

**KONTRIBUSI SUPERVISI AKADEMIK DAN KEPEMIMPINAN KEPALA
SEKOLAH TERHADAP KINERJA MENGAJAR GURU
SEKOLAH DASAR NEGERI**

**Redy Lbn Toruan, Aunurrahman, Muhammad Syukri
Administrasi Pendidikan, FKIP Universitas Tanjungpura, Pontianak
Email : redy.toruan@gmail.com**

Abstrak: Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya keraguan terhadap kinerja mengajar guru sekolah dasar di Kecamatan Pontianak Selatan. Keraguan tersebut berawal dari mutu lulusan yang tidak naik secara signifikan dilihat dari nilai UASBN. Mutu lulusan seperti itu dituding banyak pihak, selain guru sebagai faktor penyebabnya adalah kepala sekolah yang tidak mampu membuat para guru mengajar dengan berkualitas. Meskipun diyakini banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, namun dalam kajian ini atasi pada supervisi akademik dan kepemimpinan kepala sekolah. Secara teoretis makin baik supervisi akademik kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah, maka akan makin baik kinerja mengajar guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi akademik dan kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja mengajar guru. Kontribusi kedua variable tersebut adalah 30,1%. Dengan demikian, 69,9% dari varians kinerja mengajar guru dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa secara sendiri supervisi akademik berpengaruh signifikan terhadap kinerja kepala sekolah dasar. Begitu juga dengan kepemimpinan kepala sekolah. Kedua variable tersebut masing-masing menjelaskan 15,68% dan 6,96% variasi kinerja mengajar guru sekolah dasar negeri Pontianak Selatan.

Kata Kunci: supervisi akademik, kepemimpinan, kinerja mengajar.

Abstract: The background of this reaseach was teaching performance of teacher at state elementary school (SDS Negeri) are questioned. The fact showed that quality of output is not increase significantly based on national final examination. Some people argued that it is not only teacher falseness, but also headmaster who can not do something so that teacher can teach with high quality. Some factors give effect on teaching performance, but in this research academic supervision and leadership of headmaster hypothesized more effect on teaching performance. The research result showed that academic supervision and leadership of headmaster affected on teaching performance simultaniously. Contribution of both variables were 30,1%. It also means that almost 69,9% ofb variance of teaching performance can not be explained by both variables. This research study also showed that each variable give effect on teaching performance significantly. Each variables explained 15,68% and 6,96% of variance of teaching performance at elementary school teacher in South Pontianak.

Key words: academic supervision, leadership, teaching performance.

Dalam rangka optimalisasi mutu pembelajaran, guru merupakan salah satu unsur manusia dalam proses pendidikan yang memegang peranan penting (Syaiful Bahri Djamarah & Aswan Zain, 2010:112). Dalam proses pendidikan di sekolah, guru memegang tugas ganda yaitu sebagai pengajar dan pendidik. Sebagai pengajar guru bertugas menuangkan sejumlah bahan pelajaran ke dalam otak anak didik, sedangkan sebagai pendidik guru bertugas membimbing dan membina anak didik agar menjadi manusia susila yang cakap, aktif, kreatif, dan mandiri. Syaiful Bahri Djamarah & Aswan Zain (2010:114) berpendapat bahwa baik mengajar maupun mendidik merupakan tugas dan tanggung jawab guru sebagai tenaga profesional. Oleh sebab itu, tugas yang berat dari seorang guru ini pada dasarnya hanya dapat dilaksanakan oleh guru yang memiliki kompetensi profesional yang tinggi.

Guru memegang peranan sentral dalam proses belajar mengajar, untuk itu mutu pendidikan di suatu sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki seorang guru dalam menjalankan tugasnya. Menurut Momon Sudarma (2013) guru adalah faktor penentu bagi keberhasilan pendidikan di sekolah, karena guru merupakan sentral serta sumber kegiatan belajar mengajar. Lebih lanjut dinyatakan bahwa guru merupakan komponen yang berpengaruh dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan atau kompetensi profesional dari seorang guru sangat menentukan mutu pendidikan. Dengan kata lain, untuk mewujudkan pembelajaran yang efektif, diperlukan guru yang berkompentensi baik, dan kompetensi yang baik inilah yang diharapkan mampu meningkatkan kinerja mengajar mengajar guru yang baik pula.

Kinerja (*performance*) merupakan prestasi yang dapat dicapai seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi (Tutju Yuniarsih & Suwatno, 2008: 161). Sementara Robbins sebagaimana dikutip Husaini Usman (2011:488) menjelaskan bahwa produk dari kerja seseorang atau lembaga atas dasar kemampuan dan motivasi kerjanya. Kedua pendapat di atas menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai atas kerja yang dilakukan seseorang atau kelompok orang dalam suatu institusi setelah dilakukan pengukuran atau penilaian. Dengan kata lain, kinerja merupakan capaian hasil kerja yang ditunjuk seseorang berdasarkan ukuran penilaian tertentu. Standar ukuran tersebut merupakan indikator untuk menentukan apakah seseorang memiliki kinerja tinggi atau rendah. Selain itu, penilaian kinerja ini berguna untuk menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan; serta memberikan kesempatan kepada pimpinan dan karyawan untuk bersama-sama meninjau perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan (Dessler, 1998).

Mengacu pada uraian di atas, maka dalam konteks pembelajaran, kinerja mengajar dapat dimaknai sebagai hasil unjuk kerja dari sebuah kompetensi mengajar. Kompetensi mengajar itu sendiri adalah kemampuan dasar yang dapat mengimplementasikan apa yang seharusnya dilakukan oleh pengajar dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian kemampuan mengajar sebagai gambaran tingkat profesionalitas guru dalam penelitian ini menggunakan klaster dengan instrumen APKG. Dalam hal ini, mengajar tidak hanya dituntut memberikan pembelajaran semata, tetapi juga dituntut adanya hubungan antar pribadi yang lebih baik agar siswa yang mengikuti pembelajaran itu benar-benar dapat bertambah pengetahuan, sikap dan ketrampilannya. Tanggung jawab profesional dibutuhkan agar pendidikan

dan pembelajaran yang menjadi tanggung jawab perguruan tinggi terlaksana dengan baik.

Untuk mengukur kinerja mengajar guru, sebagai sumber data (informasi) untuk menilainya adalah siswa. Djamarah dan Aswan Zain (2010) menjelaskan bahwa aktivitas pendidikan merupakan upaya mengubah pengetahuan, ketrampilan dan sikap siswa ke arah yang lebih baik. Oleh karenanya informasi yang diberikan siswa dapat dijadikan landasan untuk memperbaiki proses pembelajaran. Dengan menggunakan skala penilaian siswa, penilaian terhadap kemampuan mengajar guru menjadi lebih efektif dibanding dengan mengobservasi secara langsung apalagi kalau dilakukan hanya satu atau dua kali saja. Oleh sebab itu dalam penelitian ini, penilaian terhadap kemampuan mengajar guru tidak dilakukan melalui observasi tetapi melalui penilaian yang dilakukan oleh siswa.

Dari sisi lain, kenyataan menunjukkan bahwa kinerja mengajar guru tetap menjadi masalah yang sampai sekarang belum terselesaikan. Pada tataran masyarakat awam, banyak keluhan yang diungkapkan masyarakat misalnya guru yang sudah mendapat tunjangan sertifikasi ternyata cara mengajarnya tidak berubah. Bahkan masyarakat awam menganggap tidak ada perubahan perilaku guru walaupun sudah mendapatkan tunjangan profesi sebesar satu kali gaji pokok.

Pendapat masyarakat seperti di atas diperkuat oleh hasil kajian yang dilakukan oleh Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Kalimantan Barat (2010) pada guru-guru yang bersertifikat pendidik dan telah menerima tunjangan profesi. Hasil kajian menunjukkan bahwa: (1) dari 234 guru yang dikaji pada berbagai level sekolah 83,76% memiliki kepribadian yang kurang baik sebagai guru; (2) 20,08% kurang mampu mengembangkan kemampuan peserta didik; (3) 29,04% kurang mampu melaksanakan pembelajaran; (4) 34,04% kurang mampu membuat perencanaan pembelajaran dengan baik. Temuan hasil kajian tersebut diperkuat oleh hasil uji kompetensi guru (UKG) yang dilakukan oleh Badan Pengembangan Sumberdaya Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan (BPSDMP-PMP) Kemdikbud tahun 2012 di Kota Pontianak sebagaimana ditunjukkan oleh Tabel 1.

Tabel 1
Ringkasan Rata-rata Hasil UKG Kota Pontianak 2012

Jenjang Sekolah	Kompetensi Pedagogik	Kompetensi Profesional	Total
TK	13,93	35,3	49,26
SD	12,67	28,29	40,96
SMP	12,4	36,52	48,92
SMA/SMK	12,59	37,71	50,03

Sumber: *BPSDMP-PMP Data Hasil UKG Kota Pontianak 2012*, setelah diolah.

Hasil-hasil penelitian sebagaimana dikemukakan di atas menunjukkan betapa kinerja mengajar guru bersertifikat pendidik di berbagai jenjang persekolahan di Kota Pontianak masih belum menunjukkan perbaikan. Namun persoalan yang paling serius berada pada jenjang sekolah dasar. Oleh sebab itu, perlu dikaji penyebab rendahnya kinerja mengajar guru-guru sekolah dasar di Kota Pontianak.

Efektivitas pembelajaran sebagai sub sistem dari kualitas pendidikan, secara umum merupakan suatu permasalahan yang kompleks. Variabel efektivitas pembelajaran tidaklah ditentukan oleh faktor tunggal, tetapi dipengaruhi oleh sejumlah variabel. Faktor dominan antara lain adalah kinerja mengajar guru (Permendiknas 41 Tahun 2007) dan peran yang dimainkan oleh kepala sekolah selaku supervisor serta lagi banyak faktor lainnya. Hal ini sejalan dengan pendapat pendapat Soedijarto (1991:161) bahwa kualitas hasil pembelajaran ditentukan oleh kualitas proses pembelajaran, sementara kualitas proses pembelajaran ditentukan oleh guru, sistem kurikulum serta lingkungan pembelajaran.

Dari banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan pendidikan di sekolah, guru dan kepala sekolah merupakan posisi sentral karena kualitas pembelajaran bermula dari penjelasannya di ruang kelas. Menurut Sallis (2006:86) pada saat sebagian besar institusi pendidikan dituntut untuk mengerjakan lebih baik lagi, penting baginya untuk memfokuskan diri pada aktivitas utama, yaitu melaksanakan pembelajaran. Hal ini sejalan dengan Medley dan Shannon (dalam Stronge, 2006: 154) yang menyatakan bahwa proses pendidikan yang bermutu harus didukung oleh guru yang bermutu dan guru yang bermutu dapat dilihat dari kualifikasi, perilaku dan hasil pembelajaran yang dilakukannya. Gedung yang bagus, cantik megah serta dilengkapi lab yang lengkap dan kurikulum yang canggih tidak ada artinya jika tidak ada guru berkualitas di depan kelas. Sehubungan dengan pernyataan tersebut, variabel kinerja mengajar merupakan variabel perantara yang berkontribusi langsung terhadap keefektivan pembelajaran. Namun demikian, kinerja mengajar gurupun tidak akan berproses dengan baik bila tidak mendapat dukungan yang sepadan dari kepemimpinan kepala sekolah selaku supervisor pendidikan.

Supervisi akademik tidak bisa terlepas dari penilaian unjuk kerja guru dalam mengelola pembelajaran. Apabila supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran, maka menilai unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran merupakan salah satu kegiatan yang tidak bisa dihindarkan prosesnya (Fullan, 2003). Penilaian unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran sebagai suatu proses pemberian estimasi kualitas unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, merupakan bagian integral dari serangkaian kegiatan supervisi akademik. Apabila dikatakan bahwa supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya, maka dalam pelaksanaannya terlebih dahulu perlu diadakan penilaian kemampuan guru, sehingga bisa ditetapkan aspek yang perlu dikembangkan dan cara mengembangkannya.

Stronge (2006) menegaskan bahwa refleksi praktis penilaian unjuk kerja guru dalam supervisi akademik adalah melihat realita kondisi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan, misalnya apa yang sebenarnya terjadi di dalam kelas?, apa yang sebenarnya dilakukan oleh guru dan murid-murid di dalam kelas?, aktivitas-aktivitas mana dari keseluruhan aktivitas di dalam kelas itu yang berarti bagi guru dan murid?, apa yang telah dilakukan oleh guru dalam mencapai tujuan akademik?, apa kelebihan dan kekurangan guru dan bagaimana cara mengembangkannya?. Berdasarkan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan ini akan diperoleh informasi mengenai kemampuan guru dalam mengelola kegiatan pembelajaran. Namun satu hal yang perlu ditegaskan di sini, bahwa setelah melakukan penilaian unjuk kerja

guru tidak berarti selesailah tugas atau kegiatan supervisi akademik, melainkan harus dilanjutkan dengan perancangan dan pelaksanaan pengembangan kemampuannya.

Sekolah merupakan salah satu bentuk organisasi pendidikan. Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan di sekolah. Jika pengertian kepemimpinan tersebut diterapkan dalam organisasi pendidikan, maka kepemimpinan pendidikan bisa diartikan sebagai suatu usaha untuk menggerakkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Nawawi (1985) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, memberikan motivasi, dan mengarahkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Dalam organisasi pendidikan yang menjadi pemimpin pendidikan adalah kepala sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah memiliki sejumlah tugas dan tanggung jawab yang cukup berat. Untuk bisa menjalankan fungsinya secara optimal, kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat. Peranan utama kepemimpinan kepala sekolah tersebut, nampak pada pernyataan-pernyataan yang dikemukakan para ahli kepemimpinan. Knezevich yang dikutip Husaini (2011) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sumber energi utama ketercapaian tujuan suatu organisasi. Kualitas kepemimpinan merupakan sarana utama untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, agar kepala sekolah bisa melaksanakan tugasnya secara efektif, mutlak harus bisa menerapkan kepemimpinan yang baik.

Bertitik tolak dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang baik, akan memberikan kesempatan kepada anggotanya, terutama gurunya, untuk selalu meningkatkan diri. Demikian juga kepemimpinan kepala sekolah yang baik, juga akan berusaha untuk selalu mengembangkan kemampuan anggotanya, terutama para gurunya, baik melalui pengembangan dari atas, pengembangan teman sejawat, atau pengembangan diri sendiri. Dengan meningkatnya kemampuan anggota, khususnya guru, akan meningkatkan kinerja anggota. Dengan meningkatnya kinerja anggota, pada akhirnya akan bisa meningkatkan ketercapaian tujuan organisasi sekolah. Peningkatan kemampuan guru pada dasarnya diarahkan untuk meningkatkan profesionalitasnya dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian, peningkatan semangat kerja ataupun kemampuan guru dalam melaksanakan tugas pada dasarnya ditujukan untuk meningkatkan profesionalisme guru dalam menjalankan tugas-tugas sebagai guru.

METODE

Penelitian ini dilakukan pada guru-guru Sekolah Dasar Negeri di Pontianak Selatan. Pemilihan lokasi ini didasarkan atas pertimbangan bahwa guru-guru SD relatif memiliki masalah besar dalam kinerja mengajarnya, walaupun posisi sekolah berada di pusat Kota Pontianak. Penelitian dilakukan pada semester genap 2012/2013 yang menghabiskan waktu dua bulan di mulai sejak awal pembelajaran hingga mendekati ujian tengah semester.

Karakteristik populasi yang diteliti adalah guru tetap atau guru yang berstatus PNS yang mengajar di lingkungan Sekolah Dasar Pontianak Selatan yang berjumlah adalah 192 guru. Sampel minimal penelitian dihitung dengan mengacu pada

Suharsimi Arikunto (2006), yakni dengan mengambil 30 persen dari populasi yang tersedia sehingga sampel minimalnya 58 orang guru.

Baik untuk mengukur supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah (X1) maupun kepemimpinan kepala sekolah (X2) serta kinerja mengajar guru (Y), semuanya akan diukur dengan menggunakan skala penilaian (rating scale). Skala penilaian untuk supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah (X1) dan kepemimpinan kepala sekolah (X2) akan diberikan kepada guru yang menjadi sampel penelitian ini, sedangkan skala penilaian kinerja guru akan diberikan kepada kepala sekolah sebagai sumber datanya karena dianggap paling banyak tahu tentang guru yang dipimpinya. Validitas instrumen menggunakan konsep validitas isi dan semua dinyatakan valid. Reliabilitas instrumen menggunakan konsep konsistensi internal yang estimasinya menggunakan koefisien alpha dari Cronbach dan diperoleh koefisien masing-masing sebesar 0,868 untuk instrumen supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah (X1), 0,810 untuk instrumen kepemimpinan kepala sekolah (X2) dan 0,957 untuk instrumen kinerja mengajar guru.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik statistik analisis regresi dan korelasi ganda. Pengujian hipotesis dilakukan pada tingkat kepercayaan 95%, Perhitungan dilakukan dengan menggunakan SPSS versi 20, Kriteria yang digunakan adalah tolak hipotesis nihil jika harga statistik uji F maupun t memiliki signifikansi lebih besar dari 0,05.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Kinerja mengajar guru yang dimaksudkan dalam studi ini adalah hasil unjuk kerja seorang guru dalam melaksanakan tugas mengajarnya yang tampak dari (a) kemampuan merencanakan dan mempersiapkan perkuliahan; (b) kemampuan menyajikan materi perkuliahan di depan kelas; (c) kemampuan mengevaluasi perkuliahan; (d) kemampuan melakukan hubungan antar pribadi yang edukatif; dan (e) kemampuan menunjukkan tanggung jawab profesional. Variabel ini diukur dengan 38 butir pernyataan yang diberikan oleh kepala sekolah terhadap guru-gurunya yang menjadi sampel penelitian.

Untuk menentukan apakah kinerja mengajar guru buruk atau baik, dibuat kategorisasi berdasarkan skor maksimal dan minimal instrumen penelitian dari variabel ini. Skor maksimal instrumen ini adalah 190 dengan skor minimal sebesar 38. Dengan skor tersebut maka kategorisasi variabel ini adalah sebagai berikut:

38 – 66 = Sangat buruk

67 – 94 = Buruk

95 – 142 = Baik

142 – 190 = Sangat baik

Dari hasil penelitian diperoleh rata-rata variabel kinerja mengajar guru sebesar 155,33 dengan simpangan baku sebesar 6,287 (lihat Tabel 2). Berdasarkan kategori di atas, hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata kinerja mengajar guru SD Negeri Pontianak Selatan adalah sangat baik. Simpangan baku sebesar 6,287 menunjukkan bahwa variasi kinerja mengajar antara guru satu dengan lainnya dalam penilaian kepala sekolah relatif besar.

Adapun distribusi kemampuan mengajar guru adalah seperti disajikan pada Tabel 3. Pada tabel tersebut ternyata semua guru yang dikaji memiliki kinerja mengajar dalam kategori sangat baik.

Tabel 2
Rata-rata dan Simpangan Baku Hasil Penelitian

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja mengajar guru	58	147	181	155,33	6,287
Supervisi akademik kepala sekolah	58	47	71	55,78	6,216
Kepemimpinan kepala sekolah	58	99	160	138,60	15,814
Valid N (listwise)	58				

Tabel 3
Distribusi Frekuensi Kinerja Mengajar
Guru SD Negeri Pontianak Selatan

Kategori kinerja mengajar guru					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Baik	58	100,0	100,0	100,0

Supervisi akademik yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran, memonitor kegiatan pembelajaran serta mendorong guru mengembangkan kemampuan profesionalitas mengajarnya. Variabel ini diukur dengan 18 butir pernyataan yang diberikan oleh kepala sekolah terhadap guru-gurunya yang menjadi sampel penelitian.

Untuk menentukan apakah supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah dalam pandangan guru adalah buruk atau baik, dibuat kategorisasi berdasarkan skor maksimal dan minimal instrumen penelitian dari variabel ini. Skor maksimal instrumen ini adalah 72 dengan skor minimal sebesar 18. Dengan skor tersebut maka kategorisasi variabel ini adalah sebagai berikut:

- 18 – 31 = Sangat buruk
- 32 – 44 = Buruk
- 45 – 58 = Baik
- 59 – 72 = Sangat baik

Dari hasil penelitian diperoleh rata-rata variabel supervisi akademik kepala sekolah sebesar 55,78 dengan simpangan baku sebesar 6,216 (lihat Tabel 2). Berdasarkan kategori di atas, hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata kemampuan supervisi akademik kepala sekolah SD Negeri Pontianak Selatan adalah baik. Simpangan baku sebesar 6,287 menunjukkan bahwa variasi penilaian antara guru satu dengan lainnya terhadap supervisi akademik kepala sekolahnya relatif besar. Adapun distribusi kemampuan supervisi akademik kepala sekolah adalah seperti disajikan pada Tabel 4. Tabel tersebut menunjukkan bahwa ada 58,6 persen

guru SD Negeri Pontianak Selatan menilai kemampuan supervisi kepala sekolah cukup baik, sementara 41,4 persen menilainya sangat baik.

Tabel 4
Distribusi Frekuensi Supervisi Akademik
Kepala SD Negeri Pontianak Selatan

Supervisi akademik kepala sekolah				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baik	34	58,6	58,6
	Sangat Baik	24	41,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0

Kepemimpinan kepala sekolah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah cara yang dirasakan oleh guru dari kepala sekolah yang memimpinya dalam mendorong, mengarahkan, serta menggerakkan guru agar melaksanakan pembelajaran profesional. Variabel ini diukur dengan 42 butir pernyataan yang diberikan oleh kepala sekolah terhadap guru-gurunya yang menjadi sampel penelitian.

Untuk menentukan apakah kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah dalam pandangan guru adalah buruk atau baik, dibuat kategorisasi berdasarkan skor maksimal dan minimal instrumen penelitian dari variabel ini. Skor maksimal instrumen ini adalah 168 dengan skor minimal sebesar 42. Dengan skor tersebut maka kategorisasi variabel ini adalah sebagai berikut:

42 – 73 = Sangat buruk

74 – 104 = Buruk

105 – 136 = Baik

137 – 168 = Sangat baik

Dari hasil penelitian diperoleh rata-rata variabel kepemimpinan kepala sekolah sebesar 138,60 dengan simpangan baku sebesar 15,814 (lihat Tabel 2). Berdasarkan kategori di atas, hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata kemampuan kepemimpinan kepala sekolah SD Negeri Pontianak Selatan dalam pandangan gurunya adalah sangat baik. Simpangan baku sebesar 15,814 menunjukkan bahwa variasi penilaian antara guru satu dengan lainnya terhadap kepemimpinan kepala sekolahnya relatif besar. Adapun distribusi kemampuan kepemimpinan kepala sekolah adalah seperti disajikan pada tabel 5. Tabel tersebut menunjukkan bahwa ada 53,4 persen guru SD Negeri Pontianak Selatan menilai kemampuan kepemimpinan kepala sekolah sangat baik, dan 44,8 persen cukup baik. Meskipun demikian ada 1,7 persen yang menilainya buruk.

Tabel 5
Distribusi Frekuensi Supervisi Akademik
Kepala SD Negeri Pontianak Selatan

Kategori kepemimpinan kepala sekolah				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buruk	1	1,7	1,7
	Baik	26	44,8	46,6
	Sangat Baik	31	53,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0

Pengujian asumsi linear menggunakan statistic uji Kolmogorov-Smirnov (KS) normal. Hasil pengujiannya disajikan pada Tabel 6 berikut.

Tabel 6
Pengujian Asumsi Normalitas Data Penelitian

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		Kinerja mengajar guru	Supervisi akademik kepala sekolah	Kepemimpinan kepala sekolah
N		58	58	58
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	155,33	55,78	138,60
	Std. Deviation	6,287	6,216	15,814
Most Extreme Differences	Absolute	,204	,172	,145
	Positive	,204	,172	,145
	Negative	-,129	-,131	-,127
Kolmogorov-Smirnov Z		1,556	1,313	1,107
Asymp. Sig. (2-tailed)		,056	,064	,173
a. Test distribution is Normal.				
b. Calculated from data.				

Hasil pengujian di atas menunjukkan bahwa data semua variabel yang diteliti berdistribusi normal karena harga K-S Z memiliki peluang kekeliruan yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian berarti ketiga variabel yang dikaji dapat dianalisis dengan menggunakan analisis regresi ganda.

Pengujian linearitas variabel perantara atas variabel bebas serta antara variabel terikat atas semua variabel bebas dan variabel perantaranya, disajikan pada Tabel 7. Dalam tabel tersebut tampak bahwa variabel kinerja mengajar guru (Y) linear atas variabel supervisi akademik kepala sekolah (X1). Begitu pula variabel kinerja mengajar guru (Y) linear atas variabel kepemimpinan kepala sekolah (X2). Dengan demikian berarti persyaratan linearitas untuk analisis regresi pada penelitian ini dapat dipenuhi.

Tabel 7
Ringkasan Hasil Pengujian Linearitas Regresi

Terikat	Variabel Bebas	Linearity		Dev. from Linearity		Keterangan
		F	Sig.	F	Sig.	
Y	X1	23,009	.000	1,770	.070	Linear & Signifikan
	X2	14,257	.001	1,444	.165	Linear & Signifikan

Keterangan:

Y = Kinerja mengajar guru

X1 = Supervisi akademik kepala sekolah

X2 = Kepemimpinan kepala sekolah

Penelitian ini berkaitan dengan pengujian hubungan kausal searah tentang pengaruh supervisi akademik dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru SD Negeri Kecamatan Pontianak Selatan. Hasil analisis regresi ganda penelitian ini disajikan pada Tabel 8 berikut.

Tabel 8
Ringkasan Print-Out SPSS Hasil Analisis Regresi Ganda

R ²	F	Df	Signifikansi	Keterangan
0,301	11.848	2/55	< 0,01	Signifikan

Tabel 8 di atas menunjukkan bahwa harga koefisien korelasi ganda kinerja mengajar guru atas variabel supervisi akademik dan kepemimpinan kepala sekolah (R) adalah 0,549. Oleh karena korelasi ganda mengikuti distribusi statistik F, maka statistik uji yang relevan untuk menguji korelasi ganda adalah F-test. Berdasarkan hasil perhitungan computer dengan program SPSS 20.00 diperoleh F-test sebesar 11,848. Pada derajat kebebasan pembilang 2, dan penyebut 55, harga F-test tersebut memiliki peluang kekeliruan lebih kecil dari 0,05 ($F = 16,559$; $p < 0,05$). Ini menunjukkan bahwa hasil perhitungan adalah signifikan. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan: “Ada pengaruh bersama supervisi akademik dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru SD Negeri Kecamatan Pontianak Selatan”, didukung data.

Koefisien determinasi (R^2) sebesar $(0,549)^2 \times 100\% = 30,1\%$ menunjukkan bahwa kontribusi supervisi akademik dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru SD Negeri Kecamatan Pontianak Selatan berkontribusi adalah sebesar 30,1 persen. Ini berarti ada sebesar 69,1 persen ($100 - 30,1\%$) dari variabel kinerja mengajar guru ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil analisis regresi dan korelasi parsial penelitian ini disajikan pada Tabel 9 berikut.

Tabel 9
Ringkasan Print-Out SPSS Hasil Analisis Regresi Parsial

Model	Coefficients ^a					Correlations		
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part
	B	Std. Error	Beta					
(Constant)	119,345	7,480		15,955	,000			
1 Supervisi akademik kepala sekolah	,398	,126	,393	3,159	,003	,500	,392	,356
Kepemimpinan kepala sekolah	,099	,050	,250	2,009	,049	,417	,261	,226

a. Dependent Variable: Kinerja mengajar guru

Tabel di atas tampak bahwa koefisien regresi yang dihasil melalui penelitian ini adalah $Y = 119,345 + (0,398)X_1 + (0,99)X_2$. Adapun koefisien korelasi parsial variabel supervisi akademik kepala sekolah (X_1) dengan kinerja mengajar guru SD Negeri Pontianak Selatan adalah 0,392. Ini berarti 15,37 persen kinerja mengajar guru ditentukan oleh supervisi akademik yang diterimanya dari kepala sekolah. Oleh karena korelasi parsial mengikuti distribusi statistik-t, maka statistik uji yang relevan adalah t-test. Statistik uji-t untuk korelasi ini adalah 3,159 yang memiliki signifikansi sebesar 0,03. Ini menunjukkan bahwa jika variabel kepemimpinan kepala sekolah

dikontrol, maka pengaruh supervisi akademik kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru SD Negeri Pontianak Selatan adalah signifikan. Dengan demikian berarti hipotesis yang menyatakan, “Ada pengaruh supervisi akademik kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru SD Negeri Pontianak Selatan ” diterima karena didukung data.

Hasil analisis regresi dan korelasi parsial penelitian ini juga disajikan pada Tabel 4.8. Pada tabel tersebut tampak bahwa koefisien korelasi parsial dari variabel kepemimpinan kepala sekolah (X2) dengan kinerja mengajar guru SD Negeri Pontianak Selatan adalah 0,261. Ini berarti 6,81 persen kinerja mengajar guru ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolahnya. Oleh karena korelasi parsial mengikuti distribusi statistik-t, maka statistik uji yang relevan adalah t-test. Statistik uji-t untuk korelasi ini adalah 2,009 yang memiliki signifikansi sebesar 0,049. Ini menunjukkan bahwa jika variabel supervisi akademik kepala sekolah dikontrol, maka pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru SD Negeri Pontianak Selatan adalah signifikan. Dengan demikian berarti hipotesis yang menyatakan, “Ada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru SD Negeri Pontianak Selatan ” diterima karena didukung data.

Pembahasan

Koefisien korelasi parsial variabel supervisi akademik kepala sekolah (X1) dengan kinerja mengajar guru SD Negeri Pontianak Selatan adalah 0,392. Ini berarti 15,37 persen kinerja mengajar guru secara signifikan ditentukan oleh supervisi akademik yang diterimanya dari kepala sekolah.

Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah memberikan sumbangan yang positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru. Berdasarkan hasil analisis diperoleh kontribusi supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru sebesar 15,37%, artinya supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan tepat dapat memberikan kemungkinan kepada para guru untuk mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pelaksanaan pembelajarannya. Dengan kata lain, supervisi akademik yang dilakukan dengan baik oleh kepala sekolah akan meningkatkan kinerja mengajar guru-gurunya. Hal ini rasional karena seyogianya supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah mampu membantu guru memecahkan masalah pembelajaran yang dihadapinya.

Terkait dengan pemberian supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah yang berimbas pada kinerja mengajar guru dalam tugas mengajarnya, Soetjipto dan Raflis Kosasoi (2007:230) mengemukakan pendapat bahwa:

Kualitas proses belajar mengajar sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja guru. Oleh karena itu, usaha meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan proses belajar-mengajar perlu secara terus menerus mendapat perhatian dari penanggung jawab sistem pendidikan. Peningkatan ini akan lebih berhasil apabila dilakukan oleh guru dengan kemauan dan usaha mereka sendiri. Namun seringkali guru masih memerlukan bantuan dari orang lain karena ia belum mengetahui atau belum memahami jenis, prosedur dan mekanisme memperoleh berbagai sumber yang sangat diperlukan dalam usaha meningkatkan kemampuan mereka. Pengetahuan tentang supervisi

memberikan bantuan kepada guru dalam merencanakan dan melaksanakan peningkatan profesional mereka dengan memanfaatkan sumber yang tersedia.

Tugas kepala sekolah di samping sebagai manager juga melaksanakan fungsi supervisi. Supervisi akademik adalah salah satu tugas yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Secara konseptual supervisi akademik adalah kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya dalam mengelola proses pembelajaran agar tujuan pembelajaran tercapai. Guru-guru yang menerima supervisi akademik semestinya memiliki kemampuan menyelenggarakan pembelajaran secara efektif dan efisien, terutama dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan pembelajaran. Supervisi akademik ini selayaknya bukan menilai guru dalam mengelola proses pembelajaran, namun membantu guru mengembangkan profesionalitas mengajarnya.

Meskipun demikian, supervisi akademik tidak bisa terlepas dari penilaian unjuk kerja guru dalam mengelola pembelajaran. Apabila di atas dikatakan, bahwa supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran, maka menilai unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran merupakan salah satu kegiatan yang tidak bisa dihindarkan prosesnya. Penilaian kinerja guru dalam mengelola proses pembelajaran sebagai suatu proses pemberian estimasi mutu kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, merupakan bagian integral dari serangkaian kegiatan supervisi akademik. Agar supervisi akademik dapat membantu guru mengembangkan kemampuannya, maka untuk pelaksanaannya terlebih dahulu perlu diadakan penilaian kemampuan guru, sehingga bisa ditetapkan aspek yang perlu dikembangkan dan cara mengembangkannya.

Koefisien korelasi parsial dari variabel kepemimpinan kepala sekolah (X₂) dengan kinerja mengajar guru SD Negeri Pontianak Selatan adalah 0,261 yang signifikan pada signifikansi 0,05. Ini berarti 6,81 persen kinerja mengajar guru secara signifikan ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolahnya.

Adanya pengaruh signifikan dari kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru dapat dijelaskan kerangka pemikiran bahwa kepala sekolah sebagai bagian dari sistem sekolah menduduki posisi strategis dalam mengarahkan dan mendukung aktivitas guru dalam pembelajaran siswa. Mulyasa (2005: 98) mengatakan bahwa dalam paradigma baru manajemen pendidikan kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *edukator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator* (EMASLIM). Bahkan Husaini Usman (2006: 302) menyebut kepala sekolah sebagai salah satu kunci yang sangat menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya. Keberhasilan kepala sekolah dalam mencapai tujuannya secara dominan ditentukan oleh keandalan manajemen sekolah yang bersangkutan, sedangkan keandalan manajemen sekolah sangat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan kepala sekolahnya.

Selain alasan sebagaimana disebutkan di atas, temuan hasil penelitian ini juga sejalan dengan asumsi yang dibangun bahwa dari aspek kepemimpinan, kepala sekolah adalah pemimpin di sekolah tersebut. Sebagai seorang pemimpin, guru merasakan bagaimana cara kepala sekolah memimpinya, terutama dalam mendorong, mengarahkan, serta menggerakkan mereka agar melaksanakan pembelajaran profesional. Kepala sekolah yang tidak mampu mendorong, mengarahkan serta menggerakkan guru-guru yang berada di sekolahnya tentu dirasakan oleh guru-guru sebagai orang yang selayaknya kurang pantas memimpin

dirinya. Sebaliknya, kemampuan kepala sekolah mendorong, menggerakkan serta mengarahkan semua guru pada pencapaian tujuan pembelajaran, akan mampu melahirkan guru-guru yang berkinerja mengajar baik. Dengan kata lain, makin baik kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah akan makin baik kinerja mengajar guru di sekolah tersebut.

Dalam kerangka berpikir penelitian dijelaskan bahwa baik secara bersama-sama maupun secara sendiri-sendiri supervisi akademik dan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja mengajar guru. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh bersama maupun sendiri-sendiri yang signifikan dari supervisi akademik dan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja mengajar guru.

Adanya pengaruh bersama yang signifikan dari supervisi akademik dan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja mengajar guru adalah sesuatu yang diharapkan sebagaimana diteorikan. Adanya pengaruh bersama yang signifikan dari supervisi akademik dan kepemimpinan kepala sekolah adalah terletak pada esensi keberadaan kepala sekolah itu sendiri. Keberhasilan sekolah banyak ditentukan keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan peranan dan tugasnya. Peranan adalah seperangkat sikap dan perilaku yang harus dilakukan sesuai dengan posisinya dalam organisasi. Peranan tidak hanya menunjukkan tugas dan hak, tapi juga mencerminkan tanggung jawab dan wewenang dalam organisasi.

Dua hal yang dikemukakan di atas jika dilaksanakan oleh kepala sekolah secara baik dalam pandangan guru, dapat dipastikan akan mampu mendorong kinerja mengajar guru yang lebih baik. Itu sebabnya, supervisi akademik dan kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja mengajar guru.

Meskipun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa supervisi akademik dan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja mengajar guru sebesar 30,1 persen, namun secara statistik masih ada sebesar 69,9 persen kinerja mengajar guru tidak dapat dijelaskan oleh kedua variabel yang dikaji. Terhadap hal ini, peneliti berpendirian bahwa memang masih banyak variabel-variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja mengajar guru. Sebagai contoh adalah penguasaan kompetensi, pengalaman mengajar dan motivasi guru untuk berprestasi dalam melaksanakan tugas profesionalnya akan berpengaruh terhadap kinerja mengajarnya. Namun, variabel-variabel dimaksud tidak diteliti dalam penelitian ini.

Ada beberapa keterbatasan dalam penelitian ini. Keterbatasan ini terkait dengan persoalan di sekitar penarikan sampel dan pengukuran terhadap variabel yang diteliti. Penelitian ini menggunakan sampel yang ditarik secara acak. Meskipun demikian, karena sampelnya adalah manusia (orang) maka dapat dipastikan akan ada kekeliruan dalam penarikan sampel karena sifatnya yang tidak homogen. Akibat dari pencuplikan seperti ini, maka generalisasi atas hasil penelitian menjadi sangat hati-hati.

Keterbatasan kedua dalam penelitian ini adalah terkait dengan alat ukur yang digunakan. Pada penelitian ini, alat ukur yang digunakan adalah kuesioner. Walaupun selama penelitian ini telah diantisipasi kemungkinan adanya *bias* yang kemungkinan dapat mengurangi validitas dan reliabilitas pengukuran, namun tidak mustahil selama proses pengukuran tersebut telah terjadi keengganan, ketidakjujuran atau keberpura-puraan, keletihan dan ketidak-mengertian serta sebab-sebab

lainnya yang dapat menyebabkan *bias* dalam pengukuran. Terhadap hal ini, penelitian hanya puas dengan mengasumsikan bahwa pada dasarnya setiap orang ingin berbuat baik. Karena itu respons terhadap alat ukur yang diberikan responden dianggap telah dikerjakan dengan sebaik-baiknya. Untuk mendukung asumsi tersebut, selama proses penelitian, peneliti telah melakukan pendekatan-pendekatan yang terbuka dengan setiap sampel penelitian ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Bertitik tolak dari permasalahan, hipotesis dan hasil penelitian yang diperoleh, maka secara umum dapat ditarik kesimpulan bahwa ada pengaruh supervisi akademik dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Pontianak Selatan. Selanjutnya, berdasarkan sub masalah yang dikemukakan dalam bab pendahuluan, hasil penelitian menyimpulkan: (1) Rata-rata kinerja mengajar guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Pontianak Selatan adalah 155,33. Rata-rata sebesar itu menunjukkan bahwa kinerja mengajar guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Pontianak Selatan dalam penilaian kepala sekolahnya tergolong sangat baik; (2) Rata-rata pelaksanaan supervisi akademik kepala Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Pontianak Selatan adalah 55,78. Rata-rata sebesar itu menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi akademik oleh kepala sekolah dalam pandangan guru-gurunya adalah baik; (3) Rata-rata penilaian guru terhadap kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Pontianak Selatan adalah 138,60. Rata-rata ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Pontianak Selatan dalam pandangan guru-gurunya tergolong sangat baik; (4) Kontribusi supervisi akademik yang dilakukan oleh Kepala Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Pontianak Selatan, jika kepemimpinan kepala sekolah dikontrol atau dianggap tetap, terhadap kinerja mengajar mengajar guru adalah sebesar 15,37 persen; (5) Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja mengajar mengajar guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Pontianak Selatan, jika supervisi akademik dikontrol atau dianggap tetap, adalah sebesar 6,81 persen; (6) Supervisi akademik dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja mengajar mengajar guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Pontianak Selatan berkontribusi secara signifikan sebesar 30,1 persen.

Saran

Berdasarkan kesimpulan sebagaimana dikemukakan di atas, maka disarankan kepada: kepala sekolah untuk melakukan fungsi supervisi secara intensif terhadap guru-guru agar kinerja mengajar mereka menjadi lebih baik serta melakukan pembinaan baik manajerial maupun akademik secara kontinyu terhadap guru-guru agar mereka mampu mengaktualisasikan tugas dan fungsinya secara optimal. Kepada Pejabat di Dinas Pendidikan Kota Pontianak disarankan agar pemberian izin kepada guru-guru atau kepala sekolah untuk mengikuti pendidikan lanjut harus dilakukan secara hati-hati. Jangan sampai izin belajar yang diberikan kepada guru-guru atau kepala sekolah, sekedar mendapatkan status formal pendidikan, namun tidak menggambarkan kualitasnya setelah menyelesaikan studinya. Di samping itu, pengangkatan kepala sekolah hendaknya mempertimbangkan pengalaman yang bersangkutan menjadi guru, Pengalaman yang dimaksud termasuk di dalamnya

adalah prestasi kerja selama menjadi guru. Ini penting agar begitu menjadi kepala sekolah, yang bersangkutan mampu melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Buss, Tony., & Marianne Coleman. (2006). *Leadership Strategic Management in Education*. Alih Bahasa: Fahrurrozi: Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Dessler, Gary. (1998). *Human Resources Management*. New Jersey: Prentice-Hall.Inc. A Paramount Communications Company Englewood Cliffs.
- Direktorat Tenaga Kependidikan Ditjen PMPTK., (2007). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia Di Sekolah Dasar*. Jakarta: Depdiknas.
- Fullan, Michael. (2003). *The Moral Imperative of School Leadership*. USA: Sage Publications, Ltd.
- Glickman, C.D. 1981. *Leadership for Learning: How to Help Teachers Succeed*. Alexandria, Virginia USA: Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD).
- Haris, Alma. (2003). *School Improvement: What's in it for schools?.* New York: RoutledgeFalmer.
- Hersey, Paul and Kenneth Blanchard (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- HusainiUsman. (2011). *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Isaac, Stephen., & Michael, Williem B. (1983). *Handbook in Research and Evaluation for Education and the Behavioral Sciences. 2nd Edition*. San Diego, California: EdITS publishers.
- Kerlinger, Fred N. (1978). *Foundations of Behavioral Research*. New York: CBS College Publishing.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. 1995. *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass Publishing.
- Pasmore, William A. (1994). *Creating Strategic Change: Designing the flexible, high performing organization*. USA: John Wiley & Sons.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Sallis, Edward. (2008). *Total Quality Management in Education Manajemen Mutu Pendidikan*. Alih Bahasa Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Soedijarto (1991). Sebuah pemikiran tentang Kurikulum yang Relevan untuk Menunjang Pembangunan Menuju Tinggal Landas. Dalam Conny R.

- Semiawan dan Soedijarto. (editor). *Mencari Strategi Pengembangan Pendidikan Nasional menjelang Abad XXI*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Stiffler, Mark A. (2006). *Performance: Creating the performance-driven organization*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Stronge, James. (editor). (2006). *Evaluating Teaching: Second Edition. A Guide to Current Thinking and Best Practice*. A Thousand Oaks, California, Corwin Press A Sage Publications Company.
- Tjutju Yuniarsih & Suwatno (2008). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. PT Raja Garfindo Persada; Jakarta.