

**KOMPETENSI PENGETUA SEKOLAH MENENGAH VOKASIONAL DI  
SULAWESI SELATAN**

**ISMAIL MA'SA**

**UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA**

KOMPETENSI PENGETUA SEKOLAH MENENGAH VOKASIONAL DI  
SULAWESI SELATAN

ISMAIL MA'SA

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi  
syarat penganugerahan ijazah  
Doktor Falsafah (Pengurusan dan Pentadbiran)

Fakulti Pendidikan  
Universiti Teknologi Malaysia

SEPTEMBER 2017

## **DEDIKASI**

### **Sentiasa diingati:**

Ayahanda : Hj. P. Ma'sa  
Ibunda : Hjh. Aminah  
Ibu Mertua : Hjh. Asia Kahar (Alm)

### **Sentiasa dikasihi:**

Mila Karmila Astuti  
Di atas pengorbanan, kesabaran dan sokongan padu yang dicurahkan.

### **Sentiasa disayangi:**

Ahmad Ridho Ismail  
Fajrul Falaah Ismail  
Terima kasih di atas segala kefahaman dan pengorbanan kalian

## PENGHARGAAN

Dengan nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Setinggi-tinggi kesyukuran dipanjatkan kepada Allah SWT, kerana dengan limpahan Rahmat dan Kurnia serta izin-Nya jualah kajian ini dapat disempurnakan. Selawat dan salam sentiasa dikirinkan ke atas junjungan besar Nabi Muhammad, SAW yang telah menyampaikan risalah dakwahnya, sehingga dapat membawa umat-Nya ke alam terang benderang dengan izin Allah SWT.

Ucapan jutaan terima kasih dan sekalung penghargaan kepada penyelia Profesor Madya Dr. Hamdan bin Said, yang telah berdedikasi memberi tunjuk ajar, bimbingan, ilmu pengetahuan dan kemahiran dalam kajian serta motivasi yang berterusan selama kajian ini dijalankan.

Penghargaan juga dirakamkan kepada Dekan Fakulti Pendidikan, yang telah memberikan sokongan terhadap kajian ini. Terima kasih juga kepada bapak Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan Dr. Hj. Syahrul Yasin Limpo, SH., MH., M.Si., yang telah memberikan tajaan sehingga akhir pengajian. Bupati Sidenreng Rappang Hj. Rusdi Masse yang telah memberikan amanah untuk melanjutkan pendidikan. Ucapan kasih sayang kepada isteri dan anak-anak yang sentiasa memberikan doa tiada hentinya untuk kejayaan dalam menamatkan pengajian.

Akhir sekali ribuan terima kasih semua pensyarah dan kakitangan Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia dan pengetua-pengetua Sekolah Menengah Vokasional (SMV), di Sulawesi Selatan serta kakak-kakak yang telah memberikan kemudahan dan maklumat yang menyokong kajian ini. Semoga segala bantuan budi dan jasa yang telah diberikan akan mendapat balasan pahala daripada Allah SWT, dan dapatan kajian ini memberi manfaat kepada semua.

## ABSTRAK

Pengetua sekolah yang kompeten dalam menjalankan peranan sebagai pemimpin pengajaran akan menghasilkan prestasi kepemimpinan dan pencapaian pelajar yang tinggi. Pengetua Sekolah Menengah Vokasional (SMV) dikatakan menghadapi masalah berkaitan dengan kompetensi untuk menghasilkan kepemimpinan pengajaran yang berkesan. Kajian ini meneroka dimensi kompetensi yang perlu dikuasai oleh pengetua, mengenal pasti hubungan antara tahap kompetensi dengan tahap kepemimpinan pengajaran, mengkaji peramal antara tahap kompetensi dengan tahap kepemimpinan pengajaran, dan menambah baik reka bentuk kompetensi pengetua SMV. Kajian dijalankan menggunakan kaedah penerokaan berurutan yang menggabungkan kajian kualitatif dan kajian kuantitatif. Dengan menggunakan pensampelan bertujuan kajian kualitatif dilakukan menerusi temu bual ke atas 12 orang pengetua SMV. Data kualitatif dianalisis dengan menggunakan kaedah tema. Dapatan analisis data kualitatif menghasilkan 15 dimensi kompetensi. Seterusnya, berdasarkan dapatan tersebut soal selidik dibangunkan. Kajian rintis dijalankan ke atas 32 orang pengetua SMV di Sulawesi Selatan. Kebolehpercayaan instrument soal selidik menggunakan pekali kebolehpercayaan *Alpha Cronbach*  $\alpha = 0.996$ . Kemudian, satu kajian kuantitatif dijalankan menggunakan soal selidik yang dibangunkan sendiri dan soal selidik kepemimpinan instruksional dengan pekali kebolehpercayaan *Alpha Cronbach*  $\alpha = 0.962$ . Pensampelan secara rawak telah dijalankan ke atas 194 orang pengetua SMV yang mengambil bahagian dalam kajian ini. Data dianalisis menggunakan perisian *SPSS*. Dapatan kajian menunjukkan bahawa pengetua SMV perlu menguasai 10 dimensi pengetahuan, 9 dimensi kemahiran, dan 11 dimensi atribut untuk mengurus SMV. Tidak ada hubungan yang signifikan antara tahap kompetensi pengetua SMV dengan tahap kepemimpinan pengajaran. Walau bagaimanapun, terdapat peramal yang lemah tetapi signifikan antara dimensi kompetensi pengetua dengan tahap kepemimpinan pengajaran pengetua SMV. Di samping itu, tahap kompetensi mempunyai hubungan yang lemah dengan tahap kepemimpinan pengajaran pengetua SMV. Dapatan kajian menunjukkan bahawa berasaskan tiga dimensi utama kompetensi, hanya dimensi atribut yang dapat meramal kepemimpinan pengajaran pengetua. Berdasarkan dapatan kajian, satu kerangka kompetensi pengetua SMV di Sulawesi Selatan – Indonesia dihasilkan.

## ABSTRACT

Competent school principals who play their roles effectively as instructional leaders will result in attaining high level leadership and student achievement. Vocational Secondary School Principals (SMV) are said to face problems related to competency to demonstrate effective instructional leadership. This study explored the dimension of competencies to be mastered by the SMV principals, identified the relationship between the levels of competency with level of instructional leadership, examined the predictor between levels of competency and level of instructional leadership, and improved the design of competency for SMV principals. The study used a sequential exploration method that combines qualitative study and quantitative study. Using purposive sampling, the qualitative study was conducted through interviews with 12 SMV principals. The data were analysed thematically. Findings for the qualitative data analysis resulted in the discovery of 15 dimensions of competencies. Based on the findings, a questionnaire was developed. A pilot study was conducted on 32 SMV principals in South Sulawesi. The reliability of the questionnaire had an internal consistency Cronbach Alpha  $\alpha = 0.996$ . Then, a quantitative research was carried out using a self-developed questionnaire and instructional leadership questionnaire with the reliability coefficient Cronbach Alpha  $\alpha = 0.984$ . Random sampling was carried out and 194 SMV principals participated in the study. Data were analysed using SPSS. The results showed that principals of SMV needed to master 10 dimensions of knowledge, nine dimensions of skills, and 11 dimensions of attributes to manage their schools. There was no significant relationship between the levels of competency of SMV principals with the level of instructional leadership. However, there was a significant but weak predictor between the principal dimension of competence and the level of leadership of SMV principals. Besides, the level of competence has a weak relationship with the leadership level of SMV principals. The findings indicated that with the three key dimensions of competency, only the attribute dimension can predict the instructional leadership. Based on the findings, a framework of SMV principals' competency in South Sulawesi-Indonesia is produced.

## SENARAI KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>PERKARA</b>	<b>MUKA SURAT</b>
	<b>PENGAKUAN</b>	ii
	<b>DEDIKASI</b>	iii
	<b>PENGHARGAAN</b>	iv
	<b>ABSTRAK</b>	v
	<b>ABSTRACT</b>	vi
	<b>SENARAI KANDUNGAN</b>	vii
	<b>SENARAI JADUAL</b>	xvi
	<b>SENARAI RAJAH</b>	xviii
	<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	xix
<b>1</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latarbelakang Masalah	3
	1.3 Pernyataan Masalah	13
	1.4 Objektif Kajian	15
	1.5 Persoalan Kajian	15
	1.6 Hipotesis Kajian	16
	1.7 Rasional Kajian	16
	1.8 Kepentingan Kajian	17
	1.8.1 Pengetua dan Bakal Pengetua SMV	17
	1.8.2. Dinas Pendidikan Sulawesi Selatan	17
	1.9 Kerangka Teori Kajian	18
	1.9.1 Teori Kompetensi	18
	1.9.1.1. Teori Kompetensi McClelland	18
	1.9.1.2. Teori Kompetensi Spencer dan Spencer	19

1.9.1.3.	Teori Kompetensi Dunning dan Kruger	20
1.9.1.4.	Teori Kompetensi Boyatzis	21
1.9.2.	Teori Kepimpinan Pengajaran	22
1.9.2.1.	Teori Kepimpinan Pengajaran Sweeney	22
1.9.2.2.	Teori Kepimpinan Pengajaran Hallinger dan Murphy	23
1.9.2.3.	Teori Kepimpinan Pengajaran Murphy	24
1.9.2.4.	Teori Kepimpinan Pengajaran Weber	26
1.9.3.	Justifikasi Pemilihan Teori	27
1.9.3.1.	Justifikasi Penggunaan Teori Kompetensi Boyatzis	27
1.9.3.2.	Justifikasi Penggunaan Teori Kepimpinan Hallinger dan Murphy	28
1.10	Kerangka Konsep Kajian	29
1.11	Skop dan Batasan Kajian	31
1.12	Definisi Konsep dan Operasi	32
1.12.1.	Kompetensi Pengetua	32
1.12.2.	Pengetahuan	33
1.12.3.	Kemahiran	33
1.12.4.	Atribut	33
1.12.5.	Kepimpinan Pengajaran	34
1.12.6.	Mentakrif Matlamat	34
1.12.7.	Pengurusan Kurikulum dan Pengajaran	34
1.12.8.	Memupuk Iklim Pengajaran	35
1.12.9.	Pengetua	36
1.12.10.	Sekolah Menengah Vokasional	36
1.13.	Penutup	36
<b>2.</b>	<b>SOROTAN KAJIAN</b>	<b>37</b>
2.1	Pengenalan	37
2.2	Pengertian dan Fungsi Pendidikan Vokasional	37
2.3	Sekolah Menengah Vokasional di Sulawesi Selatan	39
2.4	Pengetua Sekolah	43
2.5	Kompetensi Pengetua	44
2.6	Membangunkan Pendidikan Berkualiti	47



2.7	Teori Kompetensi	48
2.7.1	Teori Kompetensi McClelland	48
2.7.2	Teori Kompetensi Spencer dan Spencer	49
2.7.3	Teori Kompetensi Dunning dan Kruger	50
2.7.4	Teori Kompetensi Boyatzis	51
2.8	Teori Kepimpinan Pengajaran	52
2.8.1.	Teori Kepimpinan Pengajaran Sweeney	53
2.8.2.	Teori Kepimpinan Pengajaran Hallinger dan Murphy	53
2.8.3.	Teori Kepimpinan Pengajaran Murphy	55
2.8.4.	Teori Kepimpinan Pengajaran Weber	56
2.9.	Kompetensi Pengetua di Indonesia	57
2.9.1.	Dimensi Personaliti	58
2.9.2.	Dimensi Pengurusan	60
2.9.3.	Dimensi Penyeliaan	61
2.9.4.	Dimensi Keusahawanan	62
2.9.5	Dimensi Sosial	63
2.10	Kepimpinan Pengajaran	65
2.10.1	Mentakrif Matlamat	66
2.10.1.1.	Merangka Matlamat Sekolah	66
2.10.1.2.	Menjelaskan Matlamat	68
2.10.2	Mengurus Kurikulum dan Pengajaran	69
2.10.2.1.	Menyelia dan Menilai Kurikulum dan Pengajaran	69
2.10.2.1.	Menyelaras Kurikulum	72
2.10.2.2.	Memantau Kemajuan Akademik Pelajar	73
2.10.3.	Mengekalkan Iklim Sekolah	74
2.10.3.1.	Mengawal dan Melindungi Waktu Pengajaran	74
2.10.3.2.	Memberi Sokongan Dalam Aktiviti Pengajaran	75
2.10.3.3.	Memberi Insentif Terhadap Usaha Guru	76
2.10.3.4.	Membudayakan Perkembangan Staf	77
2.10.3.5.	Menetapkan dan Menguatkuasakan Standard Akademik	79
2.10.3.6.	Menyediakan Ganjaran Untuk Pelajar	79
2.11.	Kajian Lepas	81
2.12.	Penutup	84

<b>3.</b>	<b>METODOLOGI KAJIAN</b>	<b>86</b>
3.1	Pengenalan	86
3.2	Reka Bentuk Kajian	86
3.3	Lokasi Kajian	87
	3.3.1 Justifikasi Pemilihan SMV di Sulawesi Selatan	87
3.4	Populasi dan Sampel Kajian	90
	3.4.1 Populasi dan Sampel Kajian Kualitatif	91
	3.4.2 Sampel Kajian Kuantitatif	92
3.5	Instrumen Kajian	93
	3.5.1 Instrumen Kajian Kualitatif	93
	3.5.1.1. Kajian Rintis Temu Bual	96
	3.5.1.2 Protokol Temu Bual	97
	3.5.2 Instrumen Kajian Kuantitatif	97
	3.5.2.1 Bahagian A. Latar Belakang Responden	97
	3.5.2.2 Bahagian B. Soal Selidik Kompetensi	98
	3.5.2.3 Bahagian C. Soal Selidik Kepimpinan Pengajaran	99
3.6	Kajian Rintis	100
	3.6.1 Kajian Rintis Kajian Kualitatif	100
	3.6.2 Kajian Rintis Kajian Kuantitatif	101
3.7	Kesahan dan Kebolehpercayaan	101
	3.7.1 Kesahan Kajian Kualitatif	102
	3.7.2 Kesahan Kajian Kuantitatif	103
	3.7.3 Kebolehpercayaan Kajian Kualitatif	104
	3.7.4 Kebolehpercayaan Kajian Kuantitatif	105
3.8	Kaedah Analisis Data	109
	3.8.1 Analisis Data Kualitatif	110
	3.8.1.1 Transkripsi Data	112
	3.8.1.2 Organisasi Data	113
	3.8.1.3 Pelaziman Data	113
	3.8.1.4 Pengekodan	113
	3.8.2 Analisis Data Kuantitatif	115
	3.8.2.1 Statistik Deskriptif Kuantitatif	115
	3.8.2.2 Statistik Inferensi	116

	3.8.2.2.1 Analisis Varians	116
	3.8.2.2.2 Ujian Hubungan Person “r”	116
3.9	Penutup	118
<b>4</b>	<b>ANALISIS DATA DAN DAPATAN KAJIAN</b>	<b>119</b>
4.1	Pengenalan	119
4.2	Analisis Dapatan Kajian Kualitatif	120
4.2.1	Dimensi Kompetensi	121
4.2.1.1	Dimensi Pengetahuan	121
4.2.1.1.1	Pengetahuan Keusahawanan	122
4.2.1.1.2	Pengetahuan Kewangan	123
4.2.1.1.3	Pengetahuan Kurikulum dan Pengajaran	124
4.2.1.1.4	Pengetahuan Undang-Undang	127
4.2.1.1.5	Pengetahuan Maklumat	129
4.2.1.1.6	Pengetahuan Organisasi	130
4.2.1.1.7	Pengetahuan Perorangan	132
4.2.1.1.8	Pengetahuan Penyeliaan	140
4.2.1.1.9	Pengetahuan Politik	141
4.2.1.1.10	Pengetahuan Visi	142
4.2.1.2	Dimensi Kemahiran	144
4.2.1.2.1	Kemahiran Penyeliaan	145
4.2.1.2.2	Kemahiran Kepimpinan	146
4.2.1.2.3	Kemahiran Pengurusan	149
4.2.1.2.4	Kemahiran Pentadbiran	152
4.2.1.2.5	Kemahiran Komunikasi	153
4.2.1.2.6	Kemahiran Interpersonal	156
4.2.1.2.7	Kemahiran Pengajaran	158
4.2.1.2.8	Kemahiran Keusahawanan	160
4.2.1.2.9	Kemahiran Politik	162
4.2.1.3	Dimensi Atribut	163
4.2.1.3.1	Atribut Nilai Etika	163
4.2.1.3.2	Atribut Perorganisasian	165
4.2.1.3.3	Atribut Undang-Undang	167

4.2.1.3.4	Atribut Keusahawanan	169
4.2.1.3.5	Atribut Guru Yang Baik	171
4.2.1.3.6	Atribut Budaya	173
4.2.1.3.7	Atribut Kewangan	174
4.2.1.3.8	Atribut Komunikator Yang Baik	175
4.2.1.3.9	Atribut Sikap Positif	176
4.2.1.3.10	Atribut Penyeliaan	178
4.2.1.3.11	Atribut Visi	179
4.2.2	Rumusan Dapatan Kajian Kualitatif	180
4.2.3	Dimensi Kompetensi Pengetua	192
4.3	Analisis Data Kuantitatif	197
4.4	Demografi Responden Kajian Kuantitatif	197
4.5	Ujian Normaliti Data	199
4.6	Hubungan antara Tahap Kompetensi dengan Tahap Kepimpinan Pengajaran Pengetua SMV	203
4.6.1	Tahap Kompetensi Pengetua SMV	204
4.6.2	Tahap Kepimpinan Pengajaran Pengetua SMV	205
4.6.3	Hubungan Tahap Kompetensi dengan Tahap Kepimpinan Pengajaran Pengetua SMV	206
4.7	Peramal antara Kompetensi dengan Kepimpinan Pengajaran Pengetua SMV	208
4.8	Reka Bentuk Kompetensi Pengetua SMV	209
4.9	Penutup	210
<b>5</b>	<b>RUMUSAN, PERBINCANGAN, DAN CADANGAN</b>	<b>212</b>
5.1	Pengenalan	212
5.2	Rumusan Dapatan Kajian	212
5.3	Perbincangan	214
5.3.1	Dimensi Kompetensi Pengetua SMV	214
5.3.1.1	Dimensi Kompetensi Perorangan	214
5.3.1.2	Dimensi Kompetensi Pentadbiran	218
5.3.1.3	Dimensi Kompetensi Perorganisasian	218
5.3.1.4	Dimensi Kompetensi Maklumat	219
5.3.1.5	Dimensi Kompetensi Kewangan	220

5.3.1.6 Dimensi Kompetensi Kurikulum	222
5.3.1.7 Dimensi Kompetensi Pengajaran	223
5.3.1.8 Dimensi Kompetensi Politik	225
5.3.1.9 Dimensi Kompetensi Undang-Undang	225
5.3.1.10 Dimensi Kompetensi Komunikasi	226
5.3.1.11 Dimensi Kompetensi Interpersonal	229
5.3.1.12 Dimensi Kompetensi Budaya	231
5.3.1.13 Dimensi Kompetensi Visi	231
5.3.1.14 Dimensi Kompetensi Guru Yang Baik	233
5.3.1.15 Dimensi Kompetensi Nilai Etika	233
5.3.2 Tahap Kompetensi Pengetua SMV	234
5.3.2.1 Perorangan	234
5.3.2.2 Pentadbiran	237
5.3.2.3 Organisasi	238
5.3.2.4 Maklumat	239
5.3.2.5 Kewangan	240
5.3.2.6 Kurikulum	241
5.3.2.7 Pengajaran	242
5.3.2.8 Politik	243
5.3.2.9 Undang-Undang	244
5.3.2.10 Komunikasi	245
5.3.2.11 Interpersonal	246
5.3.2.12 Budaya	247
5.3.2.13 Visi	247
5.3.2.14 Guru Yang Baik	248
5.3.2.15 Nilai Etika	249
5.3.3 Tahap Kepimpinan Pengajaran	250
5.3.3.1 Pentakrifan Matlamat	250
5.3.3.1.1 Merangka Matlamat Sekolah	251
5.3.3.1.2 Memperjelaskan Matlamat Sekolah	252
5.3.3.2 Pengurusan Kurikulum dan Pengajaran	253
5.3.3.2.1 Menyelia dan Menilai Kurikulum dan Pengajaran	253
5.3.3.2.2 Menyelaras Kurikulum dan Pengajaran	255

5.3.3.2.3	Memantau Kemajuan Akademik Pelajar	256
5.3.3.3	Memupukkan Iklim Sekolah	256
5.3.3.3.1	Mengawal dan Melindungi Waktu Pengajaran	257
5.3.3.3.2	Memberi Sokongan Dalam Aktiviti Pengajaran	258
5.3.3.3.3	Memberi Ganjaran Terhadap Usaha Guru	259
5.3.3.3.4	Membudayakan Perkembangan Staf	260
5.3.3.3.5	Menetapkan dan Menguatkuasakan Standard Akademik	260
5.3.3.3.6	Menyediakan Ganjaran kepada Pelajar	261
5.3.4	Hubungan Antara Tahap Kompetensi dengan Tahap Kepimpinan Pengajaran	262
5.3.5	Faktor Kompetensi Yang Boleh Meramal Kepimpinan Pengajaran Pengetua SMV	265
5.3.6	Reka Bentuk Kompetensi Pengetua	267
5.4	Implikasi Kajian	271
5.4.1	Implikasi Kepada Pengetua dan Bakal Pengetua SMV	271
5.4.2	Implikasi Kepada Pemerintah Sulawesi Selatan	272
5.5	Cadangan Kajian Lanjutan	272
5.6	Penutup	273
	<b>RUJUKAN</b>	<b>274</b>
	Lampiran A - O	296 - 350

## SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
3.1	Bilangan SMV Awam dan Swasta Tahun 2010 – 2012	89
3.2	Sampel Kajian Kualitatif	92
3.3	Maklumat Latar Belakang Responden	98
3.4	Taburan Item Soal Selidik Kepimpinan Pengajaran	99
3.5	Ujian Pengukuran <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> (KMO) dan <i>Bartlett</i> Sebelum Membuang Item Yang Tidak Sahih	106
3.6	Ujian KMO dan <i>Bartlett</i> Setelah Membuang Item Yang Tidak Sahih	107
3.7	Taburan Item Mengikut Dimensi Kompetensi	107
3.8	Ujian Rintis Kebolehpercayaan Soal Selidik	108
3.9	Ujian Rintis Kebolehpercayaan Berasaskan Dimensi	109
3.10	Kaedah Analisis	110
3.11	Contoh Organisasi Data dan Pelaziman Data	113
3.12	Skor Tafsiran	115
3.13	Tafsiran bagi Nilai Korelasi Koefisyen (Levin dan Fox, 1997)	117
4.1a	Dimensi Pengetahuan	181
4.1b	Dimensi Kemahiran	183
4.1 c	Dimensi Atribut	185
4.2	Dimensi Kompetensi Keseluruhan	187
4.3	Dimensi Kompetensi Pengetua Sekolah Indonesia	192
4.4	Dimensi Kompetensi SMV	194
4.5	Demografi Responden Kajian	198
4.6	Ujian Normaliti Data	200
4.7	Taburan Min, Sisihan Piawai, Kekekapan, dan Peratus Kompetensi Pengetua Berasaskan Dimensi	204
4.8	Taburan Min, Sisihan Piawai, Kekekapan, dan Peratus	

	Berasaskan Dimensi Kepimpinan Pengajaran Pengetua (KPP)	205
4.9	Hubungan antara Tahap Kompetensi dengan Tahap Kepimpinan Pengajaran Pengetua SMV	206
4.10	Hubungan antara Tahap Kompetensi dengan Tahap Kepimpinan Pengajaran Pengetua SMV Berdasarkan Dimensi	207
4.11	Hasil ujian regresi pelbagai kompetensi pengetua meramal kepimpinan pengajaran SMV	208



**SENARAI RAJAH**

<b>NO. RAJAH</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
1.1	Kerangka Teori Kajian	29
1.2	Kerangka Konsep Kajian	29
3.1	Proses Kajian Kaedah Penerokaan Berurutan	87
3.2	Proses Temu Bual	95
3.3	Pemprosesan data kualitatif	111
3.4	Contoh Sistem Koding Data Temu Bual	114
4.1	Histogram Kompetensi Pengetua	201
4.2	Histogram Pengetahuan Pengetua	201
4.3	Histogram Kemahiran Pengetua	202
4.4	Histogram Atribut Pengetua	202
4.5	Histogram Kepimpinan Pengajaran Pengetua	203
4.6	Rupa bentuk kompetensi pengetua SMV	210

## SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	TAJUK	MUKA SURAT
A	Surat Kebenaran Menjalankan Penyelidikan Daripada UTM	296
B	Surat Kebenaran Menjalankan Penyelidikan Daripada BKPMMD Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan	297
C	Surat Kebenaran Menjalankan Penyelidikan Daripada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan	298
D	Contoh Surat Kebenaran Menjalankan Penyelidikan Daripada Salah satu Kabupaten/Kota	299
E	Protokol Temu Bual	300
F	Persetujuan Temu Bual	301
G	Senarai Item Soal Selidik Kompetensi	302
H	Senarai Item Soal Selidik Kepimpinan Pengajaran	310
I	Memo Pengesahan Soal Selidik daripada Pakar 1	316
J	Memo Pengesahan Kesahan Soal Selidik daripada Pakar 2	326
K	Surat Kesahan Soal Selidik daripada Pakar Pengurusan Pendidikan UNM Makassar-Indonesia	336
L	Surat Kesahan Soal Selidik daripada Pakar Pengurusan Pendidikan UNM Makassar-Indonesia	337
M	Uji Kesahan dan Kebolehpercayaan Soal Selidik	338
N	Hasil Uji Kesahan Soal Selidik Setelah Membuang Item yang Tidak Sahih	344
O	Kebolehpercayaan Soal Selidik	350

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Sekolah merupakan institusi pendidikan yang paling hampir dengan usaha pembangunan sumber manusia. Dalam konteks pendidikan vokasional, sekolah menengah vokasional (SMV) merupakan institusi pendidikan yang bermatlamat untuk mendidik pelajar dengan pengetahuan dan kemahiran tertentu yang membolehkan mereka bekerja dalam bidang kemahiran tertentu setelah tamat persekolahan. SMV diharapkan dapat menyumbang kepada pembangunan pekerja profesional yang akhirnya berupaya mengurangkan bilangan pengangguran, membina peluang pekerjaan baharu dan melahirkan pekerja yang berdaya saing dalam konteks global.

Departemen Pendidikan Nasional (2011) melaporkan bahawa masalah utama yang berlaku kepada bangsa Indonesia ialah kualiti pendidikan yang rendah dalam setiap peringkat pendidikan. Menurut Rahman (2005), masalah kualiti pendidikan yang rendah ini berlaku disebabkan oleh kompetensi pengetua sekolah yang rendah dan kepimpinan pengetua sekolah yang tidak berfokus kepada kepimpinan pengajaran. Untuk menambah baik situasi ini, berbagai program penambahbaikan telah dilakukan oleh pemerintah, termasuklah mengambil langkah meningkatkan kompetensi pendidik, memurnikan kurikulum dan meningkatkan kemudahan fizikal sekolah. Meskipun pelbagai langkah diambil untuk menambah baik kualiti pendidikan ini, sehingga kini belum terdapat tanda-tanda yang menunjukkan berlaku peningkatan hasil yang signifikan seperti mana yang diharapkan.

Pengetua sekolah merupakan satu faktor dalaman sekolah yang memainkan peranan penting untuk membuat perubahan di sekolah (Yap & Adorio, 2008). Untuk membuat perubahan berkenaan ramai pengkaji kepimpinan mencadangkan agar kepimpinan sekolah memfokuskan perhatian kepada kepimpinan pengajaran (Hallinger & Murphy, 1987; Trnavcevic & Vaupot, 2009; Zhua, Chewb, & Spanglenc, 2005). Untuk melaksanakan peranan sebagai pemimpin pengajaran, pengetua bertanggungjawab untuk bekerjasama menyelesaikan masalah dan mengambil keputusan untuk mendapatkan resolusi penyelesaian masalah (Fema, 2010; Hallinger, 2009) terutamanya dalam masalah berkaitan dengan tiga dimensi utama kepimpinan pengajaran pengetua (KPP): pentakrifan matlamat, pengurusan kurikulum dan pengajaran, serta pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran (Hallinger & Murphy, 1987).

Pengetua sekolah dijangkakan akan dapat membuat perubahan yang diperlukan di sekolah jika beliau menguasai kompetensi yang dapat menyokong keupayaannya menjalankan tugas dengan berkesan (Adair, 2005; Asgary & Thamhain, 2008; Bryman, 2007; Bulris, 2009; Hannel, 2007; Hurst Sr, 2011). Pengetua yang kompeten akan dapat menghasilkan kepimpinan yang berkesan dan seterusnya dapat meningkatkan pencapaian pelajar (Bergeson, 2007). Dalam konteks pendidikan vokasional, pencapaian pelajar dilihat dari sudut kemampuan pelajar bersaing untuk membina pekerjaan baharu atau bekerja di industri selepas menamatkan persekolahan (Hurst, 2011; Pavlova, 2009). Ini bermakna kompetensi pengetua menjadi faktor utama yang akan dapat menjamin suasana pengajaran dan pembelajaran yang kondusif bagi meningkatkan daya saing pelajar (Adair, 2005; Campbell, 2005; Goodnough, 2006).

Kompetensi telah didefinisikan dengan pelbagai cara mengikut pendekatan yang digunakan oleh pengkaji berkenaan. McClelland (1973) mendefinisikan kompetensi sebagai ciri asas yang membezakan antara seseorang yang dapat menunjukkan prestasi kerja yang baik dengan seseorang yang tidak dapat menunjukkan prestasi kerja yang baik. Rychen dan Salganik (2003) pula mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan dan kemahiran serta keupayaan untuk memenuhi permintaan yang kompleks dengan mengarah dan menggerakkan

sumber psikososial. Mohd. Suryadi Syarief (2009) pula mendefinisikan kompetensi sebagai keupayaan untuk menjalankan tugas yang diberikan.

Pembangunan kompetensi pengetua bererti pembangunan kualiti pendidikan. Pemerintah Indonesia telah mengambil inisiatif dengan menjalankan polisi berdasarkan Peraturan Kementerian Pendidikan Nasional (PERMENDIKNAS) nombor 13/2007 yang berkaitan dengan kompetensi pengetua sekolah di Indonesia. PERMENDIKNAS merupakan polisi Kementerian Pendidikan Nasional Indonesia yang menggalakkan pengetua mencapai kompetensi berikut: keperibadian, pengurusan, penyeliaan, keusahawanan, dan sosial. Kompetensi ini perlu dapat ditonjolkan oleh pengetua sekolah melalui pengetahuan, kemahiran dan atribut mereka (Vick, 2011).

Kajian ini memfokuskan kepada kompetensi pengetua SMV. Matlamat utama kajian ialah meneroka kompetensi dan dimensi kompetensi yang perlu dikuasai oleh pengetua SMV untuk menguruskan sekolah dengan berkesan. Kajian kompetensi pengetua SMV ini diperlukan kerana kompetensi dan dimensi kompetensi pengetua sedia ada seperti yang terdapat dalam PERMENDIKNAS nombor 13/2007 bersifat terlalu umum dan terpakai untuk semua peringkat dan jenis sekolah. Kompetensi pengetua seperti ini didapati belum mencukupi untuk membolehkan pengetua SMV menguruskan SMV yang mempunyai keperluan dan tanggungjawab kepada negara yang berbeza dengan sekolah menengah harian biasa (SMHB) dengan berkesan (McGuire & Korb, 2001). Ini selari dengan pendapat McGuire dan Korb (2001) yang menyatakan bahawa kompetensi sebagai gabungan kemahiran, kebolehan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas yang khusus dalam konteks yang diberikan. Antosova (2010) menyatakan bahawa kompetensi menjadi kunci kepada kejayaan pengetua dalam usaha untuk meningkatkan pencapaian pelajar.

## **1.2 Latar Belakang Masalah**

Sekolah Menengah Vokasional (SMV) merupakan institusi pendidikan yang bermatlamat menyediakan pelajar untuk bekerja dalam bidang tertentu (Pavlova,

2009). Sebagai institusi pendidikan menengah yang berorientasi pekerjaan, SMV perlu berperanan aktif membangunkan pelajar menjadi tenaga kerja yang produktif. Tenaga kerja yang produktif dalam kajian ini merujuk kepada pelajar yang mempunyai pengetahuan dan kemahiran tertentu ditahap yang tertentu dan boleh dibangunkan secara berterusan selari dengan keperluan ekonomi dan teknologi semasa (Adner, 1998).

Berdasarkan Data Pokok Dinas Pendidikan tahun 2012, bilangan SMV yang telah ditubuhkan di 24 buah daerah yang terdapat di Sulewasi Selatan sehingga akhir tahun 2012 adalah sebanyak 375 buah sekolah. Daripada jumlah tersebut sebanyak 133 buah merupakan SMV yang ditubuhkan 100 peratus menggunakan dana pemerintah Sulewasi Selatan dan dikenali dengan nama SMV awam. Sementara itu terdapat sebanyak 242 buah SMV lagi dikenali dengan panggilan SMV swasta yang mana SMV ini ditubuhkan samada ada oleh individu tertentu atau sekelompok individu atau pertubuhan tertentu yang lebih dikenali sebagai yayasan.

Pada asasnya, tidak ada perbezaan yang ketara antara SMV awam dengan SMV swasta. Perbezaan yang timbul terdapat pada kaedah penubuhannya. Sebagai contoh, dalam aspek peruntukan pendidikan pelajar, kedua-dua SMV awam dan SMV swasta, mempunyai hak yang sama untuk mendapatkan peruntukan (pembiayaan) pemerintah melalui dana yang dinamakan Bantuan Operasi Sekolah (BOS) berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nombor 69 tahun 2009. Untuk lebih terperinci, dari segi penubuhan sekolah, SMV swasta ini ditubuhkan dengan bantuan dana pemerintah Sulewasi Selatan juga. Pihak swasta (samada individu tertentu, atau kelompok individu atau yayasan tertentu) memiliki tanah dan fasiliti bangunan tertentu untuk dijadikan sekolah. Pihak swasta ini akan memohon kepada pemerintah untuk menjadikan bangunan dan tanah yang mereka miliki sebagai sekolah. Kelulusan daripada pemerintah Sulewasi Selatan melalui Dinas Pendidikan diperlukan untuk mendirikan sesebuah sekolah. Selain daripada bantuan dana daripada pemerintah, guru yang mengajar di SMV swasta ini sebahagiannya merupakan guru yang dihantar oleh pemerintah Sulewasi Selatan dan gaji guru ini juga akan dibayar oleh pemerintah Sulewasi Selatan. Pembinaan bangunan tambahan sekolah sekiranya diperlukan disebabkan pertambahan permohonan pelajar juga

disokong dengan dana pemerintah Sulawesi Selatan (PPRI No. 48 TAHUN 2008; Perda Nombor 4 tahun 2009)

Selain daripada dana BOS, pihak pemerintah Sulawesi Selatan juga memberikan peruntukan pendidikan kepada semua pelajar sekolah samada sekolah harian biasa atau SMV, dan tanpa mengira samada SMV itu merupakan SMV awam (pemerintah) atau SMV swasta melalui peraturan Program Pendidikan Percuma. Program Pendidikan Percuma ini bermaksud bahawa semua peruntukan pendidikan pelajar sekolah ditanggung sepenuhnya oleh pemerintah Sulawesi Selatan. Program ini dijalankan berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan nombor 4 tahun 2009. Program pendidikan percuma ini bermatlamat untuk (i) memberikan peluang kepada semua masyarakat di Sulawesi Selatan memperoleh peluang belajar, (ii) mempertingkatkan kualiti pendidikan, dan (iii) meningkatkan keberkesanan dan kecekapan pelaksanaan pendidikan untuk membina sumber manusia yang produktif dan unggul (PERDA nombor 4 tahun 2009).

Selain daripada peruntukan pendidikan seperti yang dinyatakan di atas, pemerintah Sulawesi Selatan juga memberikan sokongan yang sama kepada SMV awam dan SMV swasta untuk mendapatkan guru yang berstatus sebagai guru atau pegawai kerajaan negeri (atau dikenali sebagai aparatur sipil negara (ASN)). Dengan status ini sama ada seseorang guru itu guru SMV awam mahupun SMV swasta, kedua-duanya mempunyai hak yang sama untuk mendapat gaji, latihan, kemudahan dan lain-lain faedah daripada pemerintah Sulawesi Selatan (juga dikenali dengan istilah negara). Perkara yang sama berlaku bagi pelantikan pengetua SMV awam dan pengetua SMV swasta di Sulawesi Selatan. Pengetua juga dihantar atau dilantik oleh pemerintah, tanpa mengira samada sekolah itu SMV swasta atau SMV awam. Kedua-dua pengetua SMV bertanggungjawab dan diberikan autoriti oleh pemerintah Sulawesi Selatan untuk menambahbaik kurikulum pengajian pelajar di sekolah berasaskan keperluan industri.

Kajian Hurst (2011) mendapati bahawa tahap daya usaha pelajar di negara sedang membangun rendah berbanding dengan tahap daya usaha pelajar di negara industri. Masalah ini juga berlaku di negara Indonesia, khususnya di negeri Sulawesi

Selatan (Antara, 2009; Indra Djati Sidi, 2011). Banyak sekolah di Indonesia, termasuk SMV, dilaporkan gagal mencapai kualiti pendidikan yang dijangkakan dan gagal memenuhi harapan masyarakat serta kurang bertanggungjawab kepada masyarakat (HDEAPR, 2010a; 2010b; Indra, 2001). Kegagalan sekolah mencapai kualiti yang ditetapkan ini menjadikan para usahawan di Sulawesi Selatan tidak berpuas hati dengan kemampuan kerja pelajar lepasan SMV. Pelajar lepasan SMV dilaporkan memiliki pengetahuan teori dan kemahiran praktikal yang tidak selaras dengan keperluan industri (Antara, 2009). Kegagalan pencapaian ini dikaitkan dengan kegagalan pengetua SMV menguruskan dan menambak kurikulum umum SMV sedia ada selaras dengan keperluan industri di lokasi berkenaan. Pengetua gagal menyelaraskan kurikulum umum SMV sedia ada dengan industri tempatan di mana SMV ditempatkan walaupun telah diberikan autoriti untuk membuat penambahbaikan terhadap kurikulum SMV (Antara, 2009). Kegagalan ini dapat dikaitkan dengan kelemahan kompetensi pengetua SMV itu sendiri.

Disebabkan SMV dilihat kurang berkeupayaan dalam memenuhi harapan masyarakat maka ramai pelajar SMV memilih untuk mendapatkan pengetahuan dan kemahiran melalui kursus tertentu di luar sekolah sebagai alternatif (Saputra & Arvin, 2003). Pendidikan tambahan di luar sekolah dan dikenali dengan pendidikan tidak formal ini dapat menawarkan kemahiran yang pelbagai meliputi kemahiran mekanikal, keusahawanan dan teknologi maklumat serta memberikan jaminan kepada pencapaian kemahiran yang diperlukan dalam masa yang secara relatifnya singkat (Saputra & Arvin, 2003). Keadaan ini memberikan cabaran kepada SMV kerana masyarakat sentiasa membuat perbandingan antara pencapaian pelajar SMV yang mengikuti kursus tambahan di luar SMV dengan pelajar yang hanya mengikuti pengajian di SMV. Hasil perbandingan masyarakat ini kerap ditunjukkan kepada kelemahan pengetua SMV itu sendiri. Kelemahan pengetua dalam menjalankan fungsinya ini dapat dikaitkan dengan kekurangan kompetensi pengetua itu sendiri.

Baedhowi (2008) mendapati bahawa daya saing pelajar rendah disebabkan kualiti pengajaran guru yang kurang baik. Kualiti pengajaran guru yang kurang baik ini dikatakan berpunca daripada (i) kandungan kurikulum yang banyak, (ii) tahap kompetensi guru yang rendah, (iii) kekurangan kemudahan fizikal dan kewangan



(Bappenas, 2010; Tilak, 2002). Kelemahan dalam menghasilkan pengajaran yang berkualiti dalam kalangan guru ini juga boleh dikaitkan dengan kelemahan pengetua membuat program pembangunan atau latihan untuk meningkatkan kualiti pengajaran guru. Kelemahan ini akhirnya membawa kepada kegagalan dalam mencapai kecemerlangan sekolah. Kegagalan sekolah mencapai prestasi yang cemerlang juga mencerminkan kompetensi pengetua yang rendah (SMK Bisa, 2010). Ini disebabkan pengetua sekolah merupakan orang paling utama di sekolah yang bertanggungjawab kepada pencapaian pelajar (Yap & Adorio, 2008). Beliau bertanggungjawab memastikan sekolah mencapai pencapaian yang baik. Selain diberikan autoriti untuk menyelaraskan kurikulum umum SMV agar selari dan selaras dengan keperluan industri tempatan, pengetua bertanggungjawab menyediakan program pembangunan guru untuk membangunkan dan meningkatkan kompetensi pengajaran guru. Beliau juga bertanggungjawab mengagihkan tugas mencari sumber kewangan dan menguruskan kewangan sekolah dengan cekap.

Tilak (2002) menyatakan bahawa kurikulum pendidikan vokasional terlalu banyak kandungannya. Keadaan seperti ini juga berlaku di Indonesia (Bappenas, 2010). Kurikulum yang padat ini mesti dijalankan dalam masa yang terhad sehingga guru mengalami kesukaran menjalankan aktiviti pengajaran yang sesuai untuk mencapai matlamat kurikulum. Kesan daripada masalah ini ialah pelajar sukar memahami pelajaran secara keseluruhan (Acuna *et al.*, 2011). Situasi ini menggambarkan bahawa pengetua sekolah kurang kemampuan membantu guru merancang dan mereka bentuk kurikulum yang sesuai bagi memastikan bahawa kurikulum yang dijalankan sesuai dengan keperluan akademik pelajar dan selari dengan keperluan industri tempatan (Acuna, Rodicio, & Sanchez, 2011).

Pemimpin sekolah kerap dikritik secara terbuka disebabkan permasalahan pengurusan kewangan sekolah yang tidak bertanggungjawab dan telus (Tribun-Timur, 2012). Kelemahan dalam pengurusan kemudahan fizikal dan kewangan ini menggambarkan bahawa pengetua sekolah gagal mengikut prosedur pengurusan kemudahan fizikal dan kewangan sekolah seperti yang ditetapkan (Skrla, Erlandson, & Reed, 2001). Kegagalan mengikut prosedur pengurusan kemudahan fizikal dan kewangan ini juga menggambarkan kekurangan pengetahuan dan kemahiran

pengurusan sekolah dalam kalangan pengetua (Ary, 2008; Indra Djati, 2001; Skrla, Erlandson, & Reed, 2001). Kelemahan kompetensi dalam dimensi pengurusan kemudahan fizikal dan kewangan ini menjadikan ramai pengetua sekolah terjerumus kepada perbuatan yang bercanggah dengan undang-undang (Tribun-Timur, 2012).

Selain itu, kritikan juga dilontarkan kepada pengetua berkaitan dengan peruntukan yang tidak mencukupi untuk membiayai operasi sekolah dan akhirnya membantutkan aktiviti pengajaran dan pembelajaran di sekolah (Bappenas, 2010). Pengetua sekolah dikatakan perlu memastikan keadaan kewangan sekolah mencukupi untuk memenuhi keperluan operasi sekolah, khususnya bagi menyokong pengajaran dan pembelajaran yang berkesan. Keadaan kewangan sekolah yang tidak mencukupi akan mengganggu perjalanan aktiviti sekolah, khususnya aktiviti pengajaran dan pembelajaran (Bappenas, 2010). Oleh itu, pengetua perlu mempunyai keupayaan untuk meneroka peluang mendapatkan sumber kewangan baharu dan seterusnya menjana kewangan bagi memenuhi keperluan perbelanjaan sekolah. Kegagalan pengetua dalam menjana kewangan akan dianggap kelemahan dalam dimensi kompetensi kewangan.

Guru sekolah SMV juga kerap menerima kritikan disebabkan oleh tahap kompetensi yang rendah (Tribunnews, 2013; Eko & Djoko, 2010). Tahap kompetensi guru yang rendah sukar untuk menjamin pencapaian pelajar yang tinggi kerana guru merupakan orang yang berhadapan secara langsung dengan pelajar melalui aktiviti pengajaran dan pembelajaran, sama ada di bilik darjah mahupun di bengkel (Vick, 2011). Tribunnews (2013) melaporkan bahawa tahap kompetensi guru pada tahun 2013 hanya mencapai purata 4.25. Kajian Eko dan Djoko (2010) di Indonesia mendapati bahawa masalah ini berlaku kerana kebanyakan pengetua sekolah kurang mengambil berat keperluan guru dan staf, sama ada keperluan yang berhubung kait dengan kerjaya guru mahupun pembangunan diri individu guru dan staf itu sendiri. Keperluan tersebut meliputi keperluan mendapatkan latihan bagi membangunkan kompetensi, keperluan mendapatkan penghargaan, keperluan mendapatkan gaji yang sesuai, dan keperluan untuk memberikan perkhidmatan yang terbaik (Henry, 1997). Keadaan seperti ini menjadi punca aktiviti pengajaran dan pembelajaran dijalankan hanya untuk menyelesaikan tugas mengajar yang diarahkan. Situasi ini boleh

menjadikan guru menjadi kurang peka dalam melakukan penilaian prestasi belajar (Eko & Djoko, 2010). Justeru pengetua yang mempunyai kompetensi tinggi akan dapat membuat perubahan untuk memastikan pelajar tidak menjadi mangsa kepada situasi seperti ini.

Tribunnews (2013) juga melaporkan bahawa konflik sosial yang melibatkan unsur dalaman dan luaran sekolah juga berlaku dalam sekolah di Sulawesi Selatan . Konflik ini menjadikan ibu bapa pelajar, masyarakat dan orang yang berkepentingan dengan sekolah kurang dilibatkan dalam pembangunan sekolah (Rivai & Murni; 2010). Misalnya, Tribunnews (2013) melaporkan terdapat segelintir pengetua sekolah yang melakukan tekanan kepada guru agar mengikut kehendak mereka (Ary, 2008). Situasi ini mengurangkan keharmonian terhadap hubungan komunikasi dan interpersonal dalaman dan luaran organisasi sekolah (Eko & Djoko, 2010; Rivai & Murni, 2010; Tribun-Timur, 2012; Tribunnews, 2013). Masalah ini juga akhirnya turut mengganggu proses pengajaran dan pembelajaran (Abrams, Cross, Lesser, & Levin, 2003; Campbell, 2005; Morgeson, Reider, & Campion, 2005). Pengetua dengan kompetensi yang cemerlang sudah tentu dapat mengatasi perkara ini daripada berlaku.

Menurut Zainuddin (2008), banyak masalah yang timbul di sekolah adalah disebabkan oleh pengetua sekolah tidak memiliki kompetensi tertentu untuk menguruskan sekolah. Menyokong kajian Zainuddin (2008), Eko dan Djoko (2010) dan Rahman *et al.* (2006) mendapati tahap pencapaian pelajar yang rendah bukan kerana masalah teknikal tetapi lebih kepada masalah yang berkaitan dengan kompetensi pengetua. Misalnya masalah kompetensi yang berkaitan dengan sumber sekolah dan pemilihan dan perlantikan pengetua sekolah. Menurut Muhammad Nuh (2010), tahap kompetensi pengetua sekolah yang rendah berkaitan dengan sistem pelantikan pengetua sekolah (SMK Bisa, 2010).

Kejayaan pelaksanaan pendidikan di sekolah banyak bergantung kepada kejayaan pengetua dalam menguruskan sekolah. Pengetua merupakan satu komponen pendidikan yang mengarahkan prestasi sekolah. Pengetua sekolah bertanggungjawab terhadap penyelenggaraan pendidikan, pentadbiran, pembangunan profesional guru

dan staf pendidikan, dan penggunaan serta perolehan pelbagai kemudahan pendidikan (Mulyasa, 2009). Hal ini selaras dengan tuntutan tugas pengetua yang memerlukan kompetensi yang baik dan berfokus kepada kepimpinan pengajaran bagi mempertingkatkan prestasi sekolah secara berkesan (Bergeson, 2008).

Kompetensi memainkan peranan penting kepada pengetua dalam menguruskan sekolah (McGuire & Korb, 2001). Bergeson (2007) mendedahkan bahawa pengetua dengan kompetensi yang tinggi akan menghasilkan prestasi kepimpinan yang baik. Sebaliknya, kompetensi pengetua yang lemah menghasilkan prestasi kepimpinan yang lemah. Menurut Zainuddin (2008), prestasi sekolah yang rendah di Sulawesi Selatan disebabkan oleh pengetua tidak memiliki kompetensi yang sesuai dalam menguruskan sekolah.

Undang-undang 22 tahun 1999 mengenai autonomi daerah dan undang-undang 25 mengenai keseimbangan kewangan pusat dan daerah telah mengubah sistem pentadbiran berpusat (sentralisasi) kepada sistem pentadbiran tidak berpusat (desentralisasi). Dalam sistem tidak berpusat ini pemerintah daerah termasuklah Sulawesi Selatan mempunyai kuasa penuh untuk melantik pengetua sekolah. Meskipun demikian, pihak pemerintah daerah kerap kehilangan halatuju sehingga di beberapa lokasi pengetua yang dilantik tidak memenuhi kompetensi standard (Indra, 2001). Hal ini berlaku kerana Peraturan Kementerian Pendidikan Nasional (PERMENDIKNAS) RI nombor 13 tahun 2007 yang menjadikan asas kepada pelantikan pengetua bersifat sangat umum dan hanya menyatakan lima dimensi kompetensi berikut: (i) keperibadian, (ii) pengurusan, (iii) keusahawanan, (iv) penyeliaan, dan (v) sosial. Peraturan ini tidak membincangkan dimensi kompetensi khusus yang diperlukan oleh pengetua SMV di Sulawesi Selatan. Peraturan ini tidak membincangkan dengan khusus perbezaan pengurusan SMV dengan pengurusan sekolah menengah harian biasa (SMHB).

Sebaliknya, undang-undang nombor 20 tahun 2003 menunjukkan perbezaan yang ketara antara SMV dengan SMHB. Perbezaan ini mencakupi perbezaan yang berasaskan matlamat, kurikulum, pengajaran, spesifikasi guru, peralatan dan bahan, kewangan dan kerjasama dengan industri. Spesifikasi guru SMV misalnya berbeza

dengan SMHB dimana semua guru di SMHB adalah guru akademik. Sebaliknya, SMV mempunyai dua kategori guru: guru akademik dan guru bukan akademik. Di Indonesia guru bukan akademik dinamakan sebagai guru kejuruan manakala di Malaysia guru bukan akademik ini dinamakan guru kemahiran. Guru akademik mengajar mata pelajar akademik manakala guru bukan akademik mengajar kemahiran kepada pelajar misalnya kemahiran teknik. Guru akademik menggunakan masanya dalam bilik darjah berfokus kepada kognitif pengajaran manakala guru bukan akademik banyak menggunakan masa dalam makmal teknik dan kejuruteraan dan berfokus kepada kemahiran. Pengetua SMV perlu menguruskan dengan cekap dua kategori guru ini (akademik dan bukan akademik). Perbezaan jenis guru yang diserap dalam SMV dan SMHB ini menunjukkan pengetua SMV perlu menggunakan dimensi kompetensi dan penekanan dalam kepimpinan pengajaran yang berbeza dengan pengetua SMHB.

Selain daripada itu pengetua SMV perlu mempunyai kompetensi dalam berurusan dengan industri. Seperti yang telah dibincangkan di atas, pengetua SMV perlu membina hubungan rapat dengan industri manakala pengetua SMHB tidak perlu membuat jalinan dengan industri. Ini bermakna pengetua SMV perlu mempunyai dan membangunkan kompetensi membina hubungan jaringan industri. Sebaliknya pengetua SMHB tidak perlu memainkan peranan membina jaringan dengan industri. Justeru itu pengetua SMHB tidak perlu membangunkan kompetensi yang berkaitan dengan membina hubungan jaringan industri. Jaringan industri ini juga memerlukan pengetua SMV menggunakan kepimpinan pengajaran yang berlainan apabila berurusan dengan pengawai di industri. Justeru itu pengetua SMHB tidak perlu membangunkan kompetensi yang berkaitan dengan membina hubungan jaringan industri.

Seperti yang dijelaskan di subtajuk 1.1 Pengenalan, SMV di negara Indonesia merupakan institusi pendidikan menengah yang bermatlamat untuk mendidik pelajar dengan pengetahuan, kemahiran dan atribut tertentu sehingga pelajar boleh bekerja dalam bidang tertentu sebaik sahaja tamat persekolahan (A. Muliati, 2007). Dalam konteks kegiatan ekonomi, SMV dikatakan membina pelajar dengan kemahiran untuk bekerja untuk meningkatkan tahap ekonomi (Winch, 2007). Sebaliknya,

SMHB bertujuan untuk mendidik pelajar melanjutkan pendidikan kepada peringkat yang lebih tinggi dalam bidang akademik (UU 20/2003). Perbezaan keperluan dan matlamat antara SMV dengan SMHB ini akhirnya membawa kepada perbezaan dalam pengurusan SMV dan SMHB. Perbezaan dalam pengurusan ini memerlukan pengetua mahupun bakal pengetua SMV di Sulawesi Selatan kompetensi yang berbeza (McGuire & Korb, 2001). Perbezaan pengurusan antara SMV dengan SMHB ini menunjukkan bahawa kompetensi untuk menguruskan SMV berbeza dengan kompetensi untuk menguruskan SMHB (McGuire & Korb, 2001). Kompetensi ini menggambarkan pengetahuan, kemahiran dan atribut yang perlu dikuasai oleh pengetua untuk menguruskan SMV di Sulawesi Selatan. Situasi ini juga menunjukkan bahawa pengetua SMV memerlukan dimensi kompetensi yang berbeza daripada dimensi kompetensi yang diperlukan oleh pengetua SMHB.

Walaupun pemerintah Indonesia melalui Kementerian Pendidikan Nasional (KEMENDIKNAS) telah menetapkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (PERMENDIKNAS) 13 tahun 2007 tentang kompetensi pengetua dan terdapat banyak kajian lepas berkaitan dengan kompetensi pengetua, namun belum terdapat kajian berkaitan dengan dimensi kompetensi pengetua SMV yang membolehkan mereka menjalankan peranan sebagai pemimpin pengajaran dengan kompeten. Sehingga kini belum terdapat dimensi kompetensi (pengetahuan, kemahiran dan atribut) khusus yang perlu dikuasai oleh pengetua untuk membina SMV cemerlang di Sulawesi Selatan. Oleh yang demikian, kajian ini dijalankan untuk memenuhi keperluan berkenaan.

Berdasarkan latar belakang yang dibentangkan jelas menunjukkan bahawa terdapat keperluan untuk mengkaji dimensi kompetensi yang perlu dikuasai oleh pengetua SMV. Dimensi kompetensi yang dimaksudkan ialah dimensi kompetensi khusus yang perlu dikuasai oleh pengetua SMV yang tidak terdapat dalam senarai dimensi kompetensi standard pengetua sekolah Indonesia (PERMENDIKNAS 13/2007). Kompetensi ini seterusnya dikaji melalui tiga dimensi utama kompetensi: pengetahuan, kemahiran, dan atribut.

Kompetensi pengetua sekolah harian biasa telah banyak dibincangkan secara meluas oleh para pengkaji (contohnya Antosova, 2010; Bergeson, 2007; Hsiao, Chen, & Yang, 2008) namun terdapat sedikit sahaja kajian yang membincangkan kompetensi pengetua SMV. Hal yang sama juga berlaku kepada kepimpinan pengajaran pengetua SMV di Sulawesi Selatan. Kajian ini dijalankan untuk mengisi kekurangan tersebut.

### **1.3 Pernyataan Masalah**

Menurut Muhammad Nuh (2010), isu pengetua sekolah yang tidak kompeten ada kaitannya dengan sistem pelantikan pengetua sekolah (SMK Bisa, 2010). Pihak pemerintah daerah autonomi berdasarkan peruntukan dalam Undang-Undang 22 tahun 1999 tentang autonomi daerah mempunyai kuasa yang besar untuk melantik pengetua sekolah (Indra, 2001). Meskipun demikian, terdapat banyak laporan menyebut bahawa pengetua SMV yang dilantik tidak mempunyai kompetensi yang diperlukan untuk memimpin pengajaran di SMV (Indra, 2001). Perkara ini berlaku disebabkan Peraturan Kementerian Pendidikan Nasional (PERMENDIKNAS) RI nombor 13 tahun 2007 yang menjadi asas kepada pelantikan pengetua diguna pakai secara am dan tidak membincangkan dimensi kompetensi khusus untuk pengetua SMV.

Pengetua sekolah yang kurang kompeten tetapi menjalankan peranan sebagai pemimpin pengajaran menjadi isu utama dan cabaran kepada pendidikan semasa (Bergeson, 2007). Masalah ini mengakibatkan prestasi kerja pengetua menjadi rendah yang seterusnya menjadi isu kepada pencapaian dan daya saing pelajar yang rendah (Antosova, 2010; Bergeson, 2007). Masalah kompetensi ini juga berlaku dalam pelaksanaan peranan pengetua SMV sebagai pemimpin pengajaran di Sulawesi Selatan (Antara, 2009).

Kepimpinan pengajaran pengetua SMV di Sulawesi Selatan mendapat kritikan disebabkan kegagalan pelajar SMV mendapat pendidikan yang selaras

dengan keperluan industri (Antara, 2009). Masalah ini berlaku kerana kualiti pengajaran dan pembelajaran yang rendah (Baedhowi, 2008), matlamat pengajaran dan pembelajaran yang tidak difahami oleh guru, kurikulum yang padat kandungannya dan kurang bersifat praktik, kemudahan fizikal dan kewangan yang tidak mencukupi serta iklim pengajaran dan pembelajaran yang tidak kondusif (Bappenas, 2010; Rivai & Murni, 2010). Masalah ini menunjukkan bahawa pengetua kurang menyediakan arahan, sumber dan sokongan kepada guru dan pelajar dalam usaha untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran yang berfokus kepada kepimpinan pengajaran (Hallinger & Murphy, 1987; Keefe & Jenkins, 2002).

Isu dan masalah yang dikaitkan dengan kompetensi pengetua SMV telah mencetuskan idea untuk menjalankan kajian ini. Kajian ini perlu dijalankan bagi meneroka dimensi kompetensi khusus yang perlu dikuasai oleh pengetua dalam menguruskan SMV. Dimensi kompetensi khusus pengetua SMV ini sangat penting untuk dikaji kerana dimensi kompetensi ini menjadi ciri asas untuk menjadi pengetua yang berprestasi tinggi dan menjadi ciri yang membezakan antara prestasi unggul dengan prestasi tidak unggul (Boyatzis *et al.*, 2008). Oleh itu, kajian ini menumpukan kepada kompetensi khusus yang diperlukan oleh pengetua SMV dalam menjalankan peranan sebagai pemimpin pengajaran yang merangkumi pengetahuan dan bukan pengetahuan (Rychen & Salganik, 2003). Dalam konteks kajian ini kompetensi yang merangkumi dimensi pengetahuan, kemahiran dan atribut menjadi pemboleh ubah bebas dan menjadi peramal untuk menambah baik kerangka kompetensi pengetua. Penambahbaikan ini diperlukan bagi memberikan maklum balas keperluan pembangunan kompetensi dan pelantikan pengetua SMV di Sulawesi Selatan.

Kajian ini juga bermatlamat untuk mengenal pasti hubungan antara tahap kompetensi dengan tahap amalan kepimpinan pengajaran pengetua SMV di Sulawesi Selatan. Bagi mengawal perkara berkenaan maka dimensi kompetensi pengetua SMV yang merangkumi dimensi pengetahuan, kemahiran dan atribut akan diterokai terlebih dahulu.



## 1.4 Objektif Kajian

Secara terperinci, objektif kajian ini adalah seperti berikut:

- (i) Meneroka dimensi kompetensi yang perlu dikuasai oleh pengetua SMV berbanding dengan pengetua SMHB di Sulawesi Selatan.
- (ii) Mengenal pasti hubungan antara tahap kompetensi dengan tahap kepimpinan pengajaran pengetua SMV di Sulawesi Selatan.
- (iii) Mengkaji peramal yang signifikan antara tahap kompetensi dengan tahap kepimpinan pengajaran pengetua SMV di Sulawesi Selatan.
- (iv) Menambah baik reka bentuk kompetensi pengetua SMV di Sulawesi Selatan.

## 1.5 Persoalan Kajian

Untuk mencapai objektif kajian ini, persoalan kajian berikut digunakan sebagai panduan.

- (i) Apakah dimensi kompetensi yang perlu dikuasai oleh pengetua SMV berbanding dengan pengetua SMHB di Sulawesi Selatan?
- (ii) Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara tahap kompetensi dengan tahap kepimpinan pengajaran pengetua SMV di Sulawesi Selatan?
  - a. Apakah tahap kompetensi pengetua SMV di Sulawesi Selatan?
  - b. Apakah tahap kepimpinan pengajaran pengetua SMV di Sulawesi Selatan?
- (iii) Adakah terdapat peramal yang signifikan antara tahap kompetensi dengan tahap kepimpinan pengajaran pengetua SMV di Sulawesi Selatan?
- (iv) Apakah rupa bentuk kompetensi pengetua SMV di Sulawesi Selatan?

## 1.6 Hipotesis Kajian

Hipotesis yang digunakan dalam kajian ini ialah hipotesis nol, iaitu

Ho1: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tahap kompetensi dengan tahap kepimpinan pengajaran pengetua SMV di Sulawesi Selatan;

Ho2: Tidak terdapat peramal yang signifikan antara tahap kompetensi dengan tahap kepimpinan pengajaran pengetua SMV di Sulawesi Selatan

## 1.7 Rasional Kajian

Pelbagai usaha telah dijalankan oleh pihak pemerintah Indonesia melalui Kementerian Pendidikan Nasional untuk mempertingkatkan kualiti pendidikan, khususnya SMV di Sulawesi Selatan. Semua usaha ini dijalankan untuk menghadapi cabaran dan isu global. Namun usaha ini belum menunjukkan hasil yang maksimum bagi pembangunan prestasi akademik dan daya saing pelajar. Kompetensi pengetua sekolah menjadi kata kunci kepada pembangunan prestasi dan daya saing yang tinggi (Antosova, 2010).

Undang-undang 22 tahun 1999 mengenai autonomi daerah dan Undang-undang 25 tahun 1999 mengenai keseimbangan kewangan pusat dan daerah menjadi asas bagi pemerintah autonomi untuk melantik pengetua sekolah di Sulawesi Selatan. Walaupun pemerintah Indonesia melalui Kementerian Pendidikan Nasional telah menetapkan PERMENDIKNAS 13 tahun 2007 mengenai kompetensi pengetua sekolah tetapi ketetapan tersebut belum mampu untuk membangunkan prestasi kerja pengetua yang baik. PERMENDIKNAS 13 tahun 2007 yang menjadi garis panduan pelantikan dan pembangunan sumber manusia pengetua dan bakal pengetua SMV tidak membincangkan dimensi pengetahuan, kemahiran dan atribut penting yang mesti dikuasai oleh pengetua SMV di Sulawesi Selatan secara khusus. Kajian mengenai kompetensi pengetua SMV di Sulawesi Selatan juga adalah masih sangat sedikit.

Kajian ini bertujuan mengkaji kompetensi pengetua SMV di Sulawesi Selatan. Hasil akhir kajian diharap dapat digunakan untuk membuat penambahbaikan reka bentuk kompetensi pengetua SMV di Sulawesi Selatan. Penambahbaikan reka bentuk kompetensi ini memaparkan dimensi pengetahuan, kemahiran dan atribut yang mesti dikuasai oleh pengetua SMV untuk menjadi pemimpin pengajaran yang kompeten di Sulawesi Selatan.

## **1.8 Kepentingan Kajian**

Kepentingan kajian ini dilihat dari aspek (i) kepentingan kepada pengetua dan bakal pengetua SMV; dan (ii) pemerintah, khususnya Dinas Pendidikan di Sulawesi Selatan. Setiap satu kepentingan kepada sesebuah pihak diterangkan dengan terperinci dibawah ini.

### **1.8.1 Pengetua dan Bakal Pengetua SMV**

Kajian kompetensi dan kepimpinan pengajaran pengetua SMV ini akan dapat memberikan sokongan kepada pembangunan kompetensi pengetua dan bakal pengetua SMV dalam menjalankan peranan sebagai pemimpin pengajaran di Sulawesi Selatan. Pengetua SMV yang kompeten dalam menjalankan peranan sebagai pemimpin pengajaran boleh meraih komitmen guru untuk bekerjasama dengan pelajar dalam melaksanakan proses pengajaran dan pembelajaran bagi membangunkan prestasi akademik dan daya saing pelajar yang tinggi. Hasil daripada kajian ini diharapkan menjadi asas kepada pengetua dan bakal pengetua SMV dalam melakukan penilaian diri dan pembangunan kompetensi diri untuk menjadi pengetua SMV yang kompeten.

### **1.8.2 Dinas Pendidikan Sulawesi Selatan**

Kajian kompetensi dan kepimpinan pengajaran pengetua SMV ini menjadi penting kepada pihak pemerintah, khususnya Pengarah Pendidikan Sulawesi Selatan

(atau dikenali sebagai Dinas Pendidikan), untuk membangunkan dan menjalankan aktiviti berkaitan dengan program pembangunan kompetensi pengetua dan bakal pengetua SMV selain daripada menentukan kriteria pelantikan pengetua SMV. Ini kerana Pengarah Pendidikan Sulawesi Selatan merupakan institusi pemerintah yang bertanggungjawab kepada pembinaan sekolah, termasuk pembangunan kompetensi pengetua SMV di Sulawesi Selatan. Hasil kajian ini juga diharapkan menjadi panduan kepada Pengarah Pendidikan dalam membuat pelantikan pengetua SMV di Sulawesi Selatan.

## **1.9 Kerangka Teori Kajian**

Bahagian ini mengemukakan perbincangan ringkas beberapa teori kompetensi dan teori kepimpinan pengajaran. Perbincangan dalam bahagian ini akan diakhiri dengan kerangka teori kompetensi dan teori kepimpinan pengajaran yang digunakan dalam kajian ini. Perbincangan lebih terperinci berkaitan dengan setiap teori ini dipaparkan dalam Bab 2 Sorotan Kajian.

### **1.9.1. Teori Kompetensi**

Bahagian ini hanya membincangkan dan membandingkan empat teori kompetensi yang kerap digunakan dalam kajian terdahulu. Perbincangan dimulakan dengan teori kompetensi McClelland, diikuti dengan teori kompetensi Spencer dan Spencer, teori kompetensi Dunning dan Kruger, dan teori kompetensi Boyatzis.

#### **1.9.1.1 Teori Kompetensi McClelland**

Mengikut teori kompetensi McClelland (1972), kebolehan dan pengetahuan kandungan seseorang dalam bidang tertentu yang diuji dengan ujian akademik tertentu merupakan peramal yang terbaik kepada pencapaian prestasi akademik seseorang itu. Teori ini menunjukkan bahawa korelasi antara skor ujian kecerdasan

dan kejayaan dalam melaksanakan pekerjaan boleh menjadi bukti atau produk hasil pekerjaan yang dilakukan.

Berbeza dengan teori kompetensi yang lain, teori McClelland ini menekankan perlunya pengkaji melihat prestasi seseorang pekerja itu semasa sedang melaksanakan pekerjaannya jika hendak menentukan peramal terbaik kepada prestasi kerja cemerlang orang itu. Ini bermakna pemerhatian secara langsung ketika seseorang itu sedang melaksanakan pekerjaannya perlu dilakukan jika pengkaji hendak mengetahui prestasi kerja seseorang.

### **1.9.1.2 Teori Kompetensi Spencer dan Spencer**

Dengan menggunakan model aisberg, teori kompetensi Spencer dan Spencer (1993) melihat kompetensi sebagai satu ciri asas individu yang memberikan kesan atau menghasilkan prestasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan. Mereka mengenal pasti lima jenis ciri asas individu seperti berikut: motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan kemahiran. Mengikut Spencer dan Spencer (1999), motif merupakan perkara yang seseorang individu secara konsisten memikirkan atau dengan kata lain motif merangsang tindakan seseorang. Motif berfungsi memandu dan mengarah seseorang untuk memilih tingkah laku tertentu ke arah melakukan tindakan tertentu. Sementara itu, ciri sifat individu merujuk kepada ciri fizikal dan tindak balas seseorang yang konsisten kepada keadaan atau maklumat tertentu. Seterusnya, konsep sendiri merujuk kepada sikap, nilai atau imej seseorang individu. Pengetahuan pula berfokus kepada maklumat yang dimiliki oleh seseorang individu dalam bidang tertentu. Akhirnya, kemahiran merupakan keupayaan seseorang individu untuk melaksanakan tugas yang berbentuk fizikal atau mental tertentu.

Berbanding dengan teori kompetensi yang lain, teori kompetensi Spencer dan Spencer (1999) melihat pengetahuan dan kemahiran yang boleh diperhatikan. Pengetahuan dan kemahiran ini mestilah boleh dipaparkan melalui perbuatan tertentu, manakala konsep diri, sifat, dan motif lebih tersembunyi, lebih mendalam dan penting kepada personaliti seseorang. Teori ini memperlihatkan bahawa pengetahuan dan kemahiran seseorang itu boleh dipaparkan dan dibangunkan. Teori

ini melihat latihan sebagai cara yang paling berkesan untuk menjamin kebolehan pekerja bekerja.

### **1.9.1.3 Teori Kompetensi Dunning dan Kruger**

Berbanding dengan teori kompetensi yang lain, teori kompetensi Dunning dan Kruger (1999) membincangkan bagaimana seseorang itu memahami dan menjadi kompeten (atau tidak kompeten) dalam bidang tertentu. Dunning dan Kruger (1999) menggambarkan perbezaan antara persepsi orang yang sangat tidak kompeten dalam menjalankan tugas atau bidang kerja tertentu berbanding dengan orang yang sangat kompeten dalam menjalankan tugas atau bidang kerja tersebut. Dunning dan Kruger (1999) juga menyatakan bahawa orang yang rendah kemahirannya akan berhadapan dengan masalah meta-kognitif yang mana mereka tidak mempunyai pengetahuan yang cukup untuk menyedari akan kekurangan pengetahuan mereka sendiri atau mengetahui bahawa mereka kurang kompeten berbanding dengan rakan mereka yang lain. Perkara yang sebaliknya berlaku kepada orang yang sangat kompeten dimana mereka merasakan bahawa orang lain yang berada disekeliling mereka merupakan orang yang sangat kompeten berbanding dengan diri mereka sendiri. Orang yang sangat kompeten ini kurang mempercayai kebolehan mereka sendiri dalam melaksanakan sesuatu pekerjaan.

Kruger dan Dunning (1999) berpendapat bahawa kesilapan dalam penentuan tidak kompeten yang dilakukan ini oleh seseorang itu berpunca daripada ralat memaklumkan diri, manakala kesilapan dalam penentuan yang menyatakan diri itu sangat kompeten berpunca daripada kesilapan mengenai orang lain. Dalam kedua-dua kes, latihan dalam topik tertentu dan kemahiran meta-kognitif seseorang yang berkaitan dengan bidang tertentu akan meningkatkan kemampuan seseorang untuk menganggarkan dengan tepat kemahiran relatif diri berbanding dengan rakan yang lain.

#### **1.9.1.4 Teori Kompetensi Boyatzis**

Berbeda dengan teori kompetensi yang lain, Boyatzis (1982) memberikan definisi kompetensi sebagai kapasitas atau kebolehan seseorang individu. Beliau melihat kompetensi sebagai satu set tingkah laku yang berkaitan antara satu dengan yang lain tetapi mempunyai tujuan yang berlainan. Beliau menetapkan tindakan dan prestasi kerja seseorang sebagai syarat untuk mencapai prestasi kerja yang berkesan. Menurut teori ini, jika dua komponen dalam model itu bertindan dengan sempurna maka ia akan meningkatkan peluang mencapai prestasi kerja pekerja yang berkesan, tetapi sebaliknya jika dua komponen itu tidak bertindan maka akan menghasilkan kesan kerja yang negatif.

Berbanding dengan teori kompetensi yang lain, teori kompetensi Boyatzis (1982) melihat kompetensi sebagai ciri asas individu yang berkaitan dengan keberkesanan prestasi. Beliau menyifatkan kompetensi sebagai tingkah laku yang diperlukan untuk melaksanakan peranan yang perlu dimainkan disertai dengan kemahiran dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Mengikut pandangan Boyatzis (1982), kompetensi adalah kelompok pengetahuan, atribut, dan kemahiran yang mempengaruhi pekerjaan seseorang individu dan berkait rapat dengan prestasi kerja individu tersebut yang boleh dinilai atau diukur.

Berbeda dengan teori kompetensi yang lain, penggunaan teori Boyatzis (1982) juga membolehkan kompetensi dijadikan sebagai instrumen pengukuran untuk menentukan kualiti hasil kerja. Boyatzis (1982) menyatakan kompetensi perlu dilihat sebagai satu bentuk yang mewakili prestasi keseluruhan pencapaian organisasi dan bukan berasaskan pencapaian individu semata-mata. Ini kerana setiap individu tidak mungkin boleh berjaya tanpa kerjasama dan bantuan anggota organisasi yang lain.

Teori kompetensi Boyatzis merupakan satu teori prestasi yang menjadi asas kepada konsep kompetensi. Teori ini turut menyatakan bahawa prestasi individu

akan mengalami peningkatan yang cukup tinggi ketika kemampuan atau bakat individu orang itu konsisten dengan keperluan dan tuntutan pekerjaannya (Boyatzis, 1982, 2008). Bakat seseorang dapat digambarkan melalui pegangan nilai, visi dan falsafah peribadi; pengetahuan; kecekapan; tahap kehidupan dan kerjaya; dan akhirnya kepentingan dan gaya hidup. Teori ini mengandaikan bahawa tuntutan pekerjaan dapat digambarkan melalui peranan, tanggungjawab dan tugas yang mesti dilakukan (Boyatzis, 2008).

## **1.9.2 Teori Kepimpinan Pengajaran**

Kepimpinan pengajaran secara umumnya ditakrifkan sebagai pengurusan kurikulum dan pengajaran oleh seorang pengetua sekolah. Istilah ini muncul sebagai hasil penyelidikan yang berkaitan dengan pergerakan sekolah berkesan tahun 1980-an yang mendedahkan bahawa kunci untuk menjadikan sesebuah sekolah itu berjaya terletak kepada peranan pengetua. Bahagian ini membincangkan dan membandingkan dengan ringkas tiga teori kepimpinan pengajaran yang meliputi teori kepimpinan pengajaran Hallinger dan Murphy (1985), teori Murphy (1990), dan teori Weber (1996). Setiap satu teori ini dibincangkan dengan ringkas seperti dibawah.

### **1.9.2.1 Teori Kepimpinan Pengajaran Sweeney**

Teori kepimpinan pengajaran Sweeney (1982) menyatakan enam ciri kepimpinan pengajaran pengetua di sekolah. Ciri-ciri tersebut ialah (i) memberi penekanan terhadap pencapaian pelajar dalam bidang akademik, (ii) menyusun dan menetapkan strategi pengajaran, (iii) menyediakan dan mengekalkan suasana yang kondusif di sekolah (iklim sekolah), (iv) menilai pencapaian akademik pelajar, (v) menyelaras program pengajaran, dan (vi) membantu dan memberi semangat kepada guru. Teori ini berbeza dengan teori kepimpinan pengajaran yang lain misalnya teori ini tidak membincangkan masalah yang berkaitan dengan perkara bukan akademik.



### **1.9.2.2 Teori Kepimpinan Pengajaran Hallinger and Murphy**

Teori kepimpinan pengajaran Hallinger dan Murphy (1985) menggariskan tiga dimensi utama kepimpinan pengajaran: (i) menentukan misi sekolah, (ii) menguruskan kurikulum dan pengajaran, dan (iii) mewujudkan iklim pembelajaran sekolah. Melalui tiga dimensi utama kepimpinan pengajaran ini terhasillah 11 deskriptor fungsi atau tugas pengetua sekolah. Setiap satu deskriptor fungsi atau tugas ini akan dibincangkan dengan ringkas dalam bab ini. Perbincangan mendalam fungsi ini boleh diperoleh dalam Bab 2 Sorotan Literatur.

Teori ini menyatakan bahawa dimensi menentukan misi sekolah termasuklah deskriptor tugas merangka matlamat sekolah dan menyampaikan matlamat sekolah. Pengetua merangka matlamat sekolah dengan bekerjasama dengan ibubapa dan kakitangan sekolah untuk mengenal pasti penambahbaikan yang perlu dilakukan di sekolah dan membangunkan matlamat prestasi sekolah (Hallinger & Murphy, 1985). Fungsi komunikasi dalam matlamat sekolah ini merujuk kepada cara pengetua menyampaikan kepentingan matlamat sekolah kepada kakitangan, ibubapa, dan pelajar. Penyampaian matlamat sekolah boleh dicapai melalui penggunaan komunikasi formal atau tidak formal contohnya, buku panduan, mesyuarat kakitangan, perhimpunan sekolah, perbualan dengan kakitangan atau pelajar, papan buletin, dan guru dan persidangan ibu bapa.

Menguruskan program dalam dimensi pengajaran melibatkan pengetua bekerja secara langsung dengan guru dalam bidang yang berkaitan dengan kurikulum dan pengajaran (Hallinger & Murphy, 1985). Fungsi kerja dalam dimensi ini meliputi menyelia dan menilai pengajaran, menyelaras kurikulum, dan memantau kemajuan pelajar. Menyelia dan menilai pengajaran perlu melibatkan aktiviti yang memberi sokongan pengajaran kepada guru, memantau pengajaran bilik darjah melalui lawatan kelas formal, dan menjajarkan amalan dalam bilik darjah dengan matlamat sekolah (Hallinger & Murphy, 1985). Seterusnya, fungsi menyelaras kurikulum merujuk kepada aktiviti utama yang menyediakan peluang bekerjasama dengan kakitangan sekolah mengenai penjajaran kurikulum dengan ujian pencapaian. Fungsi pengurusan pengajaran dengan memantau kemajuan pelajar merujuk kepada penggunaan utama keputusan ujian dalam menetapkan matlamat, menilai kurikulum,

menilai ilmu dan mengukur kemajuan ke arah pencapaian matlamat sekolah (Hallinger & Murphy, 1985).

Berbanding dengan teori kepimpinan pengajaran yang lain, teori kepimpinan pengajaran Hallinger dan Murphy (1987) ini menekankan kepimpinan pengetua yang melibatkan interaksi dengan guru, pelajar, dan staf sekolah dalam penyampaian kurikulum. Ringkasnya, teori kepimpinan pengajaran ini menggambarkan kepimpinan pengajaran sebagai sebuah kerjasama dengan pelbagai pihak dalam sekolah.

### **1.9.2.3 Teori Kepimpinan Pengajaran Murphy**

Teori kepimpinan pengajaran Murphy (1990) meliputi empat dimensi kepimpinan pengajaran yang dipecahkan kepada 14 peranan atau tingkah laku. Empat dimensi teori kepimpinan pengajaran Murphy ini meliputi membangunkan misi dan matlamat, mengurus fungsi pengeluaran pendidikan, mempromosikan iklim pembelajaran akademik, dan membangunkan persekitaran kerja yang memberi sokongan kepada kejayaan pelajar.

Membangunkan misi dan matlamat sekolah merupakan asas dalam mewujudkan rasa berkongsi dan menghubungkan usaha di sekolah melalui wawasan yang sama. Dimensi ini dibahagikan kepada dua peranan utama atau tingkah laku pengetua: merangka matlamat sekolah dan menyampaikan matlamat sekolah. Merangka matlamat sekolah merangkumi menetapkan matlamat yang menekankan pencapaian untuk semua pelajar yang terlibat. Ini dilakukan dengan mengambil data masa lalu dan prestasi pelajar semasa dan juga tanggungjawab kakitangan sekolah untuk mencapai matlamat. Seterusnya langkah diambil untuk menyampaikan matlamat sekolah dengan kerap melalui saluran rasmi dan tidak rasmi kepada pelajar, ibubapa, dan guru sambil menekankan kepentingan bahawa matlamat sekolah membimbing aktiviti sekolah.

Dimensi menguruskan fungsi pengeluaran pendidikan sekolah pula merujuk kepada menekankan tingkah laku pengurusan pengetua. Pemimpin pengajaran

menggalakkan penyampaian arahan yang berkualiti dengan mengadakan persidangan dan penilaian guru, melawat bilik darjah, memberikan cadangan dan maklum balas tertentu mengenai proses pengajaran dan pembelajaran, dan menentukan tugas guru yang berkaitan dengan pembelajaran pelajar. Selain itu, pengetua sekolah memperuntukkan dan melindungi masa pengajaran melalui pembinaan polisi dan prosedur sekolah. Pengetua bekerjasama dengan guru untuk menyelaraskan kurikulum dengan cara menjajarkan matlamat dan objektif sekolah dengan standard, penilaian, dan kurikulum yang telah ditetapkan. Tindakan ini memaparkan pemimpin pengajaran memantau kemajuan pelajar secara konsisten.

Menggalakkan iklim pembelajaran merujuk kepada tingkah laku pengetua yang bertindak untuk mempengaruhi norma, kepercayaan, dan sikap guru, pelajar, dan ibubapa. Dimensi ini berkaitan secara langsung dengan proses pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah. Pengetua memainkan fungsi memupuk perkembangan iklim pembelajaran sekolah yang kondusif dengan mewujudkan jangkaan positif, menyediakan insentif kepada guru dan pelajar, dan menggalakkan pembangunan profesional.

Dimensi terakhir membangunkan persekitaran kerja yang memberi sokongan kepada pembangunan pelajar menandakan bagaimana seorang pemimpin pengajaran menetapkan struktur organisasi dan proses yang menyokong proses pengajaran dan pembelajaran. Pengetua yang melaksanakan dimensi ini akan mewujudkan persekitaran pembelajaran yang selamat dan teratur, memberi peluang kepada penglibatan pelajar yang bermakna, membangunkan kerjasama dan perpaduan bersama kakitangan, mendapatkan sokongan luar untuk menyokong matlamat sekolah, dan mengadakan hubungan antara rumah dan sekolah.

Teori kepimpinan pengajaran Murphy (1990) berbeza sedikit dengan teori kepimpinan pengajaran Hallinger dan Murphy (1985). Misalnya teori kepimpinan pengajaran Murphy (1990) ini mengambil kira faktor pelajar sebagai penerima perkhidmatan daripada guru dan pengetua sebaliknya teori kepimpinan pengajaran Hallinger dan Murphy (1990) tidak mengambil kira perkara ini.

#### 1.9.2.4 Teori Kepimpinan Pengajaran Weber

Teori kepimpinan pengajaran Weber (1996) pula menekankan keperluan untuk kepimpinan pengajaran dilaksanakan tanpa mengira struktur organisasi sekolah. Teori kepimpinan pengajaran Weber ini melihat kepimpinan pengajaran sebagai satu proses yang merangkumi semua tugas dan peranan yang dimainkan oleh pengetua sekolah ke arah pencapaian visi dan misi sekolah. Terdapat dua andaian yang mendasari teori ini: (i) pengetua adalah pemimpin pengajaran utama, dan (ii) pengetua bekerja dengan fungsi kepimpinan yang kadang-kadang berkongsi dan kadang-kadang tidak dikongsi, sama ada bersifat tidak sengaja (*de facto*) atau dengan sengaja (Weber, 1987).

Teori kepimpinan pengajaran Weber (1996) ini mengenal pasti lima dimensi penting dalam kepimpinan pengajaran: (i) mendefinisikan misi sekolah, (ii) mengurus kurikulum dan pengajaran, (iii) menggalakkan iklim pembelajaran yang positif, (iv) memerhati dan merancang penambahbaikan pengajaran, dan (v) menilai program pengajaran. Dimensi mendefinisikan misi sekolah merujuk satu proses kerjasama yang dinamik dan pemikiran reflektif untuk mewujudkan misi yang jelas dan difahami oleh semua pihak yang berkepentingan. Mengikut teori ini, misi sekolah perlu dapat mengikat kakitangan, pelajar dan ibu bapa untuk wawasan yang sama (Weber, 1996). Dimensi mengurus kurikulum dan pengajaran pula melibatkan amalan dan penyeliaan pengajaran pengetua yang menawarkan guru sumber yang diperlukan untuk menyediakan pelajar dengan peluang terbaik untuk berjaya. Pemimpin pengajaran menggalakkan iklim pembelajaran yang positif dengan berkomunikasi berkaitan dengan matlamat pengajaran, mewujudkan harapan yang tinggi terhadap pencapaian prestasi, mewujudkan suasana pembelajaran yang teratur dengan jangkaan disiplin jelas yang baik, dan berusaha untuk meningkatkan komitmen guru kepada sekolah (Weber, 1996).

Dimensi memerhati dan membuat penambahbaikan pengajaran pula bermula dengan pengetua menjalinkan hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan kakitangan sekolah. Weber (1996) mencadangkan bahawa pemerhatian yang dilakukan perlu memberi peluang kepada interaksi profesional yang menjurus kepada menyokong pencapaian akademik yang lebih baik oleh pelajar. Dimensi menilai

program pengajaran pula melibatkan pengetua sebagai pemimpin pengajaran memulakan dan menyumbang kepada perancangan, mereka bentuk dan menganalisis penilaian yang menilai keberkesanan pelaksanaan kurikulum (Weber, 1996). Pemantauan berterusan yang dilakukan oleh pengetua terhadap program pengajaran membolehkan guru bertindak untuk memenuhi keperluan pelajar secara berkesan. Tindakan ini boleh dilakukan oleh guru melalui semakan berterusan dan juga mengemas kini program pengajaran.

### **1.9.3 Justifikasi Pemilihan Teori**

Kerangka teori kajian ini menggunakan teori kompetensi Boyatzis (1982) dan teori kepimpinan pengajaran Hallinger dan Murphy (1987). Setiap satu penggunaan teori ini disertakan dengan justifikasi seperti dibawah ini.

#### **1.9.3.1 Justifikasi Penggunaan Teori Kompetensi Boyatzis**

Terdapat tiga justifikasi utama pemilihan dan penggunaan teori kompetensi Boyatzis dalam kajian ini berbanding dengan teori kompetensi lain. Pertama, teori kompetensi Boyatzis) digunakan dalam kajian ini disebabkan oleh aplikasi teori kompetensi Boyatzis berkaitan kepada proses penilaian prestasi, proses latihan dan lain-lain proses perorangan (staff) yang akan membantu meningkatkan prestasi guru dan staf.

Kedua, teori kompetensi Boyatzis memberikan cara atau kaedah untuk menjelaskan nilai dan objektif korporat organisasi sekolah. Keperluan ini akan dapat dilaksanakan apabila keperluan sekolah dapat dimasukkan dalam amalan pengurusan sumber manusia, dan dapat difahami dengan mudah oleh individu dan pasukan dalam organisasi sekolah. Justifikasi lain penggunaan teori Boyatzis dalam kajian ini ialah penggunaan kompetensi sebagai satu cara untuk mencapai perubahan budaya dan meningkatkan tahap kemahiran guru dan staf dalam organisasi sekolah.

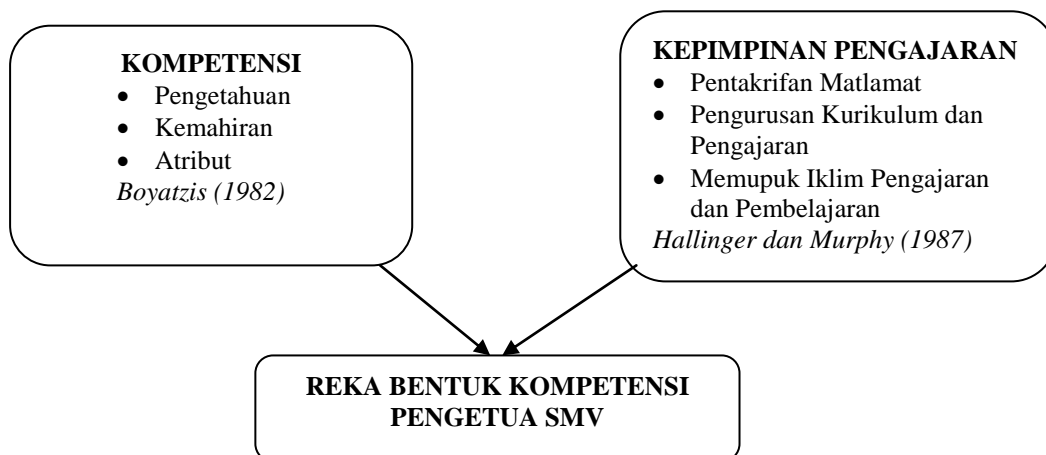
### **1.9.3.2 Justifikasi Penggunaan Teori Kepimpinan Pengajaran Hallinger dan Murphy**

Teori kepimpinan pengajaran Hallinger dan Murphy (1987) dipilih sebagai teori yang mendasari kajian ini berasaskan justifikasi berikut. Pertama, teori ini dipilih kerana teori pemimpin pengajaran ini menghendaki pengetua melibatkan diri dengan sepenuhnya dalam isu berkaitan dengan kurikulum dan pengajaran yang memberikan kesan kepada pencapaian pelajar. Terdapat banyak kajian yang mengesahkan peranan penting yang dimainkan oleh pengetua yang kerap kali melebihi daripada skop tugas yang ditetapkan (contohnya kajian King, 2002; Elmore, 2000; Spillane, Halverson & Diamon, 2000).

Justifikasi kedua berasaskan keutamaan dalam pengurusan sekolah. Teori kepimpinan pengajaran Hallinger and Murphy ini menjadikan pengajaran dan pembelajaran sebagai keutamaan dalam senarai keutamaan sekolah. Waktu sesi pengajaran dan pembelajaran mesti dipertahankan daripada diganggu oleh perkara yang tidak ingini.

Justifikasi ketiga penggunaan teori kepimpinan pengajaran Hallinger dan Murphy dalam kajian ialah kajian ini memberi tumpuan kepada penjajaran kurikulum, pengajaran, dan penilaian. Dalam pendidikan SMV, pencapaian pelajar yang diterima oleh industri sebagai tenaga kerja menjadi matlamat utama. Pencapaian pelajar ini diukur melalui penilaian berasaskan kurikulum, pengajaran, dan penilaian. Kesimpulannya, teori ini digunakan oleh pengkaji kerana teori ini membolehkan pengkaji melihat kepentingan kepimpinan pengajaran sebagai amalan kepimpinan yang berfokus kepada aktiviti pengajaran dan pembelajaran bagi mencapai prestasi pelajar yang cemerlang.

Secara umumnya, gabungan kerangka teori dalam kajian ini seperti di bawah.



**Rajah 1.1:** Kerangka Teori Kajian

### 1.10 Kerangka Konsep Kajian

Kerangka konsep merupakan garis panduan kepada kajian yang dijalankan. Kerangka konsep kajian ini menumpukan kompetensi dan kepimpinan pengajaran pengetua SMV di Sulawesi Selatan. Secara khusus kerangka konsep kajian ini adalah seperti di bawah:



**Rajah 1.2** Kerangka Konseptual Kajian

Rajah 1.2 menggambarkan hubungan pembolehubah yang digunakan dalam kajian ini. Dalam kajian ini terdapat satu pembolehubah bebas dan satu pembolehubah bersandar. Pembolehubah bebas ialah pembolehubah yang tidak dipengaruhi oleh pembolehubah sebelum ini manakala pembolehubah bersandar ialah pembolehubah yang dipengaruhi oleh pembolehubah sebelum ini. Rajah 1.2 di atas menunjukkan bahawa pembolehubah bebas dalam kajian ini ialah kompetensi pengetua SMV yang merangkumi dimensi pengetahuan, kemahiran dan atribut. Kepimpinan pengajaran pengetua yang merangkumi dimensi pentakrifan matlamat, pengurusan kurikulum dan pengajaran serta memupuk iklim P&P menjadi pembolehubah bersandar dalam kajian ini.

Pengetahuan merupakan kumpulan maklumat yang disimpan dalam otak manusia dan boleh diguna pakai pada masa diperlukan (Anonim, 2005b). Nilai pengetahuan bertambah apabila pengetahuan itu mempunyai matlamat utama dan memberikan tumpuan kepada misi dan nilai-nilai teras (Smith, 2011). Pengetua yang kompeten memerlukan dimensi pengetahuan bagi menyokong kompetensi sendiri untuk menjalankan peranan secara berkesan (Campbell, Kyriakides, Muijs, & Robinson, 2004; Shulman, 1986, 1987).

Anonim (2005) mendefinisikan kemahiran sebagai keupayaan menerapkan pengetahuan. Kemahiran merujuk keupayaan untuk menunjukkan sistem dan urutan tingkah laku yang berkaitan dengan fungsi untuk mencapai matlamat (Boyatzis, 1982). Sukar bagi sesetiapa individu menjalankan peranan yang diberikan tanpa disokong oleh kemahiran yang sesuai dengan matlamat daripada pekerjaan yang diberikan (Boyatzis, 1982). Oleh itu, dimensi kemahiran khusus diperlukan oleh seseorang untuk berjaya menjalankan peranannya (Adner, 1998).

Selain daripada dimensi pengetahuan dan dimensi kemahiran pengetua juga memerlukan dimensi atribut untuk memperengkap kompetensi sendiri dalam menjalankan tugas. Atribut merupakan sifat personaliti atau ciri kumpulan berkualiti yang membentuk peribadi yang ditunjukkan oleh individu (Anonym, 2005; Costa & McCrae, 1988). Pemimpin sukar untuk berjaya dalam menjalankan tugas dengan



baik bahkan boleh menimbulkan pengaruh negatif dalam organisasi jika tidak disokong oleh atribut yang baik (Ary Ginanjar, 2008).

Secara teori kompetensi pengetua merupakan perkara yang sangat menyokong peningkatan prestasi sekolah. Pengetua perlu sentiasa mempertingkatkan tahap kompetensi bagi menyokong kompetensi sendiri dalam menjalankan tugas. Kajian ini telah diguna pakai secara meluas untuk mengukur kompetensi seseorang. Dimensi kompetensi ini merupakan satu manfaat untuk diguna pakai dalam kajian. Ini bermakna teori ini sesuai untuk semua jenis kajian.

Seterusnya, kepimpinan pengajaran pengetua Hallinger dan Murphy (1985) menjadi pembolehubah bersandar dalam kajian ini. Pembolehubah bersandar ini merangkumi tiga dimensi utama kepimpinan pengajaran iaitu: (i) menentukan misi sekolah, (ii) menguruskan kurikulum dan pengajaran, dan (iii) mewujudkan iklim pembelajaran. Dimensi pertama menekankan fungsi pengetua untuk (i) merangka matlamat sekolah, dan (ii) memperjelas matlamat sekolah. Dimensi kedua menekankan tiga fungsi kepimpinan pengajaran pengetua, iaitu (i) menyelia dan menilai kerja guru, (ii) menyelaras kurikulum, dan (iii) memantau kemajuan pelajar. Dimensi ketiga menekankan enam fungsi kepimpinan pengajaran pengetua, iaitu: (i) mengawal dan melindungi masa pengajaran; (ii) memberikan sokongan dalam aktiviti pengajaran; (iii) memberikan insentif kepada usaha guru; (iv) membudayakan perkembangan staf; (v) menetapkan dan menguatkuasakan standard akademik; dan (vi) menyediakan ganjaran untuk pelajar (Hallinger & Murphy, 1985). Model Kepimpinan Pengajaran Hallinger dan Murphy (1985) ini diguna pakai dalam kajian ini kerana model ini telah banyak diguna pakai oleh para pengkaji kepimpinan pengajaran lepas dan dianggap penting untuk membantu pengetua SMV menjalankan fungsi kepimpinan pengajaran untuk mempertingkatkan pencapaian pelajar.

### **1.11 Skop dan Batasan Kajian**

Dalam bidang kajian pendidikan, batasan kajian digunakan untuk mengecilkan skop kajian (Creswell, 2010). Kajian ini bertujuan menentukan satu

kerangka kompetensi pengetua SMV berdasarkan dimensi pengetahuan, kemahiran dan atribut, serta tiga dimensi utama kepimpinan pengajaran Hallinger dan Murphy (1987) iaitu (i) mentakrif matlamat, (ii) menguruskan kurikulum dan pengajaran, (iii) memupuk iklim pengajaran dan pembelajaran.

Selain itu, responden kajian ini hanya membabitkan pengetua SMV di Sulawesi Selatan. Oleh itu, dapatan daripada kajian ini hanya menggambarkan kompetensi dan kepimpinan pengajaran pengetua SMV di Sulawesi Selatan. Hasil kajian ini hanya menggambarkan kompetensi yang diperlukan oleh pengetua SMV di Sulawesi Selatan dan tidak diguna pakai oleh jabatan lain. Kajian ini juga terbatas kepada kejujuran responden dalam memberikan maklum balas terhadap soalan kajian.

## **1.12. Definisi Konsep dan Operasi**

Berikut adalah definisi konsep dan operasi yang digunakan dalam kajian ini.

### **1.12.1 Kompetensi Pengetua**

Rychen dan Salganik (2003) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan untuk berjaya dalam menghadapi tuntutan yang kompleks dalam konteks khusus melalui pengarah sumber psikososial (pengetahuan dan bukan pengetahuan). Moh. Suryadi Syarief (2009) mendefinisikan kompetensi pengetua sekolah sebagai keupayaan untuk menjalankan tugas yang diberikan untuk memimpin dan menguruskan sekolah. Boyatzis *et al.* (2000) mendefinisikan kompetensi sebagai ciri asas individu yang berkaitan dengan prestasi yang berkesan, yang membezakan prestasi unggul dengan prestasi tidak unggul. McGuire dan Korb (2001) melihat kompetensi sebagai gabungan kemahiran, kebolehan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas yang khusus dalam konteks yang diberikan. Kompetensi pengetua yang dimaksudkan dalam kajian ini ialah pengetahuan,

kemahiran dan atribut khusus yang mesti dikuasai oleh pengetua SMV untuk memimpin pengajaran di SMV di Sulawesi Selatan.

### **1.12.2 Pengetahuan**

Hurst (2011) mendefinisikan pengetahuan sebagai kumpulan maklumat yang diguna pakai untuk menyusun maklumat. Pengetahuan menjadi aset peribadi yang mewakili kepakaran dan usaha, jaringan dan perkataan yang dikumpulkan (Smith, 2011). Buckingham dan Coffman (1999) mendefinisikan pengetahuan sebagai fakta yang telah dipelajari secara sedar atau pengalaman yang kita miliki. Pengetahuan yang dimaksudkan dalam kajian ini ialah kumpulan maklumat sama ada fakta yang telah dipelajari ataupun pengalaman yang dimiliki yang mewakili kepakaran dan usaha, jaringan dan perkataan yang dikumpulkan oleh pengetua SMV untuk menjalankan peranan sebagai pemimpin pengajaran di Sulawesi Selatan.

### **1.12.3 Kemahiran**

Anonim (2005) mendefinisikan kemahiran sebagai keupayaan menerapkan pengetahuan. Kemahiran juga diertikan sebagai keupayaan untuk menunjukkan sistem dan urutan tingkah laku yang berkaitan dengan fungsi untuk mencapai matlamat (Boyatzis, 1982). Kemahiran yang dimaksud dalam kajian ini ialah keupayaan pengetua menerapkan pengetahuan yang diwujudkan melalui urutan tingkah laku yang berkaitan dengan fungsi untuk mencapai matlamat sekolah.

### **1.12.4 Atribut**

Atribut merupakan sifat personaliti yang baik yang ditunjukkan melalui sifat berhati-hati yang tinggi oleh individu dalam menjalankan peranan (Costa & McCrae, 1988). Anonym (2005) mengertikan atribut sebagai kumpulan kualiti tingkah laku yang membentuk peribadi seseorang. Atribut yang dimaksud dalam kajian ini

merujuk sifat-sifat personaliti dan kualiti tingkah laku yang membentuk peribadi pengetua SMV dalam menjalankan peranan sebagai pemimpin pengajaran di Sulawesi Selatan.

#### **1.12.5 Kepimpinan Pengajaran**

Kepimpinan pengajaran didefinisikan sebagai peranan kepimpinan pengetua dalam menyediakan arahan, sumber dan menyokong guru dan pelajar dalam usaha untuk meningkatkan P&P di sekolah (Keefe & Jenkins, 2002). Kepimpinan pengajaran juga didefinisikan sebagai peranan kepimpinan yang secara langsung berkaitan dengan proses pengajaran yang melibatkan interaksi antara guru, pelajar dan kurikulum (Sim,2011). Kepimpinan pengajaran dalam kajian ini merujuk fungsi kepimpinan pengetua SMV untuk terlibat secara langsung berinteraksi dengan guru, pelajar dan kurikulum bagi menyokong guru dan pelajar dalam proses pengajaran bagi mempertingkatkan P&P di sekolah SMV di Sulawesi Selatan.

#### **1.12.6 Mentakrif Matlamat**

Mentakrif matlamat merupakan fungsi kepimpinan pengajaran pengetua bagi memastikan bahawa sekolah mempunyai matlamat yang jelas dan akan dicapai (Hallinger & Murphy, 2007). Fungsi ini menekankan kepada kemampuan pengetua memimpin dan melibatkan guru dan staf membangunkan matlamat sekolah dan menyampaikannya kepada masyarakat sekolah (Hallinger, 2009). Mentakrif matlamat dalam kajian ini merujuk kepada fungsi kepimpinan pengajaran pengetua memimpin guru dan staf menetapkan matlamat sekolah dan menyampaikannya kepada masyarakat sekolah dan orang-orang yang berkepentingan.

### **1.12.7 Pengurusan Kurikulum dan Pengajaran**

Pengurusan kurikulum dan pengajaran merupakan tugas kepimpinan pengajaran pengetua memimpin guru yang secara khas berkaitan dengan penilaian, pembangunan, dan amalan kurikulum dan pengajaran (Hallinger & Murphy, 2007). Fungsi ini menekankan kepada fungsi pengurusan kurikulum dan pengajaran bagi memastikan bahawa kurikulum dan pengajaran yang dijalankan di sekolah sesuai dengan pembelajaran pelajar (Hallinger, 2009). Fungsi pengurusan pengajaran menekankan kepada peranan pengurusan kurikulum dan pengajaran seperti penyeliaan, penyelarasan, dan pemantauan (Sim, 2011). Pengurusan kurikulum dan pengajaran dalam kajian ini merujuk kepada pengurusan kurikulum dan pengajaran pengetua SMV seperti menyelia, menyelaraskan, dan memantau kemajuan pencapaian pelajar.

### **1.12.8 Memupuk Iklim Pengajaran**

Hallinger dan Murphy (1987) mendefinisikan iklim pembelajaran sebagai norma dan sikap staf dan pelajar terhadap sekolah yang mempengaruhi pembelajaran. Iklim pembelajaran juga diertikan sebagai suasana kondusif yang dialami oleh pelajar dan guru dalam proses pengajaran dan pembelajaran (Mulyasa, 2006). Memupuk iklim pengajaran menekankan kepada fungsi kepimpinan pengajaran yang berfokuskan kepada (i) pengawalan waktu pengajaran, (ii) sokongan dalam aktiviti pengajaran, (iii) insentif kepada usaha guru, (iv) membudayakan perkembangan staf, (v) menguatkuasakan standard akademik, dan (vi) memberikan ganjaran kepada pelajar (Hallinger & Murphy, 1987). Memupuk iklim pengajaran dalam kajian ini merujuk kepada enam fungsi kepimpinan pengajaran pengetua bagi mewujudkan suasana yang kondusif kepada pelajar dan guru yang mempengaruhi proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

### **1.12.9 Pengetua**

Pengetua merupakan pemimpin organisasi pendidikan yang bertanggungjawab dalam banyak hal yang berkaitan dengan institusi pendidikan (Hussein Mahmood, 1993). Hallinger dan Murphy (1987) menyatakan bahawa salah satu tugas pengetua sekolah yang berkaitan langsung dengan peningkatan prestasi akademik pelajar adalah sebagai pemimpin pengajaran. Dalam kajian ini pengetua merupakan pemimpin organisasi pendidikan yang bertanggungjawab sebagai pemimpin pengajaran di SMV di Sulawesi Selatan.

### **1.12.10 Sekolah Menengah Vokasional**

Pavlova (2009) mendefinisikan Sekolah Menengah Vokasional (SMV) sebagai institusi pendidikan yang bermatlamat menyediakan pelajar untuk bekerja. SMV yang dimaksudkan dalam kajian ini ialah institusi pendidikan menengah vokasional yang berperanan mendidik pelajar dengan pengetahuan, kemahiran dan atribut tertentu untuk bekerja dalam bidang pekerjaan tertentu di Sulawesi Selatan.

### **1.13 Penutup**

Kompetensi pengetua dalam menjalankan peranan kepimpinan pengajaran merupakan perkara penting yang perlu dikuasai oleh pengetua. Kompetensi ini merangkumi dimensi pengetahuan, kemahiran dan atribut yang boleh menyumbang kepada keberkesanan kepimpinan pengajaran. Pengetua dengan kompetensi yang tinggi dalam menjalankan peranan sebagai pemimpin pengajaran memberikan kesan langsung kepada peningkatan prestasi guru dan akhirnya boleh meningkatkan pencapaian pembelajaran pelajar.

## RUJUKAN

- Abdul Ghani, K., & Anandan, K. (2012). Pengaruh kepemimpinan pentadbir sekolah terhadap pembelajaran pelajar: Peranan efikasi kolektif guru sebagai mediator. In Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan pendidikan kali ke-19 (SN 19) (pp. 1–18).
- Abdul Jawi, A. S., Mohd Yusof, A., & Usang, N. (2013). Implikasi kepimpinan pengetua, kepuasan kerja guru dan pengajaran guru terhadap pembelajaran pelajar. In Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Kali ke-19 (SN19).
- Abdul Rahim Hamdan. (2007). *Pengajian kurikulum* (1<sup>st</sup>ed.). Johor Bahru: Universiti Teknologi Malaysia.
- Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Executive*, 17(4), 64-77.
- Acuna, S. R., Rodicio, H. G., & Sanchez, E. (2011). Fostering active processing of instructional explanations of learners with high and low prior knowledge. *European Journal of Psychology of Education*, 26(4), 435-452.
- Adair, J. (2009). *How to grow leader: The seven key principles of effective leadership development*. Philadelphia, PA: Kogan Page.
- Adenfelt, M., & Lagerstrom, K. (2006). Knowledge development and sharing in multinational corporations: The case of a centre of excellence and a transnational team. *International Business Review*, 15(4), 381-400.
- Adner, M. (1998). *The paidea proposal: An educational manifesto*. New York, NY: Collier.
- Algifari. (2000). *Analisis regresi: Teori , kasus dan solusi*. Yogyakarta: BPF
- Allmark, P. (2004). Should research samples reflect the diversity of the population. *Journal Med Ethic*, 30, 185-189.
- Ames, C. A. (1990). Motivation: What teachers need to know. *Teachers College Record*, 91(3), 409-421.

- Amin, A., Hassan, M. F., Ariffin, M. B., & Rehman, M. (2009). Theoretical framework of the effect of extrinsic rewards on individual's attitude towards knowledge sharing and the role of intrinsic attributes. *Proceedings of the 2009 International Conference on Computer Technology and Development*, 2, 240-243.
- Anagnoste, S., Agoston, S., & Puia, R. (2010). Transformational leadership as a tool of knowledge dynamics. *Proceedings of the 2nd European Conference on Intellectual Capital*, 54-58.
- Andi Muliati. (2007). *Evaluasi program pendidikan sistem ganda: Suatu penelitian evaluatif berdasarkan stake's countenance model mengenai program pendidikan sistem ganda pada sebuah SMK di Sulawesi Selatan*. Disertasi Sarjana, Tidak Diterbitkan, Universitas Negeri Jakarta, Jakarta.
- Aniza, B., & Zaidatol Akmaliah, L. P. (2013). Amalan kepemimpinan pengajaran mengikut kumpulan prestasi sekolah. In Seminar Pasca Siswazah Dalam Pendidikan (GREDUC 2013) (pp. 346–353).
- Anonim. (2005a). *Apakah usaha dan kewiraswastaan itu?* Turin, Italiy: International Training Centre, ILO.
- Anonim. (2005b). *Bagaimana menjadi seorang wirausaha*. Turin, Italiy: International Training Centre.
- Antosova, M. (2010). Human resources management and organizational development as a basis for the knowledge management. *Acta Montanistica Slovaca*, 15, 90-95.
- Arikunto, S. (2009). *Manajemen penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- Ary, G. A. (2008). *Emotional spiritual quotient*. Jakarta: Arga Publishing.
- Asgary, N., & Thamhain, H. (2008). Effective leadership for culturally diverse technology projects. *2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology*, 1-5, 1345-1350.
- Azizi Yahya, Shahrin Hashim, Jamaludin Ramli, Yusof Boon, & Abdul Rahim Hamdan. (2007). *Menguasai penyelidikan dalam pendidikan: Teori, analisis, dan interpretasi data*. Kuala Lumpur: PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Azman, H. A. (1999). *Program kelayakan profesional kepengetuaan kebangsaan (NPQH)*. Genting Highland-Malaysia: Institute Aminuddin Baki.



- Baedhowi. (2008). *Peningkatan kualitas pendidikan melalui peningkatan profesionalisme guru*. Jakarta: Khazanah Pendidikan
- Bappenas. (2010). *Laporan pencapaian tujuan pembangunan milenium di Indonesia*. Jakarta: Bappenas.
- Barnes, T. (1998). *Kaizen strategies for successful leadership (kepimpinan sukses)*. Jakarta: Interaksara.
- Barth, R. S., & Guest, L.S. (1990). *Improving school from within: Teachers, parents, and principals can make the difference*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bell, L., & Stevenson, H. (2006). *Education policy process, themes and impact*. New York, NY: Routledge.
- Bergeson, T. D. (2007). Nine characteristics of high-performing schools. Retrieved on June 23, 2016 from <http://www.k12.wa.us/research/pubdocs/NineCharacteristics.pdf>
- Bernal, B. V., Perez, R. J., & Jimenez, V. M. (2010). The obstacles for the professional development of a secondary science teacher. *Ensenanza DeLas Ciencias*, 28(3), 417-431.
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (1998). *Research in education*. Boston, MA: Allyn & Bacon
- Bewick, L., & Corral, S. (2010). Developing librarians as teachers: A study of their pedagogical knowledge. *Journal of Librarianship and Information Science*, 42(2), 97-110.
- Biggs, L. (2002). *Professional competence of teachers* (2<sup>nd</sup> ed.). Dale Road, Matlock: Derbyshire County Council.
- Bity Salwana Alias, Ahmad Basri Md Yussof, Ramlee Mustapha, & Mohammed Sani Ibrahim. (2010). Competency of malaysian principals based on personal qualities, knowledge, skills and practices in managing school. *Pendidikan Malaysia*, 35(2), 31-40.
- Bjork, C. (2005). *Indonesian education: Teachers, schools, and central bureaucracy*. New York, NY: Routledge.

- Black, T. R. (1999). *Doing quantitative research in the social sciences: An integrated approach to research design, measurement and statistics*. London: Sage Publications.
- Blasé, J. (2001). *Empowering teachers: What successful principals do* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- BSNP. (2006). *Peraturan Pemerintah nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta.
- Boozer, L. (2011). *A superintendent's entry*. In R.S. Peterkin, D. Jewell-Sherman, L. Kelley, & L. Boozer (Ed.), *Every child, every classroom, every day: School leaders who are making equity a reality* (pp.17-25). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Boyatzis, R. E.. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Boston, MA: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E. (2000). Developing emotional intelligence. In R.E. Boyatzis, & M. Elias (Eds), *Developments in emotional intelligence*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of ManagementDevelopment*, 27(1), 5-12.
- BPS:Sulawesi Selatan. (2010). *Keadaan ketenaga kerjaan Sulawesi Selatan Agustus 2010*. No. 56/12/73/Th. III, 1 Desember 2010 <http://sulsel.bps.go.id/brsArtikel/index/id/120>.
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693-710.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First break all the rules*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Bulris, M. E. (2009). *A meta analysis of research on the mediated effects of principal leadership on student achievement: Examining the effect size of school culture on student achievement as an indicator of teacher effectiveness*. Unpublished Doctoral Dissertation, East Carolina University, USA.
- Bunging, B. (2001). *Metode penelitian kualitatif: Aktualisasi metodologis ke arah ragam varian kontemporer*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Burger, J. M. (2008). *Personality* (7<sup>th</sup> Ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Burn, R. B. (1998). *Introduction to research methods*. Melbourne: Longman.

- Bush, T., & Glover, D. (2003). School leadership: Concept and evidence. Retrieved on 24 June 2016 from <http://dera.ioe.ac.uk/5119/2/dok217>.
- Camerino, J. M. (2009). *Professional development and its impact on teacher practice*. Los Angeles, CA: University of Southern California, California.
- Campbell, J., Kyriakides, L., Muijs, D., & Robinson, W. (2004). *Assessing teacher effectiveness: Developing a differentiated model*. New York, NY: Routledge.
- Campbell, N. C. (2005). *Correctional leadership competencies for the 21st century: Executives and senior-level leaders*. Washington, DC: Campbell Consulting.
- Campion, M. A., Medsker G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implication for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 423-850,
- Castle, S., Fox, R. K., & Souder, K. O. (2006). Do professional development schools (PDSs) make a difference? A comparative study of PDS and non-PDS teacher candidates. *Journal of Teacher Education*, 57(1), 65-80.
- Cavazos, J. M. (1999). *The instructional leadership of high school principals in successful hispanic majority high schools*. Tidak diterbitkan PhD Dissertation, University of Texas, Austin.
- Cheng, Y. C. (2005). *New paradigm for re-engineering education: Globalization, localization, and individualization*. Netherlands: Springer.
- Chertoff, M. (2007). *Target capabilities list: A companion to the national preparedness guidelines*. United State: U.S. Department of Homeland Security.
- Clarken, R. H. (2009). The role of spirituality and spiritual practise in education. Paper presented at *The American Educational Research Association Annual Meeting*.
- Clutterbuck, D., & Hirst, S. (2002). Leadership communication: A status report. *Communication Management*, 6(4), 351 – 354.
- Cooper, J. M. (1986). *Classroom teaching skills* (3<sup>rd</sup> ed.). Boston, MA: D.C. Heath and Company.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1988). From catalog to classification: Murray's needs and the five-factor model. *Personality and Social Psychology*, 55, 258-265.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *NEO PI-R Professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Covey, S. R. (2004). *Principle-centered leadership*. New York, NY: Free Press.

- Creswell, J. W. (1994). *Research design: Qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2008). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative & qualitative research* (3<sup>rd</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Creswell, J. W. (2010). *Research design: Pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed* (A. Fawaid, Trans.). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Daresh, J. C. (2001 ). *Supervision as proactive leadership*. Prospect Heights, IL: Waveland Press.
- Davarajoo, E. (2012). *Hubungan antara kepemimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen kerja dan kepuasan kerja guru sekolah rendah di zon Tanjung Karang*. In Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke 19 (SN19)
- Dayang Tiawa Awang Hamid, Abdul Hafidz Omar, & Rio Sumarni Sariffudin (2005). *Aplikasi perisian Nvivo dalam analisis data kualitatif* (pp. 1-18). eprints.utm.my.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2007). *Eight roles of symbolic leaders*. San Francisco, CA: John Wiley.
- Dede Rosdaya (2004). *Paradigma pendidikan demokratis: Sebuah model penglibatan masyarakat dalam pendidikan*. Jakarta. Kencana
- Depdiknas. (2011). *Semiloka peningkatan mutu pembelajaran di sekolah dasar*. Retrieved on 24 June, 2016 from <http://www.dinaspendidikanparepae.info/>
- Dey, I. (2005). *Qualitative data analysis: A user-friendly guide for sosial scientists*. New York, NY: Routledge
- Dimmock, C. (1999). Principals and school restructuring: Conceptualising challenges as dilemmas. *Educational Administration*, 37(5), 62-441.
- Dirjen PMPTK. (2009). *Dimeni kompetensi kewirausahaan*. Jakarta: Dirjen PMPTK Departemen Pendidikan Nasional.
- Drake. T. L., & Roe, W. H. (1986). *The principalship* (3<sup>rd</sup> ed.). New York, NY: Macmillan Publishing.
- Duffy, F. D., Geoffrey, H., Gordon, Whelan, G., Kelly, K. C., & Frankel, R. (2004). Assessing competence in communication and interpersonal skills. *Academic Medicine*, 76(6), 495-507.
- Dwyer, D. (1986). Understanding the principal's contribution to instruction. *Peabody Journal of Education*, 63(1), 3-18.

- Edralin, D. M. (2004, July - August). Training: A strategis HRM function. Notes on business education. *Note on Bussiness Education*, 7, 1-4.
- Edy Purnomo & Sudji Munadi. (2005). Evaluasi hasil belajar dalam implementasi kurikulum berbasis kompetensi di sekolah menengah kejuruan *Cakrawala Pendidikan*, 24, 259-272.
- Eko, S., & Djoko, A. W. (2010). Pengembangan profesional guru dalam penerapan model penelitian tindakan kelas pada SMK Rumpun Teknologi di Kota Semarang. *Education*, 27(2), 182-188.
- Emzir. (2010). *Metodologi penelitian kualitatif: Analisis data*. Jakarta: Rajawali Press.
- Esah Sulaiman (2003). *Asas pedagogi*. Johor Bahru: Universiti Teknologi Malaysia.
- Fazli Jalal & Dedi Supriadi (2001). *Reformasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah*. Yogyakarta: Adicita
- Feist, J., & Feist, G. J. (2012). *Theories of personality* (8<sup>th</sup> ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- FEMA. (2010). *Decision making and problem solving*. Amerika: US. Department of Homeland Security.
- Fennema, E., & Franke, M. L. (1992). Teachers' knowledge and its impact. In Grouws (Ed.), *Handbook of research on mathematics teaching and learning* (pp. 147-164). New York, NY: MacMillan.
- Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 241-250.
- Fisher, C., Berliner, D., Filby, N., Marliave, R., Cohen, K., & Dishaw, M. (1980). Teaching behaviors, academic learning time, and student achievement:. In C. Denham & A. Lieberman (Eds.), *Time to learn* (pp. 7-32). Washington, DC: National Institute of Education.
- Fontana, A., & Frey, J. (1997). Science and the art of an interview. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 501-519). California: Sage.
- Garrahy, D. A., Cothran, D. J., & Kulinna, P. A. (2005). Voices from the trenches: An exploration of teachers' management knowledge. *The journal of Educational Research*, 99(1), 56-63.
- Garvin, D. A. (1997). A note on knowledge management, creating a system to manage knowledge. *Harvard Business Review Reprint Collection*, 55-74.

- Gay, L. R. (2006). *Educational research: Competencies for analysis and applications*. New Jersey, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Gay, L. R., & Airasian, P. (2000). *Educational research: Competencies for analysis and application* (6<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York, NY: Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). An eI-based theory of performance. In C. C. D. Goleman (Ed.), *The emotionally intelligent workplace: How to select for measure and improve emotional intelligence in individuals groups, and organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Goodnough, K. (2006). Enhancing pedagogical content knowledge through self-study: An exploration of problem-based learning. *Teaching in Higher Education, 11*(3), 301-318.
- Grauwe, A. (2005) Improving the quality of education through school-based management: Learning from international experiences. *Review of Education, 51*, 269–287. DOI 10.1007/s11159-005-7733-1
- Gray, S. P., & Streshly, W. A. (2008). *From good to great schools: What their principals do well*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Green, R. L., & Cypress, S. L. (2009). Instructional leadership: A model for change in alternative middle schools. *Middle Grades Research Journal, 4*(3), 19–41.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organization*. New Jersey, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Habibah Elias dan Noran Fauziah Yaakub. (2002). *Psikologi personaliti*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- HDEAPR. (2010). *Transforming Indonesia's teaching force*. Jakarta: (Human Development East Asia and Pasific Region) The World Bank.
- HDEAPR. (2012). *Transforming Indonesia's teaching force (From pre-sevices training to retirement: Producing and maintaining a high quality,efficient, and motivated workforce)*. Jakarta: (Human Development EastAsia and Pasific Region) The World Bank.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate: Data analysis*(6<sup>th</sup> Ed.). Upper Saddle River, NJ: Person.

- Halimah, L., Rostika, R. D., & Sudirjo, E. (2009). Pengembangan model penyusunan KTSP yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan. *Jurnal Penelitian* 10(2), 1-18
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618.
- Hallinger, P. (2003). Two decades of ferment in school leadership development in retrospect:1980-2000.In P. Hallinger (Ed.). *Reshaping the landscape of school leadership development: A global perspective*. Netherlands: Sweets & Zeitlinger.
- Hallinger, P. (2008). *Methodologies for studying school leadership: A review of 25 years of research using the principal instructional management rating scale*. Paper presentation at the annual meeting of the American Educational Research Association, New York.
- Hallinger P. (2009). *Leadership for 21st century schools: From instructional leadership to leadership for learning*. Hongkong: The Hongkong Institute of Education.
- Hallinger, P. (2011). A review of three decades of doctoral studies using the principal instructional management rating scale: A lens on methodological progress in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 271-306.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980–1995. *School effectiveness and social improvement*. 9, 157–191.
- Hallinger P., & Murphy, J. F. (1987). Assessing and developing principal instructional leadership. *Educational leadership*, 45(1), 54-61.
- Hannel, A. (2007). *TExES school community leadership competencies as predictive of academic accountability ratings in Texas middle schools*. Unpublished PhD Dissertation, Texas Tech University, Texas.
- Hartley, D. L. (2009). *Solving the assistant principal's puzzle*. Larchmont, NY: Eye on Education.
- Haury, D. L., & Rillero, P. (1994). *Perspectives of hands-on science teaching*. Retrieved on November 12, 2016 from <http://www.ncrel.org/sdrs /areas /issues/content /cntareas/science/eric/eric-toc.htm>

- Hasibuan. (2001). *Manajemen sumberdaya manusia: Pengertian dasar, pengertian, dan masalah*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung,
- Hasibuan, M. (2005). *Manajemen sumberdaya manusia* (Edisi Revisi). Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, M. (2007). *Manajemen sumberdaya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Heck, R. H. (1992). Principals instructional leadership and school performance: Implications for policy development. *Educational Evaluation and Policy Analysis, 14*(1), 21-34.
- Hendayana, S., Asep, S., & Imansyah, H. (2010). Indonesia's issues and challenges on quality improvement of mathematics and science education. *Journal of International Cooperation in Education, 2*, 97-106.
- Hendricks, C. N. (2008). *Teachers' perceptions of their ability to implement the National Curriculum Statement in the GET-Band*. Nelson Mandela Metropolitan University, South Africa.
- Henry, S. (1997). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Bahagian Penerbitan STIE YKPN.
- Herrera, R. (2010). *Principal leadership and school effectiveness: Perspectives from principals and teachers* Unpublished PhD Dissertation, Western Michigan University, Kalamazoo, Michigan.
- Hishamuddin Md Som. (2003) *Panduan mudah analisis data menggunakan SPSS Windows*. Johor Bahru: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (2002). *Entrepreneurship* (5<sup>th</sup> ed.). New York, NY: McGraw Hill.
- Hochberg, E. D., & Desimone, L. M. (2010). Professional development in the accountability context: Building capacity to achieve standards. *Educational Psychologist, 45*(2), 89-106.
- Hosnan, M., & Suherman, H. (2013). *Profesional guru: Sertifikasi profesional uru dalam jabatan*. Jakarta: Yudistira
- Hsiao, H., Chen, M., & Yang, H. (2008). Leadership of vocational high school principals in curriculum reform: A case study in Taiwan. *International Journal of Educational Development, 28*, 669-686.
- Hurst Sr, K. C. (2011). *Principal leadership skill demands in a global context : A comparative study*. Unpublished PhD Dissertation, University of Southern California, California.



- Hussein Mahmood. (1993). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Idriss, M. C. (2002). Challenge and change in the German vocational system since 1990. *Oxford Review of Education*, 28(4), 473–490.
- Indra Djati Sidi. (2001). Sekolah sebagai pemegang otonomi pengelolaan sekolah. *Studi Pembangunan, Kemasyarakatan & Lingkungan*, 3(1), 40-44.
- Institut Aminuddin Baki. (2006). *Standard kompetensi kepengetuaan Malaysia*. Genting Highlands, Pahang: Penerbitan TAB.
- Ismunandar. (2009, November 4). Sulit menambah jumlah pelajar SMK di Makassar. *Antara*. Retrieved on Februari, 23 2012 from <http://www.antara.sulawesi.selatan.com/berita/9975/sulit-menambah-jumlah-pelajar-smk-di-makassar>
- Jamil Ahmad. (2002). *Pemupukan budaya penyelidikan di kalangan guru di sekolah: Satu penilaian*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Jarvis, P. (2005). *Towards a philosophy of human learning: An existentialist perspective*. In P. Jarvis & S. Parker (eds). *Human learning: A holistic approach*. New York, NY: Routledge.
- John, O. P. (1990). The “Big Five” factor taxonomy: Dimensions of personality in the natural language and in questionnaires. In L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 66-100). New York, NY: Guilford.
- Karweit, N. (1989). Time and learning. In R. Slavin (Eds.), *School and classroom organization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Kauzes, J. M., & Posner, B. Z. (1988). Relating leadership credibility. *Psychological Reports*, 63, 527-530.
- Keefe, J., & Jenkins, J. (2002). Personalized instruction. *Phi Delta Kappan*, 83(6), 440-456.
- Kemendiknas. (2010). *Laporan Ujian Nasional (UN) Utama sekolah menengah kejuruan (SMK) Tahun 2010* Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional Indonesia.
- Kompf, M., & Brown, A. F. (2005). *Teachers' personal and professional ideals about practice*. In P. M. Denicolo & M. Kompf (Eds.), *Teacher thinking and professional action* (pp. 99-107). London: Routledge.
- Kotter, J. (1992). *Coorporate culture and performance*. New York, NY.: Free Press
- Kotter, J.(1996). *Leading change*. Boston, MA:Harvard Business School Press

- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge* (3<sup>rd</sup> ed.). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Krejcie, V. R. & Morgan, W. D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational & Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Krug, S. E. (1992). *Instructional leadership: A constructivism perspective. Educational Administration Quarterly*, 28(3), 430-443.
- Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121-1134. doi: [10.1037/0022-3514.77.6.1121](https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1121)
- Kyriacou, C. (1991). *Essential teaching skills*. United Kingdom: Basil Blackwell.
- Larsen, R. J., & Buss, D. M. (2005). *Personality psychology: Domains of knowledge about nature* (2<sup>nd</sup> ed.). New York, NY: McGraw Hill.
- Lasley, S., & Wayson, M. (1982). *Educational leadership*. New York, NY: Longman.
- Lasswell, H. D. (2007). The structure and function of communication in society. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 24, 215-228.
- Leidner, D., Alavi, M., & Kayworth, T. (2006 ). The role of culture in knowledge management: A case study of two global firms. *International Journal of e-Collaboration*, 2(1), 17-40.
- Leithwood, K. (2005). *Educational leadership: A review of the research*. Philadelphia, PA: The Laboratory for Student Success, Temple University.
- Liakopoulou, M. (2011). The professional competence of teachers: Which qualities, attitudes, skills and knowledge contribute to a teacher's effectiveness? *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(21), 66-78.
- Lokman Mohd Tahir & M. Al-Muzammil Yassin. (2008). Impak psikologi guru hasil kepemimpinan pengetua. *Jurnal Teknologi E*, 48, 129–139
- Machfoedz (2007). *Metodologi penelitian: Bidang kesehatan, keperawatan dan kebidanan*. Yogyakarta: Fitramaya.
- Machmud, K. (2011). *The integration of technology in a decentralized curriculum setting: The case of English as a Foreign Language (EFL) Instruction in Gorontalo, Indonesia*. Ohio University, USA.
- Malayu, S. P. H. (2001). *Pengurusan dasar pengertian dan masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Manning, M. L., & Munro, D. (2006). *The survey researcher's SPSS cookbook*. Frenchs Forest, NSW: Pearson Education.
- Maszurla, A., Azuraida, S., & Muhammad Faizal, A. G. (2008). The effectiveness of financial management: A practical guide in developing human capital *Masalah Pendidikan*, 3(1), 147-162.
- Maxwell, J. C. (2004). *Winning with people: Discover the people principles that work for you every time*. Nashville, TN: Nelson Books.
- McEwan, E. K. (2002). *Seven steps to effective instructional leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- McEwan, E. K. (2003). *10 traits of highly effective principals: From good to great performance*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- McGuire, M., & Korb, R. (2001). *Defining and assessing learning: Exploring competency based initiatives*. Los Angeles, CA: National Post Secondary Education Cooperative.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2001). *Research in education: A conceptual introduction* (5<sup>th</sup> ed.). New York, NY: Longman.
- McNeil, J. D. (1996). *Curriculum: A comprehensive introduction*. Los Angeles, CA: Harper Collins.
- McNeil, J. D. (2003). *Curriculum: The teacher's initiative* (3<sup>rd</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1992). *Analisis data kualitatif* (Terjemahan oleh T. R. Rohidi, Trans.). Jakarta: UI Press
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source book* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mizel, O. (2009). Teamwork in Israeli Arab-Bedouin school based management. *British Journal of Educational Studies*, 57(3), 305-327.
- Mohd. Anuar Abdul Rahman, Lokman Md Tahir, & Sanitah Mohd Yusof. (2012). *Modul kaedah penyelidikan dalam pendidikan*. Johor Bahru: Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia
- Mohd. Najib Abdul Gafar (2003). *Reka bentuk tinjauan: Soal selidik pendidikan*. Skudai-Johor Darul Ta'zim: Universiti Teknologi Malaysia
- Mohd Yusri, I. (2012). *Model kepimpinan pengajaran pengetua efikasi dan kompetensi pengajaran*. Terengganu: Universiti Malaysia Terengganu.

- Mohd Yusri, I., & Aziz, A. (2013). Model E-kepemimpinan, komunikasi kumpulan dan kepuasan kerja dalam kalangan pemimpin sekolah. *In Seminar nasional pengurusan dan kepimpinan pendidikan ke- 20*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Mohd Yusri Ibrahim, & Azisi Amin (2014). Model kepemimpinan pengajaran pengetua dan kompetensi pengajaran guru. *Journal Kurikulum dan Pengajaran Asia Pasifik*, 2(1), 11-25.
- Moh. Suryadi Syarif. (2009). Kepemimpinan kepala sekolah di era otonomi daerah dan beberapa faktor yang mempengaruhinya. *Tenaga Kependidikan*, 4(1), 24-41.
- Mohammad Najib Abdul Gafar. (2009). *Penyelidikan pendidikan* Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Majid Konting. (2000). *Kaedah penyelidikan pendidikan* (5<sup>th</sup> ed.). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Moleong, L. (2004). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Remadja Rosdakarya.
- Mondy, R. W., Sharplin, A., & Flippo, E. B. (1988). *Management concept and practices* (4<sup>th</sup> ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Moore, L. L. (2003). Leadership in the cooperative extension system: An examination of leadership style and skill of state directors and administrator. Unpublished PhD Dissertation, University of Florida, Gainesville.
- Morgeson, F. P., Reider, M. H., & Campion, M. A. (2005). Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. *Personnel Psychology*, 58(3), 583-611.
- Mortimore, P. (1993). School effectiveness and the management of effective learning and teaching. *School Effectiveness and School Improvement*, 4, 290-310.
- Muchlas, S., Guritnaningsih, A. S., Zamroni, & Ivan, H. (1999). *Panduan manajemen sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- Mudji Sutrisno & Hendar Putranto. (2005). *Teori-teori kebudayaan*. Yogyakarta: Kanesus.
- Mulder, M., Weigel, T., & Collins, K. (2006). The concept of competence in the development of vocational education and training in selected EU member

- states: A critical analysis. *Journal of Vocational Education and Training*, 59(1), 65-68.
- Mulyasa (2003). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. (2004). *Manajemen berbasis sekolah: Konsep, strategi, dan implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional dalam kontek menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. (2009). *Manajemen berbasis sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Murphy, J. A. (1988). Improving the achievement of minority students. *Educational Leadership*, 46(2), 41-42.
- Mustamin (2014). Kompetensi pengetua dan pencapaian standard nasional pendidikan di Indonesia. Tesis Doktor Falsafah UTM, Johor Bahru.
- National Board for Professional Teaching Standards (NBPTS). (2002). *What teachers should know and be able to do*. Retrieved on February 24, 2016 from [http://www.nbpts.org/sites/default/files/what teachers should know.pdf](http://www.nbpts.org/sites/default/files/what%20teachers%20should%20know.pdf)
- Nedelea, S., & Paun, L. A. (2009). The importance of the strategic management process in the knowledge-based economy. *Review of International Comparative Management*, 10(1), 95-104.
- Nillsen, R. (2004). The concept of integrity in teaching and learning. Paper presented at the symposium on *Promoting Academic Integrity* at University of Newcastle.
- Nir, A. E & Miran, M. (2006). The equity consequences of school-based management. *The International Journal of Educational Management*, 20(2), 116-126.
- Nir, A. E. (2007). The effect of school based management on school's culture of consumption. *The International Journal of Leadership in Education*, 10(4), 421-436.
- Nystrand, M., & Gamoran, A. (1989 March). *Instructional discourse and student engagement*. Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association; San Francisco.
- O'Donnell, R. J., & White, G. P. (2005). Within the accountability era: Principals' instructional leadership behaviors and student achievement. *National Association of Secondary School Principals Bulletin*, 89(345), 56-71.

- Ogienko, O., & Rolyak, A. (2009). Model of professional competences formation: European dimension. Retrived on February 24, 2016 from [htk.tlu.ee/tepe/wp.content/uploads/2009/05/Ogienko-Rolyak.pdf](http://htk.tlu.ee/tepe/wp.content/uploads/2009/05/Ogienko-Rolyak.pdf).
- Ololube, N. P. (2006). *Teacher education, school effectiveness and improvement: A study of academic and professional qualification on teachers' job effectiveness in Nigerian secondary schools. Tidak diterbitkan, PhD Dissertation*, University of Helsinki.
- Othman Lebar. (2007). *Penyelidikan kualitatif: Pengenalan kepada teori dan metod*. Tanjong Malim, Malaysia: Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Ovando, M. N., & Ramirez Jr, A. (2007). Principals' instructional leadership within a teacher performance appraisal system: Enhancing students' academic success. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 20, 85–110
- Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual*. Berkshire, UK: Open Universiti Press.
- Pavlopa, M. (2009). *Technology and vocational education for sustainable development: Empowering individuals for the future*. Australia: Springer.
- Poerwadarminta (1994 ). *Kamus umum bahasa Indonesia*. Bandung: Balai Pustaka
- Poerwopoespito (2004), *Mengatasi krisis manusia di perusahaan*. Jakarta; PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Preedy, M. (2001). Curriculum evaluation: Measuring what we value. In D. Middlewood & N. Burton (Eds.), *Managing the curriculum* (pp. 89-103). London: Sage.
- Priest, G. (2005). Words without knowledge (Roy Sorensen's vagueness and contradiction'). *Philosophy and Phenomenological Research*, 71(3), 686-694.
- Prosser, M., & Trigwell, K. (1999). *Understanding learning and teaching: The experience in higher education*. Buckingham: SRHE and Open University Press.
- Purwoko, B., & Hariastuti, R. (2006). *Pengembangan paket pelatihan menyelesaikan konflik interpersonal secara konstruktif bagi siswa SMA*. Retrieved on February 24, 2016 from <https://www.google.com.my/>.
- Rahardjo, M. (2010). *Analisis data penelitian kualitatif (Sebuah Pengalaman Empirik)*. Retrieved on February 24, 2016 from <http://mudjiarahardjo.com/materi-kuliah/221-analisis-data-penelitian-kualitatif-sebuah-pengalaman-empirik.html>

- Rahman (2006). *Peran strategis kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint.
- Ramlan Surbakti (1992). *Memahami ilmu politik*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana.
- Ramsey, R. D. (2006). *Lead, follow, or get out of the way: How to be a more effective leader in today's schools*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Reche, G. N., Bundi, T. K., Riungu, J. N., & Mbugua, Z. K. (2012). Factors contributing to poor performance in Kenya certificate of primary education in public day primary schools in Mwimbi Division, Maara District, Kenya. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(5), 127-133.
- Regmi, K. (2009). Reflection a preferred method of teaching in higher education: Probationer teacher's experience. *Reflective Practice*, 10 (4), 559-565.
- Rivai, V., & Murni, S. (2010). *Education management*. Jakarta: Rajawali Press.
- Robertson, P. J., Wohlstetter, P., & Mohrman, S. A. (1995). Generating curriculum and instructional innovations through school-based management. *Educational Administration Quarterly*, 31(3), 375-404.
- Roida, E. F. S. (2010). Metode pembelajaran inquiry dan pengaruhnya terhadap hasil belajar matematika ditinjau dari kreativitas belajar. *Jurnal Formatif*, 2(1), 35-44.
- Rychen, D. S., & Salganik, L. H. (2003). *The definition and selection of key competencies: Executive Summary*. Retrieved on May 15, 2014 from <http://www.oecd/dataoecd/47/61/35070367.pdf>
- Saedah Siraj & Mohammed Sani Ibrahim. (2012). *Standard kompetensi guru Malaysia*. Paper presented at the Prosiding Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan IPTA 2012 (SCOPUS-Cited Publication) Johor Bahru.
- Sagala, S. (2012). *Manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Salhah Abdullah (2009). *Kecerdasan pelbagai: Aplikasi dalam pengajaran dan pembelajaran*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing.
- Sanghi, S. (2004). *The handbook of competency mapping: Understanding, designing and implementing competency models in organization*. NewDelhi, Thousands Oaks, CA: Sage.
- Sanjaya, W. (2010). *Strategi pembelajaran berorientasi standar proses pendidikan* (1<sup>st</sup> ed.). Jakarta: Kencana.
- Saputra & Arvin. (2003). *Masa depan pendidikan*. Batam: Lucky Publishers.

- Satjipto, R. (2006). *Membedah hukum progressif*. Jakarta: PT Kompas Media Nusantara.
- Sazali Yusoff, Rusmini Ku Ahmad, Abang Hut Abang Engkeh, & Zamri Abu Bakar. (2007). Perkaitan antara kepimpinan instruksional terhadap sekolah berkesan. *Jurnal Pengurusan IAB*, 107-119.
- Scheerens, J. (1992). *Effective schooling: Research theory and practice*. London: Cassel.
- Sekaran, U. (2006). *Metode riset bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Semaan, S. (2010). Time-space sampling and respondent-driven sampling with hard-to-reach populations. *Methodological Innovations Online*, 5(2), 60-75
- Sergiovanni, T. J. (2006). *The principalship a reflective practice perspective* (5<sup>th</sup> ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Sitti Roskina Mas (2013) *Kompetensi kewirausahaan kepala sekolah dalam mengelola unit produksi hotel*. Tidak diterbitkan. Dissertasi PhD, Universitas Negeri Gorontalo.
- Slamet, P. H. (2000). *Manajemen berbasis sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Southworth, G. (2002). Instructional leadership in schools: Reflections and empirical evidence. *School Leadership and Management*, 22(1), 73-91.
- Von Glinow, M. A., & Mc Shane, S. L. (2010). *Organizational behavior: Emerging knowledge and practice for the real world* (5<sup>th</sup> ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Shulman, L. (1986). Those who understand: Knowledge growth in teaching. *Educational Researcher*, 15, 4-15.
- Shulman, L. (1987). Knowledge and teaching: Foundation of the new reform. *Harvard Educational Review*, 57(1), 1-21
- Sidek Mohd Noah. (2002). *Rekabentuk penyelidikan: Falsafah, teori dan praktis*. Serdang: UPM.
- Sidi, I. D. (2001). Sekolah sebagai pemegang otonomi pengelolaan sekolah. *Studi Pembangunan, Kemasyarakatan & Lingkungan*, 3, 40-44.
- Sim, Q. C. (2011). Instructional leadership among principals of secondary schools in Malaysia. *Educational Research*, 2(12), 1784-1800.
- Skinner, D. (2010). *Effective teaching and learning in practice*. New York, NY: Continuum International.



- Skrla, L., Erlandson, D. A., & Reed, E. M. (2001). *The emerging principalship*. Larchmont, NY: Eye on Education.
- Smith, E. A. (2011). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 311-321.
- Smith, W. F., & Andrew, R. L. (1989). *Instructional leadership: How principals make a difference*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- SMK Bisa. (2010). Pengangkatan kepala sekolah negeri diambil alih Mendiknas. *SMK bisa*. Retrieved on February 24, 2016 from <http://www.smkdki.info:8080/article-93-pengangkatan-kepala-sekolah-negeri-akan-diambil-alih-mendiknas.html>
- Somekh, B., & Lewin, C. (2005). *Research methods in the social sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sowell, E. J. (2005). *Curriculum: An integrative introduction* (1<sup>st</sup> ed.). New Jersey, NJ: Pearson.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Model for superior performance*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc
- Sriyati, S. (Ed.). (2009). *Analisis buku national science educational standards (BAB III, IV, V)*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia
- Stallings, J. (1980). Allocated academic learning time revisited, or beyond time on task. *Educational Researcher*, 9, 11-26.
- Steele, C. M. (1997). A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist*, 52, 613– 629. doi: 10.1037/0003-066X.52.6.613
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital currency*. New York, NY: Doubleday.
- Stolp, S. (1994). *Leadership for school culture*. Washington DC: ERIC Clearing House.
- Suarez-Orozco, M. M. (2001). Globalization, immigration, and education: The research agenda. *Harvard Educational Review*, 71(3), 345-365.
- Subagia, I. W. & Wiratma, I. G. L. 2009. Penilaian kemampuan individu melaksanakan tupoksi dalam organisasi masyarakat tradisional Bali ditinjau dari konsep "Tri Kaya Parisudha." *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 42(2), 160 – 169.

- Sughrue, J. A., & Alexander, M. D. (2003). *Critical issues in school law: Best practices, best thinking, and emerging issues in school leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Sugiyono. (2006). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono (2008). *Memahami penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan kombinasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sudjana, N. (1989). *Dasar-dasar proses belajar mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algensindo Offset.
- Sumintono, B., Ibrahim, M. A., & Phang, F. A. (2010). Pengajaran sains dengan praktikum laboratorium: Perspektif dari guru-guru sains SMPN di Kota Cimahi. *Jurnal Pengajaran MIPA*, 15(2), 120-127.
- Surbakti Ramlan,(1999). *Memahami ilmu politik*. Jakarta: Gramedia.
- Susan, S., & William, S. (1998). *Understanding and conducting qualitative research*. Dubuque, IA: Hunt Publishing.
- Sutopo (1999). *Administrasi, pengurusan dan organisasi*. Jakarta: LAN.
- Sutrisno & Nuryanto. (2008). *Profil pelaksanaan KTSP di Provinsi Jambi: Studi evaluatif pelaksanaan KTSP, SD, SMP, dan SMA*. Paper presented at the Simposium Tahunan Penelitian Pendidikan Jambi.
- Taylor-Powell, E., & Renner, M. (2003). *Analyzing qualitative data*. University of Wisconsin-Extension Cooperative Extension, Madison-Wisconsin
- Thair, M., & Treagust, D. F. (2003). A brief history of a science teacher professional development initiative in Indonesia and the implications for centralised teacher development. *International Journal of Educational Development*, 23(2), 201-213.
- Tilak, J. B. G. (2002). Vocational education and training and Asia. In J. P. Keeves & R. Watanabe (Eds.), *The handbook on educational research in the Asia Pacific region* (pp. 673-686). Springer Science.
- Tiro, M. A. (2001). *Dasar-dasar statistika (Edisi Revisi)*. Makassar: UNM Press.
- Tirri, K. (2011). Holistic school pedagogy and values: Finnish teachers' and students' perspectives. *International Journal of Educational Research*, 50(3), 159-165.

- Tobin, D. R. (1997). *The knowledge-enabled organization*. New York, NY: Amacom.
- Tribun-Jakarta. (2012, April 28). Cabuli murid-muridnya, Kepala sekolah ditahan. *Tribun Jakarta*. Retrieved on February 24, 2016 from <http://www.tribunnews.com/2012/04/28/cabuli-murid-muridnya-kepala-sekolah-ditahan>
- Tribun-Timur. (2012, April 28). Lima kepek MTs di Makassar mangkir dari pemeriksaan. Retrieved on February 24, 2016 from <http://makassar.tribunnews.com/2012/04/24/lima-kepek-mts-di-makassar-mangkir-dari-pemeriksaan-jaksa>
- Tribunnews. (2013, Februari 09). Ini kata JK soal kepemimpinan di Indonesia. *Tribunnews*. Retrieved on February 24, 2016 from <http://www.tribunnews.com/2013/02/09/ini-kata-jk-soal-kepemimpinan-di-indonesia>
- Trnavcevic, A., & Vaupot, S. R. (2009). Exploring aspiring principals' perceptions of principalship: A slovenian case study. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(1), 85-105.
- Trochim, W. M. K. (2006). Nonprobability sampling. Retrieved on February 24, 2016 from <http://www.socialresearchmethods.net/kb/sampon.php>
- UNESCO Asia and Pacific Regional Bureau for Education. (2002). *Learning to be: A holistic and integrated approach to values education for human development*. Bangkok: UNESCO Asia and Pacific Regional Bureau for Education.
- Uno, H. B. (2011). *Profei kependidikan: Problemo, solusi, dan reformai pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Vick Jr, L. C. (2011). *Assistant principals' perceptions: Knowledge, skill, and attribute for effective leadership*. Unpublished PhD Dissertation, University of Houston, Houston.
- Wahjosumidjo. (2005). *Kepemimpinan kepala sekolah*, Jakarta: PT Raja Garfindo Persada.
- Walsh, B. W., & Savickas, M. L. (2009). *Handbook of vocational psycology* (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey, NJ: Lawrence Erlbaun Associate.
- Wangsalegawa, T. (2009). *Origins of Indonesian curriculum, theory, and practice: Possibilities for the future*. Chicago, IL: University of Illinois.

- Wardiman Djojonegoro. (1999). *Pengembangan sumberdaya manusia melalui sekolah menengah kejuruan (SMK)*. Jakarta: PT Balai Pustaka.
- Weller, L. D., & Weller, S. (2002). *The assistant principal: Essentials for effective school leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Wiersma, W. (1991). *Research method in education: An introduction* (5<sup>th</sup> ed.). Boston, MA: Allen & Bacon.
- Wiersma, W., & Jurs, S. G. (2005). *Research method in education*. New York, NY: Pearson Education.
- Willems, S., & Baumert, K. (2003). *Institutional capacity and climate action*. Paris: Publications Services.
- Wilson, C. R., Voorhis, V., & Morgan, B. L. (2007). Understanding power and rules of thumb for determining sample sizes. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 3(2), 43-50.
- Winch, C. (Ed.). (2007). *Vocational education, work and the aims of economic activity*. New York, NY: Routledge.
- Yamin, M. (2011). *Paradigma baru pembelajaran*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Yap, I. R., & Adorio, K. M. P. (2008). School-based management: Promoting special education programs in local schools. *Education Quarterly*, 55-70.
- Yendol-Hoppey, D., & Dana, N. F. (2010). *Powerful professional development: Building expertise within the four walls of your School*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yuhetty, H., & Miarso, Y. (2012). Sinopsis- kajian kompetensi guru dalam meningkatkan mutu pendidikan. Retrieved on February 24, 2016 from <http://file.upi.edu/Direktensi-guru%255B1%255D.pdf>
- Zainuddin, H. M. (2008). *Reformasi pendidikan: Kritik kurikulum dan manajemen berbasis sekolah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Zhua, W., Chewb, I. K. H., & Spanglerc, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16, 39-52.
- Zulfikar, T. (2009). The making of Indonesian education: An overview on empowering Indonesian teachers. *Journal of Indonesian Social Sciences and Humanities*, 2, 13-39.