

KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL KEPALA SEKOLAH, KOMITMEN GURU DAN MUTU KINERJA MENGAJAR GURU

Oleh :

Cucu Sukmawati

cucusukmawati13@gmail.com

Endang Herawan

Universitas Pendidikan Indonesia

endang.upi@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini menjelaskan tentang optimalisasi mutu kinerja mengajar guru SMP Negeri di Kota Sukabumi. Mutu kinerja mengajar guru merupakan unsur penting dalam meraih mutu pendidikan. Tuntutan yang semakin mendesak akan guru yang berkualitas dan berkinerja optimal dalam melaksanakan peran dan tugasnya sebagai pendidik berimplikasi pada perlunya upaya pengembangan kinerja guru secara berkesinambungan. Tujuan penelitian ini adalah terdeskripsikannya dan teranalisisnya pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan komitmen guru terhadap mutu kinerja mengajar guru SMP Negeri di Kota Sukabumi. Metode yang digunakan adalah metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Jumlah sampel penelitian sebanyak 85 guru dan 98 siswa kelas IX. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Data dianalisis melalui analisis korelasi dan regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutu kinerja mengajar guru berada pada kategori tinggi, kepemimpinan instruksional kepala sekolah berada pada kategori tinggi, dan komitmen guru berada pada kategori sangat tinggi. Secara parsial, kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan komitmen guruberpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu kinerja mengajar guru. Selanjutnya secara simultan, juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu kinerja mengajar guru.

Kata kunci: *mutu kinerja mengajar guru, kepemimpinan instruksional kepala sekolah, komitmen guru.*

Abstract

This research describes the optimization of the teaching performance quality of the teachers of the state junior high schools in Sukabumi City. The teachers' teaching performance quality is an essential element required in achieving quality education. The increasingly urging demand of teachers who have good quality and optimum performance in playing their roles and fulfilling their duties as educators is implicated in the needs of sustainable effort of teachers' performance development. The objective of this research is to describe and analyze the effect of principals' instructional leadership and teachers' commitment on the teaching performance quality of the teachers of the state junior high schools in Sukabumi City. The method used was survey method with quantitative approach. The numbers of samples of this research were 85 teachers and 98 students of the ninth grade. The data collection technique was using questionnaires. The data were analyzed through correlation and regression analyses. The results of the research showed that the teachers' teaching performance quality was in the high category, the instructional leadership of the principals was in the high category, and the teachers' commitment was in the very high category. Partially, the principals' instructional leadership and the teachers' commitment positively and significantly affects the teachers' teaching performance quality. Furthermore simultaneously, it also positively and significantly affects the teachers' teaching performance quality.

Keywords: *teachers' teaching performance quality, principals' instructional leadership, teachers' commitment*

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dan cara yang utama dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia (SDM). Kontribusi pendidikan terhadap pembangunan bangsa yaitu menghasilkan SDM yang berkualitas. Siklus pertumbuhan ekonomi suatu negara dapat dicapai dengan investasi SDM melalui pendidikan.

Kota Sukabumi merupakan salah satu kota andalan di Provinsi Jawa Barat. Dalam menjawab tuntutan perkembangan dunia global, upaya pembangunan Kota Sukabumi lebih diarahkan pada pengembangan sumber daya manusia. Mengingat Kota Sukabumi tidak memiliki sumber daya alam yang dapat diunggulkan. Oleh karena itu, peranan

pendidikan lebih ditonjolkan untuk menghasilkan SDM yang berkualitas.

Dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Sukabumi Tahun 2013-2018 disampaikan bahwa secara umum permasalahan yang dihadapi Kota Sukabumi dalam bidang pendidikan adalah kurangnya tenaga pendidik yang profesional, berkualitas, dan kompeten dalam bidang yang diajarkannya...(Perda Nomor 5 Tahun 2013). Untuk menindaklanjuti isu strategis tersebut dan untuk mewujudkan visi Kota Sukabumi sebagai pusat pelayanan berkualitas bidang pendidikan, pemerintah Kota Sukabumi menetapkan tujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan melalui salah satu sarannya yaitu meningkatnya kinerja pendidik.

Guru sebagai tenaga pendidik mempunyai peran strategis dalam proses pembelajaran dan merupakan faktor yang memiliki pengaruh dominan terhadap pencapaian hasil belajar siswa. Tugas guru adalah memberikan pelayanan dalam rangka memenuhi kebutuhan yang diperlukan oleh siswa. Kebutuhan tersebut yaitu kebutuhan pokok berupa ilmu pengetahuan.

Guru hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan tugas utamanya yaitu mengajar. Sebagaimana dijelaskan dalam Undang-Undang RI Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal 1 ayat 1 menyatakan bahwa, guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Selanjutnya dalam pasal 35 ayat 1, dikatakan bahwa beban kerja guru mencakup

kegiatan pokok yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan.

Pelaksanaan tugas dan pekerjaan guru tidak terlepas dari cara guru itu bekerja. Guru dituntut agar selalu memiliki kinerja yang baik. Kinerja guru yaitu kemampuan yang diperlihatkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Dikaitkan dengan tugas pokok guru sebagai pengajar maka untuk mendapatkan hasil belajar siswa yang tinggi diperlukan kinerja mengajar guru yang tinggi pula. Kinerja mengajar guru yang bermutu akan sangat menentukan pada kualitas hasil pembelajaran siswa karena guru adalah pihak yang bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pembelajaran di sekolah.

Pembelajaran yang bermutu adalah pembelajaran yang mampu meletakkan posisi guru dengan tepat sehingga guru mampu menjalankan kinerjanya dengan baik sesuai dengan kebutuhan belajar siswa. Mutu kinerja mengajar guru dapat diartikan sebagai serangkaian perilaku atau kegiatan yang dilaksanakan oleh guru berdasarkan kemampuannya dalam memberikan layanan pengajaran yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan siswa serta tujuan pembelajaran yang hendak dicapai secara efektif dan efisien. Mutu kinerja mengajar guru ditunjukkan dalam proses pembelajaran yang berlangsung efektif, dimana guru dipersyaratkan memiliki kompetensi, profesionalisme dan kemampuan pedagogik yaitu antara lain penguasaan terhadap materi yang akan diajarkan, mampu merencanakan dan melaksanakan kegiatan pembelajaran, serta mampu melakukan evaluasi pembelajaran.

Permasalahan kurangnya tenaga pendidik yang profesional, berkualitas dan kompeten dalam bidang yang diajarkannya yang dihadapi oleh Kota Sukabumi diantisipasi dengan meningkatkan kinerja guru. Untuk itu Penilaian Kinerja Guru (PKG) atau sering disebut sebagai penilaian prestasi kerja perlu dilaksanakan sesuai dengan arah kebijakan pemerintah yang mengeluarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenneg PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2009) tentang jabatan fungsional guru dan angka kreditnya, disebutkan bahwa penilaian kinerja guru adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karier kepangkatan dan jabatannya. Kebijakan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan memfasilitasi guru dalam mengembangkan profesionalismenya dengan jalan menilai kinerja guru setiap tahun. PKG memberikan kontribusi secara langsung pada mutu pembelajaran yang dilakukan guru sekaligus membantu pengembangan kariernya sebagai tenaga profesional. Melalui kegiatan ini diharapkan mutu kinerja mengajar guru dapat ditingkatkan dari waktu ke waktu.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja guru tahun 2015 terhadap guru-guru SMP Negeri di Kota Sukabumi yang dilakukan oleh kepala sekolah pada setiap unit kerjanya, diperoleh nilai PK Guru sub unsur pembelajaran/bimbingan dalam rentang 76-90 yaitu berada pada kategori baik. Meskipun dari hasil penilaian kinerja guru sudah baik, akan tetapi perlu dilakukan upaya optimalisasi secara terus menerus. Dari hasil PKG tersebut, masih ditemukan adanya beberapa guru yang belum secara utuh melaksanakan PAIKEM, masih lemah dalam mengembangkan materi, dan

belum semua guru menggunakan alat bantu pembelajaran.

Hasil penilaian kinerja guru yang sudah baik perlu ditingkatkan atau minimal dipertahankan. Upaya ke arah tersebut memerlukan dukungan baik secara eksternal maupun internal. Dukungan eksternal paling tinggi berasal dari organisasi sekolah, seorang kepala sekolah menjadi pimpinan langsung dari guru yang memiliki tugas dan tanggung jawab terhadap peningkatan mutu kinerja mengajar guru. Model kepemimpinan instruksional sangat cocok diterapkan bagi kepala sekolah yang memiliki perhatian tinggi terhadap mutu akademik atau pembelajaran. Kepala sekolah instruksional memberikan alokasi waktu yang lebih banyak untuk meningkatkan mutu pembelajaran melalui aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan peningkatan kinerja guru. Dengan membatasi kegiatan-kegiatan yang bersifat seremonial dan kegiatan non akademis lainnya.

Sementara, dukungan internal yang kuat yang muncul dari dalam diri guru itu sendiri adalah komitmen. Guru memerlukan suatu komitmen dalam menjalankan kerjanya. Komitmen guru mencerminkan kesungguhan, tanggung jawab, kepedulian, semangat, dan loyalitas dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran. Komitmen ditunjukkan dalam sikap keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Dengan komitmen yang tinggi, maka mutu kinerja mengajar guru akan tercapai secara optimal.

Berdasarkan uraian di atas, diduga bahwa faktor kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan komitmen guru dapat meningkatkan mutu kinerja mengajar guru, sehingga peneliti mengambil fokus penelitian sebagai variabel

pengaruh adalah kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan komitmen guru.

Mutu Kinerja Mengajar Guru

Konsep mutu perlu dipahami dengan baik dan jelas agar rencana program peningkatan mutu dapat terarah dan memberikan hasil yang optimal. Para ahli mendefinisikan mutu dari berbagai sudut pandangnya masing-masing. Usman (2014, hlm. 541) mengutip beberapa definisi mengenai mutu sebagai berikut: (1) Deming, mendefinisikan mutu sebagai satu tingkat yang dapat diprediksi dari keseragaman dan ketergantungan pada biaya yang rendah sesuai pasar, (2) Juran, mengartikan mutu sebagai kemampuan untuk digunakan (*fitness for use*), (3) Crosby, menyatakan bahwa mutu sesuai persyaratan. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, yang disebut mutu adalah sifat-sifat produk atau jasa yang sesuai persyaratan dan memiliki kemampuan dalam memenuhi kebutuhan penggunaannya.

Berbicara tentang mutu berarti berbicara tentang suatu produk atau layanan (jasa). Dari sisi penyelenggaraannya, pendidikan termasuk kategori layanan jasa (*service*). Jasa menurut Kotler (dalam Syamsi, 2008) adalah setiap tindakan atau unjuk kerja yang ditawarkan oleh satu pihak ke pihak lain yang secara prinsip *intangible* dan tidak menyebabkan perpindahan kepemilikan apapun. Dari pernyataan Kotler tersebut dapat dipahami bahwa jasa merupakan kinerja yang diberikan oleh penyedia layanan kepada konsumen. Bersifat *intangible* maksudnya jasa tidak berwujud, berbeda dengan barang atau benda. Jasa merupakan suatu kinerja (*performance*), tindakan, proses, atau usaha yang tidak bisa dilihat, dirasa, maupun didengar sebelum dibeli atau dikonsumsi.

Mengenai kinerja, Supardi (2013, hlm. 47) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan standardisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan. Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa kinerja sebagai proses dan hasil akhir dari suatu kegiatan yang dilakukan seorang pegawai dalam mencapai tujuan organisasi harus berdasarkan kepada standar atau ukuran yang telah ditentukan.

Sedangkan, mengajar menurut Usman dan Setiawati (1993, hlm. 6), mengajar pada prinsipnya adalah membimbing siswa dalam kegiatan belajar mengajar. Howard (dalam Slameto, 1995, hlm. 32) memberikan definisi mengajar lebih lengkap, menurutnya mengajar adalah suatu aktivitas untuk mencoba menolong, membimbing seseorang untuk mendapatkan, mengubah atau mengembangkan *skills, attitude, ideals* (cita-cita), *appreciations* (penghargaan) dan *knowledge*.

Pemahaman secara umum mengajar seringkali diartikan sebagai usaha guru untuk menyampaikan dan menanamkan pengetahuan kepada siswa atau *transfer of knowledge*. Padahal tugas guru dalam mengajar bukan sekedar memindahkan pengetahuan kepada siswanya, meminta siswa mencatat dan menghafalkan bahan pelajaran sehingga siswa tidak berpikir dan berbuat sesuatu, hanya mendengarkan dan menerima saja apa yang diberikan guru. Mengajar yang hanya menekankan intelektual saja tidak akan membentuk kreativitas di dalam diri siswa, jiwanya menjadi tidak kritis, kurang inisiatif, dan daya kreasi yang rendah. Menjadi tugas berat bagi guru untuk membawa perubahan tingkah laku siswa ke arah yang lebih baik. Guru perlu memikirkan

bagaimana bentuk penyajian pembelajaran yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut.

Konsep mengajar apabila dikaitkan dengan kinerja guru akan mengandung pengertian bahwa kinerja mengajar guru adalah suatu kemampuan guru dalam melaksanakan tugas mengajar yaitu membimbing siswa dalam belajar dengan menciptakan proses pembelajaran yang sebaik-baiknya demi tercapainya tujuan pembelajaran. Untuk dapat menampilkan kinerja yang bagus, guru harus profesional dalam menjalankan tugasnya. Guru yang memiliki kinerja yang baik dan profesional dalam implementasi kurikulum menurut Basyirudin dan Usman (dalam Supardi, 2013, hlm. 59) memiliki ciri-ciri yaitu mendesain program pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan menilai hasil belajar peserta didik.

Dalam upaya mencapai tujuan pembelajaran, guru perlu merencanakan dan menyiapkan pembelajaran yang bermutu yaitu dengan mengkondisikan berbagai aspek pembelajaran. Menurut Sulthon (2013) untuk menuju pembelajaran yang berkualitas dibutuhkan pengkondisian berbagai aspek pembelajaran diantaranya: metode, strategi, pendekatan, pengelolaan pembelajaran, manajemen kelas, pemanfaatan media, dan penguasaan materi pembelajaran. Sulthon menambahkan bahwa dalam paradigma pendidikan modern, pembelajaran yang bermutu adalah pembelajaran yang di desain dengan subyek (siswa) dijadikan sebagai pelaku pembelajaran, dengan demikian dalam pembelajaran yang aktif melakukan belajar adalah siswa sedang guru sebagai fasilitator dan motivator dalam belajar. Hal ini bertolak belakang dengan proses pembelajaran yang dilakukan oleh banyak guru saat ini. Guru terbiasa mendominasi

kegiatan pembelajaran. Dalam menyampaikan materi, guru terbiasa menggunakan metode ceramah, sementara siswa hanya duduk, mencatat, dan mendengarkan, sehingga siswa menjadi pasif dan suasana pembelajaran tidak kondusif.

Mengajar pada intinya adalah melayani kebutuhan siswa dalam belajar. Untuk itu guru perlu memperhatikan kondisi siswa yang diajarnya, memahami latar belakang, kemampuan, minat, dan potensi yang dimiliki siswa. Pemenuhan terhadap kebutuhan belajar siswa akan memberi kepuasan bagi siswa yang ditandai dengan meningkatnya prestasi belajar yang dicapainya. Oleh karena itu, pelayanan yang diberikan guru harus terencana dan sistematis dengan memperhatikan dimensi kualitas pelayanan jasa dari Parasuraman, Zeithaml dan Berry (dalam Tjiptono, 2012, hlm. 174) yang meliputi: (1) reliabilitas (*reliability*), (2) daya tanggap (*responsiveness*), (3) jaminan (*assurance*), (4) empati (*empathy*), dan (5) bukti fisik (*tangibles*).

Penilaian terhadap mutu kinerja mengajar guru memerlukan sumber informasi data dari berbagai pihak, terutama yang terlibat langsung dalam proses pembelajaran yaitu siswa. Pandangan siswa mengenai kemampuan guru mengajar dan pelayanan yang diterimanya adalah faktor yang menentukan penilaian dan pengukuran kepuasan pelanggan.

Dari penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa mutu kinerja mengajar guru merupakan serangkaian perilaku atau kegiatan yang dilaksanakan oleh guru berdasarkan kemampuannya dalam memberikan layanan pengajaran yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan siswa serta tujuan pembelajaran yang hendak dicapai secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah

Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu kepala dan sekolah, kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Wahjosumidjo (2010, hlm. 83) mengartikan kepala sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

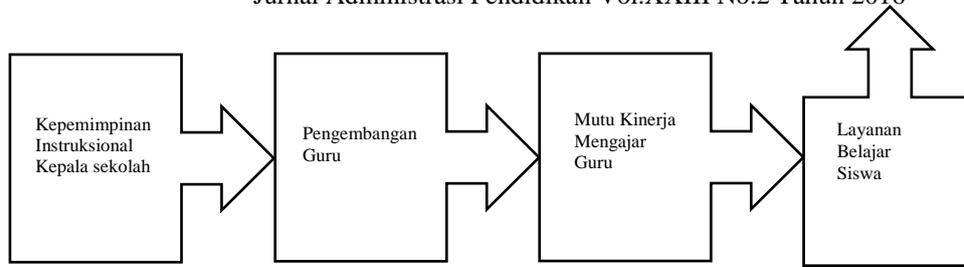
Kepemimpinan instruksional atau lebih dikenal dengan istilah kepemimpinan pembelajaran mulai dikenal di Indonesia pada tahun 2010. Menurut Huber (dalam Usman & Raharjo, 2013), kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*) disebut juga *education leadership, school leadership, visionary leadership and teaching, learning leadership, and supervision leadership*.

Bush (dalam Usman, 2015) menyatakan bahwa konsep kepemimpinan instruksional fokus pada kegiatan belajar mengajar dan pada perilaku guru dalam melayani siswa. Pengaruh pemimpin ditargetkan pada pembelajaran siswa melalui guru. Sedangkan, Suhardan (2010, hlm. 73) menyampaikan bahwa kepemimpinan pembelajaran merupakan aktivitas kepala sekolah yang kesehariannya disibukkan dengan kegiatan mempengaruhi orang-orang yang menjalankan kegiatan akademik di sekolah, mereka adalah guru dan staf edukatif atau staf teaching. Sejalan dengan

hal tersebut, Rigsbee (dalam Daryanto, 2011, hlm. 51) mengemukakan bahwa seorang kepala sekolah yang baik adalah seorang pemimpin yang bersifat instruksional yang membantu guru untuk menciptakan bagaimana cara terbaik siswa belajar. Kepala sekolah yang bersifat instruksional menempatkan agenda pembelajaran pada urutan pertama dari seluruh kegiatannya. Memberikan dukungan yang tepat untuk peningkatan mutu kinerja mengajar guru dan kesuksesan pembelajaran di kelas.

Lebih jelas Hallinger (dalam Emmanouil dkk., 2014) menekankan bahwa seorang kepala sekolah instruksional juga mencoba untuk menciptakan lingkungan belajar yang positif dengan mendukung pengembangan profesional, berbagi visi dan memberikan motivasi yang kuat serta inspirasi untuk pembelajaran staf pengajar (guru). Kepala sekolah instruksional memberi motivasi pada guru untuk mengembangkan profesionalisme sehingga guru mampu meningkatkan mutu pengajaran.

Dari pernyataan-pernyataan diatas dapat dipahami bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah adalah perilaku kepala sekolah yang memprioritaskan aktivitasnya pada pembelajaran yaitu dengan mempengaruhi, mengarahkan, dan membimbing guru dalam kegiatan belajar mengajar sehingga guru dapat memberikan layanan belajar terbaik kepada siswa. Dengan demikian, dapat peneliti gambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.

Proses Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah

Gambar di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah menempatkan guru sebagai komponen utama yang perlu dikembangkan artinya kepemimpinan instruksional kepala sekolah membangun dan mendorong munculnya kreativitas guru yang profesional, inovatif, dan kreatif dalam proses pembelajaran. Dimana pembinaan terhadap kinerja mengajar guru dalam melaksanakan tugas mengajar menjadi target utama. Kepala sekolah memberikan implikasi yang luas dan besar dalam meningkatkan kinerja mengajar guru agar bermutu. Mutu kinerja mengajar guru pada akhirnya bermuara pada peningkatan layanan belajar siswa.

Organization for Economic Cooperation and Development (dalam Usman, 2013) menyatakan bahwa kepemimpinan pembelajaran efektif apabila kepala sekolah mampu memainkan perannya sebagai: (1) pemantau kerja guru, (2) penilai kinerja guru, (3) pelaksana dan pengaturan pendampingan dan pelatihan, (4) perencana Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) guru, (5) pengkoordinasi kerja tim, dan (6) pengkoordinasi pembelajaran kolaboratif. Langkah-langkah tersebut tampaknya perlu dilakukan mengingat laju perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat serta arus globalisasi menuntut guru untuk selalu memutakhirkan wawasan dan kemampuannya. Wawasan dan kemampuan

seorang guru diharapkan mampu menyokong kegiatannya dalam proses belajar mengajar, sehingga guru memiliki cara pandang yang maju dalam menilai berbagai hal.

Sebagai konsep kepemimpinan yang fokus pada kegiatan belajar mengajar dan perilaku guru dalam melayani siswa, maka kepala sekolah sebagai pemimpin instruksional memfokuskan kegiatannya pada upaya peningkatan dan perbaikan mutu kinerja mengajar para gurunya, yaitu dengan mengajak, mendorong, mengarahkan, dan memfasilitasi guru bagi pengembangan kinerjanya. Memberdayakan guru sehingga memiliki keunggulan dalam mutu.

Komitmen Guru

Komitmen pada umumnya didefinisikan sebagai keterikatan tingkat tinggi terhadap sebuah organisasi, aktivitas atau orang (Crosswell, 2006). Menurut Armstrong (2003, hlm. 34), komitmen adalah kecintaan dan kesetiaan. Sementara Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien (dalam Wibowo, 2014, hlm. 428) menyatakan komitmen sebagai loyalitas seorang individu pada organisasi. Dari pernyataan-pernyataan tersebut, maka komitmen dapat dikatakan sebagai bentuk keterikatan, kecintaan, kesetiaan, dan loyalitas individu baik terhadap organisasi, pekerjaan, maupun orang lain.

Menurut Graham (1996), komitmen guru adalah faktor kunci yang mempengaruhi proses

belajar mengajar. Hal ini mengandung pemahaman bahwa guru sebagai individu memiliki keterlibatan dengan sekolah, dengan materi pelajaran, tujuan pembelajaran, dan niat guru untuk mempertahankan keanggotaan organisasi, semua ini akan berpengaruh terhadap proses pembelajaran yang dilakukannya. Senada dengan Coladarci (dalam Fresko dkk.,1997) yang mendefinisikan komitmen guru sebagai derajat keterikatan psikologis bagi profesi mengajar. Komitmen guru mencerminkan derajat hubungan yang dimiliki oleh guru terhadap pekerjaannya yaitu mengajar.

Crosswell (2006) menyebutkan dimensi-dimensi penting dari komitmen guru diantaranya adalah komitmen terhadap: (1) sekolah atau organisasi, (2) siswa, (3) kelanjutan karier, (4) pengetahuan dasar profesional, dan (5) profesi mengajar.

Mart (2013a) mengungkapkan bahwa guru yang memiliki komitmen pada sekolah menunjukkan sikap seperti: bangga dengan sekolah tempatnya bekerja, membangkitkan keinginan untuk bekerja lebih keras, tertarik pada masa depan sekolah.

Komitmen guru terhadap siswa, menurut Park (2005) meliputi kesediaan guru untuk membantu siswa dan bertanggung jawab atas pembelajaran siswa dan kehidupan sekolah. Dalam hal ini, Mart (2013b) mengungkapkan sebagai berikut:

A committed teacher always makes every effort to advance students' professional competence by providing them a quality learning environment. A committed teacher, through making effective contribution to the achievement of students, endeavors their students to be well-educated in their community.

Seorang guru yang memiliki komitmen terhadap siswa akan berusaha menciptakan lingkungan belajar yang berkualitas, siswa diposisikan sebagai subjek belajar dan guru sebagai fasilitator. Guru berupaya untuk meningkatkan kompetensi siswa dengan cara membimbing dan memotivasi siswa agar mencapai hasil belajar yang optimal.

Nias dkk. (dalam Crosswell, 2006) menyebutkan bahwa aspek lain dari komitmen adalah memperhatikan kelanjutan karier. Kelanjutan karier merupakan proses dan kegiatan mempersiapkan pegawai untuk jabatan yang akan datang. Komitmen guru terhadap kelanjutan karier di tunjukkan dengan keterlibatan guru di dalam meningkatkan kompetensinya agar karier yang digeluti dapat berkembang maksimal. Diantaranya, menghadiri forum atau kegiatan ilmiah. Menurut Noordin dkk. (2008), orang yang berkomitmen terhadap kariernya akan mungkin berkinerja lebih baik dan ini akan mengarah pada kinerja organisasi yang lebih baik secara keseluruhan. Seorang guru hendaklah memiliki komitmen untuk mengembangkan kariernya, selain dapat meningkatkan kompetensi juga akan meningkatkan kinerja mengajarnya lebih baik.

Good dan Brophy (Ohi, 2007) berpendapat bahwa untuk menjadi pembuat kebijakan yang aktif dan untuk mengembangkan pribadi mereka, guru perlu memahami pengetahuan dasar yang mendukung pengajaran, meliputi tidak hanya informasi tentang strategi pembelajaran tetapi juga tentang pengembangan siswa, pembelajaran, dan motivasi. Untuk itu guru perlu meningkatkan 'knowledge dan expertise' mereka secara serius dan keinginan untuk melakukannya sebaik mungkin.

Sedangkan, komitmen guru pada profesi menurut Somech dan Bloger (dalam Thien dkk., 2014), melibatkan keterikatan sikap terhadap profesi atau pekerjaan yang berhubungan dengan identifikasi pribadi dan kepuasan sebagai guru. Profesi menunjuk pada suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian, tanggung jawab, dan kesetiaan terhadap profesi (Saud, 2013, hlm.7). Profesi dilaksanakan sebagai suatu pekerjaan dengan keterlibatan pribadi yang mendalam. Guru dikatakan sebagai sebuah profesi karena guru dituntut memiliki keahlian dalam mengajar, merancang pengajaran, dan mengelola kelas. Thapan (dalam Mart, 2013a) menyebutkan bahwa komitmen untuk mengajar berkontribusi pada perilaku guru, sikap, persepsi, dan kinerja. Profesi guru tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang karena harus melalui proses pendidikan dan

pelatihan yang intensif. Komitmen guru terhadap profesi ditunjukkan dengan melaksanakan tugas penuh tanggung jawab dan kemauan yang tinggi untuk meningkatkan keahlian dan kemampuan profesionalnya secara terus-menerus.

Komitmen guru merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Ditandai dengan keinginan guru untuk mengerjakan tugasnya dengan serius dan sungguh-sungguh. Guru akan menjiwai peran sebagai tenaga pendidik, menjiwai siswa dan menjiwai bidang studi yang diajarkannya. Apabila proses pembelajaran ini dikembangkan maka siswa akan menjadi *output* yang memiliki kemandirian dalam berpikir. Untuk itu, siswa perlu mendapatkan pelayanan belajar yang bermutu dari sosok guru yang memiliki komitmen tinggi.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan terhadap seluruh SMP Negeri yang ada di Kota Sukabumi Provinsi Jawa Barat yang berjumlah 16 sekolah yang tersebar pada tujuh kecamatan. Populasi responden dalam penelitian ini adalah seluruh guru dan siswa kelas IX yang terdiri dari 572 orang guru dan 4.165 orang siswa.

Melihat jumlah populasi yang besar, maka peneliti hanya akan mengambil sebagian dari populasi. Penentuan jumlah sampel menggunakan teknik *Probability Sampling*. Salah satu jenis dari teknik ini adalah *Simple Random Sampling*. Besaran jumlah sampel yang diambil dari populasi dihitung dengan menggunakan rumus *Slovin*. Dari hasil perhitungan diperoleh jumlah sampel guru dalam penelitian ini adalah 85

orang guru dan 98 orang siswa. Teknik pengumpulan data menggunakan angket yang disusun berbentuk *skala Likert*. Sebelum angket disebarkan kepada responden, angket penelitian tersebut terlebih dahulu dilakukan uji coba instrumen untuk melihat validitas dan reliabilitasnya.

Teknik analisis data dilakukan melalui tahapan berikut: (1) seleksi angket untuk memeriksa dan menyeleksi kelengkapan data yang terkumpul, (2) analisis deskriptif dimaksudkan untuk melihat kecenderungan jawaban responden pada masing-masing variabel dengan menggunakan teknik *Weighted Means Scored (WMS)*, (3) mengubah skor mentah menjadi skor baku, (4) melakukan uji persyaratan analisis data yaitu uji normalitas dan linieritas, (5) menguji

hipotesis penelitian dengan analisis korelasi dan regresi, serta uji signifikansi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

HASIL PENELITIAN

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa secara umum variabel mutu kinerja mengajar guru (Y) berada pada kategori tinggi dengan skor rata-rata 3,99, variabel Kepemimpinan instruksional kepala sekolah (X₁) berada pada

kategori tinggi dengan skor rata-rata 3,95, dan komitmen guru (X₂) berada pada kategori sangat tinggi dengan skor rata-rata 4,06.

Selanjutnya, berdasarkan hasil analisis korelasi dan regresi baik secara sederhana maupun ganda diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1.
Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

Pengaruh antar Variabel	Koefisien Korelasi	Koefisien Regresi	Signifikansi Regresi	Koefisien Determinasi	Variabel Lain
X ₁ terhadap Y	0,800 Sangat Kuat	Y' = 9,238 + 0,788X ₁ Positif	12,145 > 1,989 Signifikan	64%	36%
X ₂ terhadap Y	0,842 Sangat Kuat	Y' = 7,396 + 0,825X ₂ Positif	14,200 > 1,989 Signifikan	70,8%	29,2%
X ₁ dan X ₂ terhadap Y	0,889 Sangat Kuat	Y' = 1,551 + 0,401X ₁ + 0,541X ₂ Positif	154,83 > 3,11 Signifikan	79%	21%

Dari tabel di atas, diperoleh koefisien korelasi X₁ terhadap Y sebesar 0,800, maka hubungan antara variabel kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap mutu kinerja mengajar guru tergolong pada kategori sangat kuat. Hubungan variabel komitmen guru terhadap mutu kinerja mengajar guru sebesar 0,842 tergolong pada kategori sangat kuat. Demikian juga, hasil korelasi ganda X₁ dan X₂ terhadap Y yaitu hubungan antara variabel kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan komitmen guru secara bersama-sama terhadap mutu kinerja

mengajar guru sebesar 0,889 tergolong pada kategori sangat kuat.

Adapun hasil analisis regresi X₁ terhadap Y diperoleh koefisien regresi sebesar 0,788 dan konstanta 9,238. Maka dapat digambarkan bentuk hubungan variabel kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap mutu kinerja mengajar guru dalam persamaan regresi **Y' = 9,238 + 0,788X₁**. Selanjutnya, diperoleh koefisien regresi X₂ terhadap Y sebesar 0,825 dan konstanta sebesar 7,396. Maka dapat digambarkan bentuk hubungan variabel komitmen guru terhadap mutu kinerja mengajar guru dalam persamaan regresi **Y' = 7,396**

+ $0,825X_2$. Sedangkan, koefisien regresi ganda X_1 dan X_2 terhadap Y , yaitu kepemimpinan instruksional kepala sekolah (X_1) sebesar 0,401 dan komitmen guru (X_2) sebesar 0,541 dengan konstanta 1,551. Dengan demikian, persamaan regresi gandanya adalah $Y' = 1,551 + 0,401X_1 + 0,541X_2$.

Hasil uji signifikansi (uji t) untuk X_1 terhadap Y diperoleh t hitung sebesar 12.145 dan diperoleh t tabel 1.989, karena t hitung $>$ t tabel atau $12.145 > 1.989$, maka keputusannya pengaruh X_1 terhadap Y signifikan. Hasil uji signifikansi untuk X_2 terhadap Y diperoleh t hitung sebesar 14.200 dan t tabel 1.989, karena t hitung $>$ t tabel atau $14.200 > 1.989$, maka keputusannya pengaruh X_2 terhadap Y signifikan. Sedangkan, hasil uji signifikansi (uji F) untuk X_1 dan X_2 terhadap Y , diperoleh F hitung sebesar 154,83 dan f tabel sebesar 3,11. Karena F hitung $>$ F tabel atau $154,83 > 3,11$, maka keputusannya pengaruh X_1 dan X_2 terhadap Y signifikan.

Nilai koefisien determinasi X_1 terhadap Y yaitu 0,640 atau 64%. Ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan instruksional kepala sekolah berpengaruh terhadap mutu kinerja mengajar guru sebesar 64% dan sisanya 36% dipengaruhi oleh variabel lain. Nilai koefisien determinasi X_2 terhadap Y yaitu 0,708 atau 70,8%. Ini menunjukkan bahwa variabel komitmen guru berpengaruh terhadap mutu kinerja mengajar guru sebesar 70,8% dan sisanya 29,2% dipengaruhi oleh variabel lain. Nilai koefisien determinasi X_1 dan X_2 terhadap Y yaitu 0,790 atau 79%. Ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan komitmen guru secara bersama-sama berpengaruh terhadap mutu kinerja mengajar guru sebesar 79% dan sisanya 21% dipengaruhi oleh variabel lain.

PEMBAHASAN

Gambaran Mutu Kinerja Mengajar Guru

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mutu kinerja mengajar guru SMP Negeri di Kota Sukabumi berada pada kategoritinggi dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,99. Variabel mutu kinerja mengajar guru diukur melalui lima dimensi dan diperoleh hasil pengukuran sebagai berikut: (1) reliabilitas (*reliability*) dengan skor rata-rata sebesar 3,75, (2) daya tanggap (*responsiveness*) dengan skor rata-rata sebesar 3,96, (3) jaminan (*assurance*) dengan skor rata-rata sebesar 4,11, (4) empati (*empathy*) dengan skor rata-rata sebesar 4,13, (5) bukti fisik (*tangibles*) dengan skor rata-rata sebesar 4,03.

Dimensi jaminan (*assurance*) memperoleh jawaban dengan skor paling tinggi, sedangkan reliabilitas (*reliability*) meskipun berada dalam kategori tinggi merupakan jawaban dengan skor terendah.

Rendahnya perolehan skor rata-rata dimensi reliabilitas (*reliability*) penyebabnya antara lain, guru memulai pembelajaran tidak tepat waktu, penggunaan metode mengajar yang kurang variatif, jarang menggunakan alat bantu belajar/media yang relevan dengan materi, dan kurang memberikan kesempatan kepada siswa untuk bertanya. Hal ini akan menyebabkan faktor kebosanan pada siswa. Menurut Hasibuan dan Moedjiono (2006, hlm. 64), faktor kebosanan pada siswa disebabkan oleh adanya penyajian kegiatan belajar yang begitu-begitu saja akan mengakibatkan perhatian, motivasi, dan minat siswa terhadap pelajaran, guru, dan sekolah menurun.

Reliabilitas atau keandalan diukur dengan tindakan pelayanan yang tepat, profesionalisme dalam menangani keluhan siswa, melayani siswa

dengan baik dan ramah, memberikan layanan belajar sesuai dengan tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan, dan memberikan pelayanan selalu sesuai dengan jadwal dan tepat waktu. Menurut Zeithaml, Bitner, dan Gremler (2006, hlm. 117), keandalan didefinisikan sebagai kemampuan untuk melakukan layanan yang dijanjikan dengan terpercaya dan akurat atau sesuai dengan apa yang dijanjikan.

Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan keandalan atau reliabilitas guru yaitu: (1) kemampuan, guru harus memiliki kemampuan profesional dan memiliki kompetensi di bidangnya agar dapat meyakinkan siswa untuk berprestasi, (2) kinerja, guru dituntut memiliki kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya, (3) kepribadian, guru memiliki kepribadian yang kuat yang menjadikannya sebagai teladan bagi siswa dan membawa citra positif bagi lembaga sekolah, (4) Kedewasaan, guru mampu mengendalikan diri dan matang dalam mengendalikan kondisi siswa. (5) komitmen, guru harus membangun dan mempertahankan komitmen dalam lingkungan belajar yang sehat, sehingga siswa akan lebih termotivasi.

Gambaran Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah SMP Negeri di Kota Sukabumi berada pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,95. Variabel diukur melalui tujuh dimensi dan diperoleh hasil pengukuran sebagai berikut: (1) peningkatan secara berkelanjutan dengan skor rata-rata sebesar 4,04, (2) kultur pembelajaran dengan skor rata-rata sebesar 3,86, (3) penilaian hasil belajar dengan skor rata-rata sebesar 3,79, (4) pengembangan profesionalisme

guru dengan skor rata-rata sebesar 3,91, (5) manajemen sekolah, dengan skor rata-rata sebesar 3,94, (6) etika, dengan skor rata-rata sebesar 4,07, (7) perbedaan, dengan skor rata-rata sebesar 4,04.

Berdasarkan temuan dari seluruh dimensi yang diteliti, dimensi etika memperoleh jawaban dengan skor paling tinggi, dan dimensi penilaian hasil belajar meskipun berada dalam kategori tinggi merupakan jawaban dengan skor terendah dari ketujuh dimensi tersebut. Hal ini menunjukkan peran kepala sekolah dalam memimpin, memfasilitasi, dan berkolaborasi dengan guru dalam menilai hasil belajar siswa masih dirasakan kurang oleh guru.

Rendahnya perolehan skor rata-rata dimensi penilaian hasil belajar penyebabnya antara lain, kepala sekolah jarang mengajak guru berdiskusi tentang cara memberi penilaian hasil belajar siswa, dan kepala sekolah tidak memberi teguran kepada guru yang tidak mengoreksi hasil ulangan siswa.

Konsep dimensi penilaian hasil belajar adalah kepemimpinan instruksional kepala sekolah berupaya memfasilitasi peningkatan mutu pembelajaran di sekolah berdasarkan hasil penilaian yang dilakukan secara berkelanjutan. Penilaian (*assessment*) merupakan salah satu elemen penting dalam kegiatan pembelajaran. Dengan penilaian tersebut dapat diketahui tingkat kemajuan belajar siswa, kemampuan siswa baik kekurangan atau kelebihan siswa dalam belajar, dan menjadi *feedback* bagi guru untuk mengevaluasi tingkat keberhasilan proses belajar mengajar. Untuk itu, kepala sekolah perlu memperhatikan hal-hal yang terkait dengan penilaian dalam pembelajaran tersebut.

Menurut Hargreaves dkk.(2001), menekankan perlunya pemimpin instruksional untuk membantu guru menyesuaikan tuntutan

ujian dengan penilaian profesional berkelanjutan untuk pengembangan siswa. Sedangkan Lingard dkk.(2003) mengemukakan bahwa, hal terpenting yang diperlukan dalam pembelajaran adalah pengembangan ruang dalam sekolah untuk membahas cara-cara dimana praktek kelas (penilaian dan pedagogik) dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja secara produktif.

Pengembangan kemampuan guru dalam menilai hasil belajar diterapkan oleh kepala sekolah dengan berbagai strategi, diantaranya: (1) melakukan kunjungan kelas untuk melihat proses penilaian secara langsung, (2) mengadakan rapat-rapat pembinaan guru untuk mengenalkan informasi baru yang perlu diketahui guru berkaitan dengan penilaian hasil belajar siswa, (3) mengikutsertakan para guru dalam diklat, seminar, dan penataran pendidikan yang membahas tentang penilaian, (4) mendorong para guru agar aktif dalam kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) karena melalui MGMP ini guru dapat berdiskusi untuk memecahkan masalah yang dihadapi dalam mengajar termasuk dalam memberikan penilaian dan pembuatan instrumen.

Penilaian hasil belajar dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk perbaikan proses belajar siswa. Siswa diberi kesempatan untuk mengikuti program remedial dan pengayaan untuk mencapai hasil yang optimal. Bagi kepala sekolah, penilaian hasil belajar siswa digunakan sebagai dasar untuk membuat keputusan, menyusun kebijakan dan mengembangkan program selanjutnya.

Gambaran Komitmen Guru

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa komitmen guru SMP Negeri di Kota Sukabumi berada pada kategorisangat tinggi dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,06. Variabel komitmen guru diukur melalui lima

dimensi dan diperoleh hasil pengukuran sebagai berikut: (1) komitmen terhadap sekolah atau organisasi dengan skor rata-rata sebesar 3,99, (2) komitmen terhadap siswa dengan skor rata-rata sebesar 3,88, (3) komitmen terhadap kelanjutan karir dengan skor rata-rata sebesar 4,11, (4) komitmen terhadap pengetahuan dasar professional dengan skor rata-rata sebesar 4,08, (5) komitmen terhadap profesi mengajar, dengan skor rata-rata sebesar 4,25

Secara umum komitmen guru SMP Negeri di Kota Sukabumi tergolong sudah sangat baik. Berdasarkan temuan dari seluruh dimensi yang diteliti, dimensi komitmen terhadap profesi mengajar memperoleh jawaban dengan skor paling tinggi, dan dimensi komitmen terhadap siswa meskipun berada dalam kategori tinggi merupakan jawaban dengan skor terendah dari kelima dimensi tersebut. Hal ini menunjukkan komitmen guru untuk membantu siswa dalam pembelajaran dan mengembangkan kemampuan terbaik siswa belum sepenuhnya terealisasikan.

Rendahnya perolehan skor rata-rata pada dimensi komitmen terhadap siswa penyebabnya antara lain, guru kurang berusaha menggali potensi yang dimiliki siswa untuk dikembangkan dan belum sepenuhnya memonitor perkembangan siswa pada aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik siswa.

Kegiatan belajar mengajar yang bermutu dapat dicapai apabila guru dapat memenuhi kebutuhan siswa. Untuk mewujudkan pembelajaran yang memuaskan diperlukan suatu komitmen guru yang penuh kesungguhan dalam memberikan layanan pembelajaran. Menurut Kotler (1999, hlm. 52) kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya. Siswa

sangat mengharapkan layanan guru secara maksimal yaitu guru memiliki tujuan untuk dapat melayani kepentingan terbaik siswa, terutama prestasi akademiknya.

Menurut Mart (2013b), komitmen guru sangat terkait dengan kinerja guru dimana memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hasil belajar siswa. Lebih lanjut Mart menjelaskan, seorang guru yang memiliki komitmen selalu berusaha untuk meningkatkan kompetensi siswa dengan menyediakan mereka lingkungan belajar yang berkualitas.

Seorang guru yang berkomitmen untuk siswa adalah guru yang menempatkan belajar dan minat siswa di atas segalanya. Beberapa karakteristik seorang guru yang mengutamakan komitmennya untuk siswa antara lain: (1) memilih bahan ajar yang sesuai dengan kebutuhan siswa, (2) merencanakan pembelajaran dengan mempertimbangkan minat khusus siswa, (3) memperhatikan siswa dan mengingatkannya ketika melakukan kesalahan, (4) memberikan kesempatan kepada siswa untuk tetap berhubungan dengan mereka di luar jam pelajaran, (5) berusaha tidak membawa masalah pribadi yang dapat mempengaruhi kelas, (6) menghormati siswa, (7) ingin siswanya berhasil dan membantu mereka menjadi pelajar yang mandiri (8) berusaha melakukan penilaian dengan tepat waktu agar secepatnya dapat dilakukan umpan balik.

Singh dan Billinngley (dalam Mart, 2013b) menekankan bahwa rendahnya tingkat komitmen guru menurunkan prestasi belajar siswa. Oleh karena itu, sudah seyogyanya guru mempunyai komitmen terhadap siswa dan proses belajarnya karena komitmen tinggi guru adalah untuk kepentingan siswa.

Analisis Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah terhadap Mutu Kinerja Mengajar Guru

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap mutu kinerja mengajar guru. Besarnya pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap mutu kinerja mengajar guru adalah 64%, sisanya sebesar 36% dipengaruhi oleh variabel lain.

Selanjutnya, dari perhitungan analisis regresi menunjukkan bahwa setiap penambahan satu poin kepemimpinan instruksional kepala sekolah, maka mutu kinerja mengajar guru akan mengalami peningkatan sebesar 0.788 poin. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan instruksional kepala sekolah maka mutu kinerja mengajar guru akan semakin meningkat. Dengan demikian, kepemimpinan instruksional kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang memberikan pengaruh terhadap mutu kinerja mengajar guru.

Kepemimpinan instruksional kepala sekolah berpengaruh terhadap mutu kinerja mengajar guru, disebabkan karena aktivitas kepala sekolah yang benar-benar memfokuskan diri terhadap peningkatan proses dan hasil belajar siswa melalui guru. Artinya kepemimpinan instruksional memberdayakan segenap kemampuan guru dalam mengajar sehingga mutu kinerja mengajar guru meningkat. Kinerja mengajar guru yang bermutu pada gilirannya akan meningkatkan proses dan hasil belajar siswa karena hasil belajar siswa tidak langsung dari kepemimpinan instruksional kepala sekolah, melainkan melalui proses pengajaran yang dilakukan guru. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian Leitwood dkk. (dalam Usman,

2015) yang menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh tidak langsung terhadap hasil belajar siswa, tetapi melalui guru.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian Usman (2015), yaitu kepemimpinan instruksional adalah pendampingan yang fokus pada pembelajaran yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran sesuai kurikulum, dan mengembangkan keprofesionalan guru untuk meningkatkan proses dan hasil belajar siswa. Menjadi tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dalam mengembangkan profesionalisme guru. Seperti yang diungkapkan Emmanouil dkk. (2014), adalah tanggung jawab kepala sekolah untuk membangun kondisi kerja yang memungkinkan hubungan yang produktif dan kreatif antara guru dan seluruh komunitas sekolah, melakukannya dengan cara pengembangan profesional staf pengajar (guru).

Menurut Hallinger (dalam Emmanouil dkk., 2014), seorang kepala sekolah instruksional mencoba untuk menciptakan lingkungan belajar yang positif dengan mendukung pengembangan profesional, berbagi visi dan memberikan motivasi yang kuat dan inspirasi untuk pembelajaran kepada staf pengajar (guru)). Kepala sekolah instruksional memberi motivasi pada guru untuk mengembangkan profesionalisme sehingga guru mampu meningkatkan mutu pengajaran.

Strategi kepemimpinan instruksional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu kinerja mengajar guru, sesuai dengan dimensi kepemimpinan instruksional kepala sekolah pada penelitian ini yaitu: (1) merencanakan pengembangan keprofesionalan berkelanjutan (PKB) guru, (2) menciptakan kultur pembelajaran yang kondusif, (3) mengembangkan kemampuan guru dalam proses penilaian hasil belajar siswa, (4)

melaksanakan pengembangan profesionalisme guru baik melalui pendidikan dan pelatihan maupun pendampingan, (5) mengalokasikan sumber daya pendidikan baik itu anggaran pendidikan maupun peralatan dan perlengkapan bagi program pengembangan guru, (6) melaksanakan proses pembelajaran yang sesuai dengan standar etika dan menghormati guru, (7) membimbing guru dalam menanggapi perbedaan siswa. Dalam melaksanakan strategi kepemimpinan instruksional tersebut kepala sekolah dipersyaratkan memiliki sejumlah kompetensi kepemimpinan instruksional.

Hal di atas selaras dengan pendapat Obi (dalam Enueme & Egwunyenga, 2008) mengemukakan bahwa untuk menjadi pemimpin instruksional yang berhasil, kepala sekolah harus memberi perhatian utama pada program pengembangan staf yang terdiri dari teknik kepemimpinan dan rancangan prosedur untuk mengubah peran kinerja guru. Obi menyatakan bahwa peran kepala sekolah dalam hal ini meliputi: kunjungan kelas, observasi, pertemuan, seminar dan workshop, perhimpunan profesi, dan program layanan pendidikan. Peran pemimpin instruksional dalam meningkatkan profesionalisme guru terkait dengan tanggung jawabnya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran melalui kinerja mengajar guru yang bermutu.

Strategi yang dilaksanakan kepemimpinan instruksional kepala sekolah di atas terbukti berpengaruh terhadap mutu kinerja mengajar guru. Hal ini mencerminkan keunggulan konsep kepemimpinan instruksional kepala sekolah dalam memimpin lembaga sekolah yang memiliki *core business* yaitu *teaching and learning*. Adapun keuntungan dari implementasi kepemimpinan instruksional kepala sekolah dari hasil penelitian

ini adalah meningkatnya mutu kinerja mengajar guru, sekaligus meningkatnya mutu proses pembelajaran dan hasil belajar siswa.

Analisis Pengaruh Komitmen Guru terhadap Mutu Kinerja Mengajar Guru

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen guru terhadap mutu kinerja mengajar guru. Besarnya pengaruh komitmen guru terhadap mutu kinerja mengajar guru adalah 70,8%, sisanya sebesar 29,2% dipengaruhi oleh variabel lain. Selanjutnya, perhitungan analisis regresi menunjukkan bahwa setiap penambahan satu poin komitmen guru, maka mutu kinerja mengajar guru akan mengalami peningkatan sebesar 0.825 poin. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi komitmen guru maka mutu kinerja mengajar guru akan semakin meningkat. Dengan demikian, komitmen guru merupakan salah satu faktor yang memberikan pengaruh terhadap mutu kinerja mengajar guru.

Komitmen guru berpengaruh terhadap mutu kinerja mengajar guru hal ini disebabkan karena ketika guru memiliki komitmen tinggi yaitu semangat, keinginan, keyakinan, dedikasi, dan loyalitas yang kuat untuk memberikan usaha dan energinya terhadap tugasnya mengajar maka mutu kerjanya dalam mengajar pun akan meningkat. Hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan Fink (1992), bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi tingkat komitmen yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan. Tingkat komitmen guru yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Hal ini selaras dengan pendapat Thapan (dalam Mart, 2013a), komitmen untuk mengajar berkontribusi pada perilaku, sikap, persepsi, dan kinerja guru.

Variabel yang menentukan tingkat komitmen guru, menurut Celep (dalam Mart, 2013b), interaksi antara guru, hubungan antara guru dan siswa, mutu pekerjaan yang dilakukan oleh guru dan lingkungan kerja yang cocok antara guru dan administrasi sekolah.

Komitmen secara mandiri perlu dibangun oleh guru dengan cara guru selalu menyadari akan tugas dan tanggung jawabnya yang besar sebagai guru, selalu ingat bahwa pekerjaannya merupakan tugas mulia dan pengabdian yang luhur. Langkah-langkah kepala sekolah dalam meningkatkan komitmen guru diantaranya melalui cara: (1) mengirim guru untuk mengikuti seminar dan pelatihan, (2) mendatangkan narasumber atau pakar ke sekolah, (3) mendukung setiap kegiatan guru yang berhubungan dengan kemajuan program pengajaran, (4) memberikan penghargaan kerja sesuai prestasi, dan (5) mendorong pengembangan profesi. Sedangkan, upaya organisasi sekolah dalam membangun komitmen guru yaitu: (1) memperhatikan kesejahteraan guru, (2) menyediakan sarana dan prasarana pembelajaran yang memadai, (3) menciptakan iklim kerja yang kondusif, (4) melibatkan guru dalam aktivitas-aktivitas keorganisasian, sehingga guru merasa diterima sebagai anggota organisasi.

Menurut Mart (2013b), guru dengan tingkat komitmen yang tinggi bekerja lebih keras, terikat secara emosional dengan sekolah mereka, dan membuat lebih banyak usaha untuk melaksanakan tujuan pengajaran. Seiring dengan tingginya tingkat komitmen tersebut maka mutu kinerja mengajar yang dilaksanakan guru pun akan meningkat.

Analisis Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah terhadap Mutu Kinerja Mengajar Guru

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan komitmen guru terhadap mutu kinerja mengajar guru. Besarnya pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan komitmen guru terhadap mutu kinerja mengajar guru adalah 79%, sisanya sebesar 21% dipengaruhi oleh variabel lain.

Selanjutnya, melalui perhitungan analisis regresi disimpulkan bahwa setiap penambahan satu poin kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan komitmen guru, maka mutu kinerja mengajar guru akan mengalami peningkatan sebesar 0,401 dan 0,541 poin. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan instruksional kepala sekolah maka mutu kinerja mengajar guru akan semakin meningkat. Dengan demikian, kepemimpinan instruksional kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang memberikan pengaruh terhadap mutu kinerja mengajar guru.

Pengaruh yang besar kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan komitmen guru mengisyaratkan bahwa kedua variabel tersebut berperan sangat penting dalam menentukan mutu kinerja mengajar guru. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan komitmen guru mencurahkan waktu dan perhatiannya pada pelaksanaan kurikulum dan pengembangan guru.

Kepemimpinan instruksional kepala sekolah melakukan pendampingan bagi guru mulai dari merencanakan pembelajaran, mengelola proses pembelajaran, sampai pada mengevaluasi pembelajaran. Dimana, kegiatan tersebut merupakan tugas pokok pengajaran yang wajib dikuasai guru. Seperti yang disampaikan oleh Basyirudin dan Usman (dalam Supardi, 2013, hlm.

260), guru dengan kinerja yang baik serta profesional dalam implementasi kurikulum memiliki ciri-ciri: mendesain program pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan menilai hasil belajar peserta didik. Oleh karena program kepemimpinan instruksional relevan dengan kebutuhan tugas guru, maka tidak dapat dipungkiri lagi kepemimpinan instruksional memiliki pengaruh besar terhadap mutu kinerja mengajar guru.

Disisi lain, seorang guru yang memiliki komitmen dalam menjalankan tugas tentunya akan selalu mencari cara untuk memperbaiki dan menyempurnakan mutu kinerja mengajarnya. Menurut Kurniasih (2013), dengan komitmen yang tinggi maka kualitas layanan pembelajaran yang merupakan tugas pokok dan fungsi sebagai seorang guru akan tercapai dengan maksimal. Komitmen yang tinggi ditandai dengan melaksanakan pekerjaan secara serius, antusias, dan sungguh-sungguh. Sebagai seorang pendidik yang memiliki tugas memberi layanan belajar kepada siswa, maka komitmen tersebut harus selalu dijaga dan ditingkatkan agar mutu kinerja mengajar yang dihasilkan dapat optimal.

Tujuan utama dari persekolahan adalah pembelajaran siswa. Apa yang mereka pelajari tergantung pada kinerja guru, yang merupakan produk dari berbagai faktor, seperti komitmen guru, pengembangan profesional, lingkungan sekolah, budaya yang berlaku, inovasi guru dan lain sebagainya (Enueme & Egwunyenga, 2008). Sheppard (dalam Enueme & Egwunyenga, 2008) menambahkan bahwa yang paling berpengaruh dalam meningkatkan profesional guru adalah perilaku kepemimpinan instruksional baik pada tingkat sekolah dasar maupun sekolah tinggi.

Sebagai upaya meraih mutu pendidikan, maka semua unsur sekolah terutama kepala sekolah dan guru melalui semangat dan komitmen yang tinggi perlu saling bekerja sama dan berkemitraan untuk meningkatkan mutu kinerja guru. Guru harus terlibat dalam beberapa program pengembangan yang dilakukan oleh kepala sekolah selaku pemimpin instruksional secara terus-

menerus memperbarui guru dalam rangka untuk menanamkan pengetahuan yang benar kepada siswa. Dari seluruh uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan komitmen guru secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap mutu kinerja mengajar guru.

SIMPULAN DAN SARAN

SIMPULAN

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian, hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Mutu kinerja mengajar guru SMP Negeri di Kota Sukabumi yang diukur melalui dimensi reliabilitas (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), empati (*empathy*), dan bukti fisik (*tangibles*) berada pada kategori tinggi.

Kepemimpinan instruksional kepala sekolah SMP Negeri di Kota Sukabumi yang diukur melalui dimensi peningkatan secara berkelanjutan, kultur pembelajaran, penilaian hasil belajar, pengembangan profesionalisme guru, manajemen sekolah, etika, dan perbedaan berada pada kategori tinggi.

Komitmen guru SMP Negeri di Kota Sukabumi yang diukur melalui dimensi komitmen guru terhadap: sekolah atau organisasi, siswa, kelanjutan karier, pengetahuan dasar profesional, dan profesi mengajar berada pada kategori sangat tinggi.

Kepemimpinan instruksional kepala sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap mutu kinerja mengajar guru SMP Negeri di Kota Sukabumi. Hal ini mengindikasikan mutu kinerja

mengajar guru salah satunya ditentukan oleh kepemimpinan instruksional kepala sekolah. Dengan demikian, semakin baik kepemimpinan instruksional kepala sekolah maka mutu kinerja mengajar guru akan semakin tinggi.

Komitmen guru berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap mutu kinerja mengajar guru SMP Negeri di Kota Sukabumi. Hal ini mengindikasikan mutu kinerja mengajar guru salah satunya ditentukan oleh komitmen guru. Dengan demikian, semakin tinggi komitmen guru maka mutu kinerja mengajar guru akan semakin baik.

Kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan komitmen guru berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap mutu kinerja mengajar guru SMP Negeri di Kota Sukabumi. Hal ini mengindikasikan mutu kinerja mengajar guru ditentukan oleh kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan komitmen guru secara bersama-sama. Dengan demikian, semakin baik kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan komitmen guru maka mutu kinerja mengajar guru akan semakin baik

SARAN

Berdasarkan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan komitmen guru terhadap mutu kinerja mengajar

guru SMP Negeri di Kota Sukabumi, maka dapat dikemukakan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

1. Pada variabel kepemimpinan instruksional kepala sekolah, dimensi penilaian hasil belajar merupakan dimensi yang memperoleh skor terendah. Untuk itu, dimensi penilaian hasil belajar perlu mendapat perhatian khusus dari kepala sekolah dengan upaya antara lain: (1) kepala sekolah sebagai pemimpin instruksional seyogyanya memiliki pengetahuan dan keterampilan yang terkait dengan penilaian hasil belajar siswa, (2) membekali guru pengetahuan dan kecakapan tentang penilaian hasil belajar mulai dari konsep pemilihan teknik dan bentuk penilaian, penyusunan instrumen, penentuan metode penskoran, sampai penyusunan laporan hasil belajar siswa, (3) melihat secara langsung kegiatan guru dalam melaksanakan penilaian dan evaluasi hasil belajar siswa (observasi kelas), (4) mengenalkan informasi baru terkait penilaian hasil belajar melalui sosialisasi dan rapat-rapat pembinaan guru, dan (5) memfasilitasi guru dalam kegiatan MGMP, diklat, seminar, dan workshop mengenai penilaian hasil belajar.
2. Pada variabel komitmen guru, dimensi komitmen terhadap siswa merupakan dimensi yang memperoleh skor terendah. Komitmen guru terhadap siswa perlu terus dipelihara dan ditingkatkan melalui penguatan komitmen dengan cara antara lain: (1) guru menjalin kebersamaan dengan siswa dalam hubungan yang akrab, saling menghargai, dan saling percaya. Kedekatan hubungan ini dapat menimbulkan keterikatan antara guru dengan siswa, (2) guru perlu mengenal dan memahami karakter siswa, sehingga akan memunculkan

kepedulian guru terhadap siswa yang dibimbing, (3) guru senantiasa menyediakan kesempatan bagi siswa untuk mengkonsultasikan kesulitan, keluhan, dan harapan mereka, baik ketika berada di kelas maupun diluar kelas. Keterlibatan guru dengan kondisi yang dihadapi siswa dapat menumbuhkan keinginan guru untuk membantu mengatasi persoalan mereka, (4) kepala sekolah turut membangun komitmen guru terhadap siswa diantaranya menjalin hubungan baik, bekerjasama dan bermusyawarah dengan guru dalam menyelesaikan berbagai masalah yang berhubungan dengan siswa, (5) kepala sekolah menerapkan sistem *reward* dan *punishment* sehubungan dengan loyalitas dan tanggung jawab guru terhadap siswa.

3. Pada variabel mutu kinerja mengajar guru, dimensi reliabilitas (*reliability*) merupakan dimensi yang memperoleh skor terendah. Reliabilitas atau keandalan guru dalam mengajar perlu dipertahankan dan ditingkatkan dengan upaya antara lain: (1) guru senantiasa meningkatkan kualitas, profesionalisme, dan kompetensi pada bidang yang diajarkan sehingga dapat menyajikan pembelajaran yang akurat dan terpercaya, (2) guru selalu tepat waktu dalam memulai dan mengakhiri pelajaran, sesuai dengan jadwal yang telah disepakati, serta menggunakan waktu secara efisien, (3) guru yang berprestasi harus diberi pengakuan dan penghargaan agar motivasi dan semangat kerjanya meningkat, (4) guru perlu memahami bahwa kinerjanya adalah melayani siswa dalam proses pembelajaran. Pelayanan yang diberikan hendaknya bermutu sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan harapan siswa, (5) kepala sekolah, guru, dan pegawai sekolah

lainnya wajib mendapatkan pendidikan tentang *Service Quality* (mutu layanan), khususnya untuk peningkatan kualitas layanan dalam proses pembelajaran.

4. Kepada para peneliti selanjutnya disarankan:
 - (1) untuk mengadakan penelitian terkait masalah mutu kinerja mengajar guru dengan menggunakan pendekatan kualitatif, sehingga akan dapat digali lebih mendalam hal-hal yang berkaitan dengan variabel tersebut, (2) untuk melakukan penelitian yang serupa (kuantitatif) ditinjau dari faktor-faktor lain selain variabel yang dikaji pada penelitian ini.
5. Kepada para pembuat kebijakan pendidikan di pemerintahan untuk mewujudkan misi

perbaikan mutu pendidikan melalui upaya meningkatkan mutu kinerja mengajar guru, diharapkan memiliki perencanaan program yang jelas dan disosialisasikan serta setiap program diharapkan ada tindak lanjutnya secara nyata, agar tujuan yang direncanakan dapat tercapai.

6. Untuk mendapatkan hasil penelitian yang objektif, maka penelitian harus menekankan aspek kejujuran. Diharapkan dari sisi peneliti maupun responden dapat memberikan informasi atau data yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2003). *Managing people: A practical guide for line managers, atau mengelola karyawan: buku wajib bagi manajer lini*. Terjemahan Ramelan dan Dwi Prabaningtyas. Cetakan ke-1. Jakarta: Gramedia.
- Crosswell, L. (2006). *Understanding teacher commitment in times of change*. (Thesis). Faculty of Education Queensland University of Technology.
- Daryanto. (2011). *Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran*. Cetakan ke-1. Yogyakarta: Gava Media.
- Emmanouil, K., Osia, A. & Ioana, L.P. (2014). The impact of leadership on teachers' effectiveness. *International Journal of Humanities and social Science*, 4 (7), hlm.34-39.
- Enueme, C.P. & Egwunyenga, E.J. (2008). Principals' Instructional leadership roles and effect on teachers' job performance: A case study of secondary schools in Asaba Metropolis, Delta State, Nigeria. *Journal Social Science*, 16 (1), hlm.13-17.
- Fink, S.L. (1992). *High commitment workplaces*. New York: Quorum Books.
- Fresko, B., Kfir, D., & Nasser, F. (2007). Predicting teacher commitment. *Teaching and Teacher Education*, 13 (4), hlm.429-438.
- Graham, K.C. (1996). Running ahead enhancing teacher commitment. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 67 (1), hlm.45-47.
- Hargreaves, A., Earl, L., Moore, S., & Manning, S. (2001). *Learning to change: teaching beyond subjects and standards*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Hasibuan, J.J. & Moedjiono. (2006). *Proses Belajar Mengajar*. Cetakan ke-4. Bandung: Remadja Karya.
- Kotler, P. (1999). *Manajemen pemasaran di Indonesia*. Edisi 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Kurniasih, I. (2013). Pengaruh komitmen guru dan implementasi kebijakan standar proses terhadap kualitas layanan pembelajaran. *Jurnal Pasca MPD*, 4 (1), hlm.1-14.
- Lingard, B., Hayes, D., Mills, M., & Christie, P. (2003). *Leading learning*. Philadelphia: Open University Press.

- Mart, C.T. (2013a). A passionate teacher: Teacher commitment and dedication to student learning. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 2 (1), hlm.437-442.
- Mart, C.T. (2013b). Commitment to school and student. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (1), hlm.336-340.
- Noordin, F., Jussof, K., Hamali, J.Hj. & Harun, M.H.M. (2008). The commitments of academic staff and career in Malaysian Universities. *Asian Social Science*, 4 (9), hlm.3-11.
- Ohi, S. (2007). Teacher professional knowledge and the teaching of reading in the early years. *Australian Journal of Teacher Education*, 32 (2), hlm.57-70.
- Park, I. (2005). Teacher commitment and its effects on student achievement in American high schools. *Educational Research and Evaluation: An International Journal on Theory and Practice*, 11 (5), hlm. 461-485.
- Peraturan Daerah Kota Sukabumi Nomor 5 Tahun 2013 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Sukabumi Tahun 2013-2018.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 tahun 2009 tentang jabatan fungsional guru dan angka kreditnya.
- Sa'ud, U.S. (2013). *Pengembangan profesi guru*. Cetakan ke-6. Bandung: Alfabeta.
- Slameto. (1995). *Belajar dan faktor-faktor yang memengaruhinya*. Cetakan ke-3. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suhardan, D. (2010). *Supervisi profesional: layanan dalam meningkatkan mutu pembelajaran di era otonomi daerah*. Bandung: Alfabeta.
- Sulthon. (2013). Peningkatan kualitas pembelajaran melalui pendekatan konstruktivisme dalam pendidikan bagi anak usia dini. *Jurnal ThufuLA*, 1 (1), hlm.135-152.
- Supardi. (2013). *Kinerja guru*. Cetakan ke-1, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Syamsi. (2008). Pengaruh kualitas pelayanan jasa terhadap kepuasan konsumen pada siswa bimbingan dan konsultasi belajar Al Qolam Bandarlampung. *Jurnal Ekonomi & Pendidikan*, 5 (1), hlm.18-36.
- Thien, L.M., Razak, N.A. & Ramayah, T. (2014). Validating teacher commitment scale using a Malaysian Sample. *Sage*, hlm.1-9.
- Tjiptono, F. (2012). *Service management mewujudkan layanan prima*. Yogyakarta: ANDI.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Usman, H. & Raharjo, N.E. (2013). Strategi kepemimpinan pembelajaran menyongsong implementasi kurikulum 2013. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, Th. XXXII (1), hlm. 1-13.
- Usman, H. (2014). *Manajemen: Teori, praktik, dan riset pendidikan*. Cetakan ke-2. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, H. (2015). Model kepemimpinan instruksional kepala sekolah. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, Th. XXXIV (3), hlm. 322-333.
- Usman, U. & Setiawati, L. (1993). *Upaya optimalisasi kegiatan belajar mengajar*. Cetakan ke-1. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan kepala sekolah tinjauan teoretik dan permasalahannya*. Cetakan ke-7. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wibowo. (2014). *Manajemen kinerja*. Cetakan ke-4. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. & Gremler, DD. (2006). *Services marketing: integrating customer focus the firm*. Singapore: McGraw-Hill.