

TESIS

PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA  
GURU SD/MI, UPT TK DAN SD KECAMATAN PLAYEN  
TAHUN 2014



Diajukan oleh :  
SUPRIHANA  
NIM: 131402089

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA  
2014

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA  
GURU SD/MI, UPT TK DAN SD KECAMATAN PLAYEN  
TAHUN 2014

Oleh :

SUPRIHANA

NIM: 131402089

Telah diperiksa dan disetujui oleh pembimbing

Pembimbing 1 :

Pembimbing 2 :

Prof. Dr. Abdul Halim, MBA, AK

Drs. Muh. Subkhan, MM.

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS  
PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA  
GURU SD/MI, UPT TK DAN SD KECAMATAN PLAYEN  
TAHUN 2014

Oleh :

SUPRIHANA  
NIM: 131402089

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Dewan Penguji  
Pada tanggal .....

Mengetahui :

Dosen Penguji I

Dosen Penguji II

Prof. Dr. Abdul Halim, MBA, AK

Drs. Muh. Subkhan, MM.

Dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh gelar Magister  
Yogyakarta .....

Mengetahui,

MAGISTER MANAJEMEN  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI WIDYA WIWAHA  
YOGYAKARTA  
DIREKTUR

Prof. Dr. Abdul Halim, MBA, AK

## HALAMAN PERSEMBAHAN

1. *Segala yang aku kerjakan kupersembahkan kepadaMu “Ya Rabbul’alamin”*
2. *Ayahanda dan ibunda pengukir jiwa ragaku yang selalu mendo’akanku*
3. *Keluargaku tersayang yang selalu memberikan dorongan, semangat dan senantiasa selalu menemani baik suka maupun duka*

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur ke hadirat Allah SWT, atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU SD/MI, UPT TK DAN SD KECAMATAN PLAYEN TAHUN 2014” sangat saya sadari bahwa tesis ini masih memiliki banyak kekurangan dan jauh dari sempurna. Oleh sebab itu adanya kritik dan saran yang sifatnya membangun sangat diharapkan.

Ucapan terima kasih saya sampaikan kepada berbagai pihak yang telah membantu baik secara moril maupun materil dalam menyelesaikan tesis ini, yaitu:

1. Prof. Dr. Abdul Halim, MBA, AK. Selaku dosen pembimbing I yang telah mendukung dan selalu memberikan petunjuk, motivasi, masukan serta saran sampai selesainya studi lanjut ini.
2. Drs. Muh. Subkhan, MM. selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan arahan serta koreksi secara langsung hingga terselesaikannya tesis ini.
3. Direktur Program Magister Manajemen beserta staf yang selalu memfasilitasi dan siap membantu dalam menyelesaikan studi ini.
4. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha yang selalu bekerjasama dan berbagi rasa dalam duka dan bahagia selama masa studi.
5. Secara khusus keluarga ku tercinta yang telah berkorban baik waktu, pikiran, dana, maupun perasaan karena harus terabaikan untuk beberapa saat selama

masa studi ini. Sungguh pengorbanan itu merupakan api bagi semangat untuk menyelesaikan tugas akhir ini.

6. Semua pihak yang penyusun tidak bisa sebutkan satu persatu yang telah memberi masukan-masukan dan bantuan guna penyelesaian tesis ini.

Akhir kata semoga tesis ini bisa bermanfaat bagi pembaca, masyarakat, pemerintah, maupun kalangan akademisi. Bagi almamater tercinta marilah kita gunakan ilmu kita untuk membangun bangsa dan Negara.

Yogyakarta, Pebruari 2015

## DAFTAR ISI

<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Pertanyaan Penelitian .....	8
D. Tujuan Penelitian.....	8
E. Manfaat Penelitian.....	9
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>10</b>
A. Tinjauan Pustaka .....	10
B. Landasan Materi.....	15
1. Pengertian Kepala Sekolah.....	15
2. Fungsi dan Tugas Kepala Sekolah.....	16
3. Peranan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru..	17
4. Hakikat Kepemimpinan Kepala Sekolah/ Madrasah.....	21
5. Kinerja Guru.....	23
C. Kerangka Pemikiran.....	26
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>32</b>
A. Jenis Penelitian.....	32
B. Tempat dan waktu penelitian.....	33
C. Populasi dan Sampel Penelitian.....	33
D. Instrumen Penelitian.....	34
E. Metode Pengumpulan Data.....	36

F. Metode Analisis Data.....	37
G. Analisis Data.....	38
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>39</b>
A. Deskripsi Umum Lokasi Penelitian.....	39
1. Tugas, Fungsi dan struktur .....	40
2. Sumber Daya .....	41
B. Pembahasan.....	46
A. KESIMPULAN .....	61
B. REKOMENDASI .....	61

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**



## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1. Berdasarkan jabatan .....	42
Tabel 2 Berdasarkan status kepegawaian .....	42
Tabel 3 Berdasarkan eselonisasi .....	43
Tabel 4 Berdasarkan golongan dan ruang.....	43
Tabel 5 Berdasarkan pendidikan .....	44
Tabel 6 Berdasarkan disiplin ilmu .....	44
Tabel 7 Kondisi Eksiting barang .....	46

## **ABSTRAK**

Judul Penelitian : Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru SD/MI, UPT TK dan SD Kecamatan Playen Tahun  
Nama : Suprihana  
NIM : 131402089

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Metode yang digunakan penulis adalah metode penelitian kualitatif. Penelitian ini mengambil tempat di SD/ MI, UPT TK dan SD Kecamatan Playen. Sampel dalam penelitian mengambil 54 Kepala Sekolah SD/MI, UPT TK dan SD Kecamatan Playen. Metode pengumpulan data menggunakan teknik – teknik kualitatif, seperti wawancara, observasi, pengukuran, studi pustaka dan dokumentasi. Alat ananlisa data menggunakan deskriptif kualitatif.

Hasil yang diperoleh dari hasil wawancara menunjukkan bahwa Kepala Sekolah di SD/MI, UPT TK dan SD Kecamatan Playen telah menjalankan peran Kepala Sekolah secara maksimal hal ini dapat diketahui bahwa kinerja guru di SD/MI, UPT TK dan SD Kecamatan Playen sudah menunjukkan hasil baik, sedangkan rata – rata peran Kepala Sekolah sebagai educator, manajer, administrasi, supervisor, leader, iklim organisasi dan wirausaha menunjukkan hasil yang baik, dengan hasil yang baik maka kepemimpinan di SD/MI, UPT TK dan SD Kecamatan Playen merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan amat berat seolah – olah kepemimpinan dipaksa menghadapi berbagai macam faktor seperti : Struktur atau tatanan, koalisi, kekuasaan, dan kondisi lingkungan organisasi.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah peran Kepala Sekolah SD/MI di UPT TK dan SD Kecamatan Playen dalam meningkatkan kinerja guru adalah baik hal ini terlihat bahwa kinerja guru menunjukkan hasil yang baik dengan adanya peran Kepala Sekolah yang optimal.

Kata kunci : Kinerja, Manajer, Administrasi, Supervisor, Leader, Iklim Kerja dan Kewirausahaan

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Guru merupakan elemen kunci dalam sistem pendidikan, khususnya disekolah. Semua komponen lain, mulai dari kurikulum, sarana–prasarana, biaya, dan sebagainya tidak akan banyak berarti apabila esensi pembelajaran yaitu interaksi guru dengan peserta didik tidak berkualitas. Semua komponen lain, terutama kurikulum akan “hidup” apabila dilaksanakan oleh guru. Begitu pentingnya peran guru dalam mentransformasikan input–input pendidikan, sampai–sampai banyak pakar menyatakan bahwa disekolah tidak akan ada perubahan atau peningkatan kualitas guru (Departemen Pendidikan Nasional, 2008)

Kualitas guru merupakan salah satu syarat utama yang harus diperhatikan dalam mencapai tujuan pendidikan. Guru merupakan komponen penting dalam sekolah mengingat perannya yang sangat dominan dalam pendidikan pada umumnya. Guru memegang peranan dalam proses pembelajaran, dimana proses pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan.

Proses pembelajaran merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan siswa atas hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam proses tersebut terkandung multi peran dari guru. Peranan guru meliputi banyak hal, yaitu guru dapat berperan sebagai pengajar, pemimpin kelas, pembimbing, pengatur

lingkungan belajar, perencana pembelajaran, supervisor, motivator, dan sebagai evaluator.

Secara umum kualitas seorang guru dapat diukur dari bagaimana kinerja idealnya dalam melaksanakan tugas dan perannya. Kinerja adalah *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula dapat diartikan prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu wujud perilaku seseorang atau organisasi dengan orientasi prestasi. ( Arif, 2006 ). Menurut Hendarto (2002) secara umum kinerja guru ditentukan oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal bersumber dari diri guru itu sendiri, salah satunya menurut Kotler (2001) adalah motivasi untuk mengerjakan tugas secara maksimal. Faktor eksternal adalah kemampuan guru yang meliputi bakat/ potensi alamiah guru, pendidikan, latihan, disiplin, kesehatan, dan pengalaman kerja. (Arif, 2006). Faktor lain yang dianggap menentukan kinerja guru adalah kepemimpinan Kepala Sekolah.

Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah tingkatan keberhasilan Kepala Sekolah dalam mempengaruhi bawahannya untuk melakukan aktivitas sehingga dapat mewujudkan tercapainya tujuan sekolah yaitu menciptakan stabilitas, integritas, voluntaritas, dan prestasi (*achievement*) atas sasaran administratif dan edukatif (Alhadza 2003). Kepala Sekolah memegang peranan penting dalam memutuskan dapat tindaknya setiap input berproses dan berinteraksi secara positif dalam sistem belajar mengajar. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa efektifitas kepemimpinana Kepala Sekolah menentukan kinerja guru. ( Alhadza 2003). Kepala Sekolah sebagai pemimpin dalam pendidikan formal perlu memiliki wawasan

terdepan. Menurut Subagyo kepemimpinan pendidikan memerlukan perhatian yang utama, karena melalui kepemimpinan yang baik kita harapkan akan lahir tenaga – tenaga berkualitas dalam berbagai bidang sebagai pemikir, pekerja yang pada akhirnya pada meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal yang terpenting bahwa melalui pendidikan kita menyiapkan tenaga – tenaga yang terampil, berkualitas, dan tenaga yang siap pakai memenuhi kebutuhan masyarakat bisnis dan industri serta masyarakat lainnya. Pada dasarnya Kepala Sekolah melakukan tiga fungsi sebagai berikut yaitu: membantu para guru memahami, memilih, dan merumuskan tujuan pendidikan yang akan di capai, menggerakkan para guru, para karyawan, para siswa, dan anggota masyarakat untuk mensukseskan program-program pendidikan di sekolah, menciptakan sekolah sebagai lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis, nyaman sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan penuh produktivitas dan memperoleh kepuasan kerja yg tinggi ( Kusmintarjo dan Burhannudin, 2000: 5)

Dari pendapat tersebut menunjukkan betapa pentingnya Kepala Sekolah sebagai sosok pimpinan yang diharapkan dapat mewujudkan harapan bangsa. Oleh karena itu diperlukan seorang Kepala Sekolah yang mempunyai wawasan kedepan dan kemampuan yang memadai dalam menggerakkan organisasi sekolah. Dalam peranannya sebagai seorang pendidik, Kepala Sekolah harus mampu menanamkan, memajukan, dan meningkatkan nilai metal, moral, fisik dan artistik kepada para guru atau tenaga fungsional yang lainnya, tenaga administrasi (staf) dan kelompok para siswa atau peserta didik. Untuk menanamkan peranannya ini Kepala Sekolah harus menunjukkan sifat persuasif dan keteladanan

(Wahjosumidjo, 2000:124). Sikap persusif dan keteladanan ini yang akan mewarnai kepemimpinan termasuk didalamnya pembinaan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah terhadap guru yang ada disekolah tersebut. Kepala Sekolah sebagai indukator, supervisor, motivator harus melakukan pembinaan kepada para karyawan, dan para guru disekolah yang dipimpinya.

Faktor manusia merupakan faktor sentral yang menentukan seluruh gerak aktivitas suatu organisasi, walau secanggih apapun teknologi yang digunakan tetap faktor manusia yang menentukannya. Dalam fungsinya sebagai penggerak para guru, Kepala Sekolah harus mampu mengerakkan guru agar kinerjanya menjadi meningkat. Guru merupakan ujung tombak untuk mewujudkan manusia yang berkualitas. Guru akan bekerja secara maksimum apabila didukung oleh beberapa factor diantaranya adalah kepemimpinan Kepala Sekolah.

Guru menjadi seorang pendidik karena adanya motivasi untuk mendidik. Bila tidak punya motivasi maka ia tidak akan berhasil untuk mendidik atau jika dia mengajar karena terpaksa tidak kemauan yang berasal dari dalam diri guru. Motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada pada diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri, atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya sekitar imbalan moneter, dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negative, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Para guru mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energy tersebut akan dilepaskan atau digunakan tergantung pada kekuatan dorongan

motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Menurut Mc. Clelland energi yang dilepaskan karena didorong oleh : 1) kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat, 2) harapan keberhasilannya, dan 3) nilai insentif yang terlekat pada tujuan. Selanjutnya menurut Mc. Clelland bahwa hal – hal yang memotivasi seseorang adalah : 1) kebutuhan akan prestasi, 2) kebutuhan akan afiliasi, dan 3) kebutuhan akan kekuasaan (Journal Guruvalah). Dengan demikian bagi Kepala Sekolah dalam memotivasi guru hendaknya menyediakan peralatan, membuat suasana kerja yang menyenangkan, dan memberikan kesempatan promosi/ kenaikan pangkat, memberi imbalan yang layak baik dari segi moneter maupun non moneter. Disamping guru sendiri harus mempunyai daya dorong yang berasal dari dalam dirinya untuk berprestasi dalam karirnya sebagai pendidik, pengajar dan pelatih agar tujuan sekolah (tujuan pendidik) dapat tercapai.

Kepala Sekolah yang berhasil antara lain dilihat dari kemampuannya sehubungan dengan perannya sebagai pendidik (*educator*), manajer (*manager*), administrator, penyelia (*supervisor*), pemimpin (*leader*), dan pencipta iklim sejuk (*climate maker*). Berdasarkan cakupan peran itu, dapat disampaikan bahwa terhadap berbagai proses dan hasil pendidikan termasuk prestasi Ujian Nasional, seorang Kepala Sekolah mempunyai makna yang strategis. Sejalan dengan dinamika yang demikian cepat, Kepala Sekolah dituntut juga untuk mengembangkan diri secara dinamika yang demikian cepat, Kepala Sekolah dituntut juga untuk mengembangkan diri secara dinamis menuju peran Kepala Sekolah yang lebih produktif dan efektif dalam pengembangan sekolah. Sebagai

*Agent of change*, Kepala Sekolah dapat berperan sebagai (1) *calatist* (2) *solution givers* (3) *process helpers* dan (4) *resources linkers*.

Sebagai *catalist* Kepala Sekolah harus dapat menyakinkan orang lain yang perlunya perubahan menuju kondisi yang lebih baik. *Solution givers* berperan untuk mengingatkan akan tujuan akhir dari perubahan yang dilaksanakan. Cara boleh berubah, tetapi tujuan akhir harus tetap dipertahankan. *Process helpers*, Kepala Sekolah dapat berperan dalam membantu kelancaran proses perubahan, khususnya menyelesaikan masalah yang muncul dan membina hubungan antara pihak – pihak yang terkait. Dan sebagai *resources linkers* Kepala Sekolah harus dapat berperan untuk menghubungkan orang dengan pemilik sumber dana/ alat yang diperlukan. Untuk dapat berperan sebagai *Agent Of Change* maka diperlukan kerja keras Kepala Sekolah untuk berpikir dan bertindak secara Dinamis, Produktif, Reflektif dan Inovatif. Tenggelam pada tantangan masa kini tanpa melihat keteladanan adalah buta, namun tanpa antisipasi terhadap tantangan masa depan akan segera ketinggalan jaman.

Di era otonomi daerah dan otomi sekolah, Kepala Sekolah dan segenap komunitas sekolah perlu memiliki kesamaan komitmen untuk mewujudkan sekolah yang efektif dengan tetap berpegang teguh pada *budaya mutu*. Guru semakin profesional dalam menjalankan tugasnya, mampu mengembangkan pendidikan sebagai suatu proses yang berkesinambungan, dan terus mengembangkan diri agar semakin dapat membantu keberhasilan belajar siswa. Guru mampu mengintegrasikan kecakapan hidup (*Life Skill*) dengan melakukan *reorientasi pembelajaran* sehingga mampu (1) *mengkaitkan bahan ajar dengan*



*lingkungan terdekat siswa adalah kehidupan sehari-hari (2) memilih pendekatan dan atau metode pembelajaran yang variatif sehingga mampu melatih kecakapan hidup.*

Kenyataan yang terjadi pada Guru SD/MI, UPT TK dan SD kecamatan Playen adalah kinerja guru selama ini terkesan belum optimal. Guru melaksanakan tugasnya hanya sebagai kegiatan rutin, kurang kreativitas. Inovasi bagi guru relative tertutup dan kreativitas bukan merupakan bagian dari prestasi. Jika ada guru yang mengembangkan kreativitasnya, maka akan dinilai membuang waktu dan boros. Hasil penataran guru pada berbagai bidang studi belum menunjukkan daya kerja yang berbeda dibanding kinerja para guru yang tidak mengikuti penataran. Meski demikian masih banyak guru yang melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab dan penuh semangat.

Sistem perekrutan yang selama ini terjadi dalam menentukan kualitas guru adalah dengan cara mengangkat guru honorer yang telah memenuhi masa kerja tertentu tanpa melalui tes seleksi. Akibatnya kinerja guru tidak benar – benar diperoleh secara maksimal. Kualitas yang diperoleh hanya standar ada pula yang tidak standar. Hal tersebut sangat memerlukan adanya peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

Kepala Sekolah di SD dan MI UPT TK dan SD Kecamatan Playen kondisinya bermacam – macam, ada kepala yang masih muda, dan ada beberapa yang hampir pensiun. Bahkan di beberapa SD swasta MI ada Kepala Sekolah yang sudah pensiun tetapi masih dipergunakan oleh yayasan. Akibatnya, banyak tugas Kepala Sekolah yang didelegasikan atau dicakupkan oleh guru. Meskipun

pendelegasian tugas itu sah-sah saja, tetapi kalau terlalu sering dan banyak maka akan menimbulkan kesan bahwa Kepala Sekolah hanya merupakan simbol disekolah tersebut.

Semangat Kepala Sekolah dalam menjalankan tugasnya menimbulkan pula semangat bagi para guru. Meskipun ada SD/MI yang Kepala Sekolahnya menjalankan perannya dengan baik, tetapi beberapa guru kinerjanya kurang maksimal. Begitu juga sebaliknya, ada SD/ MI yang Kepala Sekolahnya kurang bersemangat, tetapi beberapa gurunya memiliki kinerja yang baik. Kondisi seperti inilah yang mendorong peneliti untuk melakukan penelitian tentang peran Kepala Sekolah di SD/MI UPT TK dan SD Kecamatan Playen dalam meningkatkan kinerja guru.

Dari latar belakang diatas maka penulis mengambil judul penelitian ini “PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU SD/MI, UPT TK DAN SD KECAMATAN PLAYEN”

## **B. Rumusan masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dalam penelitian ini yang menjadi rumusan masalah adalah peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, kurang optimal.

## **C. Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru

## **D. Tujuan penelitian**

1. Untuk mengetahui peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru

### **E. Manfaat penelitian**

Adapun manfaat penelitian yang dilakukan yaitu:

Manfaat Teoritis. Sebagai Usaha Memperkaya pengetahuan tentang pengambilan keputusan dalam rangka merencanakan dan melaksanakan upaya-upaya pengembangan kinerja guru.

Manfaat Praktis. dapat dimanfaatkan untuk memperluas teori yang telah ada dan sebagai acuan penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Tinjauan Pustaka**

Penelitian yang dilakukan Wibowo (2007), hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Sekolah sebagai motor penggerak peningkatan kinerja guru dituntut memiliki visi, misi dan wawasan yang luas serta kemampuan professional yang memadai dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan penyelenggaraan pendidikan. Selain itu Kepala Sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan dalam membangun kerjasama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan disekolah. Kemampuan Kepala Sekolah tentunya akan turut mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugas.

Salah satu indicator kinerja Kepala Sekolah adalah dinilai berdasarkan atas pelaksanaan tugas dan peran. Dan salah satu diantara perannya Kepala Sekolah adalah sebagai administrator dan supervisor dalam upaya meningkatkan kinerja guru, peran Kepala Sekolah sangat penting. Kepala Sekolah mempunyai peran sebagai administrator dan supervisor pada dasarnya memberikan layanan professional untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kinerja guru.

Kondisi pelaksanaan Pembinaan oleh Kepala Sekolah yaitu kegiatan yang dilakukan untuk mengawasi pelaksanaan administrator sekolah, tugas rutin guru – guru, ketertiban, disiplin, dan keberhasilan sekolah. Kegiatan pembinaan Kepala Sekolah seperti diatas tentunya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja

guru. Keberhasilan sekolah tidak terlepas dari tugas dan tanggung jawab serta peranan Kepala Sekolah. Dalam meningkatkan kinerja guru, peranan Kepala Sekolah sangatlah besar, bukti bahwa peran tersebut sangat besar adalah dimana ketidakhadiran Kepala Sekolah menjadikan kegiatan belajar mengajar kurang terarah dan terkontrol. Jika berjalanpun maka kegiatan belajar mengajar asal berjalan saja, mengingat setiap guru yang akan menyampaikan materi pelajaran terlebih dahulu membuat program pengajaran harian untuk diteliti dan disahkan oleh Kepala Sekolah.

Peran Kepala Sekolah sebagai administrator, memiliki dua tugas utama. *Pertama*, sebagai pengendalian struktur organisasi, yaitu mengendalikan bagaimana cara pelaporan, dengan siapa tugas tersebut harus dikerjakan dan dengan siapa berinteraksi dalam mengerjakan tugas tersebut. *Kedua*, melaksanakan administrasi substansi yang mencakup administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana hubungan dengan masyarakat, dan administrasi umum.

Peran Kepala Sekolah sebagai supervisor, berkewajiban untuk memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan serta administrasi lainnya. Namun, sebelum memberikan pembinaan dan bimbingan kepada orang lain maka Kepala Sekolah harus membina dirinya sendiri. Sebagai supervisor ia harus meneliti, mencari dan menentukan syarat – syarat mana saja yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya. Lebih – lebih dengan adanya persepsi sebagian besar guru – guru dilingkungan sekolah dasar bahwa tugas administrasi merupakan tugas yang memberatkan dan

membosankan, sehingga mereka lebih memilih konsentrasi pada keberhasilan belajar mengajar. Sebagian guru masih merasa khawatir, takut jika dilakukan kegiatan supervisi. Bayangan mereka adalah bahwa supervisor akan mencari – cari kelemahan dan kesalahan dalam bekerja, sehingga hubungan antara supervisor dan guru kurang harmonis. Dari kenyataan inilah peneliti berusaha untuk mengetahui akan peranan Kepala Sekolah sebagai administrator dan supervisor dalam meningkatkan kinerja guru khususnya di SD plus Al Firdaus Surakarta. Adapun alasan mengapa SD plus Al Firdaus dijadikan obyek dalam penelitian ini adalah lengkapnya fasilitas sarana administrasi dan supervisi serta tingginya jam mengajar bagi guru dengan diberlakukannya sistem *full day school* bagi semua siswa.

Penelitian yang dilakukan oleh Subagyo (2010) hasil penelitian menunjukkan bahwa mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia disekolah. Kepala Sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah.

Manajemen sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan. Hal ini disebabkan karena manajemen sekolah secara langsung akan mempengaruhi dan menentukan efektif tidaknya kurikulum, berbagai peralatan belajar, waktu mengajar dan proses pembelajaran. Sekolah efektif dalam perspektif manajemen, manajemen sekolah merupakan proses pemanfaatan seluruh sumber daya sekolah yang dilakukan melalui tindakan yang rasional dan sistematis (mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengerahan

tindakan dan pengendalian) untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Dimensi sekolah efektif meliputi : 1) layanan belajar bagi siswa, 2) pengelolaan dan layanan siswa, 3) sarana dan pra sarana sekolah, 4) program dan pembiayaan, 5) partisipasi masyarakat, 6) budaya sekolah. Sekolah yang efektif berada dalam lapangan manajemen sekolah yang ciri/ karakteristiknya menurut Edmonds (dalam Syafaruddin, 2002) meliputi (a) Kepala Sekolah dan guru – guru memiliki komitmen dan perhatian yang tinggi terhadap perbaikan mutu pengajaran, (b) Guru – guru memiliki harapan yang tinggi untuk mendukung pencapaian prestasi siswa, (c) Iklim sekolah yang tidak kaku, sejuk tanpa tekanan dan kondusif dalam seluruh proses pengajaran, (d) sekolah mempunyai pemahaman yang luas tentang fokus pengajaran dan mengusahakan keefektifan sekolah dengan mendaya gunakan seluruh sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan secara maksimal, (e) sekolah efektif dapat menjamin kemandirian siswa yang dimonitor secara periodik.

Penelitian yang dilakukan Muhammadiyah (2009). Hasil penelitian menunjukkan bahwa menurut persepsi banyak guru, keberhasilan kepemimpinan Kepala Sekolah terutama dilandasi oleh kemampuannya dalam memimpin. Kunci bagi kelancaran kerja Kepala Sekolah terletak pada stabilitas dan emosi dan rasa percaya diri. Hal ini merupakan landasan psikologis untuk memperlakukan stafnya secara adil, memberikan keteladanan dalam bersikap, bertingkah laku dan melaksanakan tugas.

Dalam konteks ini, Kepala Sekolah dituntut untuk menampilkan kemampuannya membina kerja sama dengan seluruh personel dalam iklim kerja terbuka yang bersifat kemitraan, serta meningkatkan partisipasi aktif dari orang tua murid. Dengan demikian, Kepala Sekolah bisa mendapatkan dukungan penuh setiap program kerjanya. Keterlibatan Kepala Sekolah dalam proses pembelajaran siswa lebih banyak dilakukan secara tidak langsung, yaitu melalui pembinaan terhadap para guru dan upaya penyediaan sarana belajar yang diperlukan.

Kepala Sekolah sebagai komunikator bertugas menjadi perantara untuk meneruskan instruksi kepada guru, serta menyalurkan aspirasi personel sekolah kepada instansi kepada para guru, serta menyalurkan aspirasi personel sekolah kepada instansi vertikal maupun masyarakat.

Pola komunikasi dari sekolah pada umumnya bersifat kekeluargaan dengan memanfaatkan waktu senggang mereka. Alur penyampaian informasi berlangsung dua arah, yaitu komunikasi *top – down*, cenderung bersifat instruktif, sedangkan komunikasi *bottom – up* cenderung berisi pernyataan atau permintaan akan rincian tugas secara teknis operasional. Media komunikasi yang digunakan oleh Kepala Sekolah ialah : rapat dinas, surat edaran, buku informasi keliling, papan data, pengumuman lisan serta pesan berantai yang disampaikan secara lisan.

Dalam bidang pendidikan, yang dimaksud dengan mutu memiliki pengertian sesuai dengan makna yang terkandung dalam siklus pembelajaran. Secara ringkas dapat disebutkan beberapa kata kunci pengertian mutu, yaitu:



sesuai standar (*fitness to standard*), sesuai penggunaan pasar/ pelanggan (*fitness to use*), sesuai perkembangan kebutuhan (*fitness to latent requirements*), dan sesuai lingkungan global (*fitness to global environmental requirements*). 2 adapun yang dimaksud mutu sesuai dengan standar, yaitu jika salah satu aspek dalam pengelolaan pendidikan itu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan Kepala Sekolah yang konsisten akan aturan yang berlaku besar sekali pengaruhnya terhadap peningkatan mutu disekolah dengan catatan adanya interaksi antara Kepala Sekolah dan guru serta para orang tua saling menunjang dan mengisi masing – masing konsisten dan tanggung jawab atas hak dan kewajibannya sehingga tercipta situasi dan kondisi yang diinginkan.

## **B. Landasan Materi**

### **1. Pengertian Kepala Sekolah**

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinana Kepala Sekolah. Karena dia sebagai pemimpin dilembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Kepala Sekolah harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masadepan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. Kepala Sekolah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepala atasannya atau secara informal

Kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya. Kepala Sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana terjadi interaksi antara guru yang member pelajaran dan murid

yang menerima pelajaran. Kepala Sekolah merupakan dua gabungan kata, kedua kata tersebut adalah “*kepala*” dan “*sekolah*”. Kata “*kepala*” dapat diartikan “*ketua*” dan “*pemimpin*” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan “*sekolah*” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran (Wahjosumidjo, 2007:34). Kepala Sekolah merupakan salah satu kekuatan efektif dalam pengelolaan sekolah yang berperan bertanggung jawab dalam menghadapi perubahan agar para guru, staf dan siswa menyadari akan tujuan sekolah yang telah ditetapkan, dengan kesadaran tersebut para guru, staf dan siswa dengan penuh semangat melaksanakan tugas masing – masing dalam mencapai tujuan sekolah. Dengan demikian secara sederhana Kepala Sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang member pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Dari definisi diatas dapat menarik kesimpulan bahwa Kepala Sekolah adalah seseorang yang ditunjuk sebagai pemimpin disatuan pendidikan merupakan pemimpin formal, artinya dia diangkat secara formal (*Formally Designated Leader*) oleh organisasi yang bersangkutan atau organisasi yang menjadi atasannya. Sehingga secara organisatoris mempunyai tugas membina, membimbing, member bantuan dan dorongan kepada staf sekolah untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Siapa pun yang akan diangkat menjadi Kepala Sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan – persyaratan tertentu.

## **2. Fungsi dan Tugas Kepala Sekolah**

Kyte (1972:78) mengatakan bahwa seorang Kepala Sekolah mempunyai lima fungsi utama. Pertama bertanggung jawab atas keselamatan, kesejahteraan, dan perkembangan murid – murid yang ada dilingkungan sekolah. Kedua, bertanggung jawab atas keberhasilan dan kesejahteraan profesi gurur. Ketiga, berkewajiban memberikan layanan sepenuhnya yang berharga bagi murid – murid dan guru – guru yang mungkin dilakukan melalui pengawasan resmi yang lain. Keempat, bertanggungjawab mendapatkan bantuan maksimal dari semua institut pembantu. Kelima, bertanggungjawab untuk mempromosikan murid – murid terbaik melalui berbagai cara.

## **3. Peranan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru.**

Agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, guru dituntut memiliki kinerja yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya. Namun, jika kita salami lebih dalam lagi tentang isi yang terkandung dari setiap jenis kompetensi, sebagaimana disampaikan oleh para ahli maupun dalam perspektif kebijakan pemerintah, kiranya untuk menjadi guru yang kompeten bukan sesuatu yang sederhana. Untuk mewujudkan dan meningkatkan kinerja guru diperlukan upaya yang sungguh – sungguh dan komprehensif. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah melalui optimalisasi peran Kepala Sekolah. Idochi anwar dan Yayat Hidayat Amir (2000:98) mengemukakan bahwa “*Kepala Sekolah sebagai pengelola memiliki tugas mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan kompetensi professional guru.*” Perlu digaris bawahi bahwa yang dimaksud dengan kompetensi professional disini, tidak hanya berkaitan dengan

pengusaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi sebagaimana telah dipaparkan diatas. Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (*Depdiknas, 2006:103*), terdapat tujuh peran utama Kepala Sekolah yaitu, sebagai berikut : (1) manajer, (2) administrator, (3) super visor (penyelia); (4) leader (pemimpin); (5) pencipta iklim kerja' dan (6) wirausahawan; merujuk kepada enam peran Kepala Sekolah sebagaimana disampaikan oleh Depdiknas diatas, dibawah ini akan diuraikan secara ringkas hubungan antara peran Kepala Sekolah dengan peningkatan kompetensi guru.

a. Kepala Sekolah sebagai manajer

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan Kepala Sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Kepala Sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan. Baik yang dilaksanakan disekolah, seperti : MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) tingkat sekolah, in house training, diskusi professional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan diluar sekolah, seperti : KKG (Kelompok Kerja Guru)/KKKS (Kelompok Kerja Kepala Sekolah) ditingkat Gugus, kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

b. Kepala Sekolah sebagai administrator

Khususnya berkenan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa

besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu Kepala Sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.

c. Kepala Sekolah sebagai supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala Kepala Sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi. Hal ini dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang di gunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran (Mulyasa, 2004:77) dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

Sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim (2002:98) mengemukakan bahwa *“menghadapi kurikulum yang berisi perubahan – perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bombing dari Kepala Sekolah mereka”*. Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa Kepala Sekolah harus betul – betul menguasai tentang kurikulum sekolah.

Mustahil seorang Kepala Sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik.

d. Kepala Sekolah sebagai leader (pemimpin)

Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah seperti apakah yang dapat menumbuhkan kreativitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kompetensi guru? Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi kepada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang Kepala Sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Kendati demikian menarik untuk dipertimbangkan dari hasil studi yang dilakukan Bambang Budi Wiyono (2000:85) terhadap 64 Kepala Sekolah dan 256 guru sekolah dasar dibantul terungkap bahwa ethos kerja guru lebih tinggi ketika dipimpin oleh Kepala Sekolah dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian dan kepribadian Kepala Sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan (Mulyasa, 2004:80)

e. Kepala Sekolah sebagai pencipta iklim kerja

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan

budaya dan iklim kerja yang kondusif, Kepala Sekolah hendaknya memperhatikan prinsip – prinsip sebagai berikut : (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para guru harus selalu diberitahu tentang dari setiap pekerjaannya, (4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu – waktu hukuman juga diperlukan, (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio – psiko – fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan (Mulyasa, 2004:83)

f. Kepala Sekolah sebagai wirausahawan

Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka Kepala Sekolah seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala Sekolah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan – perubahan yang inovatif disekolahnya. Perubahan tersebut dalam hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya. Sejauh mana Kepala Sekolah dapat mewujudkan peran – peran diatas, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru, yang ada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan disekolah.

**4. Hakikat Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah.**

Pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain didalam kerjanya dengan

menggunakan kekuasaan. Dalam kegiatannya bahwa pemimpin kekuasaan untuk mengerahkan dan mempengaruhi bawahannya sehubungan dengan tugas – tugas yang harus dilaksanakan.

Pada tahap pemberian tugas pemimpin harus memberikan suara arahan dan bimbingan yang jelas. Dengan demikian bawahan dapat melaksanakan tugasnya dengan mudah dan hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kepimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggotanya.

Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan anggota dan juga dapat memberikan pengaruh. Dengan kata lain para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sehingga terjalin suatu hubungan sosial yang saling berinteraksi antara pemimpin dan bawahan, yang akhirnya terjadi suatu hubungan timbale balik. Oleh sebab itu bahwa pemimpin diharapkan memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinannya. Apabila tidak memiliki kemampuan untuk memimpin, maka tujuan yang ingin dicapai tidak akan dapat tercapai secara maksimal.

Kepala Sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan harus mampu melakukan manajemen kepemimpinannya dengan baik. Kesuksesan kepemimpinan Kepala Sekolah dalam aktifitasnya dipengaruhi oleh factor-faktor yang dapat menunjang berhasilnya suatu kepemimpinan. Oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan. Pengaruh yang lain adalah



latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keeluasaan dalam hubungan sosial dengan sikap – sikap hubungan manusiawi.

Tugas kepemimpinan Kepala Sekolah tersebut akan berhasil dengan baik apabila seorang Kepala Sekolah memahami akan tugas yang harus dilaksanakannya. Oleh sebab itu Kepala Sekolah akan tampak dalam proses dimana dia mampu mengarahkan, membimbing, mempengaruhi dan atau menguasai pikiran – pikiran, perasaan – perasaan atau tingkah laku orang lain. Untuk keberhasilan dalam pencapaian tujuan sekolah diperlukan kepemimpinan Kepala Sekolah yang profesional, dimana ia memahami akan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin, serta melaksanakan peranannya sebagai seorang pemimpin. Disamping itu Kepala Sekolah harus menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan bawahan, sehingga tercipta suasana kerja yang membuat bawahan merasa aman, tentram, dan memiliki suatu kebebasan dalam mengembangkan gagasannya dalam rangka tercapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

## **5. Kinerja Guru**

Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Simamora menyatakan bahwa prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik kuantitas maupun kualitasnya. Pengertian diatas menyoroti kinerja berdasarkan

hasil yang dicapai seseorang setelah melakukan pekerjaan. Menurut lembaga administrasi Negara (LAN) dalam Sedarmayanti mengemukakan, performance diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencaian kerja atau hasil kerja/ unjuk kerja/ penampilan kerja.

Sedang August W. Smith dalam kutipan Sedarmayanti (1995:44) menyatakan bahwa performance atau kinerja adalah “ ...*Output drive from pricesses, human or otherwise*”, jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Bernardin dan Rusel dalam Achmad S. Rucky (2003:60) memberikan definisi tentang *performance* sebagai berikut : “*performance is defined as the record of autcomes produced on a specified job function or activity dur ing a specified time period*” (prestasi adalah catatan tentang hasil – hasil yang diperoleh dari fungsi – fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu). Fremont E. Kast dan James E. Rosenzweig (S. Rucky, 2003:60) memberikan konsep umum tentang prestasi adalah :  $Prestasi = f(\text{kesanggupan, usaha dan kesempatan})$ , persamaan ini menampilkan faktor atau variabel pokok yang menghasilkan prestasi, mereka adalah masukan (*inputs*) yang jika digabung, akan menentukan hasil usaha perorangan dan kelompok. Kesanggupan (*ability*) adalah fungsi dari pengetahuan dan skill pengetahuan dan kemampuan teknologi. Ia memberikan indikasi tentang berbagai kemungkinan prestasi. Usaha (*effort*) adalah fungsi dari kebutuhan. Sasaran, harapan dan imbalan. Besar kemampuan terpendam manusia yang dapat dapat direalisir itu bergantung pada tingkat motivasi individu dan/ atau kelompok untuk mencurahkan usaha fisik dan

mentalnya. Tetapi tak akan ada yang terjadi sebelum manajer memberikan kesempatan (*opportunity*) kepada kesanggupan dan usaha individu untuk dipakai dengan cara-cara yang bermakna. Prestasi organisasi adalah hasil dari sukses individu dan kelompok dalam mencapai sasaran yang relevan.

Prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan oleh seseorang atau kelompok, bagaimana kualitas kerja, ketelitian dan kerapihan kerja, penugasan dan bidang kerja, penggunaan dan pemeliharaan peralatan, inisiatif dan kreativitas, disiplin, dan semangat kerja (kejujuran, loyalitas, rasa kesatuan dan bertanggungjawab serta hubungan antar pribadi). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa prestasi kerja merupakan sejumlah *output* dari *outcomes* yang dihasilkan suatu kelompok atau organisasi tertentu baik yang berbentuk materi (kuantitatif) maupun yang berbentuk non materi (kualitatif). Pada organisasi atau unit kerja di mana input dapat teridentifikasi secara individu dalam bentuk kuantitas misalnya pabrik jamu, indicator kinerja pekerjaannya dapat diukur dengan mudah, yaitu banyaknya output yang dicapai dalam kurun waktu tertentu. Namun untuk unit kerja kelompok atau tim, kinerja tersebut agak sulit, dalam hubungan ini Simamora mengemukakan bahwa kinerja dapat dilihat dari indicator – indicator sebagai berikut : 1) keputusan terhadap segala aturan yang telah diterapkan organisasi, 2) dapat melaksanakan pekerjaan atau tugasnya tanpa kesalahan (atau dengan tingkat kesalahan yang paling rendah, 3) ketepatan dalam menjalankan tugas ukuran kinerja secara umum yang kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar meliputi : (1) kualitas kerja; (2) kuantitas kerja; (3) pengetahuan tentang pekerjaan; (4)

pendapat atau pernyataan yang disampaikan; (5) keputusan yang diambil; (6) perencanaan kerja; (7) daerah organisasi kerja. Kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan masalah produktifitas, karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktifitas yang tinggi dalam suatu organisasi.

Hasibuan(2000:163) menyatakan bahwa produktifitas adalah perbandingan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*). T.R. Mitchell dalam Sedarmayanti (1995:187), menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek yaitu : 1) *Quality of Work*, 2)*promptness*, 3)*initiative*, 4)*capability*, dan 5)*communication* yang dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang. Disamping itu pengukuran kinerja juga ditetapkan :  $performance = ability \times motivation$ . Jadi dari pernyataan tersebut, telah jelas bahwa untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja seseorang, maka perlu pengkajian khusus tentang kemampuan dan motivasi.

Faktor – faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan kemauan. Memang diakui bahwa banyak orang mampu tetapi tidak mau sehingga tetapi tidak menghasilkan kinerja. Demikian pula halnya banyak orang mau tetapi tidak mampu juga tetap tidak menghasilkan kinerja apa apa.

### **C. Kerangka Pemikiran**

Dalam membahas peran Kepala Sekolah berarti kita tidak dapat melepaskan diri dari masalah manusia, karena memang peran Kepala Sekolah peran utamanya adalah manusia itu sendiri yang memiliki pemikiran realistis dalam menghadapi berbagai proses aktivitas yang juga diperankan oleh manusia.

Peran Kepala Sekolah tidak akan ada tanpa guru dan pengikut yang lain, di mana kedua aktor tersebut adalah manusia. Keberhasilan seseorang dalam memimpin sangat ditentukan oleh seberapa besar kemampuan dalam melakukan seni kepemimpinan yang dimilikinya. Di samping itu juga bahwa perubahan-perubahan lingkungan, teknologi, maupun kehidupan bermasyarakat juga memberikan tekanan yang cukup berpengaruh kepada kepemimpinan (terutama di sektor publik).

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Cara untuk mempengaruhi orang lain agar menjadi efektif tentu setiap orang bisa berbeda dalam melakukan. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinnya.

Kepemimpinan merupakan rangkaian aktivitas penggunaan sumberdaya secara, efektif dan efisien. Variabel dari kepemimpinan ini mempunyai beberapa dimensi, beberapa hukum kepemimpinan (*Laws of Leadership*) yang dapat menuntun seorang pemimpin ke arah sukses, sebagai berikut:

Berkomunikasi adalah hukum yang pertama. Seorang pemimpin perlu menciptakan lingkungan yang menyenangkan untuk memungkinkan komunikasi berjalan dengan mulus. Menciptakan iklim yang menantang, kreatif, dan yang memperkokoh perasaan kebersamaan. Lebih dari itu, juga perlu diciptakan situasi

agar setiap orang dapat memecahkan masalah dari yang sederhana, perlahan-lahan sampai pada yang sulit. Dalam komunikasi itu, ide dan gagasan saling bertemu antara pemimpin dan para manajemen menengah dan bawah. komunikasi adalah pemindahan informasi, pengertian, dan pemahaman dari seseorang disuatu tempat atau sesuatu kepada sesuatu, tempat, atau penulis

Berdasarkan uraian tersebut di atas, seorang pemimpin merupakan sentral informasi dan pengambil kebijakan, artinya kepemimpinan mempunyai beberapa fungsi utama dalam organisasi. Bila dapat dirangkum dari pendapat-pendapat ahli sebagaimana uraian di atas, maka peran kepemimpinan yaitu:

a. Mengkomunikasikan.

Peranan komunikasi sangat utama seorang pemimpin, dengan kemampuan berkomunikasi pemimpin akan menimbulkan suasana kerja yang kondusif. Semua berita yang dibutuhkan dapat terkumpul melalui teknik komunikasi yang tepat, untuk kemudian disalurkan kepada yang berkepentingan. Dengan demikian peranan pemimpin dalam komunikasi haruslah aktif, dalam arti mencari segala berita yang dibutuhkan.

b. Mengkoordinasikan

Dalam arti tahu persis fungsi dan aktivitas apa yang harus dikoordinasikan, dan apakah orang-orang yang tepatlah yang dimanfaatkan sebaik-baiknya.

c. Mengorganisasikan,

yaitu menggunakan orang-orang yang tepat pada saat yang tepat untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah direncanakan. Jangan tunda pekerjaan. Selesaikan hari ini juga pekerjaan itu kalau memang memungkinkan.

d. Memotivasi,

yaitu menciptakan kriteria yang mendorong mereka bekerja sama, lalu membantu mereka untuk memahami keuntungan-keuntungan yang akan mereka nikmati dari pekerjaan mereka.

e. Memanfaatkan Sumber Daya,

yaitu menggunakan karyawan dan peralatan secara tepat dan semaksimal mungkin, tetapi juga menyediakan dana yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan. Jangan lupa, perlu memberi penghargaan kepada mereka yang sukses. Tidaklah mungkin seorang pemimpin memaksakan suatu pekerjaan. Diselesaikan tanpa menyediakan sarana yang layak. Tingkatkan keterampilan bawahan anda dan jamin setiap orang memperoleh informasi yang jelas dan benar.

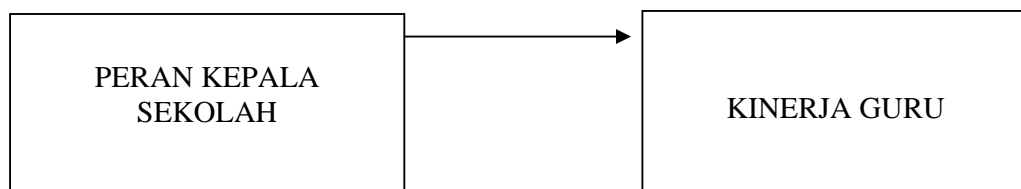
f. Menetapkan Pedoman Kerja.

Kebijaksanaan dan prosedur kerja, batasan-batasan, jadwal, disiplin, terutama yang berkaitan dengan masalah keuangan dan perbekalan harus disiapkan dengan matang. Manusia pada dasarnya ingin menyimpang dari aturan sehingga kalau tidak ada pedoman tentang mekanisme kerja, maka disiplin akan sulit ditegakkan. Salah satu hukum yang berpengaruh terhadap disiplin organisasi ialah bahwa pemimpin harus menciptakan dan mendorong bawahannya untuk mentaati peraturan yang berlaku.

Persepsi terhadap seseorang menunjukkan sebagai pemimpin yang layak dicintai, dipercaya, diikuti, mampu membimbing serta memenuhi kriteria pemimpin yang mampu memberikan representasi hati, maka hal tersebut akan mempengaruhi besarnya kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja guru. Oleh karena itu, pemimpin harus mempunyai kemampuan. Tanpa kemampuan, orang tidak akan mau mengikuti dan mendengarkannya. Oleh sebab itu pemimpin harus dapat menggugah respek dan simpati orang lain.

Mencermati rumusan masalah di atas, maka kerangka penelitiannya adalah mendiskripsikan peran Kepala Sekolah yang dirasakan belum optimal dalam meningkatkan kinerja guru, dengan beberapa permasalahan yang ada seperti mendiskripsikan hambatan yang menjadikan peran Kepala Sekolah belum optimal. Untuk mendapatkan data yang valid, maka penulis mengambil sumber data dari sumber data primer maupun data sekunder. Pengumpulan data melalui wawancara dan observasi. Dalam menguji keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi data kemudian diolah dengan metode analisa kualitatif. Data diolah, data di reduksi, data disajikan, kemudian dilakukan penarikan kesimpulan dari pengolahan data tersebut.

#### Bagan Alur Penelitian



Melalui bagan ini, dapat dilihat bahwa penelitian ini meneliti tentang peran Kepala Sekolah yang dalam hal ini Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah



Raga Kabupaten Gunungkidul dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Hal ini dikarenakan peran Kepala Sekolah yang masih rendah dan kurang optimal. Sehingga nantinya penelitian dapat mengambil kesimpulan tentang peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

Metode adalah merupakan salah satu faktor yang terpenting dan sangat menentukan dalam penelitian. Hal ini disebabkan karena berhasil atau tidaknya suatu penelitian banyak dipengaruhi atau ditentukan oleh tepat tidaknya penelitian dan penentuan metode yang digunakan. Suatu hal yang harus diingat oleh seorang peneliti tentang banyaknya metode, maka seorang peneliti harus pandai dalam memilih dan menentukan metode yang akurat dalam artian dapat digunakan untuk memecahkan suatu masalah. Agar penelitian ini dapat memenuhi kriteria penelitian ini dapat memenuhi kriteria ilmiah maka cara – cara yang digunakan untuk mengumpulkan data sampai analisa data, diusahakan tidak menyimpang dari ketentuan – ketentuan metode yang ada. Sesuai dengan pembahasan metode dan prosedur penelitian ini, maka akan dibahas tentang jenis penelitian, populasi, jenis data, teknik pengumpulan data dan analisa data. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

#### **A. Jenis Penelitian**

Adapun metode yang digunakan penulis adalah metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif yaitu : penelitian yang menghasilkan data deskriptif, berupa kata – kata tertulis atau bisa dari orang – orang dan perilaku yang dapat diamati. (Moelong, 2000:56)

## **B. Tempat dan waktu penelitian**

Penelitian ini mengambil tempat di SD/MI, UPT TK dan SD Kecamatan Playen. Latar belakang yang mendasari pemilihan lokasi penelitian tersebut adalah aspek keorganisasian dan kemudahan dalam mengambil data. Penelitian diperkirakan berlangsung selama kurang lebih satu bulan yaitu dari bulan Agustus sampai September 2014. Waktu penelitian disesuaikan dengan waktu kegiatan belajar mengajar di SD/MI, UPT TK dan SD Kecamatan Playen.

## **C. Populasi dan sampel Penelitian**

Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan (Nazir, 2000:325). Adapun apabila dikaitkan dengan penelitian ini, maka sebagai simple penelitian adalah para Kepala Sekolah SD/MI, UPT TK dan SD Kecamatan Playen serta semua perangkat sekolah yang terkait. Sampel dalam penelitian mengambil 54 Kepala Sekolah SD/MI, UPT TK dan SD Kecamatan Playen hal ini dikarenakan teknik pengambilan sampel dilakukan dengan cara non random sampling. *Non random sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak member peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsure atau anggota untuk dipilih menjadi sampel karena populasi yang beragam (Sugiyono, 1999:77). *Sampling* ini digunakan karena penelitian ini melibatkan banyak elemen (ribuan) dalam populasi sehingga tidak mungkin peneliti melakukan pengumpulan dan pengujian setiap elemen populasi. Pengujian terhadap semua elemen populasi memerlukan banyak waktu, biaya dan tenaga. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Teknik Purposive sampling*

yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 1999:78).

Alasan peneliti menggunakan *Teknik Purposive sampling* karena teknik pengambilan sampel ini mempertimbangkan karakteristik relevan tertentu yang menggambarkan dimensi – dimensi populasi. Ukuran sampel merupakan banyaknya individu, subyek, atau elemen dari populasi yang diambil sebagai sampel (Soehardi Sigit, 1999:69).

Menurut Gary dan Diehl, sampel harus sebesar – besarnya dan pada umumnya semakin besar sampel, maka kecenderungan semakin representative dan hasil dari penelitiannya dapat lebih digeneralisasikan. Ukuran (*size*) sampel yang dapat diterima tergantung pada jenis penelitian menurut Fraenkel dan Wallen besarnya populasi minimum adalah 54 orang (Soehardi Sigit, 1999:70). Atas dasar pertimbangan tersebut diatas, maka sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 5 Kepala Sekolah dan 5 guru SD/MI, UPT TK dan SD Kecamatan Playen Kabupaten Gunungkidul.

#### **D. Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa instrumen penelitian yaitu :

1. Daftar pertanyaan sebanyak 6 pertanyaan

Pertanyaan yang dibuat penulis kemudian diberikan kepada para Kepala Sekolah, UPT TK dan SD Kecamatan Playen Kabupaten Gunungkidul.

Wawancara langsung kepada para Kepala Sekolah, UPT TK dan SD Kecamatan Playen Kabupaten Gunungkidul dengan waktu yang berbeda-beda.

## 2. Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data dilakukan untuk menghindari kemungkinan adanya data yang tidak akurat dalam penelitian. Dalam penelitian tesis ini pemeriksaan data menggunakan teknik triangulasi. Dalam teknik triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data.

Triangulasi teknik, berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti menggunakan observasi partisipatif, wawancara mendalam, untuk sumber data yang sama secara serempak. Triangulasi sumber berarti untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama. (Sugiyono, 2012: 327).

Tujuan dari triangulasi data bukan untuk mencari kebenaran tentang beberapa fenomena, tetapi lebih pada peningkatan pemahaman peneliti terhadap apa yang telah ditemukan. Penggunaan teknik triangulasi dalam pengumpulan data, akan diperoleh data yang lebih konsisten, tuntas

dan pasti. Dengan triangulasi akan lebih meningkatkan kekuatan data bila dibandingkan dengan satu pendekatan, sebagai tes validasi kualitatif.

## **E. Metode Pengumpulan data**

### **1. Sumber Data**

Sumber data yang dikumpulkan dalam penelitian tesis ini meliputi sumber data primer dan sekunder sebagai berikut :

- a. Sumber data primer atau data tangan pertama adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian (responden). Data primer diperoleh dari wawancara dan observasi dengan para Kepala Sekolah dan juga kepada guru, UPT TK dan SD Kecamatan Playen Kabupaten Gunungkidul.
- b. Sumber data sekunder atau data tangan kedua adalah data yang diperoleh lewat pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subjek penelitiannya (Azwar, 2011:91). Data sekunder diperoleh dari peraturan perundangan, laporan (LAKIP), Rencana Kerja (Renja), buku dan dokumen tertulis yang berhubungan dengan pengembangan Sumber Daya Manusia UPT TK dan SD Kecamatan Playen Kabupaten Gunungkidul.

### **2. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk mendapatkan data yang valid dalam penelitian tesis ini, penulis menggunakan beberapa teknik sebagai berikut :

#### **a. Metode Interview ( Wawancara )**

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti untuk mendapatkan keterangan-keterangan lisan melalui bercakap-

cakap, dan berhadapan muka dengan orang yang dapat memberikan keterangan pada peneliti. Metode ini penulis gunakan untuk mendapatkan data tentang peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru SD/MI, di UPT TK dan SD Kecamatan Playen Kabupaten Gunungkidul.

b. Metode Observasi

Metode obeservasi atau pengamatan digunakan dalam rangka mengumpulkan data dalam suatu penelitian tentang keadaan/ fenomena sosial dan gejala-gejala psikis dengan jalan mengamati dan mencatat. Dalam penelitian ini metode observasi digunakan untuk mengamati peran Kepala Sekolah dan kinerja guru di UPT TK dan SD Kecamatan Playen Kabupaten Gunungkidul

**F. Metode Analisis Data**

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori menjabarkan ke dalam unit – unit, melakukan sintesa menyusun ke dalam pola, memilih mana yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2012: 333).

Metode analisa kualitatif dengan menggunakan metode berfikir induktif. Peneliti membiarkan permasalahan – permasalahan muncul dari data atau dibiarkan terbuka untuk interprestasi. Data dihimpun dengan pengamatan yang seksama, mencakup deskripsi dalam konteks yang mendetail disertai

catatan- catatan hasil wawancara yang mendalam serta hasil analisis dokumen dan catatan- catatan. (Abu Achmadi, 1997: 18).

### **G. Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu diperoleh data yang dianggap kredibel. (Miles and Huberman, 1984) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.

Pengolahan data secara umum mempunyai tiga alur kegiatan yaitu reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi data. Reduksi data merupakan proses merangkum, memilah hal- hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, dan mencari tema serta polanya sehingga memberikan gambaran yang jelas. Penyajian data yaitu mengorganisasikan data dan menyusun pola hubungan sehingga lebih mudah dipahami. Penarikan kesimpulan yaitu dari verifikasi atas pola keteraturan dan penyimpangan yang ada dalam fenomena yang timbul. Hal ini sesuai dengan pendapat Milles dan Huberman, 1992 dalam Analisis data kualitatif.



## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S Rucky. 2003. *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi menjadi Realitas*. Edisi pertama. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Achmadi, Abu. (1997). *Metode Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara
- Achmad, Mukhsin, Drs. 1988. Dasar – dasar komposisi Bahasa Indonesia. Malang: YA3
- Alhadza, Abdullah. 2003. “*pengaruh Motivasi Berprestasi dan Perilaku Komunikasi antar pribadi terhadap efektifitas kependidikan di SLTP Sulawesi Tenggara*”,  
Jurnal Pendidikan, Jakarta: Depdiknas, Periode Januari
- Anwar, Idochi & Yayat Hidayat Amir. 2000. *Administrasi Pendidikan, Teori, Konsep & Isu*, Bandung : Bumi
- Arief, Sritau, 2006. *Metodologi Penelitian Ekonomi*. Jakarta
- Azwar. Saifudin (2011). *Sikap Manusia : Teori dan Pengukurannya (Edisi 2)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bambang Budi Wiyono. 2002. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Semangat Kerja Guru dalam Melaksanakan Tugas Jabatan disekolah*.(abstrak) Ilmu Pendidikan :  
Jurnal Filsafat, Teori dan Praktik Kependidikan. Universitas Negeri Malang.  
*Diaccessed*, 31 Oktober 2002
- Cahyono, Hendarto. 2000. *Teori Graph*. Edisi Pertama. Malang : UMM
- Danim, Sudarwan. 2002. *Menjadi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Pustaka Setia
- Departemen Pendidikan Nasional. 2008, *Rencana Strategis Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Bidang Otomotif dan Elektronika (VEDC) 2010 – 2015*, Malang
- Journal Guruvalah <http://www.guruvalah.tk> *Hubungan Antara Kepemimpinan Situasional Dan Motivasi Berprestasi Dengan Kinerja Guru 7 Dari Kebutuhan. Sasaran, harapan dan imbalan.*  
[http://guruvalah.20m.com/bab2\\_research\\_retno.Pdf](http://guruvalah.20m.com/bab2_research_retno.Pdf)
- Kotler, Philip. 2001. *Manajemen pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol*. Jakarta : PT. prehallindo

- Kusmintarjo dan Burhanuddin, 1997, *Kepemimpinan Pendidikan Bagi Kepala Sekolah*, Jakarta : Depdikbud
- Kyite, K Yuriko. Bits and Pieces: *51 Activities for Teaching Japanese k-12*. Tokyo:
- Miles H.B. and Huberman, A.M. (1984), *Qualitative Data Analyse, a Source book of New Methods*, Bervely Hill: Sage Publication.
- Moelong, Lexy, 2000, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosda Karya
- Muhammadiyah. 2009, judul penelitian “*Peranan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*” Jakarta : Depdikbud
- Mulyasa, Encong. 2004. *Implementasi Kurikulum 2004 Panduan Pembelajaran*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Nazir, 2003, *Metode Penelitian*, Cetakan Kelima, Jakarta, Ghalia
- Peraturan Daerah Nomor 20 Tahun 2011 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2008 tentang *Pembentukan, Susunan Organisasi, Kedudukan, dan Tugas Dinas - Dinas Daerah*.
- Peraturan Bupati Nomor 89 Tahun 2011 tentang Perubahan Atas Peraturan
- Sedarmayanti. 1995. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Ilham Jaya
- Soehardi Sigit, 1999. *Pengantar Metpen Sosial, Bisnis, Manajemen, Cetakan, Pertama*. Penerbit FE Universitas Sarjanawiyata tamansiswa
- Subagyo, 2010, *Kinerja Kepala Sekolah*
- Sugiyono, 1999, *Statistik untuk Penelitian*, Alfabeta, Bandung
- Wahjosumidjo, 2000. *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada