonesia, diterapkannya secara formal konsep supervisi diperkirakan sejak diberlakukannya Keputusan Menteri P dan K, RI. Nomor: 0134/1977, yang menyebutkan siapa

saja yang berhak disebut supervisor di sekolah, yaitu kepala sekolah, penilik sekolah untuk tingkat kecamatan, dan para pengawas di tingkat kabupaten/ Kotamadya serta staf kantor bidang yang ada di setiap propinsi. Di dalam PP Nomor 38/Tahun 1992, terdapat perubahan penggunaan istilah pengawas dan penilik. Istilah pengawas dikhususkan untuk supervisor pendidikan di persekolahan sedangkan penilik khusus untuk pendidikan luar sekolah. Kemudian diperkuat oleh SK Menpan Nomor 118 tahun 1996 tentang jabatan fungsional pengawas dan angka kreditnya; Keputusan bersama Mendikbud Nomor 0322/O/1996 dan Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara nomor 38 tahun 1996 tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional pengawas; dan Keputusan Mendikbud nomor 020/U/1998 tentang petunjuk teknis pelaksanaan jabatan fungsional pengawas sekolah dan angka Kreditnya.

Kedudukan pengawas semakin penting setelah keluar UU. Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional; PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan; PP Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Kewenangan antara Pemerintah, Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota; Semua Permendiknas tentang 8 Standar Nasional Pendidikan; Permendiknas No. 12 Th. 2007 tentang Standar Kompetensi Pengawas Sekolah/Madrasah, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru, yang menyebutkan bahwa guru yang diangkat dalam jabatan pengawas satuan pendidikan tetap diberi tunjangan profesi. Kemudian dipertegas lagi dengan Permendiknas Nomor 39/Tahun 2009 tentang pemenuhan beban kerja guru dan pengawas satuan pendidikan, dan untuk implementasi tugas tersebut tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 21 tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya. untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

Semua produk hukum itu mengarahkan bahwa kedudukan pengawas bukan hanya sebagai jabatan “buangan” di kantor dinas pendidikan, tetapi mempunyai fungsi penggerak kemajuan pendidikan di sekolah. Sebagaimana guru, pengawas juga harus memulai pekerjaan dengan perencanaan, pelaksanaan dan diakhir dengan pelaporan tertulis.

Di sisi yang lain kepala sekolah yang diangkat menggunakan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (SMB). Dalam Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional Republik Indonesia, pasal 51, ayat 1 dinyatakan bahwa semua jenjang pendidikan di Indonesia dilaksanakan berdasarkan standar minimum dengan prinsip Manajemen berbasis sekolah (School Based Management).

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 21 tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya, bahwa untuk melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan wajib melakukan penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan, penilaian, pembimbingan dan pelatihan profesional guru, evaluasi hasil

pelaksanaan program pengawasan, dan pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus.

Esensi dari supervisi manajerial adalah berupa kegiatan pemantauan, pembinaan dan pengawasan terhadap kepala sekolah dan seluruh elemen sekolah lainnya di dalam mengelola, mengadministrasikan dan melaksanakan seluruh aktivitas sekolah, sehingga dapat berjalan dengan efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan sekolah serta memenuhi standar pendidikan pendidikan nasional.

Direktorat Pembinaan SMP menamakan MBS sebagai Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Suparlan, 2007). Model manajemen sekolah yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah untuk mendorong dan mengambil keputusan bersama dengan seluruh warga sekolah dan masyarakat dalam rangka peningkatan mutu pendidikan berdasarkan kebijakan nasional. Model ini sebenarnya sudah lama diterapkan di beberapa negara Eropa dan Amerika dan terbukti sangat efektif (Zainal Aqib dan Elham Rohmanto. 2007; Mulyasa 2004).

Dengan demikian antara pengawas dan kepala sekolah mempunyai tanggung jawab bersama dalam memajukan sekolah,. Namun sebagai mana dengan organisasi lainnya di sekolah diasumsikan oleh para ahli memenuhi syarat untuk terjadinya konflik apalagi berkaitan dengan atasan, seperti pengawas dengan kepala sekolah.

Hal di atas menimbulkan dugaan bahwa kehadiran pengawas sekolah patut diduga menimbulkan konflik antara pengawas dengan kepala sekolah karena sasaran mereka sama; yang pada mulanya mereka pada posisi yang sama sekarang berbeda. Apakah memang terjadi demikian? Seberapakah tingkat intensitasnya? Faktor apakah yang dapat memperberat atau meringankan konflik itu. Hal inilah yang menjadi topik dalam penelitian ini.

Menurut Kilman dan Thomas (dalam Said, 1986: 153) bahwa “konflik adalah suatu keadaan yang di dalamnya terdapat kecekocokan maksud antara nilai-nilai atau tujuan-tujuan. Konflik juga berarti berpacu menuju tujuan dengan cara yang tidak atau kelihatan kurang sejalan sehingga yang satu berhasil dan yang lainnya merasa dirugikan”.

Konflik organisasi menurut Handoko (2000: 349) ”Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, di mana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian”. Konflik ini dengan kata lain bisa berasal dari adanya konflik antar peranan (pimpinan dengan bawahan). Senada dengan pendapat di atas, Tohardi (2002: 366) menyatakan bahwa ”Konflik antar individu merupakan konflik yang muncul antara lain karena antara individu yang satu dengan individu yang lain terdapat perbedaan, kepribadian, kebudayaan, kepentingan dan lain-lain”.

Selanjutnya Sarwono (2005: 129) menyatakan bahwa “Konflik adalah pertentangan antara dua pihak atau lebih. Konflik dapat terjadi antar individu, antar kelompok kecil bahkan antar bangsa dan

negara". Dengan demikian konflik dapat diartikan sebagai pertentangan yang terjadi antara seseorang dengan seseorang, antara kelompok dengan kelompok atau antara seseorang dengan kelompok dan biasanya terjadi antara pihak yang mempunyai tujuan sama, di mana satu pihak dirugikan.

Konflik antara atasan dan bawahan sering disebut dengan konflik interorganisasasi, yaitu suatu konflik yang terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan satu sama lain (Mulyasa, 2004: 244). Konflik Dilihat dari posisi Seseorang dalam struktur organisasi. Winardi (1992:174) yang melihat dari posisi seseorang dalam struktur organisasi, maka konflik ini termasuk dalam konflik vertikal, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan yang memiliki kedudukan yang tidak sama dalam organisasi.

Robbins (2006: 546) membagi tiga pandangan tentang konflik, yakni "(a) pandangan tradisional; (b) pandangan hubungan manusia, dan (c) pandangan interaksionis" Menurut Winardi (1994: 5) "Konflik dapat menjadi sesuatu yang destruktif dan dapat pula menjadi sesuatu yang konstruktif".

Hasil penelitian Arifiatun (2009) menunjukkan: (1) supervisi pengawas berlangsung baik (45,5 %), (2) kinerja profesional kepala sekolah berlangsung baik (56,3 %), (3) pengembangan profesionalisme guru berlangsung baik sekali (45,5 %), (4) kinerja guru berlangsung baik (55,3 %), (5) berdasarkan uji linieritas diperoleh bahwa hubungan masing-masing variabel adalah linier karena signifikansinya $< 0,05$, (6) berdasarkan uji normalitas dengan menggunakan uji Kolmogorof- Smirnov menunjukkan nilai signifikansi $> 0,05$, dengan demikian variabel-variabel tersebut adalah normal, (7) berdasarkan uji hipotesis maka, (a) supervisi pengawas sekolah tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja profesional guru karena berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai signifikansi supervisi pengawas 0,076 atau $>$ dari 0,05, (b) kinerja profesional kepala sekolah mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja profesional guru dibuktikan dengan hasil analisis yang menyatakan nilai signifikansi kinerja profesional kepala sekolah adalah 0,013 atau $<$ dari 0,05, (c) pengembangan profesional guru mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja profesional guru karena nilai signifikansi menunjukkan 0,006 atau $< 0,05$, dan (8) besarnya sumbangan efektif masing-masing variabel terhadap variabel kinerja profesional guru adalah: supervisi pengawas sekolah mempunyai sumbangan efektif 19,99 %, kinerja profesional kepala sekolah mempunyai sumbangan efektif sebesar terbesar yaitu 36,61 % dan pengembangan profesionalisme guru mempunyai sumbangan efektif sebesar 30,07 % sehingga secara keseluruhan besarnya sumbangan efektif adalah 86,67%, dengan demikian ada sumbangan efektif sebesar 13,33% berasal dari luar 3 variabel tersebut.

METODE PENELITIAN

Dilihat dari jenis penelitian, maka penelitian ini digolongkan penelitian deskriptif yaitu untuk mengkaji populasi yang besar maupun yang kecil dengan menseleksi serta mengkaji sampel yang

dipilih dari populasi itu, untuk menemukan insidensi, distribusi dan interrelasi relatif dari variabel-variabel sosiologis dan psikologis. (Kerlingger, 1985: 660). Nazir (2003: 55) mempertegas bahwa metode deskriptif "... bukan hanya memberikan gambaran terhadap fenomena-fenomena, tetapi juga menerangkan hubungan, menguji hipotesis-hipotesis, membuat prediksi serta makna dan implikasi dari suatu masalah yang ingin dipecahkan".

Populasi penelitian ini adalah seluruh pengawas Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA) dan Kejuruan (SKM) di Kota Pekanbaru. Jumlah pengawas 96 orang. Pengambilan sampel menggunakan teknik "Proportionate stratified sampling", dengan tahap kepercayaan 5%, maka jumlah sampel adalah 74 orang (Sugiyono, 2003: 99). Untuk responden uji instrumen diambil siswanya 21 orang dan ditambah dengan 9 orang lainnya dari kabupaten lain.

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data kualitatif yang diangkakan (Sugiyono, 2000). Data dikumpulkan melalui *intrument* dalam bentuk *Skala Likert*. Sumber data adalah pengawas sekolah Kota Pekanbaru Provinsi Riau yang berjumlah 96 orang. Pengumpulan data dilakukan secara resmi dengan menggunakan izin dari Dinas Pendidikan Kota Pekanbaru. Dengan membawa surat izin tersebut, maka pengumpulan data dilakukan dua tahap, tahap pertama adalah pengumpulan data untuk menguji validitas dan reabilitas instrumen. Tahap kedua adalah pengumpulan data dengan menggunakan instrumen yang telah diuji.

Penyebaran angket untuk uji coba dilakukan melalui koordinator pengawas, yaitu terhadap 30 orang responden. Setelah dua minggu angket yang kembali hanya 26 buah. Jumlah ini cukup mewakili untuk dilakukan pengujian validitas dan reabilitas angket. Hasil perhitungan dengan menggunakan rumus Product moment melalui program SPSS 17, maka dari 52 butir angket, 6 butir diantaranya dinyatakan tidak valid dan reabel, berarti yang valid dan reabel hanya 46 butir. Angket yang berhasil dikumpulkan dan memenuhi syarat adalah 63 angket, 85% dari 74 angket,

Alat analisis data yang sesuai adalah teknis statistik deskriptif dan inferensial Menurut Sugiyono (2005:169) bahwa statistik deskriptif digunakan untuk mendiskripsikan atau menggambarkan data yang telah dikumpul sebagai mana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan berlaku umum atau generalisasi. Data dianalisis dengan program SPSS 17 untuk melakukan: uji normalitas dan homogenitas, uji lineritas data, uji korelasi dan uji Anava.

HASIL PENELITIAN

Sesuai dengan jenis kajian ini, maka data yang dikumpulkan terdiri atas dua variabel, yaitu konflik sebagai variabel bebas (X) dan intensitas akibat konflik sebagai variabel terikat (Y). Penelitian dilakukan di Kota Pekanbaru terhadap pengawas sekolah SD, SMP, SMA dan SMK. Data dikumpulkan

dengan menggunakan angket dalam bentuk *skala Likert* dengan empat alternatif.. Hasil datanya terdapat pada lampiran.

Jumlah pernyataan 46 butir, dalam dua pernyataan. Pernyataan I: Pilihan I: tidak pernah, pilihan 2: kadang-kadang, pilihan 3: Sering dan pilihan 4: sangat sering. Pernyataan II: Pilihan I: Rendah, pilihan 2: sedang, pilihan 3: tinggi dan pilihan 4: sangat tinggi. Skor kreterium tertinggi adalah dari pernyataan 1 adalah $4 \times 38 = 153$ dan terendah adalah $1 \times 38 = 38$. Pernyataan 1 adalah $4 \times 8 = 32$ dan terendah adalah $1 \times 8 = 8$. Berdasarkan skor tersebut maka selanjutnya ditentukan nilai yang sesuai dengan kriteria.

Dari analisis diperoleh skor impiris terendah dari variabel tingkat konflik sebesar 38 dan tertinggi 84. Rata-rata (mean) sebesar 49.94, Modus 38, dan Median 45, Standard Deviasi 12.944 dan varian 167.544. Sedangkan skor impiris terendah dari variabel intensitas akibat konflik sebesar 8 dan tertinggi 29. Rata-rata (mean) sebesar 21.06, Modus 22, dan Median 22, Standard Deviasi 4.768 dan varian 22.738.

Skor maksimum impiris dari variabel tingkat konflik yang dicapai hanya 84 dari skor maksimum yaitu 153 atau 54%, sedangkan Skor maksimum impiris dari variabel intensitas akibat konflik sebesar 29 dari 32 atau 90%. Berdasarkan skor tersebut maka selanjutnya ditentukan nilai yang sesuai dengan kriteria dari Arikunto (2005:44) bahwa tingkat konflik sebesar 54% itu berada pada katekori sedang, sedangkan intensitas akibat konflik sebebesar 90% berada pada kategori sangat tinggi.

Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai maka hasil yang diperoleh adalah, bahwa tingkat konflik yang terjadi sebesar 54% atau separoh dari skor maksimum, atau dalam kategori sedang, sedang intensitas akibat konflik antara pengawas dengan kepala sekolah mencapai skor 90% dari skor maksimum.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara tingkat konflik dan intensitas akibat konflik dengan koefesien korelasi sebesar 0,587, dengan koefesien determinasi (r^2) 34%, ini berarti varians yang terjadi pada variabel intensitas akibat konflik sebesar 34% dapat dijelaskan melalui varians yang terjadi pada variabel tingkat konflik sedangkan sebesar 66%. Menurut Usman (2009: 478) konflik bagi bangsa Indonesia tidak dapat dielakkan karena bangsa Indonesia dilahirka dalam kemajemukan yang penuh dengan sejarah konflik premondial yang berkepanjangan, khususnya konflik horizontal.

Karena itu perlu digali lagi dengan cara yang lebih tepat,yaitu dengan pendekatan penelitian kualitatif untuk mengungkapkan apakah konflik benar-benar terjadi secara terbuka karena ada sebagian angket yang diisi tidak sejalan dengan yang terjadi, ada pengawas yang masih takut menyampaikan keadaan yang sebenarnya.

Berdasarkan terhadap perbedaan tingkat konflik dari tiga variabel kontrol ternyata baik jenis kelamin, tingkat pendidikan dan masa kerja pengawas tidak ada menunjukkan perbedaan yang berarti, malah tingkat pendidikan sangat kecil, berarti masih ada faktor lain yang perlu dikejar seperti jenis dan tingkat sekolah yang disupervisi, asal jabatan awal pengawas dan pelatihan-pelatihan apa saja yang pernah diikutinya sebelum dan sesudah menjadi pengawas.

Saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini adalah bahwa konflik tidak dapat dihindari, karena itu antara pengawas dengan kepala sekolah harus mampu mengelola konflik agar menjadi suatu hal yang positif dalam pelaksanaan visi dan misi sekolah.

DAFTAR RUJUKAN

- Arifiatun.2009. Kontribusi Supervisi Pengawas Sekolah, Kinerja Profesional Kepala Sekolah dan Pengembangan Profesionalisme Guru terhadap Kinerja Profesional Guru di SMA Negeri Kabupaten Jember. (Tesis). Malang: Universitas Negeri Malang: <http://adln.lib.unair.ac.id/go.php?id=jiptunair-gdl-s1-2006-amaliafauz-2069>.
- Arikunto, Suharsimi. (1988). *Organisasi dan administrasi pendidikan teknologi dan kejuruan*. Jakarta: P2LPTK, Ditjen Dikti, Depdikbud.
- Arikunto, Suharsimi. 1993. *Manajemen penelitian*. Jakarta: Penerbit PT. Reneka Cipta.
- Chatlinas, Said,. 1988. *Pengantar administrasi pendidikan*. Jakarta: P2LPTK, Ditjen Dikti, Depdikbud.
- Gibson, James L., et al. 1977. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Alih bahasa oleh Adriani. Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara.
- Joko, Susilo. 2002. *6 Jam Jago SPSS 17*. Jakarta: Penerbit Cakrawala
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. 1990. Jakarta: Penerbit Balai Pustaka.
- Luthans, Fred, 1985. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Muchthith, Saekan. 2011. *Pengembangan Model Manajemen Pembinaan Pengawas Sekolah/Madrasah di Kantor Kemenag Kudus*. (Disertasi). Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Mulyasa. 2006. *Menjadi Pengetua Profesional*. Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.
- Nanang, Fattah,. 2004. *Konsep manajemen berbasis sekolah (sbm) dan dean sekolah*. Bandung: Penerbit C.V. Pustaka Bani Quraisy
- Nazir. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: Penerbit BPFE
- Harahap, Baharuddin. (1983). *Supervisi Pendidikan*, PT. Ciawijaya, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Permendiknas No 12 Tahun 2007 tentang Standarisasi Pengawas Sekolah
- Syaiful, Sagala. 2004. *Manajemen berbasisi sekolah dan masyarakat: strategi memenangkan persaingan mutu*. Jakarta: Penerbit PT. Rakasta Samasta.
- Saiful Bahri. 2010. *Optimalisasi Kinerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Penerbit: Gibson Books.
- Sudjak, Abi. (1990). *Kepemimpinan manajer, eksistensinya dalam perilaku organisasi*. Jakarta: Pusdiklat Depdikbud
- Robbins, Steppen P. 2006. *Perilaku Organisas (Edisi Lengkap/Edisi ke-10, alih bahasa oleh Benyamin Molan)*. Jakarta: Penerbit Indeks Kelompok Gramedia.
- Rancangan Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya. (2011).
- Suparlan. 2007. *Membangun sekolah yang efektif*. Yokyakarta: Penerbit Hikayat
- Sarwono, Sarlito Wirawan. 2005. *Psikologi Sosial: Psikologi Kelompok dan Psikologi Sosial*. Jakarta:

Penerbit Balai Pustaka.

- Stoner, James A.F., dan R. Edward Freeman. 1989. *Management*. USA: Prentice-Hall International Editions.
- Robbins, Stephen P.. 1996. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. USA: Prentice-Hall International Editions.
- Soetopo, Hendiyat, Westy, Sumartono. (1984). *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Bina Aksara, Jakarta.
- Sudijono, Anas. 2006. *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- _____. 2012. *Statistika untuk Penelitian*. Cetakan ke 20. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Mandar Maju.
- Tuckman, Bruce W. 1978. *Conducting Educational Research*. San Diego New York, Chicago, Atlanta, Washington DC, London, Sydney, Toronto, Hartcourt Brace Jovanovica Publisher
- Usman, Husaini. 2009. *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Edisi ke 3. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara
- Wahjosumidjo. 1992. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Winardi. (1994). *Manajemen Konflik*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- <http://nasional.kompas.com/read/2010/01/31/16481953/> Pengawas.Sekolah.Belum. Optimal