

IKLIM ORGANISASI, KETERAMPILAN MANAJERIAL DAN KINERJA KEPALA SMK DI KOTA PADANG

Ika Yuanita

Dosen Politeknik Negeri Padang Jurusan Administrasi Niaga

Email : ollachan@yahoo.co.id

Nurhayati

Dosen Politeknik Negeri Padang Jurusan Administrasi Niaga

Email : yati.utama@yahoo.co.id

ABSTRACT

The objective of research is to describe organizational climate and managerial skills, and principal performance of SMK in Padang City in order to improve educational quality of vocational unit. Research designed by descriptive-explanatory with population in this study are teachers of the public and private SMK in academic year 2016/2017. the population are 1,628 teachers with stratified random sampling technique (with 94 samples). Empirical finding shows that a few SMK principal carry out supervision with actions to all education units; ineffective school organizational structure; school team coordination has not been created well, and the absence of school personnel performance and evaluation within a certain period. That also influenced by the climate of vocational organizations, both physical buildings and learning technology facilities. In addition, the education level of the vocational school principals about 51.2% graduated from the bachelor's degree, which determines managerial ability to manage school in a professional manner.

Keywords : Organizational Climate, Managerial Skill, SMK Principal Performance

I. PENDAHULUAN

Rendahnya kualitas sumberdaya manusia merupakan masalah mendasar yang dapat menghambat pembangunan nasional. Dunia pendidikan nasional saat ini membutuhkan suatu manajemen atau pengelolaan yang lebih baik, karena krisis pendidikan yang terjadi saat ini terletak pada manajemennya dalam mencerdaskan kehidupan bangsa (Mulyasa, 2005). Hal ini terbukti bahwa dalam laporan UNDP (2011), menyatakan bahwa peringkat Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia mengalami penurunan dari peringkat 108 pada tahun 2010 menjadi peringkat 124 pada tahun 2012. Mengacu pada UU No. 20/2003 pasal 3 mengenai tujuan pendidikan nasional dan penjelasan pasal 15 yang menyebutkan bahwa pendidikan kejuruan merupakan pendidikan menengah yang mempersiapkan Peserta Didik terutama untuk bekerja di bidang tertentu. Pendidikan kejuruan adalah pendidikan yang mempersiapkan Peserta Didik untuk dapat bekerja dalam bidang tertentu. Idealnya, *output* SMK yaitu lulusan dengan peluang mendapatkan pekerjaan yang layak sesuai kompetensi dan keterampilanya. Namun, yang terjadi selama ini kurang memuaskan akibat kurangnya kompetensi lulusan dan kesesuaian lulusan dan kebutuhan DU/DI dan mutu pendidikan SMK yang masih rendah. Pada akhirnya, angkatan kerja lulusan SMK masih sulit tertampung sepenuhnya di lapangan kerja, karena program pendidikan dan pelatihan yang diberikan belum sesuai dengan kebutuhan DU/DI (Wardani, 2014). Mutu pendidikan itu sendiri didasarkan atas mutu input, mutu proses, dan mutu *output*,

sebagaimana termuat dalam PP No. 19/2005 yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan penilaian pendidikan.

Untuk mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas, selain diperlukan manajemen pendidikan yang dapat memobilisasi segala sumberdaya pendidikan, juga adanya iklim organisasi yang kondusif dan efektif dalam optimalisasi kinerja sekolah (Sudrajat, 2008). Sekolah dinyatakan berhasil apabila dapat menggambarkan iklim sekolah yang positif, mempromosikan budaya kolaborasi, dukungan dan kepercayaan. Sementara iklim organisasi yang kurang mendukung dapat menyebabkan situasi psikologis yang tidak baik (Gurr, *et. al.*, 2005). Sebagai *leader* sekaligus *manager*, Kepala Sekolah bertanggungjawab keseluruhan atas maju mundurnya proses pendidikan di sekolah yang dipimpinnya. Lebih lanjut, Dharma (2010) menyatakan bahwa peran Kepala Sekolah seharusnya lebih banyak berpartisipasi pada inisiator pembelajaran dan memiliki andil besar dalam peningkatan mutu pendidikan. Namun, dari hasil uji kompetensinya menunjukkan bahwa dari 250.000 Kepala Sekolah di Indonesia terdapat sebanyak 70% tidak kompeten khususnya bidang kompetensi manajerial dan supervisi, padahal dua kompetensi ini adalah kekuatan Kepala Sekolah dalam mengelola sekolah dengan baik. Menurut Akdon (2002) dan Tilaar (2008), tuntutan peningkatan mutu pendidikan dapat diatasi diantaranya melalui peran dan kinerja Kepala Sekolah yang didukung oleh keterampilan manajerial Kepala Sekolah. Keterampilan manajerial Kepala Sekolah berkenaan dengan kemampuannya dalam membuat perencanaan, mengorganisasikan, pelaksanaan, dan pengawasan dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dengan menggunakan *stakeholder* baik Guru, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, Siswa, orangtua, maupun masyarakat. Kemudian, selain sebagai sebagai pendidik, manajer, pemimpin, dan wirausaha di sekolah, kinerja Kepala Sekolah juga didukung oleh iklim atau budaya organisasi sekolah yang lebih kondusif (Yogaswara, 2010).

Dinas Pendidikan Kota Padang (2017), hingga saat ini telah memiliki 41 SMK (14 berstatus negeri dan 27 berstatus swasta) dengan bidang keahlian yang ditawarkan (teknologi dan rekayasa; informasi dan komunikasi; kesehatan; seni, kerajinan dan pariwisata; agribisnis dan agroindustri; serta akuntansi dan manajemen). Jumlah peserta Ujian Nasional (UN) khusus untuk SMK di Kota Padang Tahun Ajaran 2015/2016 mencapai 4.891 Peserta Didik dengan tingkat kelulusan UN SMK adalah sebesar 75,88% lebih rendah dari tahun 2015 sebesar 99,81%. Hal ini disebabkan terjadinya penurunan rata-rata nilai UN SMK sebesar 7,05 poin dari tahun sebelumnya yaitu dari 65,60 menjadi 58,54 atau lebih kecil dari Indeks Integritas Ujian Nasional (IIUN) Kota Padang sebesar 61,03 dengan skor nilai 234,17. Kondisi yang terjadi pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kota Padang mengindikasikan bahwa masih rendahnya mutu dan banyaknya permasalahan dalam sistem pendidikan kejuruan. Secara teoritis, Supriadi (2003) mengungkapkan bahwa tinggi dan rendahnya mutu pendidikan di sekolah baik SMA maupun SMK sangat bergantung pada kinerja dan kemampuan manajerial Kepala Sekolah sebagai salah satu pimpinan dalam pengelolaan sekolah dan kaitannya dengan peningkatan iklim atau budaya organisasi sekolah, disiplin kerja guru, dan perilaku Siswa. Berdasarkan fenomena yang telah dikemukakan di atas, maka permasalahan yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah bagaimana iklim organisasi, keterampilan manajerial, dan kinerja Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kota Padang dalam meningkatkan mutu tingkat satuan pendidikan kejuruan?.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah (MPBS)

Berdasarkan UU RI No. 20/2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*, Pasal 1 Ayat (1), menjeaskan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar Peserta Didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara. Pendidikan secara umum adalah segala upaya yang direncanakan untuk mempengaruhi orang lain baik individu, kelompok, atau masyarakat sehingga mereka melakukan apa yang diharapkan pelaku pendidikan (Notoatmodjo, 2003). Menurut Usman (2009), manajemen pendidikan sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar Peserta Didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan negara. Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah (MBS) menurut Umaedi (2001) dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Iklim Organisasi, Keterampilan Manajerial, dan Kinerja Kepala Sekolah

Secara teoritis, iklim organisasi berbeda dengan budaya organisasi, meskipun dalam prakteknya saling berhubungan. Budaya organisasi lebih relatif tetap, sementara waktu dapat berkembang dan berubah. Sedangkan iklim organisasi umumnya bersifat relatif sementara dan dapat berubah dengan cepat. Seorang Kepala Sekolah hendaknya memahami betul apa yang menjadi tugas dan peranannya di sekolah. Jika Kepala Sekolah mampu memahami tugas dan peranannya sebagai Kepala Sekolah, ia akan mudah dalam menjalankan tugasnya, terutama berkenaan dengan manajemen sekolah yang akan dikembangkannya (Wahjosumidjo, 2003). Menurut Mulyasa (2005), indikator keterampilan manajerial minimal yang harus dimiliki oleh Kepala Sekolah, baik keterampilan konseptual, manusiawi, maupun keterampilan teknis adalah : a) Keterampilan konseptual : kemampuan menganalisis, berpikir rasional, cakap dalam berbagai konsepsi dan menganalisis berbagai kejadian, mampu mengantisipasi perintah, dan mampu mengenali berbagai kesempatan dan permasalahan sosial; b) Keterampilan manusiawi : kemampuan memahami perilaku manusia dan proses kerjasama, memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, berkomunikasi secara jelas dan efektif, menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis, dan berperilaku yang dapat diterima; dan c) Keterampilan teknis : menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik melaksanakan kegiatan khusus dan memanfaatkan serta mendayagunakan sarana peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.

Kepala Sekolah/Madrasah menurut Permendiknas No. 28/2010 adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin Taman Kanak-kanak/Raudhotul Athfal (TK/RA), Taman Kanak-kanak Luar Biasa (TKLB), Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA), Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK), atau Sekolah Menengah atas Luar

Biasa (SMALB) yang bukan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi Sekolah Bertaraf Internasional (SBI). Permendiknas No. 28/2010 tentang *Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah*, pasal 12 menjelaskan bahwa : a) Penilaian Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah dilakukan secara berkala setiap tahun dan secara kumulatif setiap empat tahun; b) Penilaian kinerja tahunan dilaksanakan oleh Pengawas Sekolah/Madrasah; dan c) Penilaian kinerja empat tahunan dilaksanakan oleh atasan langsung dengan mempertimbangkan penilaian kinerja oleh tim penilai yang terdiri dari Pengawas Sekolah/Madrasah, Pendidik, Tenaga Kependidikan, dan Komite Sekolah/Madrasah dimana yang bersangkutan bertugas.

Penilaian kinerja Kepala Sekolah sebagaimana dikemukakan di atas tidak hanya berkisar pada aspek karakter individu melainkan juga pada hal-hal yang menunjukkan proses dan hasil kerja yang dicapainya seperti kualitas, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu kerja, dan sebagainya. Terdapat tiga komponen penilaian kinerja Kepala Sekolah (Depdiknas, 2010) yakni : a) Penilaian *Input*, yaitu kemampuan atau kompetensi yang dimiliki dalam melakukan pekerjaannya. b) Penilaian *Proses*, yaitu penilaian terhadap prosedur pelaksanaan pekerjaan. dan c) Penilaian *Output*, yaitu penilaian terhadap hasil kerja yang dicapai dari pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya. Orientasi pada *output* dilihat dari perubahan kinerja sekolah terutama kinerja Guru dan staf sekolah lain yang dipimpinnya.

III. METODE PENELITIAN

Desain, Populasi, dan Sampel Penelitian

Penelitian ini bersifat *descriptive-explanatory* terhadap Guru yang bertugas dan melakukan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) di SMK Negeri dan Swasta pada unit kerja Dinas Pendidikan Kota Padang Tahun Ajaran 2016/2017 baik berstatus Pegawai Negeri Sipil, Non Pegawai Negeri Sipil, dan Guru Tidak Tetap. Menurut Permendiknas No. 28/2010, pasal 12 menjelaskan bahwa Pendidik (Guru) yang bersangkutan bertugas dalam melakukan Proses Belajar Mengajar dapat dijadikan sebagai objek penilaian kinerja Kepala Sekolah. Jumlah Guru yang dijadikan sebagai populasi dalam penelitian ini yaitu 1.628 orang Guru SMK (Dinas Pendidikan Kota Padang, 2017). Penarikan sampel penelitian ini dilakukan dengan teknik *proportional stratified random sampling* menggunakan formula Slovin, $n = [N/(1+Ne^2)]$, dengan tingkat kesalahan (e) sebesar 10%. Jika populasi 1.628 orang Guru, maka besar sampel minimal penelitian ini adalah 94 orang Guru. Selanjutnya, ditentukan jumlah sampel dari masing-masing strata berdasarkan status sekolah (Sugiyono, 2009), yaitu : $n_k = (p_k/p).n$ dan hasilnya adalah 66 orang Guru SMK negeri dan 28 orang Guru SMK swasta. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa data kualitatif dan kuantitatif dengan menggunakan alat *kuesioner* dan *interview*.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif pencapaian responden terhadap penyebaran kuisisioner yang dilakukan, sehingga akan tergambar persentase dan kategori pencapaian responden tersebut. Untuk mengetahui pencapaian dan kriteria responden tersebut dilakukan dengan menggunakan klasifikasi (Arikunto, 2002), dimana : SS = *Sangat Setuju*; S = *Setuju*; CS = *Cukup Setuju*; TS = *Tidak Setuju*; dan STS = *Sangat Tidak Setuju*. Sedangkan untuk mencari Tingkat Capaian Responden (TCR), dengan rumus (Arikunto, 2002) : $TCR_{Responden} = (Rata-rata\ Skor\ Item/5) \times 100\%$, dengan kriteria persentase capaian adalah TCR 90%-100% = *Sangat Relevan*; TCR 80%-89% =

Relevan; TCR 65%-79% = Cukup Relevan; TCR 55%-64% = Tidak Relevan; dan TCR 0%-54% = Sangat Tidak Relevan.

Definisi Operasional Variabel Penelitian

Operasionalisasi dan pengukuran variabel penelitian dapat dilihat selengkapnya pada penjelasan Tabel 3.1 di bawah ini.

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Iklm Organisasi	Lingkungan di dalam suatu organisasi yang dipersepsikan baik secara langsung maupun tidak langsung oleh individu yang bekerja didalamnya yang diasumsikan akan mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka. (Litwin dan Stringer, 1968); Wirawan (2007).	<i>Ecologie</i>	Lingkungan fisik dan material dan fasilitas teknologi yang digunakan.	<i>Likert</i>
		<i>Mileu</i>	Ras dan etnis, tingkat penggajian, tingkat pendidikan guru, tingkat sosial ekonomi siswa, moral dan etika, dan kepuasan kerja dan motivasi.	
		<i>Social System</i>	Struktur organisasi sekolah, struktur administrasi, dan pola komunikasi.	
		<i>Culture</i>	Nilai, norma, sistem kepercayaan, dan pola pikir.	
Keterampilan Manajerial	Kemampuan untuk melakukan sesuatu dalam cara yang efektif pada berbagai tingkatan yang umum dan abstraksi, secara umum dan luas (kecerdasan, keterampilan hubungan antar pribadi), istilah yang lebih sempit dan spesifik (pertimbangan verbal dan kemampuan persuasif) dengan memanfaatkan sumberdaya yang ada (Yulk, 2005).	<i>Conseptual Skill</i>	Ketrampilan membuat konsep, ide dan gagasan, kemampuan berpikir rasional, dan kemampuan menganalisis.	<i>Likert</i>
		<i>Humanity Skill</i>	Kemampuan berkomunikasi, kemampuan memotivasi, dan kemampuan bekerja sama secara efektif.	
		<i>Technical Skill</i>	Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik dan kemampuan untuk mendayagunakan sarana.	
Kinerja Kepala Sekolah	Kepala Sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana (Permendiknas No. 28/2010).	<i>Educator</i>	Kemampuan membimbing guru dan staf dan kemampuan belajar/mengikuti perkembangan IPTEK.	<i>Likert</i>
		<i>Supervisor</i>	Menyusun program supervisi akademik, melaksanakan supervise akademik, dan menindak lanjuti program supervisi akademik	
		<i>Leader</i>	Memimpin sekolah, kemampuan mengambil keputusan, memiliki kepribadian yang kuat, memiliki visi dan misi, dan kemampuan berkomunikasi	
		<i>Manager</i>	Menyusun program kerja jangka pendek, menengah dan jangka panjang, menyusun organisasi personalia, dan kemampuan menggerakkan/ mengkoordinir karyawan.	
		<i>Motivator</i>	Penghargaan dan hukuman, mengatur lingkungan kerja, dan kemampuan menggerakkan karyawan.	
		<i>Administrator</i>	Kemampuan mengelola administrasi KBM/BK dan mengelola pengembangan kurikulum.	

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sistem Pendidikan Kejuruan di Kota Padang

Pendidikan Menengah Kejuruan diselenggarakan di Indonesia dalam 2 kategori yaitu Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) atau Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK), akan tetapi di Kota Padang hanya ada SMK. Menurut Dinas Pendidikan Kota Padang (2016), pendidikan menengah kejuruan di Kota Padang hanya diselenggarakan oleh SMK saja yaitu sebanyak 41 SMK (14 Negeri dan 27 Swasta). Pelajaran produktif mempunyai jumlah jam yang banyak dibandingkan dengan jumlah jam pelajaran normatif atau adaptif (GBPP, 2004:8). Pembelajaran SMK di Kota Padang sebesar 70%

diisi dengan praktek dan hanya 30% teori, dikarenakan lulusan SMK dituntut memiliki keahlian tertentu (Syahni, 2006). Berdasarkan pengamatan lapangan (2017), seluruh SMK yang ada di unit kerja Dinas Pendidikan Kota Padang menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar dengan menggunakan *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)* 2006 yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah dalam pengembangan kurikulum, karena masing-masing sekolah lebih mengetahui tentang kondisi satuan pendidikannya. Hal ini ditunjukkan adanya beberapa SMK di Kota Padang yang berstatus Sekolah Bertaraf Internasional, Sekolah Gratis, dan Sekolah Adiwiyata seperti SMKN 1 Sumatera Barat, SMKS Semen Padang, SMKS Dhuafa Nusantara Padang, SMKN 9 Padang, SMKS Penerbangan Angkasa Nasional Padang, SMKS DEK *Business School* Padang, SMKN Teknologi Industri Padang, dan SMKN Analis Kimia Padang. Sehingga SMK tersebut memiliki kurikulum tambahan yaitu Kurikulum Pengayaan yang bersifat ekstra karena difasilitasi oleh Yayasan dan beberapa perusahaan baik lokal dan nasional dalam meningkatkan mutu pembelajaran sekolah baik Guru dan Peserta Didik (Kunandar, 2007).

Bidang, Program, dan Paket Keahlian SMK di Kota Padang

Spektrum Keahlian SMK dituangkan dalam Keputusan Dirjen. Dikdasmen RI No. 251/C/KEP/MN/2008 dan ketentuan mengenai bidang, program, dan paket keahlian SMK diatur dalam PP No. 17/2010 pasal 80. Berdasarkan pengamatan lapangan (2017), dari 9 bidang studi keahlian yang ditawarkan oleh 41 SMK baik negeri dan swasta di Kota Padang, Teknologi dan Rekayasa adalah mayoritas bidang studi keahlian yang tersebar di 20 SMK (32,8%), diikuti oleh Teknologi Informasi dan Komunikasi sebanyak 15 SMK (21,3%), Bisnis dan Manajemen sebanyak 13 SMK (21,7%), dan 21,7% selebihnya adalah Kesehatan, Agribisnis dan Agroteknologi, Perikanan dan Kelautan, Bisnis dan Manajemen, Pariwisata, Seni Rupa dan Kriya, dan Seni Pertunjukkan yang tersebar di 13 SMK. Untuk program studi keahlian yang ditawarkan berjumlah sebanyak 27 pilihan program, mayoritas diantaranya adalah Teknik Otomotif yang tersebar di 15 SMK (13,3%), Teknik Komputer dan Informatika sebanyak 14 SMK (12,4%), dan Keuangan sebanyak 13 SMK (11,5%) serta 62,8% program studi keahlian lainnya di beberapa SMK. Kemudian, untuk kompetensi atau paket keahlian didominasi oleh Teknik Kendaraan Ringan yang tersebar di 15 SMK (10,8%), Teknik Komputer dan Jaringan sebanyak 13 SMK (9,4%), dan Akuntansi sebanyak 12 SMK (8,6%) serta 71,2% kompetensi keahlian lainnya.

SMK dituntut selalu meningkatkan relevansinya dengan Dunia Usaha/Dunia Industri (DU/DI), dapat mendukung pertumbuhan ekonomi di wilayah kabupaten/kota atau provinsi di lokasi SMK berada. SMK diharapkan mampu menghasilkan lulusan yang siap bekerja guna memenuhi kebutuhan DU/DI dan dapat bekerja secara mandiri. Semakin berkualitas lulusan SMK, semakin kecil kesenjangan kompetensi lulusannya dengan kompetensi yang dibutuhkan DU/DI, sehingga semakin mudah terserap oleh pasar tenaga kerja (Yoesoef dan Muawanah, 2007). Keterserapan lulusan SMK di pasar tenaga kerja berarti penciptaan pendapatan bagi tenaga kerja, sekaligus pendapatan bagi daerah. Oleh karena itu, penyelenggaraan dan pengembangan bidang, program, dan paket keahlian di SMK harus selaras dengan potensi lokal dimana SMK tersebut berada dengan harapan agar semua lulusannya dapat terserap di DU/DI (Siswantari, 2015). Salah satu indikator keterserapan lulusan SMK di DU/DI yaitu tingkat pengangguran terbuka, umumnya disebabkan oleh rendahnya kompetensi lulusan SMK yang berarti belum sesuainya program studi keahlian lulusan SMK dengan program studi keahlian yang dibutuhkan sesuai dengan potensi daerah (Siswantari, 2015).

Jika di lihat lulusan SMK di Kota Padang, maka komposisi angkatan kerja yang menganggur (penduduk berumur 15 tahun ke atas) tahun 2015 lebih banyak ditempati oleh tamatan SMK (BPS Kota Padang, 2016). Berdasarkan pengamatan lapangan (2017), angkatan kerja (penduduk berumur 15 tahun ke atas) yang menganggur di Kota Padang tahun 2015 didominasi oleh tamatan SMK sebanyak 3.068 orang atau 25,4% dari total pengangguran Kota Padang dari berbagai tingkat pendidikan yang ditamatkan. Akan tetapi, jika dilihat dari jumlah angkatan kerja yang bekerja menurut tingkat pendidikan yang ditamatkan, maka tamatan SMK menyumbang sebanyak 57.371 orang (17,0%) atau terbesar kedua setelah tamatan SMA (30,7%) dan lebih banyak bekerja dibanding tamatan Universitas (15,5%), tamatan SMP (14,6%), tamatan SD (11,4%), tamatan Diploma (5,3%), tamatan Tidak Tamat SD (5,0%), dan Tidak Pernah Sekolah (0,4%). Dengan kata lain, lulusan SMK di Kota Padang belum sepenuhnya mampu bersaing dalam pasar tenaga kerja (DU/DI) dan rendahnya kompetensi lulusan SMK dan belum sesuainya program studi keahlian lulusan SMK dengan kompetensi keahlian yang dibutuhkan sesuai dengan potensi daerah, khususnya kompetensi keahlian menjadi ujung tombak penciptaan *link* dan *match* SMK dengan dunia kerja (Jatmoko, 2013).

Mutu Tingkat Satuan Pendidikan SMK di Kota Padang

Mengacu pada pada UU No. 20/2003 pasal 3 mengenai tujuan pendidikan nasional dan pasal 15, menyebutkan bahwa pendidikan kejuruan merupakan pendidikan menengah yang mempersiapkan Peserta Didik untuk bekerja di bidang tertentu. Idealnya, *output* sekolah yaitu lulusan SMK mendapatkan pekerjaan yang layak sesuai kompetensi dan keterampilanya (Wardani, 2014). Mutu pendidikan kejuruan khususnya SMK di Kota Padang sesuai dengan PP No. 19/2005 disesuaikan dengan standar sarana prasarana, standar isi, standar pendidik, dan tenaga kependidikan sebagai berikut :

1) Kecukupan Standar Sarana dan Prasarana SMK di Kota Padang

Menurut Soetjipto (2004), sarana dan prasarana pendidikan adalah semua benda bergerak maupun tidak bergerak yang diperlukan untuk menunjang proses belajar mengajar, baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Permendiknas No. 40/2008 bahwa sebuah SMK/MAK sekurang-kurangnya memiliki sarana prasarana ruang pembelajaran umum, ruang penunjang, dan ruang pembelajaran khusus. Secara rata-rata jumlah ruang kelas di 41 SMK baik negeri dan swasta sudah memenuhi standar minimal sesuai dengan PP No. 40/2008, hal ini terbukti tidak banyaknya SMK di Kota Padang yang menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar dengan sistem “*double shift*” yaitu 33 SMK belajar pagi, 1 SMK belajar siang, dan 7 SMK sistem kombinasi. Ketersediaan perpustakaan di 41 SMK, menunjukkan kecukupan standar minimal rata-rata 2 s/d 3 unit perpustakaan per SMK. Namun, yang menjadi permasalahan adalah belum mencukupinya standar minimal pada bagian laboratorium dan bengkel per bidang keahlian SMK, sanitasi, akses internet, dan website karena masih di bawah rata-rata atau masih banyak SMK baik negeri dan swasta yang memerlukan perbaikan pada 5 bidang sarana dan prasarana di atas. Ketiadaan sarana dan prasarana pendidikan dalam belajar cenderung akan membuat Peserta Didik akan belajar secara verbalisme belaka dan itu merupakan suatu penindasan intelektual (Sukadi, 2007).

2) Kecukupan Standar Guru, Pegawai, dan Peserta Didik SMK di Kota Padang

Rasio atau perbandingan jumlah Guru dan Peserta Didik ini diatur dalam PP No. 74/2008 pasal 17, mengatakan bahwa Guru Tetap pemegang Sertifikat Pendidik berhak mendapatkan tunjangan profesi apabila mengajar di satuan pendidikan SMK/MAK dengan rasio minimal jumlah Guru terhadap Peserta Didik yaitu 1 :

15. Jumlah maksimal Peserta Didik SMK/MAK setiap Rombongan Belajar (Rombel) adalah 32 Peserta Didik. Kondisi kecukupan standar Pendidik, Tenaga Kependidikan, dan Peserta Didik SMK di Kota Padang tahun 2015 secara rata-rata masih jauh dari rasio minimal jumlah Guru terhadap Peserta Didik yaitu sekitar 1 : 9 untuk SMK negeri dan 1 : 11 untuk SMK swasta. Artinya, terjadi kekurangan Guru SMK di Kota Padang yang akan berdampak pada banyaknya Guru mengampu berbagai mata pelajaran. Jika dilihat dari rata-rata jumlah Rombongan Belajar (Rombel) SMK di Kota Padang telah melebihi jumlah maksimal yang telah ditentukan yaitu sebesar 70 orang Peserta Didik per Rombel untuk SMK negeri dan 54 orang Peserta Didik per Rombel untuk SMK swasta. Hal inilah yang menyebabkan terdapatnya kegiatan belajar mengajar pada beberapa SMK di Kota Padang dengan sistem “*double shift*”. Dari sisi jumlah Tenaga Kependidikan juga terdapat perbedaan yang signifikan antara SMK negeri dan Swasta yaitu 73 : 29, artinya SMK swasta di Kota Padang masih belum mampu menyediakan Tenaga Kependidikan yang mencukupi jumlah total SMK lebih banyak dibanding SMK negeri dan bisa saja dipengaruhi oleh kemampuan SMK dalam membayar upah pegawai tersebut.

3) *Kecukupan Standar Kelulusan dan Akreditasi SMK di Kota Padang*

Penilaian hasil belajar melalui Ujian Nasional (UN) dan Ujian Sekolah/Madrasah/Pendidikan Kesetaraan pada SMK/MAK telah diatur dengan Permendikbud No. 57/2015. Hasil penilaian Ujian Nasional dan Ujian Sekolah akan digunakan untuk pemetaan mutu program dan/atau satuan pendidikan, pertimbangan seleksi masuk jenjang pendidikan berikutnya dan bahan pertimbangan dalam pembinaan dan pemberian bantuan satuan pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Diketahui bahwa jumlah peserta Ujian Nasional (UN) SMK di Kota Padang Tahun Ajaran 2015/2016 mencapai 4.891 Peserta Didik dengan tingkat kelulusan UN SMK adalah sebesar 75,88% lebih rendah dari tahun 2015 sebesar 99,81%, maka hal ini disebabkan terjadinya penurunan rata-rata nilai UN SMK sebesar 7,05 poin dari tahun sebelumnya yaitu dari 65,60 menjadi 58,54 atau lebih kecil dari Indeks Integritas Ujian Nasional (IIUN) Kota Padang sebesar 61,03 dengan skor nilai 234,17. Skor nilai rata-rata UN SMK di Kota Padang tahun 2016 ini menunjukkan angka yang hanya masuk dalam kategori “*cukup*” (rentang nilai 55-70). Nilai rata-rata UN tertinggi baik SMK negeri dan swasta di Kota Padang diperoleh dari Mata Pelajaran Kejuruan (78,06 dan 73,34), sedangkan yang terendah masih diperoleh dari Mata Pelajaran Matematika (46,63 dan 37,34). Penilaian kecukupan standar kelulusan inilah yang nantinya akan berpengaruh pada prestasi SMK secara keseluruhan dan berdampak pada nilai akreditasi sekolah dengan rata-rata adalah “B” sebanyak 21 SMK, selebihnya “A” sebanyak 8 SMK, “C” sebanyak 9, dan “Belum Terakreditasi” sebanyak 3 SMK. Kedua indikator ini merupakan kunci kesuksesan manajemen sekolah dan kualitas lulusan yang berdaya saing dalam Dunia Usaha/Dunia Industri (DU/DI). Semua itu tentu berasal dari berbagai kekurangan yang ada pada SMK baik dari sisi Pendidik, Siswa, Tenaga Kependidikan, fasilitas, dan manajemen pendidikan kejuruan itu sendiri seperti kesesuaian bidang keahlian SMK dengan DU/DI (Fitriyanto, 2006). Berdasarkan hasil penelitian lapangan (2016) ini, diketahui bahwa tingkat pendidikan Kepala Sekolah selaku pemimpin dan manajer dalam pengelolaan SMK di Kota Padang adalah tamatan Strata-2 (Master) yaitu 21 SMK negeri dan 20 SMK swasta. Dengan berbagai standar minimal kecukupan yang dimiliki oleh 41 SMK di Kota Padang ini, secara umum telah pernah

mendapatkan bantuan dan kerjasama baik dari pemerintah maupun DU/DI sendiri. Kemudian, dari prestasi SMK itu sendiri baru 8 SMK yang sudah bersertifikasi ISO, 2 SMK Adiwiyata, dan prestasi umumnya dicetak melalui Lomba Kompetensi Siswa (LKS), MTQ, olimpiade sains, dan olahraga.

Tabel 4.1 Karakteristik Umum Guru SMK

Karakteristik Umum	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin Guru :		
a) Laki-laki	36	38,3
b) Perempuan	58	61,7
Usia Guru :		
a) ≤ 30 Tahun	5	5,3
b) 31 – 40 Tahun	15	16,0
c) 41 – 50 Tahun	36	38,3
d) > 50 Tahun	38	40,4
Pendidikan Terakhir Guru :		
a) Strata-1 (Sarjana)	57	60,6
b) Strata-2 (Master)	37	39,4
Masa Kerja Guru :		
a) ≤ 5 Tahun	14	14,9
b) 6 – 10 Tahun	36	38,3
c) 11 – 15 Tahun	34	36,2
d) > 15 Tahun	10	10,6
Status Kepegawaian Guru :		
a) Pegawai Negeri Sipil (PNS)	57	60,6
b) Non – Pegawai Negeri Sipil (Non-PNS)	27	28,7
c) Guru Tidak Tetap (GTT)	10	10,6
Jabatan Struktural dan Fungsional Guru :		
a) Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum	14	14,9
b) Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan	11	11,7
c) Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana	9	9,6
d) Wakil Kepala Sekolah Bidang Humas	8	8,5
e) Pembina OSIS	1	1,1
f) Ketua POKJA	8	8,5
g) Guru Mata Pelajaran	43	45,7

Karakteristik Umum	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Mata Pelajaran yang Diampu Guru :		
a) Pendidikan Kejuruan	63	67,4
b) Bahasa Indonesia	5	5,3
c) Bahasa Inggris	10	10,6
d) Matematika	16	17,0
Domisili Guru :		
a) Kuranji	8	8,5
b) Lubuk Begalung	8	8,5
c) Nanggalo	19	20,2
d) Padang Barat	20	21,3
e) Padang Timur	9	9,6
f) Pauh	8	8,5
g) Lainnya	22	23,4
Pekerjaa Lain Guru :		
a) Usaha Dagang/Toko	15	16,0
b) Guru Bimbel/Privat	8	8,5
c) Restoran/Perhotelan	11	11,7
d) Lainnya	8	8,5
e) Tidak Ada	52	55,3

Sumber : Hasil Penelitian Lapangan, 2017.

Karakteristik Umum Responden Guru SMK di Kota Padang

Adapun hasil penelitian yang telah dicapai berdasarkan karakteristik umum responden, lebih lengkap pada Tabel 4.1 berikut ini. Bahwa jenis kelamin responden Guru SMK di Kota Padang mayoritas perempuan (61,7%) dibanding laki-laki (38,3%). Jika dilihat dari usia Guru, paling banyak berusia di atas 50 tahun (40,4%) atau mayoritas responden berada pada kelompok usia menuju pensiun tetapi memiliki masa kerja tergolong masih singkat waktunya sekitar 6-10 tahun sebesar 38,3%. Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir Guru, mayoritas responden merupakan tamatan Strata-1 atau Sarjana (60,6%) dengan status kepegawaian adalah Pegawai Negeri Sipil (60,6%), dan jabatan struktural dan fungsional sebagai Guru Mata Pelajaran (45,7%) serta Mata Pelajaran yang diampu adalah Pendidikan Kejuruan (67,4%). Pada umumnya Guru

SMK di Kota Padang berdomisili di wilayah Kecamatan Padang Barat dengan persentase 21,3% atau berada di wilayah perkotaan atau memiliki kemudahan berbagai akses pendidikan dan pendukung kegiatan belajar mengajar lainnya. Dilihat dari aspek kefokusannya dalam bekerja sebagai Guru SMK, maka kebanyakan responden tidak memiliki pekerjaan lainnya (55,3%), meskipun ada juga sebagian besar yang memiliki usaha lain seperti Usaha Dagang/Toko dengan persentase sebesar 16,0%.

Iklm Organisasi Sekolah Menengah Kejuruan di Kota Padang

Faktor iklim organisasi dalam meningkatkan kinerja Kepala Sekolah SMK di Kota Padang menunjukkan rata-rata capaian responden sebesar 79,10% atau masuk dalam kategori “*sangat relevan*”. Rata-rata capaian responden di atas merupakan angka capaian dari setiap respon Guru sebagai responden atas setiap indikator faktor iklim organisasi dalam kaitannya terhadap peningkatan kinerja Kepala Sekolah SMK di Kota Padang dengan rata-rata respon jawaban adalah 3,95 atau mendekati 4 (*setuju*). Kesesuaian respon Guru sebagai responden atas setiap indikator faktor iklim organisasi yang paling tinggi secara deskriptif adalah berkaitan dengan tindakan Guru dalam bekerja atau melaksanakan proses belajar mengajar di sekolah untuk melindungi kepentingan Siswa dibanding diri mereka sendiri dengan persentase 88,09% (4,40). Hal ini cukup relevan dengan profil responden yang menunjukkan bahwa mayoritas berusia menuju masa pensiun (> 50 tahun), berstatus PNS, Guru mata pelajaran, dan tidak memiliki pekerjaan sampingan atau lebih cenderung kepada pencapaian aspek pengabdian saja. Sedangkan, kesesuaian capaian responden yang paling rendah adalah berkaitan dengan fasilitas teknologi, sarana dan prasarana sekolah belum sudah sesuai dengan kebutuhan sekolah baik Siswa, Guru, dan Tenaga Kependidikan dengan persentase 65,53% (3,28) dan 71,49 (3,57). Hal ini tentu sangat relevan dengan kondisi kecukupan standar minimal mutu satuan pendidikan SMK di Kota Padang yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya yaitu banyaknya Rombel, kurangnya fasilitas SMK, dan akses internet dan website yang masih minim.

Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Pada SMK di Kota Padang

Faktor keterampilan manajerial Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja Kepala SMK di Kota Padang menunjukkan rata-rata capaian responden sebesar 76,93% atau masuk dalam kategori “*sangat relevan*”. Rata-rata capaian responden di atas merupakan angka capaian dari setiap respon Guru sebagai responden atas setiap indikator faktor keterampilan manajerial dalam kaitannya terhadap peningkatan kinerja Kepala Sekolah SMK di Kota Padang dengan rata-rata respon jawaban adalah 3,85 atau mendekati 4 (*setuju*). Kesesuaian respon Guru sebagai responden atas setiap indikator faktor keterampilan manajerial yang paling tinggi secara deskriptif adalah berkaitan dengan kemampuan berkomunikasi dari Kepala Sekolah yang baik dengan persentase 82,77% (4,14). Hal ini cukup relevan dengan realita yang terjadi di berbagai SMK di Kota Padang, bahwa mayoritas responden menyatakan komunikasi semua satuan pendidikan yang ada di sekolah sudah semakin membaik dan berkurangnya konflik sesama Guru, Siswa, dan Tenaga Kependidikan serta kesenjangan status Guru yang mulai teratasi karena pemerintah telah mulai melakukan kebijakan pengangkatan Guru Honorer dan Guru Bersertifikasi.

Sedangkan, kesesuaian capaian responden yang paling rendah adalah berkaitan rendahnya kemampuan dalam berinovasi dari Kepala Sekolah untuk mendayagunakan sarana dan prasarana sekolah secara optimal dengan persentase 66,17% (3,31). Hal ini sangat relevan dengan realita yang terjadi di berbagai SMK di Kota Padang, yang

menyatakan bahwa sentralisasi pengambilan keputusan masih berada pada level Kepala Sekolah dan jajarannya, struktur organisasi sekolah yang belum efektif, dan rendahnya komunikasi pihak sekolah dengan berbagai *stakeholder*. Seharusnya, dengan keterampilan manajerial yang dimiliki oleh Kepala Sekolah bisa mengatasi ketidakmampuan pemerintah sebagai motor penggerak dalam menciptakan kerjasama dengan berbagai stakeholder untuk mengatasi permasalahan kekurangan sekolah dari sisi fasilitas, sarana dan prasarana, pemanfaatan teknologi dalam proses belajar mengajar di sekolah. Dalam penelitian ini juga dapat diketahui bahwa seorang Kepala Sekolah SMK di Kota Padang seharusnya memiliki beberapa keterampilan manajerial yang sangat relevan dalam mengatasi permasalahan di atas, yaitu keterampilan manajerial dalam menjalin hubungan dengan masyarakat, keterampilan manajerial dalam memberdayakan personil sekolah, keterampilan bekerja dengan prinsip *mengembangkan sebuah tim*, dan keterampilan manajerial dalam mengevaluasi kinerja personil sekolah.

Kinerja Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kota Padang

Faktor kinerja Kepala Sekolah pada SMK di Kota Padang menunjukkan rata-rata capaian responden sebesar 74,08% atau masuk dalam kategori “*sangat relevan*”. Rata-rata capaian responden di atas merupakan angka capaian dari setiap respon Guru sebagai responden atas setiap indikator faktor kinerja Kepala Sekolah pada SMK di Kota Padang dengan rata-rata respon jawaban adalah 3,71 atau mendekati 4 (*setuju*). Kesesuaian respon Guru sebagai responden atas setiap indikator faktor kinerja Kepala Sekolah yang paling tinggi secara deskriptif adalah berkaitan dengan kepribadian Kepala Sekolah yang jujur, percaya diri dan bertanggungjawab dengan persentase 83,40% (4,17). Hal ini cukup relevan dengan realita yang terjadi di berbagai SMK di Kota Padang, yang menyatakan bahwa komunikasi dan keterbukaan dengan seluruh satuan pendidikan yang ada di sekolah baik Guru, Siswa, dan Tenaga Kependidikan dengan menciptakan proses belajar mengajar yang kondusif adalah modal utama bagi Kepala Sekolah dalam mengembangkan organisasi sekolah ke depan. Tetapi, menurut Mulyasa (2005), ada beberapa modal penting lainnya dalam manajemen sekolah yang lebih modern dan berdaya saing yaitu kualitas hasil kerja, ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan, dan komunikasi dengan semua elemen sekolah.

Sedangkan, kesesuaian capaian responden yang paling rendah adalah berkaitan rendahnya kinerja Kepala Sekolah dalam menyusun organisasi personalia secara efisien dan efektif dengan persentase 67,66% (3,38). Hal ini sangat relevan dengan realita yang terjadi di berbagai SMK di Kota Padang, bahwa Kepala Sekolah SMK di Kota Padang masih sedikit yang melaksanakan supervisi dan tindak lanjutnya kepada seluruh satuan pendidikan yang ada, struktur organisasi sekolah yang belum efektif, koordinasi tim sekolah yang belum tercipta dengan baik, dan belum adanya penyusunan dan evaluasi kinerja personil sekolah dalam jangka waktu tertentu. Hal inilah yang akan membuat seorang Kepala Sekolah SMK menjadi tidak profesional dan berkualitas baik di mata Guru maupun organisasi sekolah secara keseluruhan. Kondisi ini juga dipengaruhi oleh iklim organisasi SMK yang kebanyakan masih kekurangan dalam segala hal baik bangunan fisik maupun fasilitas teknologi pembelajaran. Disamping itu, tingkat pendidikan Kepala Sekolah SMK di Kota Padang sampai saat ini juga masih rendah (51,2% tamatan S-1) sangat menentukan kemampuan manajerialnya dalam mengelola organisasi sekolah secara profesional. Penggunaan kurikulum KTSP 2006 secara keseluruhan SMK di Kota Padang, dimana Peserta Didik dibentuk untuk mengembangkan pengetahuan, pemahaman, kemampuan, nilai, sikap, minat, dan hasil

belajar (*learning outcomes*) secara mandiri, bukan berarti satuan pendidikan SMK tidak harus meningkatkan kemampuan akademik dan manajemen pengelolaan sekolah tetapi malah sebaliknya karena kompetensi dan kinerja yang akan menjadi penilaian untuk menciptakan output SMK yang berkualitas (Kunandar, 2007).

IV. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI PENELITIAN

Kesimpulan dan rekomendasi yang dapat diambil dari hasil penelitian yang telah dilakukan adalah : a). Mayoritas responden menyatakan bahwa sentralisasi pengambilan keputusan masih berada pada level Kepala Sekolah dan jajarannya, struktur organisasi sekolah yang belum efektif, dan rendahnya komunikasi pihak sekolah dengan berbagai *stakeholder*, b) Kepala Sekolah SMK di Kota Padang sangat sedikit yang melaksanakan supervisi dengan tindak lanjut kepada seluruh satuan pendidikan, struktur organisasi sekolah yang belum efektif, koordinasi tim sekolah yang belum tercipta dengan baik, dan belum adanya penyusunan dan evaluasi kinerja personil sekolah dalam jangka waktu tertentu. Kondisi ini juga dipengaruhi oleh iklim organisasi SMK yang kebanyakan masih kekurangan dalam segala hal baik bangunan fisik maupun fasilitas teknologi pembelajaran. Disamping itu, tingkat pendidikan Kepala Sekolah SMK di Kota Padang sampai saat ini juga masih rendah (51,2% tamatan S-1) sangat menentukan kemampuan manajerialnya dalam mengelola organisasi sekolah secara profesional, dan c) Bagi Pemerintah melalui Dinas Pendidikan Kota Padang dan Dunia Usaha/Dunia Industri memerlukan koordinasi yang lebih komprehensif dalam menentukan arah dan pengembangan pendidikan kejuruan SMK di masa datang untuk menciptakan lulusan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi di pasar kerja dan persaingan Masyarakat Ekonomi ASEAN yang sedang berlangsung.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon, 2002, *Identifikasi Faktor-faktor Kemampuan Manajerial yang Diperlukan Dalam Implementasi School Base Management dan Implikasinya Terhadap Program Pembinaan Kepala Sekolah*. Jurnal Administrasi Pendidikan, Vol.1, No. 1, Hal. 35-44.
- Departemen Pendidikan Nasional RI, 2003, Undang-undang Republik Indonesia No. 20/2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*.
- Dharma, Surya, 2010, *Manajemen Kinerja*, Ed. Ketiga. Yogyakarta : Penerbit Pustaka Pelajar.
- Gurr, et, al, 2005, *Successful Principal Leadership : Australian Case Studies. Journal of Educational Administration : The international Successful School Principalship Project*. Vol. 43, No. 6, Hal. 539-551.
- Haryono, Suhendro, 2009, *Hubungan Iklim Organisasi Sekolah, Kecerdasan Emosional, dan Pengetahuan TIdengan Profesionalisme Guru SMK Produktif di Kabupaten Indramayu*, Jurnal Teknologi dan Kejuruan, Vol. 32, No. 1, p. 37-50, Februari 2009.
- Kota Padang, Biro Pusat Statistik, 2016, *Padang Dalam Angka Tahun 2016*.
- _____, Dinas Pendidikan Nasional, 2016, *Perkembangan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kota Padang Tahun 2016*.
- Kusnendi, 2008, *Model-Model Persamaan Struktural : Lisrel*. Bandung : Albeta.
- Mulyasa, E, 2004, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Bandung : Remaja Rosda Karya.
- _____, E, 2005, *Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Notoatmodjo, 2003, *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*, Jakarta : Rineka Cipta.

- The United Nations Development Programme (UNDP)*, 2013. *Laporan Kajian Indeks Pembangunan Manusia (IPM) di Asia*, Periode Maret, 2013.
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : Alfabeta.
- Supriadi, D, 2003, *Manajemen dan Kepemimpinan Edisi Ke-2*, Jakarta : Depdikbud RI.
- Suryosubroto, B, 2004, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Suwarni, 2009, *Pengaruh Budaya Organisasi, Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Pelaksanaan Fungsi Pengawasan Terhadap Kinerja Guru-guru Ekonomi SLTA di Kota dan Kabupaten Blitar*, *Jurnal Ekonomi Bisnis*, Vol. 14, No. 2, Hal. 171-178, Juli 2009.
- Tilaar, H.A.R, 2008, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, Jakarta : Bhineka Cipta.
- Umaedi, 2001, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta : Depdiknas Republik Indonesia.
- Usman, H, 2009, *Manajemen : Teori dan Riset Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo, 2003, *Kepemimpinan Kepala Sekolah : Tinjauan Teoritik dan Berbagai Permasalahannya*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Wirawan, 2007, *Budaya dan Iklim Organisasi*, Jakarta : Salemba Empat.
- Yogaswara, Atep, 2010, *Kontribusi Manajerial Kepala Sekolah dan Sistem Informasi Kepegawaian Terhadap Kinerja Mengajar Guru (Analisis Deskriptif pada Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kecamatan Purwakarta Kabupaten Purwakarta)*, *Jurnal Penelitian Pendidikan*, Vol. 11, No. 2, Edisi Oktober 2010, Hal. 62-76.
- Yukl, 2005, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Jakarta : Indeks.