

Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Peningkatan Kinerja Guru

Nunik Yudaningsih
nunikyudaningsih_s3@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian mengungkapkan aspek manajemen Pendidikan tentang pengaruh supervise kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap kinerja guru sekolah menengah atas negeri se-Wilayah Ciamis Selatan Kabupaten Ciamis.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian adalah seluruh sekolah menengah atas negeri sebanyak 2 sekolah. Sampelnya secara purposive sampling. Unit sampling adalah guru. Objek variable penelitian yaitu supervise kepala sekolah dan budaya sekolah sebagai independent variable dan kinerja guru sebagai dependent variable.

Supervisi Kepala sekolah memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja guru, dengan koefisien relasi $r = 0,726$, hubungan yang signifikan mempunyai kebermaknaan pada taraf signifikan 0,01. Besarnya sumbangan kontribusi atau koefisien determinasi dari supervise kepala sekolah sebesar 52,70%.

Budaya Sekolah memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Supervisi kepala sekolah dan budaya sekolah secara bersama-sama memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Keywords : Supervisi, budaya kerja, kinerja, kepala sekolah, guru

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pendidikan merupakan suatu hal yang penting dalam hidup dan kehidupan. Oleh karena itu pendidikan sangat berpengaruh dalam menjamin kelangsungan hidup negara dan bangsa, karena pendidikan merupakan wahana dalam meningkatkan dan mengembangkan Sumber Daya Manusia. Berbagai upaya perbaikan mutu dan kualitas di bidang pendidikan terus dilakukan baik dalam hal pengembangan kurikulum, tenaga pengajar, buku, fasilitas pendidikan berupa sarana dan prasarana yang dapat menunjang kelancaran dan kemajuan pendidikan. Ada dua buah konsep kependidikan yang berkaitan dengan pembelajaran, yaitu belajar (*learning*) dan pembelajaran (*intruction*). Konsep belajar berakar pada pihak peserta didik dan konsep pembelajaran berakar pada pihak pendidik.

Dalam proses belajar mengajar (PBM) terjadi interaksi antara peserta didik dan pendidik. Peserta didik adalah seseorang atau sekelompok orang sebagai pencari, penerima pelajaran yang dibutuhkan, sedang pendidik adalah seseorang atau sekelompok orang yang berprofesi sebagai pengolah kegiatan belajar mengajar dan seperangkat peranan lainnya yang memungkinkan berlangsungnya kegiatan belajar mengajar yang efektif.

Kegiatan belajar mengajar melibatkan beberapa komponen, yaitu peserta didik, guru (pendidik), tujuan pembelajaran, isi pelajaran, metode mengajar, media dan evaluasi. Tujuan pembelajaran adalah perubahan perilaku dan tingkah laku yang positif dari peserta didik setelah mengikuti kegiatan belajar mengajar, seperti: perubahan yang secara psikologis akan tampil dalam tingkah laku (*over behaviour*) yang dapat diamati melalui alat indera oleh orang lain baik tutur katanya, motorik dan gaya hidupnya. Tujuan pembelajaran yang diinginkan tentu yang optimal, untuk itu ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh guru

sebagai pendidik berkaitan dengan kinerjanya, diantaranya adalah profesionalisme, latar belakang pendidikan, dan pengalaman mengajar.

Sebagai mana pendapat (Dedi Supriadi, 1998:42) Fungsi Guru amat setrategi dalam setiap upaya peingkatan mutu pendidikan, di kemukakan nya bahwa: Guru menjadi pusat perhatian karena sangat besar pranannya dalam setiap usaha peningkatan mutu.

Begitu juga pendapat Winarno Surakhmad (2004:5) guru merupakan penjamin kualitas pendidikan yang sebenarnya. Kita tau Posisi guru dalam dunia pendidikan adalah sebagai garda terdepan dan sentral terlaksananya proses pembelajaran, maka berkaitan dengan kinerja guru diperlukan adanya totalitas, dedikasi, maupun loyalitas sebagai seorang pendidik dan pencetak bekal-bekal sumber daya manusia (SDM).

Dapat di simpulkan, guru dituntut memiliki kinerja yang mampu memberikan dan merealisasikan harapan dan keinginan semua pihak terutama masyarakat umum yang telah mempercayai sekolah dan guru dalam membina anak didik. Dalam meraih mutu pendidikan yang baik sangat dipengaruhi oleh kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya sehingga kinerja guru menjadi tuntutan penting untuk mencapai keberhasilan pendidikan. Secara umum mutu pendidikan yang baik menjadi tolak ukur bagi keberhasilan kinerja yang ditunjukkan guru. Langkah konkrit yang harus dilakukan yaitu dengan peningkatan kinerja guru dalam kaitannya dengan proses belajar mengajar. Guru harus mampu menawarkan sekaligus mempraktekkan konsep pembelajaran yang menarik, sehingga mampu mengantarkan anak didik ke depan pintu kesuksesan.

Menurut Haryono (1998: 65) bahwa kinerja adalah prestasi kerja, hasil kerja atau unjuk kerja. Kemampuan melaksanakan tugas atau kinerja (*performance*) adalah sesuatu hal yang dapat meningkatkan fungsi motivasi

secara terus menerus. Dengan demikian, kinerja guru adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Guru sebagai pekerja harus berkemampuan yang meliputi penguasaan materi pelajaran, penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, penguasaan cara-cara menyesuaikan diri dan berkepribadian untuk melaksanakan tugasnya, di samping itu guru harus merupakan pribadi yang berkembang dan bersifat dinamis. Hal ini sesuai dengan yang tertuang dalam Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa: Pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban (1) menciptakan iklim pembelajaran yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis, (2) mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan dan (3) memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

Hal ini mengharuskan guru untuk selalu meningkatkan kemampuannya terutama memberikan keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran.

Bertolak dari uraian di atas, maka pada prinsipnya guru memiliki potensi yang cukup tinggi untuk berkreasi guna meningkatkan kinerjanya. Namun potensi yang dimiliki guru untuk berkreasi sebagai upaya meningkatkan kinerjanya tidak selalu berkembang secara wajar dan lancar disebabkan adanya pengaruh dari berbagai faktor baik yang muncul dalam pribadi guru itu sendiri maupun yang terdapat di luar pribadi guru. Tidak dapat dipungkiri bahwa kondisi di lapangan mencerminkan keadaan guru yang tidak sesuai dengan harapan seperti adanya guru yang bekerja sambil baik yang sesuai dengan profesinya maupun di luar profesi mereka, terkadang ada

sebagian guru yang secara totalitas lebih menekuni kegiatan sambilan dari pada kegiatan utamanya sebagai guru di sekolah. Kenyataan ini sangat memprihatinkan dan mengundang berbagai pertanyaan tentang konsistensi guru terhadap profesinya. Disisi lain kinerja guru pun dipersoalkan ketika memperbincangkan masalah peningkatan mutu pendidikan.

Masih berkaitan dengan masalah peningkatan kinerja guru di sekolah, factor penting yang tidak dapat diabaikan adalah motivasi, keterbukaan manajemen kepala sekolah, dan pelaksanaan supervisi kepala sekolah yang ideal dan sesuai dengan langkah kerja yang benar.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru dipandang perlu untuk dipelajari, ditelaah dan dikaji secara mendalam agar dapat memberikan gambaran yang jelas faktor yang lebih berperan dan urgen yang mempengaruhi kinerja guru. Dua di antara faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah supervisi yang di lakukan oleh para kepala sekolah terhadap guru dan budaya sekolah.

Supervisi sebagaimana dikemukakan oleh Dadang Suhardan (2010:15) adalah sebagai berikut:

Supervisi yang dimaksud adalah supervisi pembelajaran atau *intruksional supervision* menjadi dasar atau landasan pada kegiatan pengawasan profesional yang menjadi kajian. Dalam kajian ini yang di maksud dengan supervisi profesional adalah sistem pemberian bantuan yang di lakukan oleh supervisor untuk meningkatkan kemampuan profesional guru, sehingga guru menjadi lebih mampu dalam menangani tugas pokok pembelajaran peserta didiknya.

Pendapat Tim Dosen Adpen UPI (2009-313) Supervisi diartikan sebagai bimbingan profesional bagi guru-guru. Supervisi menurut Hadari Nawawai (1997:99) adalah "Kegiatan yang di lakukan oleh seorang pejabat terhadap bawahannya untuk melakukan tugas-tugas dan

kewajibannya dengan baik sesuai pertelaan tugas yang di gariskan". Pengertiannya lebih menekankan kepada pengawas murni dalam arti kontrol kegiatan dari seorang atasan terhadap bawahannya, agar melaksanakn kewajiban dengan sebaik baiknya.

Sedangkan supervisi dibidang pendidikan adalah : suatu proses pembimbingan dari pihak yang berkompeten kepada dewan guru dan anggota sekolah lainnya yang menangani pendidikan di sekolah untuk memperbaiki situasi belajar mengajar dapat meningkat.

Sementara itu faktor budaya sekolah jika dilihat dari pengertiannya dikenal dengan istilah kultur akademika yang intinya mengatur para pendidik agar mereka memahami bagaimana seharusnya bergaul, bertindak dan menyelesaikan masalah dalam segala urusan di lingkungan sekolahnya. Tujuan dari semua itu untuk membentuk sebuah sistem nilai, kebiasaan (*habits*), citra akademis, etos kerja yang terinternalisasikan dalam kehidupannya, untuk mendorong adanya apresiasi dirinya terhadap peningkatan prestasi kerja.

Kata lain budaya sekolah dapat juga dikatakan sebagai kultur akademis bisa dicapai melalui proses tranformasi dan perubahan tersebut sebagai metamorfosis institusi akademis menuju kultur akademis yang ideal. Budaya itu sendiri masuk dan terbentuk dalam pribadi seorang guru itu melalui adanya adaptasi dengan lingkungan, pembiasaan tatanan yang sudah ada dalam etika pendidikan ataupun dengan membawa sistem nilai sebelumnya yang kemudian masuk dan diterima oleh institusi tersebut yang akhirnya terbentuklah sebuah budaya akademis dalam sebuah organisasi. Semakin lemahnya budaya sekolah yang ada, maka semakin lemah pula kinerja guru itu sendiri.

1.2. Tujuan Penelitian

Adapun berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut di atas, maka penelitian

ini mempunyai tujuan yang ingin dicapai, yaitu sebagai berikut :

- a. Ingin mengetahui pengaruh supervisi kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja Guru SMA N di Wilayah Ciamis Selatan.
- b. Ingin mengetahui pengaruh budaya sekolah terhadap kinerja Guru SMA N di Wilayah Ciamis Selatan.
- c. Ingin mengetahui pengaruh supervisi kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap peningkatan kinerja Guru SMA N di Wilayah Ciamis Selatan.

1.3. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Secara Teoretis
Melalui teori-teori yang disajikan dalam penelitian ini nantinya, diharapkan dapat dijadikan bahan renungan bagi semua pihak, baik itu kepala sekolah, guru dan stakeholders pendidikan lainnya, dalam rangka meningkatkan Kinerja Guru.
- b. Secara Praktis
Secara praktis, hasil penelitian dapat dijadikan barometer bagi para guru yang menjadi sumber data dalam penelitian agar ke depan dapat berpikir dan bertindak lebih maju dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Demikianpun bagi yang se-profesi, hasil penelitian ini setidaknya akan memberi wawasan atau dapat digunakan referensi akademik dan bahkan perbandingan dalam melakukan penelitian dengan topik yang sama.

1.4. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan maka penulis akan merumuskan permasalahan sebagai berikut :

- a. Seberapa besar pengaruh supervisi kepala sekolah terhadap Peningkatan Kinerja Guru SMA N di Wilayah Ciamis Selatan?
- b. Seberapa besar pengaruh budaya sekolah terhadap kinerja Guru SMA N di Wilayah Ciamis Selatan?
- c. Seberapa besar pengaruh supervisi kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap peningkatan kinerja Guru SMA N di Wilayah Ciamis Selatan.

II. LANDASAN TEORI

2.1. Supervisi

Kata supervisi berasal dari bahasa Inggris yang berarti 'pengawasan'. Dari kata ini muncul kata supervisor yang artinya adalah 'pengawas'. Dalam kaitannya dengan sekolah, muncul kata 'school supervisor' yang artinya 'pengawas sekolah' dalam hal ini adalah guru dan kepala sekolah.

Dalam kamus besar bahasa Indonesia supervisi diartikan sebagai pengawasan utama, atau pengontrolan tertinggi. Sedangkan supervisi dibidang pendidikan adalah : suatu proses pembimbingan dari pihak yang berkompeten kepada dewan guru dan anggota sekolah lainnya yang menangani pendidikan di sekolah untuk memperbaiki situasi belajar mengajar dapat meningkat.

Supervisi sebagaimana dikemukakan oleh Dadang Suhardan (2010:15) adalah sebagai berikut: Dalam kajian ini yang di maksud dengan supervisi profesional adalah sistem pemberian bantuan yang di lakukan oleh supervisor untuk meningkatkan kemampuan profesional guru, sehingga guru menjadi lebih mampu dalam menangani tugas pokok pembelajaran peserta didiknya.

Jelas supervisi pendapat di atas menitik beratkan pada supervisi pembelajaran yang menjadi suatu dasar pada kegiatan pengawasan.

Supervisi menurut Hadari Nawawai (1997:99) adalah "Kegiatan yang di lakukan oleh seorang pejabat terhadap bawahannya untuk melakukan tugas-tugas dan kewajibannya dengan baik sesuai pertelaan tugas yang di gariskan". Pengertiannya lebih menekankan kepada pengawas murni dalam arti kontrol kegiatan dari seorang atasan terhadap bawahannya, agar melaksanakn tugas dengan sebaik baiknya.

Pendapat Tim Dosen Adpen UPI (2009:313) Supervisi diartikan sebagai bimbingan profesional bagi guru-guru. Bimbingan yang di maksud adalah segala usaha yang memberikan ke sempatan bagi guru-guru untuk berkembang secara profesional, sehingga mreka lebih maju lagi dalam melaksanakan tugas pokoknya, yaitu memperbaiki dan meningkatkan proses belajar murid murid.

Supervisi adalah kegiatan berupa bantuan dan bimbingan yang di berikan oleh supervisor yaitu pengawas dan kepala sekolah kepada guru dan staf tata usaha untuk meningkatkan kinerjanya dalam mencapai tujuan pendidikan bermutu. (Suharsimi Arikunto, 2004:24).

Supervisi menekankan kepada pemberian bantuan, pelayanan atau jasa kepada guru (dan personil lain pendidikan liannya) dengan maksud untuk meningkatkan kemampuan dan melalui itu meningkatkan kualitas pendidikan.(Oteng Sutisna, 1983:223).

Supervisi adalah poses peningkatan pengajaran, dengan jalan bekerja sama dengan orang-orang yang bekerja sama dengan murid. (Gregorio, 1966).

Menurut Bafadal (1992:5) Supervisi bila di cermati mencakup tiga hal, yaitu: (1) Mengontrol/mengawasi proses belajar mengaja, (2) Memberikan pembinaan, dan (3) memotifasi guru dalam Bekerja. Kontrol/pengawasan di lakukan oleh Kepala Sekolah melakukan monitoring proses belajar mengajar, melakukan kunjungan kelas, melakukun percakapan

pribadi dengan guru atau teman sejawat lainnya. Pembinaan di lakukan untuk pengembangan profesionalitas guru, yaitu memabntu guru mengembangkan kemampuannya dalam memahami pembelajaran, kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan dasar mengajar, memperluas pengetahuan guru-guru serta menggunakan persiapn mengajar. Memotivasi di lakukan untuk untuk memberikan dorongan agar guru mau melaksanakan tugasnya secara tanggung jawab secara oftimal.

Pendapat Dadang Suhardan (2010: 39) Pembinaan merupakan sebuah pelayanan terhadap guru dalam memperbaiki kinerjanya. Pembinaan selain pelayanan terhadap guru, juga merupakan usa preventif untuk mencegah supaya guru tidak terulang kembali melakukan kesalahn serupa yang tidak perlu, menggugah ke sadarnya supaya mempertinggi kecakapan dan keterampilan menagjarnya.

Pendapat Foster dan Seeker (2001:1-10), bahwa pembinaan (coaching) adalah upaya berharga untuk membantu orang lain mencapai kinerja puncak. Pengertian lain dikemukakan oleh Raharjo (2000:21), bahwa pembinaan dalam manajemen sumber daya manusia adalah upaya untuk menaikkan potensi dan kompetensi melalui pendidikan formal maupun informal. Pembinaan menurut pengertian di atas, bertujuan untuk menggali potensi dan kompetensi pegawai. Potensi dan kompetensi pegawai.

Pembinaan harus mempunyai tujuan yang jelas, karena fungsi pembinaan berhubungan langsung dengan upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai dan merealisasikan tujuan pelayanan.

Memotivasi di lakukan untuk untuk memberikan dorongan agar guru mau melaksanakan tugasnya secara tanggung jawab secara oftimal. Selain itu Memotivasi di harapkan untuk menumbuhkan kemandirian guru dalam meningkatkan keprofesionalan.

2.2. Budaya Sekolah

Koentjaraningrat (2004:9), berpendapat menurutnya, “Istilah budaya berasal dari kata bahasa latin “*Colere*” yang berarti mengolah, mengerjakan, terutama mengolah tanah atau bertani. Kemudian dalam bahasa Inggris disebut “*Culture*”. Schein (1992:16) mengemukakan sebagai berikut.

Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Dengan demikian budaya merupakan suatu cara pandang yang sama bagi sebahagian besar orang. Selanjutnya Pheysy (1993:4) mengartikan nilai-nilai sebagai segala sesuatu yang dimuliakan (*esteemed*), dijunjung (*prized*), atau dihargai (*appreciated*) dalam budaya tersebut. Sedangkan kepercayaan diartikan sebagai apa yang seseorang anggap benar (*true*). Dengan demikian sebagai bentuk atau wujud dari pengertian budaya dapat dilihat dalam tiga hal, yaitu: Pertama bahwa budaya itu abstrak (*ideal*), budaya itu merupakan kepercayaan, asumsi dasar, gagasan, ide, moral, norma, adat-istiadat, hukum atau peraturan; Kedua budaya itu berupa sikap yang merupakan pola perilaku atau kebiasaan dari kegiatan manusia dalam lingkungan komunitas masyarakat, yang menggambarkan kemampuan beradaptasi baik secara internal maupun eksternal; Ketiga budaya itu nampak secara fisik yang merupakan bentuk fisik dari hasil karya manusia.

Budaya merupakan produk konteks pasar di tempat organisasi beroperasi, peraturan yang menekan, dan sebagainya. Budaya merupakan produk struktur dan fungsi yang ada

dalam organisasi, misalnya organisasi yang tersentralisasi berbeda dengan organisasi yang terdesentralisasi. Budaya merupakan produk sikap orang-orang dalam pekerjaan mereka, hal ini berarti produk perjanjian psikologis antara individu dengan organisasi.

Budaya mengacu kepada suatu sistem kehidupan bersama yang di yakini sebagai norma atau pola-pola tingkahlaku yang di patuhi bersama. Budaya sekolah adalah sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh kepala sekolah, guru, petugas administrasi, siswa, dan masyarakat sekitar sekolah. Budaya sekolah merupakan ciri khas, karakter/watak, dan citra sekolah tersebut di masyarakat luas.

Pendapat Suhardan Dadang (2010:121) “Budaya sekolah merupakan variabel yang mempengaruhi bagaimana anggota kelompok bertindak dan berperilaku. Budaya sangatlah menjadi pegangan berprilaku dari seluruh anggotanya. Depdiknas sendiri bersemboyan *Tuturi Handayani, Ing madyo mangun karso, Ing ngarso sung tulodo*. Semboyan ini menjadi tradisi yang menjadi ciri khas berperilaku di lingkungan Depdiknas. Kalau di Jawa Barat berlaku semboyan “*Silih asih, silih asah, silih asuh*” artiya kehidupan dalam pendidikan di Jawa Barat harus di landasi kasih sayang yang mencerdaskan.

2.3. Kinerja Guru

Agar kinerja guru dapat selalu ditingkatkan dan mencapai standar tertentu, maka dibutuhkan suatu manajemen kinerja (*performance management*). Bacal (2001:18) mengemukakan bahwa: “Manajemen kinerja, sebagai sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan penyelia langsungnya”. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan

dilakukan. Ini merupakan sebuah sistem. Artinya, ia memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikuti sertakan, kalau sistem manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer dan karyawan.

Dari ungkapan di atas, maka manajemen kinerja guru terutama berkaitan erat dengan tugas kepala sekolah untuk selalu melakukan komunikasi yang berkesinambungan, melalui jalinan kemitraan dengan seluruh guru di sekolahnya. Dalam mengembangkan manajemen kinerja guru, didalamnya harus dapat membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang: Fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para guru.

- a. Seberapa besar kontribusi pekerjaan guru bagi pencapaian tujuan pendidikan di sekolah. melakukan pekerjaan dengan baik”
- b. Bagaimana guru dan kepala sekolah bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja guru yang sudah ada sekarang.
- c. Bagaimana prestasi kerja akan diukur.
- d. Mengenali berbagai hambatan kinerja dan berupaya menyingkirkannya.

Selanjutnya, Bacal mengemukakan pula bahwa: “Dalam manajemen kinerja diantaranya meliputi perencanaan kinerja, komunikasi kinerja yang berkesinambungan dan evaluasi kinerja”. Perencanaan kinerja merupakan suatu proses di mana guru dan kepala sekolah bekerja sama merencanakan apa yang harus dikerjakan guru pada tahun mendatang, menentukan bagaimana kinerja harus diukur, mengenali dan merencanakan cara mengatasi kendala, serta mencapai pemahaman bersama tentang pekerjaan itu.

Komunikasi yang berkesinambungan merupakan proses di mana kepala sekolah dan guru bekerja sama untuk saling berbagi informasi mengenai perkembangan kerja,

hambatan dan permasalahan yang mungkin timbul, solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi berbagai masalah, dan bagaimana kepala sekolah dapat membantu guru. Arti pentingnya terletak pada kemampuannya mengidentifikasi dan menanggulangi kesulitan atau persoalan sebelum itu menjadi besar. Evaluasi kinerja adalah salah satu bagian dari manajemen kinerja, yang merupakan proses di mana kinerja perseorangan dinilai dan dievaluasi. Ini dipakai untuk menjawab pertanyaan, “ Seberapa baikkah kinerja seorang guru pada suatu periode tertentu ?”. Metode apapun yang dipergunakan untuk menilai kinerja, penting sekali bagi kita untuk menghindari dua perangkap. Pertama, tidak mengasumsikan masalah kinerja terjadi secara terpisah satu sama lain, atau “selalu salahnya guru”. Kedua, tiada satu pun taksiran yang dapat memberikan gambaran keseluruhan tentang apa yang terjadi dan mengapa. Penilaian kinerja hanyalah sebuah titik awal bagi diskusi serta diagnosis lebih lanjut.

Sementara itu, Seeker dan Wilson (2000:45) mengemukakan bahwa: “Gambaran tentang proses manajemen kinerja dengan apa yang disebut dengan siklus manajemen kinerja, yang terdiri dari tiga fase yakni perencanaan, pembinaan, dan evaluasi”.

Perencanaan merupakan fase pendefinisian dan pembahasan peran, tanggung jawab, dan ekpektasi yang terukur. Perencanaan tadi membawa pada fase pembinaan di mana guru dibimbing dan dikembangkan – mendorong atau mengarahkan upaya mereka melalui dukungan, umpan balik, dan penghargaan. Kemudian dalam fase evaluasi, kinerja guru dikaji dan dibandingkan dengan ekspektasi yang telah ditetapkan dalam rencana kinerja. Rencana terus dikembangkan, siklus terus berulang, dan guru, kepala sekolah, dan staf administrasi, serta organisasi terus belajar dan tumbuh.

Dengan tidak bermaksud mengesampingkan arti penting perencanaan kinerja dan pembinaan atau komunikasi kinerja. Di bawah ini akan dipaparkan tentang evaluasi kinerja guru. Bahwa agar kinerja guru dapat ditingkatkan dan memberikan sumbangan yang signifikan terhadap kinerja sekolah secara keseluruhan maka perlu dilakukan evaluasi terhadap kinerja guru. Dalam hal ini, Boyd (2002:56) mengemukakan bahwa, "Evaluasi kinerja guru didesain untuk melayani dua tujuan, yaitu: (1) untuk mengukur kompetensi guru dan (2) mendukung pengembangan profesional. Sistem evaluasi kinerja guru hendaknya memberikan manfaat sebagai umpan balik untuk memenuhi berbagai kebutuhan di kelas (classroom needs), dan dapat memberikan peluang bagi pengembangan teknik-teknik baru dalam pengajaran, serta mendapatkan konseling dari kepala sekolah, pengawas pendidikan atau guru lainnya untuk membuat berbagai perubahan di dalam kelas.

Untuk mencapai tujuan tersebut, seorang evaluator (baca: kepala sekolah atau pengawas sekolah) terlebih dahulu harus menyusun prosedur spesifik dan menetapkan standar evaluasi. Penetapan standar hendaknya dikaitkan dengan: (1) keterampilan-keterampilan dalam mengajar; (2) bersifat seobyektif mungkin; (3) komunikasi secara jelas dengan guru sebelum penilaian dilaksanakan dan ditinjau ulang setelah selesai dievaluasi, dan (4) dikaitkan dengan pengembangan profesional guru.

Para evaluator hendaknya mempertimbangkan aspek keragaman keterampilan pengajaran yang dimiliki guru. Dalam hal ini, beberapa hal yang harus diperhatikan oleh evaluator: (1) penyampaian umpan balik dilakukan secara positif dan bijak; (2) penyampaian gagasan dan mendorong untuk terjadinya perubahan pada guru; (3) menjaga derajat formalitas sesuai dengan keperluan untuk mencapai tujuan-tujuan evaluasi; (4)

menjaga keseimbangan antara pujian dan kritik; (5) memberikan umpan balik yang bermanfaat secara secukupnya dan tidak berlebihan.

III. METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Penelitian ini mengkaji tentang Pengaruh Supervisi Kepala sekolah dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru pendidikan (Studi Deskriptif di SMA N di wilayah Ciamis Selatan).

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Dalam penelitian ini diperlukan adanya sumber data yang berupa manusia, benda atau yang lainnya. Sumber data tersebut dinamakan populasi. Menurut Sugiono (1999:57) "populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya".

Berkaitan dengan penelitian ini yang dijadikan populasinya adalah :

Tabel 1
 Populasi Penelitian

No.	Nama Sekolah	Kepala Sekolah	Guru
1	SMA Negeri 1 Parigi	1	57
2	SMA Negeri 1 Pangandaran	1	54
3	SMA Negeri 1 Langkaplancar	1	18
4	SMA Negeri 1 Mangunjaya	1	31
	Jumlah	4	160

3.2.2. Sampel penelitian

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sampel untuk kepala sekolah yaitu diambil dari semua populasi yakni kepala sekolah yang ada di SMA Negeri wilayah Ciamis Selatan sebanyak 4 orang, sedangkan sampel dari guru diambil dari

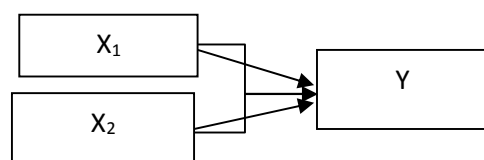
sebagian populasi yang ada, dengan berdasarkan pada pendapat roscoc dalam Sugiono (1999:13) bahwa “bila dalam penelitian menggunakan analisis dengan korelasi maka jumlah anggota sampel minimal 10 kali dari jumlah variabel yang diteliti”.

Adapun sampel yang diambil dari penelitian ini yaitu 16 orang guru

3.3 Metode dan Desain Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif, yaitu metode yang digunakan untuk mencari unsur-unsur, ciri-ciri, sifat-sifat suatu fenomena, metode ini dimulai dengan mengumpulkan data, menganalisis data dan menginterpretasikannya. Dalam pelaksanaannya dilakukan melalui: teknik survai, studi kasus, studi komparatif, studi tentang waktu dan gerak, analisis tingkah laku dan analisis dokumenter.

Penelitian deskriptif merupakan metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasi objek sesuai dengan apa yang ada (Sukardi, 2003:57). Desain penelitian Penelitian ini menggunakan desain penelitian *ex post facto*. Sugiyono (1999:7) mengemukakan bahwa “penelitian *ex post facto* adalah satu penelitian yang dilakukan untuk meneliti peristiwa yang telah terjadi dan kemudian melihat ke belakang untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menimbulkan kejadian tersebut”. Tidak ada manipulasi langsung terhadap variabel penelitian ini. Untuk melihat hubungan antara variabel *dependent* dan *independent* dirancang konstelasi variabel sebagai berikut:



Gambar 3.1
Desain Penelitian

Keterangan:

- X₁ : Supervisi Kepala Sekolah
- X₂ : Budaya Sekolah
- Y : Kinerja Guru

3.4. Populasi

Dalam penelitian ini diperlukan adanya sumber data yang berupa manusia, benda atau yang lainnya. Sumber data tersebut dinamakan populasi. Menurut Sugiono (1999:57) “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

Berkaitan dengan penelitian ini yang dijadikan populasinya adalah :

Tabel 2

No.	Nama Sekolah	Kepala Sekolah	Guru
1	SMA Negeri 1 Parigi	1	57
2	SMA Negeri 1 Pangandaran	1	54
3	SMA Negeri 1 Langkaplancar	1	18
4	SMA Negeri 1 Mangunjaya	1	31
	Jumlah	4	160

3.5. Sampel Penelitian

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sampel untuk kepala sekolah yaitu diambil dari semua populasi yakni kepala sekolah yang ada di SMA Negeri wilayah Ciamis Selatan sebanyak 4 orang, sedangkan sampel dari guru diambil dari sebagian populasi yang ada, dengan berdasarkan pada pendapat roscoc dalam Sugiono (1999:13) bahwa “bila dalam penelitian menggunakan analisis dengan korelasi maka jumlah anggota sampel minimal 10 kali dari jumlah variabel yang diteliti”. Adapun sampel yang diambil dari penelitian ini yaitu 16 orang guru.

3.6. Operasional Variabel Penelitian

Pada hakekatnya variabel adalah suatu karakteristik yang mempunyai lebih dari satu nilai. Menurut Arikunto (1996) "Variabel adalah gejala bervariasi, yang menjadi objek penelitian." Lebih lanjut Arikunto menjelaskan bahwa variabel dapat luas dan dapat sempit. Seorang peneliti dituntut unruk mampu menjabarkan variabel penelitian, karena luas dan sempitnya sub variabel akan menentukan hipotesis, aspek dalam instrumen, dan banyak ragam data yang dikumpulkan, selanjutnya akan mencerminkan halus kasarnya atau luas sempitnya kesimpulan. Pendapat tersebut sejalan dengan Sugiyono (2007:61) yang mengemukakan bahwa: "variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang atau objek, kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya."

Secara operasional variabel perlu didefinisikan yang bertujuan untuk menjelaskan makna variabel penelitian. Singarimbun (1982:23) memberikan pengertian tentang definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberikan petunjuk bagaimana variabel itu diukur. Variabel penelitian terdiri dari tiga variabel, yaitu dua variabel bebas dan satu variabel terikat. Variabel yang dimaksud, yaitu supervisi kepala sekolah (variabel X_1), budaya sekolah (variabel X_2), dan peningkatan kinerja guru (variabel Y).

3.7 Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis

3.7.1 Pelaksanaan Uji Coba Instrumen

Untuk memperoleh instrumen yang baik dalam konstruk dan isi, maka terlebih dahulu dilakukan uji coba, Arikunto (1998:230) mengemukakan "Untuk memperoleh kuisisioner dengan hasil mantap adalah dengan proses uji coba". memberikan *checklist* pada pilihan yang dianggap paling tepat dari lima kategori yang telah disediakan.

a. Uji validitas instrumen penelitian

Setelah angket diujicobakan, selanjutnya dilakukan perhitungan terhadap validitas dan reliabilitas. Uji validitas maksudnya untuk menguji apakah instrumen tersebut dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Menurut arikunto (2002:144) "Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesohihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sohih mempunyai validitas sesuai instrumen dan mempunyai validitas tinggi sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah".

Untuk uji validitas instrumen dilakukan dengan teknik korelasi (Arikunto 2002:146) dengan rumus :

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N(\sum x^2) - (\sum x)^2\}\{N(\sum y^2) - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

- N = Jumlah responden
- xy = Jumlah perkalian skor x dan y
- x = Jumlah skor tiap butir
- y = Jumlah skor total
- x^2 = Jumlah kuadrat skor tiap butir
- y^2 = Jumlah kuadrat skor total

Korelasi antar skor responden untuk tiap item dengan responden untuk seluruh item, menguji signifikansi indeks korelasi digunakan uji *t* dengan rumus :

$$t = r_{xy} = R\sqrt{n-2/1-r_{xy}}$$

(Furqon, 1997:207)

Koefisien korelasi (*t*) ditafsirkan dengan nilai yang terdapat dalam tabel harga kriteria pengujian. Jika t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka item tersebut valid. Namun sebaliknya jika t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} maka item tersebut tidak valid dan harus diperbaiki.

b. Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur ketepatan instrumen, artinya jika

instrumen tersebut digunakan ada kesempatan lain dalam jumlah lebih dari satu kali akan menghasilkan data yang tetap sama. Hal ini instrumen dapat dipercayakan karena hasil pengukurannya tetap sesuai dengan kenyataan sebenarnya. Menurut Arikunto (2002:154) “Reliabilitas adalah menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen sudah baik”

Adapun rumus yang digunakannya adalah :

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N(\sum x^2) - (\sum x)^2\}\{N(\sum y^2) - (\sum y)^2\}}}$$

Arikunto (2002 : 146)

$$r_{tt} = \frac{2r_{hh}}{(1 - r_{hh})} \quad \text{Ridwan (2003)}$$

Untuk menguji signifikansi indeks digunakan uji *t* (Sudjana, 1975:366). Berdasarkan uji reliabilitas tentang aktualisasi peran kepala sekolah ditemukan.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Karakteristik Responden

Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap 4 orang kepala sekolah dan 16 orang guru SMA N di Wilayah Ciamis Selatan, memperhatikan bahwa responden memiliki latar belakang yang bervariasi. Berikut ini penulis paparkan karakteristik dari berbagai aspek, yaitu:

4.1.1.1 Responden Kepala Sekolah

a. Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, responden laki laki sebanyak 4 orang atau 100% dan perempuan sebanyak 0 orang berarti 0%. Hal ini menunjukkan bahwa guru SMA N di Wilayah Ciamis Selatan di dominasi oleh laki-laki.

a. Latar Belakang Pendidikan Responden

Berdasarkan latar belakang pendidikan, responden S.1 = 0 Orang S.2 = 4 orang.

Ini merupakan hasil dari kuesioner yang diberikan kepada guru di empat sekolah setingkat SMA Negeri di Ciamis Selatan. Di Wilayah Ciamis Selatan terdiri dari 4 Sekolah Menengah Atas yang swtatusnya Negeri. Adapun rincian sekolah menengah yang dimaksud adalah sebagai berikut.

No.	Nama Sekolah	Jumlah	
		Kepala Sekolah	Guru
1	SMA Negeri 1 Parigi	1	57
2	SMA Negeri 1 Pangandaran	1	54
3	SMA Negeri 1 Langkaplancar	1	18
4	SMA Negeri 1 Mangunjaya	1	31

Hasil survey menunjukkan bahwa SMA Negeri di wilayah Ciamis Selatan memiliki potensi yang cukup besar jika kinerja gurunya semakin ditingkatkan. Sebab keberadaan kinerja guru yang ada sekarang ini, kurang ditunjang oleh kinerja guru yang fleksibel, demokratis, sinergis dan antusias.

Untuk lebih jelasnya mengenai masing-masing sekolah tersebut, tampak dari deskripsi profile masing-masing sekolah berikut.

Di Ciamis Selatan terdapat empat buah status sekolah dalam jenjang yang sama, yaitu SMA Negeri, SMA Swasta dan Madrasah Aliyah. Dengan status kelembagaan yang berbeda jelas akan menciptakan iklim pembelajaran dan sistem pendidikan yang berbeda pula. Ketiga sekolah tersebut menampung guru sebanyak 102 orang.

Ke-94 orang tersebut diharapkan mampu bekerja dengan memperlihatkan

profesional dan mampu menciptakan iklim pembelajaran yang baik.

Banyak cara yang dilakukan oleh pemerintah sebagai wadah guru, untuk berikan bimbingan dan arahan kepada guru agar memperoleh pengetahuan dan pengalaman serta wawasan profesionalisme dan iklim pembelajaran yang aktif, kreatif, dan menyenangkan, sehingga dengan sendirinya mereka mampu meningkatkan motivasi dan prestasi belajar siswa.

4.2 Hasil Pengujian Hipotesis

Variable dalam kegiatan penelitian ini ada 2 yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebasnya adalah supervise kepala sekolah dan variabel terikatnya adalah kinerja Guru.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui supervisi Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis korelasi, regresi sederhana dan regresi ganda. sebelum pengujian hipotesis dilakukan analisis persaratan yang meliputi uji normalisasi dan uji linieritas sebaran hubungan antara variabel.

4.2.1 Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan data hasil penelitian di ketahui secara keseluruhan efektifitas variabel supervise kepala sekolah di kategorikan sangat tinggi 8,58%. berarti masih terdapat 12,42%. variabel supervise kepala sekolah yang belum efektif. Atas hal tersebut perlu upaya-upaya untuk melakukan supervise agar peran guru dan kinerja guru terus meningkat sehingga harapan kinerja guru yang kompatibel dapat terwujud.

Dari perhitungan korelasi supervise kepala sekolah dengan kinerja guru 0,726 dan signifikan taraf 0,01 Artinya terdapat hubungan korelasi yang positif antara supervise kepala

sekolah dengan Kinerja Guru sekolah menengah atas se Wilayah Ciamis Selatan.

Hubungan tersebut dalam regresi sederhana menunjukkan bahwa nilai koefisien regresinya sebesar 1,203 dan nilai konstantanya 13,227 yang menunjukkan hubungan fungsional. Artinya terdapat hubungan pengaruh supervise kepala sekolah dengan Kinerja Guru dengan persamaan $Y=13,227 + 1,203$

4.2.2 Pengaruh Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan data hasil penelitian diketahui bahwa secara keseluruhan efektifitas variabel budaya sekolah di kategorikan sangat tinggi yaitu 87,15%. berarti masih terdapat 12,85%. berarti variabel budaya sekolah yang belum efektif. Atas hal tersebut perlu upaya-upaya untuk terus melakukan motivasi dan koordinasi untuk meningkatkan budaya sekolah yang proaktif dan kondusif terhadap Kinerja Guru.

Dari perhitungan korelasi sebesar 0,633 dan signifikan pada taraf 0,01 Artinya terdapat hubungan korelasi yang positif antara Budaya Sekolah dengan kinerja Guru sekolah menengah atas se Wilayah Ciamis Selatan.

Hubungan tersebut dalam regresi sederhana menunjukkan bahwa nilai koefisien regresinya sebesar 0,571 dan nilai konstantanya 10,075%. yang menunjukkan hubungan fungsional. Artinya terdapat hubungan pengaruh Budaya Sekolah dengan Kinerja Guru dengan persamaan $Y=10,075 + 0,571$

4.2.3 Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Dan Budaya Sekolah Secara Bersama-Sama Terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan data efektivitas kinerja Guru di kategorikan sangat tinggi 83,07%. berarti masih terdapat 16,93 variabel kinerja guru yang belum efektif.

Dari hasil perhitungan nilai korelasi 0,783 dan signifikan pada taraf 0,01. Artinya

terdapat hubungan korelasi yang positif antara supervise kepala sekolah dan budaya sekolah secara Bersama-Sama Terhadap Kinerja Guru sekolah menengah atas se Wilayah Ciamis Selatan.

Pengujian berlanjut dengan regresi ganda dan menemukan hasil koefisien regresi X_1 Sebesar 0,900 dan X_2 0,312 .

Dari hubungan fungsional tersebut ternyata ada hubungan pengaruh yang bermakna dengan pengertian bahwa supervise kepala sekolah dan budaya sekolah secara bersama sama dapat meningkatkan Kinerja Guru . Besarnya sumbangan dari variable bebas dalam hal ini budaya sekolah terhadap variable terikat yaitu Kinerja Guru sebesar 16,30 dan sisanya oleh factor lain sebesar 38,69.

Berdasarkan analisa di atas ternyata Kinerja Guru banyak di pengaruhi factor internal dan eksternal. Faktor eksternal seperti bakat dan motivasi sedangkan factor eksternal seperti kepemimpinan kepala sekolah, budayawan penghargaan dan yang lainnya. Kinerja Guru akan menjadi optimal bilamana di integrasikan dengan komponen kepala sekolah ,fasilitas kerja, guru, karyawan, maupun anak didik . pidarta mengemukakan ada beberapa factor yang mempengaruhi kinerja Guru dalam melaksanakan tugasnya 1. Kepemimpinan kepala sekolah, Fasilitas Kerja,Harapan-harapan, dan Kepercayaan Personalia Sekolah.

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil dan pembahasan penelitian maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a) Supervisi Kepala Sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru, hal tersebut ditandai dengan koefisien korelasi sebesar 0,726 dan signifikan pada taraf 0,01. Terdapat hubungan yang kuat antara supervise kepala

sekolah dengan kinerja guru. Kemudian supervise kepala sekolah memberikan sumbangan terhadap kinerja guru sebesar 52,70%. Secara deskriptif secara keseluruhan efektivitas variable supervise kepala sekolah dikategorikan sangat tinggi (81,58%). Hal tersebut perlu untuk dipertahankan bahkan apabila dapat lebih ditingkatkan.

- b) Budaya sekolah berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru. Hubungan antara budaya sekolah dengan kinerja guru diperoleh harga $r = 0,6333$ dan signifikan pada taraf 0,01 hubungan tersebut sangat kuat. Variabel budaya sekolah dikategorikan sangat tinggi (87,15%). Hal tersebut menandakan bahwa budaya sekolah sudah tertata dengan baik.
- c) Supervisi kepala sekolah dan budaya sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru, dengan nilai korelasi 0,783 dan signifikan pada taraf 0,01. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara supervise kepala sekolah dan budaya sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru sebesar 61,30%.

5.2 Saran

Berdasarkan analisa penelitian, pembahasan dan kesimpulan, maka penulis dapat memberikan saran sebagai berikut :

- a) Kepala sekolah sebagai penanggung jawab terselenggaranya kegiatan pendidikan di sekolah memiliki peran yang signifikan dalam melaksanakan manajemen sekolah. Kepala sekolah harus memiliki pemahaman yang utuh tentang konsep manajerial dan supervisi.
- b) Guru sebagai sumber daya manusia yang merupakan ujung tombaknya pelaksanaan pembelajaran dan

peningkatan mutu sekolah dituntut untuk dapat menguasai kompetensi.

Thoha. 1993. Pembinaan Organisasi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

UU No. 20 Tahun 2003. Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Depdikbud.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2001. Prosedur Penelitian, Bina Aksara, Jakarta
- Brown.H. Dauglas. 1980. Participle of Language Learning and Teaching. New York prentice hall inc. Englewood clitts
- Danim, Sudarwan. 2002. Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Pendidikan. Bandung : Pustaka Setia.
- Haryono, Anung. (1998). Analisis kebutuhan pelatihan/pembelajaran. Jakarta : Program Pasca sarjana UKI
- Hasibuan, Malayu. S. P. 1998. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Mangkunegara, Awar Prabu. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2003. Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Pidarta, Made. 1988. Manajemen Pendidikan Indonesia. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. Masalah Pendidikan Ilmu Administrasi Pada Perguruan- Perguruan Tinggi. Lembaga Administrasi Negara, Jakarta: Gramedia.
- Siagian, Sondang. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan V). Jakarta. Bumi Aksara.
- Singarimbun. 1982. Metode Penelitian Survei. Jakarta : LP3ES
- Sugiono, 2002. Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.