

**PENINGKATAN KINERJA KEPALA SEKOLAH  
MELALUI SUPERVISI MANAJERIAL DENGAN  
PENDEKATAN DIREKTIF DI GUGUS  
KRATON YOGYAKARTA  
TAHUN 2019**

**TESIS**



**Diajukan oleh**

**KHUZAIMAH**

**172103696**

**Kepada**

**MAGISTER MANAJEMEN**

**STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA**

**2019**

**PENINGKATAN KINERJA KEPALA SEKOLAH  
MELALUI SUPERVISI MANAJERIAL DENGAN  
PENDEKATAN DIREKTIF DI GUGUS  
KRATON YOGYAKARTA  
TAHUN 2019**

**TESIS**

untuk memenuhi sebagian persyaratan  
mencapai derajat Sarjana S-2  
Program Studi Magister Manajemen



**Diajukan oleh:**

**KHUZAIMAH**

**172103696**

**Kepada**

**MAGISTER MANAJEMEN**

**STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA**

**2019**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**TESIS**

**PENINGKATAN KINERJA KEPALA SEKOLAH MELALUI SUPERVISI  
MANAJERIAL DENGAN PENDEKATAN DIREKTIF DI GUGUS  
KRATON YOGYAKARTA  
TAHUN 2019**

**Oleh:  
KHUZAIMAH  
172103696**

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Dewan Penguji

Pada tanggal: 27 September 2019

**Dosen Penguji I**

**Dr. Syeh Asseri, SE, MM**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Dr. Wahyu Purwanto, MSIE.**

**Dra. Sulastiningsih, M.Si**

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh gelar Magister

Yogyakarta, 12 Oktober 2019

**Mengetahui**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA**

**DIREKTUR**

**Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D**

## **ABSTRAK**

*Penelitian ini berjudul: Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah melalui Supervisi Manajerial dengan Pendekatan Direktif Di Gugus Kraton Kota Yogyakarta Tahun 2019. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif, sebab jenis penelitian ini ingin memperoleh data yang mendalam dari data yang direkam melalui Pendekatan direktif. Subyek penelitian adalah Kepala Sekolah di Gugus Kraton Yogyakarta. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, interview (wawancara), angket tertutup dan dokumentasi. Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja kepala Sekolah di Gugus Kraton Yogyakarta, dan bagaimana keterlibatan guru dan karyawan dalam tim kerja.*

*Didasari oleh keadaan data awal hasil Penilaian Kinerja Kepala Sekolah di Gugus Kraton Kota Yogyakarta yang dilakukan pada periode Januari sampai Desember 2018, menghasilkan nilai terendah 76,57, nilai tertinggi 82,06, dan rata-rata nilai kinerja 80,20 dengan kriteria sebutan baik batas bawah, belum sesuai yang diharapkan peneliti karena belum ada yang mendapatkan nilai Amat Baik atau di atas 91,0. Hal ini disebabkan karena masih kurang lengkapnya bukti fisik yang harus disajikan. Kurang lengkapnya dokumen bukti fisik tersebut dikarenakan kurangnya pemahaman terhadap kelengkapan instrument setiap komponen. Tujuan penelitian ini adalah Untuk meningkatkan nilai kinerja kepala sekolah di Gugus Kraton Kota Yogyakarta;*

*Berdasarkan hasil pelaksanaan kinerja pada semua sekolah dasar di Gugus Kraton Kota Yogyakarta pada Tahun Pelajaran 2019/2020 yang terdiri dari 5 orang kepala sekolah, 30 orang guru kelas, 10 orang guru mata pelajaran, dan 5 orang karyawan sekolah. ternyata terjadi peningkatan kinerja kepala sekolah yang signifikan. Peningkatan rata-rata nilai kinerja yaitu dari 80,20 pada kondisi awal, kondisi rata-rata hasil siklus I meningkat menjadi 83,39, setelah dilakukan kegiatan pada siklus II meningkat menjadi 89,01 atau kriteria baik batas atas, Ada kenaikan poin nilai 8,81, sebagai bukti adanya indikator keberhasilan kinerja kepala sekolah yang diharapkan di Gugus Kraton Kota Yogyakarta.*

**Kata kunci:** kinerja kepala sekolah, supervisi manajerial, pendekatan direktif.

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO:

- *"Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain). Dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap."* (QS. Al-Insyirah, 6-8)
- *Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia lainnya.* (HR. Thabrani & Daruquthni).
- *"Pendidikan merupakan senjata paling ampuh yang bisa kamu gunakan untuk merubah dunia"* (Nelson Mandela)

### PERSEMBAHAN:

- *Untuk suami tercinta:  
Mochammad Masykur Effendy, M.Si, yang senantiasa berkorban lahir dan batin, mendoakan dan memotivasi untuk sukses karier serta harmoni keluarga, dengan ridlo Allah Subhanahu wa Ta`ala.*
- *Untuk anak-anak dan cucuku tercinta:  
Arya+Roma+Arfa, Okie+Risma, Alifa+Azis, yang selalu mendoakan ibu agar sehat selalu, kedamaian, dan keberhasilan ibu bapak yang memasuki masa tua.  
Semoga anak cucuku lebih sukses dalam hidupnya.  
Aamiin aamiin aamiin Yaa Robbal `alamiin.*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya, yang telah melimpahkan karuniaNya sehingga laporan Penelitian Tindakan Sekolah (PTS) yang berujud tesis ini dapat peneliti selesaikan dengan baik. Dalam penelitian tindakan sekolah ini peneliti menentukan judul PENINGKATAN KINERJA KEPALA SEKOLAH MELALUI SUPERVISI MANAJERIAL DENGAN PENDEKATAN DIREKTIF DI GUGUS KRATON YOGYAKARTA TAHUN 2019.

Terwujudnya laporan penelitian ini bukanlah karya penulis semata, melainkan atas sumbangsih dari berbagai pihak. Untuk itu perkenalkanlah peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Yang Terhormat:

1. Bapak Dr. Wahyu Purwanto, MSIE, dan Ibu Dra. Sulastiningsih, M.Si. selaku dosen pembimbing tesis yang dengan penuh motivasi, ketelitian dan profesional, dalam membimbing tesis ini hingga selesai.
2. Bapak Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D, selaku Direktur STIE Widya Wiwaha Yogyakarta yang dengan penuh profesional telah menguji peneliti ketika seminar draf tesis, membimbing, dan memberi kelancaran selama penulis ini menempuh studi hingga selesai di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

3. Bapak Dr. Syeh Asseri, SE, MM, sebagai dosen Penguji 1, yang telah dengan penuh ketelitian dan profesional telah menguji peneliti pada saat pendadaran, sehingga peneliti paham kekurangannya menuju kesemournaan tesis ini.
4. Bapak/ Ibu Dosen Program Pasca Sarjana Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta, yang telah memberikan ilmu kepada peneliti ini hingga selesainya studi ini.
5. Semua kepala sekolah di Gugus Kraton Yogyakarta yang telah meluangkan waktu membantu peneliti untuk mengambil data penelitian.
6. Semua pihak yang tidak penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini

Akhirnya peneliti berharap semoga hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi kita terutama kepala sekolah dan pengawas. Penyusun menyadari bahwa laporan penelitian ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, peneliti mohon maaf yang sebesar-besarnya, dan peneliti berharap kritik dan saran yang bersifat membangun sangat kami harapkan, sebagai upaya penyempurnaan.

Yogyakarta, 27 September 2019

Penulis

Khuzaimah

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
ABSTRAK.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR GRAFIK dan GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Permasalahan .....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>10</b>
2.1 Landasan Teori .....	10
1. Pengertian Kepala Sekolah .....	10
2. Kinerja Kepala Sekolah .....	11
3. Pengertian Penilaian Kinerja .....	11
4. Penilaian Kinerja Kepala Sekolah .....	12



5. Komponen Penilaian Kinerja .....	13
6. Supervisi .....	18
7. Supervisi manajerial .....	18
8. Pendekatan Direktif .....	19
2.2 Kerangka Pemikiran .....	20
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>23</b>
3.1 Rancangan Penelitian.....	23
3.2 Rencana dan Prosedur Tindakan.....	24
3.3 Definisi Operasional.....	29
3.4 Obyek dan Waktu Penelitian.....	33
1. Obyek Penelitian.....	33
2. Waktu Penelitian .....	33
3.5 Instrumen Penelitian .....	34
3.6 Metode Pengumpulan Data .....	36
3.7 Metode Analisis Data.....	37
3.8 Indikator keberhasilan .....	40
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>41</b>
4.1 Deskripsi Data Awal.....	41
1. Gambaran Obyek Penelitian .....	41
2. Perencanaan Penelitian .....	41
4.2 Deskripsi per Siklus .....	43
4.3 Hasil Penelitian.....	54

4.3 Pembahasan .....	61
<b>Bab V PENUTUP.....</b>	<b>63</b>
A. Kesimpulan.....	63
B. Saran .....	63
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>64</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>65</b>

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR TABEL

1. Tabel 1.1. Data nilai kinerja SD di Kecamatan Kraton pada pra siklus
2. Tabel 2.1. Komponen kompetensi Kepala Sekolah
3. Tabel 3.1. Waktu penelitian dari pembuatan proposal sampai pelaporan.
4. Tabel 3.2. Jumlah sub komponen penilaian kinerja kepala sekolah
5. Tabel 3.3. Skala Penilaian kinerja
6. Tabel 3.4 Rentang nilai PKKS Jenjang SD di Kota Yogyakarta
7. Tabel 4.1. Kondisi awal Nilai PKKS Gugus/Kecamatan Kraton
8. Tabel 4.2 Rentang nilai PKKS Jenjang SD di Kota Yogyakarta
9. Tabel 4.3 Komponen PKKS jenjang SD di Kota Yogyakarta
10. Tabel 4.4. Nilai PKKS SD Negeri Kraton pada Siklus 1
11. Tabel 4.5 Hasil PKKS SD Negeri Keputran 2 pada Siklus 1
12. Tabel 4.6 PKKS SDN Keputran 1 pada Siklus 1
13. Tabel 4.7 PKKS SDN Panembahan pada Kondisi awal ke Siklus 1
14. Tabel 4.8 PKKS SDN Keputran A pada Kondisi awal ke Siklus 1
15. Tabel 4.9 : Hasil PKKS SDN Kraton Kondisi awal, Siklus I dan Siklus II
16. Tabel 4.10 : Hasil PKKS SDN Keputran 2 Kondisi awal, Siklus, Siklus II
17. Tabel 4.11 : Hasil PKKS SDN Keputran 1 Kondisi awal, Siklus I, Siklus II
18. Tabel 4.12 : Hasil PKKS SD Panembahan Kondisi awal, Siklus I, Siklus II
19. Tabel 4.13 : Hasil PKKS SDN Keputran A Kondisi awal, Siklus I, Siklus II
20. Tabel 4.14. Rekap Perbandingan hasil PKKS kelima sekolah pada Kondisi awal, Siklus I, dan Siklus II

## DAFTAR GAMBAR DAN GRAFIK

1. Gambar 2.1: Kerangka Pemikiran
2. Gambar 3.1: Desain Penelitian Tindakan Sekolah
3. Gambar 3.2: Prosedur penelitian dari kondisi awal sampai kondisi akhir
4. Gambar 3.3. Komponen dalam analisis data (*flow model*)
5. Grafik 4.1: Rekap Perbandingan hasil penilaian kinerja kepala sekolah dari kondisi awal sampai siklus II

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Profil Sekolah di Gugus Kraton
2. Instrumen Penelitian

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1. Latar Belakang Masalah**

Permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia salah satunya adalah masih rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kualifikasi dan sertifikasi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan lainnya, dan peningkatan mutu manajemen sekolah. Terkait dengan peningkatan mutu manajemen sekolah tidak lepas dari peran kepala sekolah. Keberadaan peran dan fungsi kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan mutu sekolah. Dengan kata lain dalam setiap upaya peningkatan kualitas pendidikan, tidak bisa lepas dari berbagai hal yang berkaitan dengan eksistensi kepala sekolah. Kepala Sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah, pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah. Oleh karena itu dalam pendidikan modern kepemimpinan Kepala Sekolah perlu mendapat perhatian secara serius.

Selama ini Kepala Sekolah sudah diketahui sebagai warga yang mengemban tanggungjawab tertinggi di sekolah, meliputi pelaksanaan manajemen organisasi, pengembangan kualitas pembelajaran, hingga memotivasi guru-guru agar guru bersedia meningkatkan usahanya dalam memperbaiki kualitas lulusannya, dalam

sumber Ancok dan Ramadani (2014:4). Dalam pasal 12 ayat 1 Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990, bahwa : “Kepala Sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana serta prasarana”. Kepala Sekolah bertanggung jawab atas lembaga yang dipimpinnya untuk melaksanakan berbagai kegiatan, mengelola berbagai masalah yang berhubungan dengan pelaksanaan administrasi sekolah, pembinaan sarana dan prasarana, sehingga Kepala Sekolah dituntut mampu menunjukkan kinerja (*work performance*) yang ditopang oleh derajat penguasaan kompetensi yang memadai. Oleh karena itu perlu adanya upaya yang komprehensif guna meningkatkan kinerja kepala sekolah untuk mewujudkan sekolah yang bermutu. Sebagai seorang manajer, kepala sekolah dihadapkan pada banyak tugas yang menuntut tanggungjawab yang sungguh-sungguh dalam pelaksanaannya.

Dalam pengelolaan sekolah, peningkatan kinerja kepala sekolah akan memberikan dampak yang positif terhadap aspek-aspek yang terkait dengan mutu pendidikan di sekolah, peningkatan kinerja kepala sekolah akan berpengaruh terhadap mutu manajemen, kinerja guru dan kinerja unsur-unsur sekolah yang lain.

Kepala sekolah mempunyai peranan yang penting dalam organisasi sekolah, ini berarti bahwa apa yang dikerjakannya akan sangat berpengaruh terhadap jalannya proses pendidikan di sekolah, sehingga secara ideal kinerja kepala sekolah harus dapat menciptakan situasi organisasi pendidikan sekolah yang efektif. Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan manajerial yang baiksesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dengan melakukan POAC (*Planning/Perencanaan*;

*Organizing*/pengorganisasian kegiatan Sekolah; *Actuating*/pelaksanaan kegiatan sekolah; dan *Controlling*/ pengawasan dan pemantauan kegiatan sekolah) (Djamaludin Ancok-Neila Ramadhani, 2014: 96). Dengan demikian kualitas kinerja kepala sekolah akan sangat ditentukan oleh bagaimana seorang kepala sekolah melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mengelola pendidikan di sekolah sesuai dengan kemampuan dan bagaimana memberdayakan unsur-unsur yang ada terutama guru dan karyawan.

Kepala Sekolah adalah penanggungjawab seluruh kegiatan proses Pendidikan di sekolah, sehingga peranannya sangat dominan bagi terselenggaranya seluruh kegiatan di sekolah, segala permasalahan yang dihadapi oleh seluruh komponen yang terlibat di sekolah harus mampu dipecahkan dan diatasi oleh kepala sekolah, sehingga situasi menjadi kondusif bagi pengembangan seluruh potensi Sumberdaya yang terkait.

Upaya menjadikan seluruh komponen di sekolah menjadi suatu paduan orkestra memerlukan pemahaman karakteristik dan potensi setiap individu serta pemahaman dan penguasaan tentang bagaimana membuat semua itu bersinergi sehingga dapat terwujud suatu lagu (pelaksanaan misi) yang sesuai dengan yang diharapkan. Namun begitu dalam perjalanan proses manajemen sudah sewajarnya kadang menemui hambatan-hambatan. Dalam menghadapi hambatan yang ada tersebut, perlu peran pengawas dalam bentuk pembinaan manajemen, yang lazim disebut supervisi manajerial.

Dalam pelaksanaan otonomi pendidikan menuntut perubahan dalam sistem supervisi manajerial yang bukan saja mengemban fungsi kepengawasan



tetapi juga fungsi pembinaan terhadap penyelenggaraan pendidikan. Pengawasan dan pembinaan sebagai bagian dari manajemen harus dapat berjalan seimbang dengan fungsi manajemen lainnya agar dapat dicapai peningkatan kinerja penyelenggaraan pendidikan secara optimal.

Permasalahan sekitar rendahnya/ lambannya peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan di sekolah dasar selama ini pada dasarnya bermuara pada lambannya proses pengelolaan, pengorganisasian dan pengembangan institusi. Untuk peningkatan mutu penyelenggaraan sekolah, sangat perlu diadakannya penilaian kinerja kepala sekolah. Penilaian Kinerja atau penilaian prestasi kerja merupakan langkah penting dalam melihat suatu kondisi organisasi serta orang-orang yang berada di dalamnya, sehingga dapat diperoleh informasi penting bagi pengembangan organisasi baik secara individual maupun kelembagaan.

Melihat pentingnya penilaian kinerja kepala sekolah, peneliti yang dalam hal ini sedang bertugas di wilayah kecamatan Kraton telah melakukan penilaian kinerja kepala sekolah setiap tahun. Sebelum tahun 2017 penilaian kinerja kepala sekolah dilakukan secara formatif dan sumatif. Di Semester 1 dilakukan penilaian formatif, di semester 2 dilakukan penilaian sumatif. Mulai tahun 2017, Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta sudah memberlakukan penilaian kinerja kepala sekolah cukup sekali dalam setahun. Penilaian kinerja kepala sekolah dilakukan secara berkala setiap tahun pelajaran sekali dan secara kumulatif setiap empat tahun, oleh Tim Penilai Kinerja Kepala Sekolah yang dibentuk oleh Kepala Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.

Sebagai institusi pendidikan di wilayah dalam beteng Kraton Yogyakarta, yang identik dekat ratu jauh dari batu, peneliti berharap mutu pendidikan sekolah dasar lebih bermutu dari pada sekolah yang ada di luar beteng, dalam hal ini termasuk mutu kinerja kepala sekolah dan guru serta karyawannya. Oleh karena itu perlu strategi dari pengawas kepada para kepala sekolah jenjang SD terutama, guna peningkatan kinerja kepala sekolah melalui pembinaan penilaian kinerja kepala sekolah secara intensif yang melibatkan tim pembantu yang terdiri dari guru-guru dan karyawan secara kompak.

Dalam penelitian ini, peneliti memilih melakukan supervisi manajerial dengan pendekatan direktif dalam pembinaan kepada kepala sekolah guna memperbaiki nilai kinerja kepala sekolah. Pendekatan direktif ini menurut peneliti sangat relevan dan sangat strategis, mengingat perlunya segera bisa dilihat perkembangan atau perubahan nilai kinerja dari tanpa pembinaan langsung yang hasilnya kurang maksimal dengan pembinaan kunjungan langsung tatap muka dengan hasil diharapkan lebih memuaskan.

Perlu diingat bahwa dalam rangka mengukur prestasi kinerja kepala sekolah melalui penilaian kinerja kepala sekolah, dibutuhkan alat evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis. Menurut buku panduan penilaian kinerja kepala sekolah Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta, penilaian kinerja kepala sekolah meliputi perkembangan berbagai aspek dari komponen akademik dan komponen non akademik serta efektifitas kepemimpinan kepala sekolah yang meliputi tujuh hal diantaranya: 1. Kepribadian sosial; 2. Kepemimpinan

pembelajaran; 3. Pengembangan sekolah; 4. Manajemen Sumberdaya; 5. Kewirausahaan; 6. Supervisi Pembelajaran, 7. Penampilan-Pelayanan-Prestasi.

Didasarkan data awal atas hasil penilaian kinerja kepala sekolah dasar di Kecamatan Kraton, yang dilakukan pada masa penilaian dari 2 Januari 2018 sampai dengan 31 Desember 2018 diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1.1: Data nilai Kinerja Ka.SD di Kecamatan Kraton sebagai kondisi pra siklus

No	Nama Sekolah	Nilai Per Komponen							Total Nilai Kinerja	NA Kinerja	Kriteria Sebutan
		Kepribadian dan Sosial	Kepercayaan dan Pembelajaran	Pengembangan Sekolah	Manajemen Sumberdaya	Kewirausahaan	Supervisi Pembelajaran	Pn P1 Pr			
1	SDN Keputran A	3,71	3,20	2,57	3,00	3,20	3,33	2,73	21,75	80,54	Baik
2	SDN Keputran 1	3,71	3,10	3,14	3,13	3,40	3,33	2,68	22,49	83,31	Baik
3	SDN Keputran 2	3,57	3,10	2,71	3,38	3,00	2,67	2,78	21,21	78,56	Baik
4	SDN Panembahan	3,71	3,60	2,86	3,13	3,20	2,67	2,99	22,16	82,06	Baik
5	SDN Kraton	3,43	2,70	2,86	3,38	3,00	2,67	2,65	20,67	76,57	Baik
Nilai Rata-rata		3,63	3,14	2,83	3,20	3,16	2,93	2,76	21,85	80,20	Baik
Nilai Tertinggi		3,71	3,60	2,70	3,38	3,40	3,33	2,67	21,75	82,06	Baik
Nilai Terendah		3,43	2,70	2,57	3,38	3,00	2,67	2,65	20,67	76,57	Baik

Berdasarkan data hasil penilaian kinerja kepala sekolah (PKKS) sebagaimana tersebut diatas yang merupakan data sebagai hasil kondisi awal, terlihat bahwa dari lima sekolah yang merupakan binaan peneliti, menghasilkan nilai terendah 76,57, nilai tertinggi 82,06 rata-rata nilai kinerja 80,20 dengan kriteria sebutan baik, tetapi masih belum sesuai yang diharapkan peneliti karena belum ada yang mendapatkan nilai Amat Baik atau di atas 91,0. Untuk ukuran sekolah di perkotaan apalagi di lingkungan Kraton, bagi kami belum memuaskan. Menurut peneliti hal ini disebabkan karena masih kurang lengkapnya bukti-bukti fisik yang harus disajikan. Kurang lengkapnya bukti-bukti fisik yang disajikan,

dikarenakan kurangnya pemahaman terutama pada kepala sekolah terhadap kelengkapan instrument pada setiap komponen, sebagai bukti fisik yang harus dipersiapkan,

Berawal dari belum sesuainya harapan nilai kinerja kepala sekolah tahun sebelumnya tersebut, peneliti perlu melakukan penelitian untuk meningkatkan hasil nilai kinerja kepala sekolah untuk menghadapi penilaian kinerja kepala sekolah di tahun berjalan, yang merupakan penilaian rutin berkala setiap tahunnya, yang sekaligus untuk menghadapi penilaian kinerja kepala sekolah yang akan dilaksanakan oleh tim dinas secara silang dan acak, yang terbentuk setiap tahun.

Sebagai kepala sekolah di lingkungan Kraton dihadapkan pada tuntutan untuk bisa nilai kinerjanya lebih bagus dari pada sekolah yang berada di lingkungan luar Kraton, sehingga bisa dipakai sebagai contoh atau model bagi sekolah lainnya di luar lingkungan Kraton. Peneliti sangat mengharapkan akan hasil pelaksanaan penilaian kinerja kepala sekolah jenjang sekolah dasar di lingkungan kecamatan Kraton hasilnya Amat Baik (91-100), dan minimal Baik batas atas (86-90), dengan kata lain amat memuaskan.

Berangkat dari pemikiran tersebut, peneliti bertekad meneliti kinerja sekolah dalam bentuk penelitian tindakan sekolah dengan judul “ *Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah melalui Supervisi Manajerial dengan Pendekatan Direktif Di Gugus Kraton Kota Yogyakarta Tahun 2019,*”

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka masalah yang timbul dalam menghadapi penilaian kinerja kepala sekolah, dapat dirumuskan: Kurangnya pemahaman kepala sekolah terhadap bukti fisik kinerja yang harus ditunjukkan pada setiap sub komponen penilaian kinerja kepala sekolah. Dengan kata lain, masih kurang dipahaminya dengan baik sub-sub komponen penilaian kinerja kepala sekolah.

## **1.3. Pertanyaan Penelitian**

Bagaimana supervisi manajerial pengawas dengan pendekatan direktif mampu meningkatkan kinerja kepala sekolah di Gugus Kraton?

## **1.4. Tujuan Penelitian**

Untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah dasar negeri di Gugus Kraton, melalui pendekatan direktif.

## **1.5. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat secara teoritis**

Secara teoritis penelitian ini diharapkan bermanfaat :

- a. Memberikan sumbangan hasanah ilmu pengetahuan baik oleh peneliti maupun para kepala sekolah, utamanya pada sekolah-sekolah di wilayah Yogyakarta Selatan

- b. Sebagai pengembangan teori-teori ilmu manajemen sekolah khususnya dalam peningkatan kinerja kepala sekolah
- c. Sebagai referensi untuk mengetahui faktor penghambat peningkatan kinerja kepala sekolah sehingga dapat memperbaiki kualitas pendidikan dalam pengelolaan sekolah.

## **2. Manfaat Praktis**

- a. Bagi kepala sekolah :

Kepala sekolah mampu memperbaiki kinerjanya sehingga dapat meningkat prestasinya dalam penilaian kinerja kepala sekolah (PKKS).

- b. Bagi guru :

Guru semakin mampu bekerja yang lebih terarah dan teradministrasi sehingga secara otomatis akan melengkapi bukti-bukti fisik yang dibutuhkan kepala sekolah ketika menghadapi penilaian kinerja.

- c. Bagi Pengawas Sekolah:

Menambah motivasi untuk melaksanakan supervisi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah yang lebih efektif.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Kajian teori

##### 1. Pengertian Kepala Sekolah

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 6 tahun 2018, disebutkan bahwa Kepala Sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak (TK), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar (SD), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama (SMP), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas (SMA), sekolah menengah kejuruan (SMK), sekolah menengah atas luar biasa (SMALB), atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri

##### 2. Kinerja Kepala Sekolah

Secara umum pengertian kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan indikator masukan, proses, dan output. Selanjutnya ahli lain mengatakan bahwa kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja, yang padanannya dalam bahasa Inggris *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009:5). Dalam kaitan dengan kelembagaan termasuk sekolah, kinerja adalah hasil kerja yang dapat

dicapai oleh seluruh warga sekolah di lembaga dengan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan kelembagaan (sekolah).

### **3. Pengertian Penilaian Kinerja**

Penilaian adalah suatu proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan interpretasi data sebagai bahan dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, setiap kegiatan penilaian, berakhir pada pengambilan keputusan. Penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah tidak hanya pada aspek karakter individu melainkan pada hal-hal yang menunjukkan proses dan hasil kerja yang dicapai seperti kualitas dan kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu kerja, dan sebagainya.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Penilaian kinerja guru menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 35 Tahun 2010 adalah penilaian tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karier kepangkatan dan jabatan. Guru yang dimaksud dalam permendiknas tersebut termasuk adalah guru yang memiliki tugas tambahan sebagai kepala sekolah.



#### 4. Penilaian Kinerja Kepala Sekolah

Menurut Wahyudi (2002:101) berpendapat bahwa “Secara umum penilaian prestasi kerja dapat diartikan sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja / jabatan (*job performance*) seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya”. Penilaian Kinerja Kepala Sekolah yang selanjutnya disingkat PKKS adalah proses penilaian terhadap kinerja kepala sekolah selama periode waktu satu tahun di sekolah dimana kepala sekolah tersebut bertugas.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, penilaian kinerja kepala sekolah merupakan serangkaian proses penilaian untuk menentukan derajat mutu kinerja terhadap target kegiatan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas.

Penilaian kinerja kepala sekolah (PKKS) di wilayah kerja Dinas Pendidikan Kota mulai tahun 2016 hingga sekarang ini menggunakan instrumen yang terdiri atas 7 (tujuh) kompetensi, yaitu 6 (enam) kompetensi dengan 40 (empat puluh) kriteria kinerja dan 1 kompetensi Penampilan, Pelayanan dan, Prestasi (P3) dengan 10 (sepuluh) kriteria kinerja, dengan jumlah indikator 162.

## 5. Komponen Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja kepala sekolah dimaksudkan untuk menilai sejauh mana seorang kepala sekolah mengefektifkan kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sehari-hari. Penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah difokuskan pada unsur-unsur kinerja yang terkait langsung dengan dimensi-dimensi kompetensi yang dipersyaratkan tersebut. Unsur-unsur penilaian ini hendaknya merupakan satu kesatuan yang masing-masing memiliki bobot yang relatif sama dalam penentuan hasil akhir penilaian kinerja kepala sekolah. Pada kenyataannya, setiap dimensi kompetensi kepala sekolah sebagaimana tercantum dalam Permendiknas nomor 13 Tahun 2007 memiliki keluasan cakupan yang berbeda. Akibatnya penggunaan langsung dimensi-dimensi itu sebagai aspek penilaian kinerja kepala sekolah dapat berdampak pada kekurangsaifan hasil penilaian. Oleh karena itu, perlu dirumuskan kembali aspek-aspek penilaian yang memiliki bobot dan ruang lingkup yang relatif sama, tetapi dalam kerangka lima dimensi kompetensi. Perumusan aspek-aspek ini dilakukan dengan cara mengelompokkan kompetensi yang serumpun ke dalam aspek yang sama. Berdasarkan karakteristik masing-masing, kompetensi-kompetensi itu dikelompokkan ke dalam 7 (tujuh) aspek penilaian meliputi: a. Kepribadian dan Sosial; b. Kepemimpinan Pembelajaran; c. Pengembangan Sekolah; d. Manajemen Sumber Daya; e. Kewirausahaan; f. Supervisi Pembelajaran; g. Penampilan-Pelayanan-Prestasi (P3). Adapun kriteria untuk masing-masing Komponen dapat diuraikan dalam tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1. Komponen kompetensi Kepala Sekolah

Kompetensi	Kriteria
a. Kepribadian dan Sosial	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.</li> <li>(2) Melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah dengan penuh kejujuran, ketulusan, komitmen, dan integritas.</li> <li>(3) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah/madrasah.</li> <li>(4) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dan tantangan sebagai kepala sekolah/madrasah.</li> <li>(5) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.</li> <li>(6) Tanggap dan peduli terhadap kepentingan orang atau kelompok lain.</li> <li>(7) Mengembangkan dan mengelola hubungan sekolah/madrasah dengan pihak lain di luar sekolah dalam rangka mendapatkan dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.</li> </ul>

Kompetensi	Kriteria
b. Kepemimpinan Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Bertindak sesuai dengan visi dan misi sekolah/madrasah.</li> <li>(2) Merumuskan tujuan yang menantang diri sendiri dan orang lain untuk mencapai standar yang tinggi.</li> <li>(3) Mengembangkan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar (<i>learning organization</i>).</li> <li>(4) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran.</li> <li>(5) Memegang teguh tujuan sekolah dengan menjadi contoh dan bertindak sebagai pemimpin pembelajaran.</li> <li>(6) Melaksanakan kepemimpinan yang inspiratif.</li> <li>(7) Membangun rasa saling percaya dan memfasilitasi kerjasama dalam rangka untuk menciptakan kolaborasi yang kuat di antara warga sekolah/madrasah</li> <li>(8) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.</li> <li>(9) Mengembangkan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah.</li> <li>(10) Mengelola peserta didik dalam rangka pengembangan kapasitasnya secara optimal.</li> </ul>
c. Pengembangan Sekolah/ Madrasah	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Menyusun rencana pengembangan sekolah/madrasah jangka panjang, menengah, dan pendek dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah/madrasah.</li> <li>(2) Mengembangkan struktur organisasi sekolah/madrasah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan.</li> <li>(3) Melaksanakan pengembangan sekolah/madrasah sesuai dengan rencana jangka panjang, menengah, dan jangka pendek sekolah menuju tercapainya visi, misi, dan tujuan sekolah.</li> </ul>

Kompetensi	Kriteria
	<ul style="list-style-type: none"> <li>(4) Berhasil mewujudkan peningkatan kinerja sekolah yang signifikan sesuai dengan visi, misi, tujuan sekolah dan standar nasional pendidikan.</li> <li>(5) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat.</li> <li>(6) Merencanakan dan menindaklanjuti hasil monitoring, evaluasi, dan pelaporan.</li> <li>(7) Melaksanakan penelitian tindakan sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja sekolah/madrasah.</li> </ul>
d. Manajemen Sumber Daya	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Mengelola dan mendayagunakan pendidik dan tenaga kependidikan secara optimal.</li> <li>(2) Mengelola dan mendayagunakan sarana dan prasarana sekolah/madrasah secara optimal untuk kepentingan pembelajaran.</li> <li>(3) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip-prinsip efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas.</li> <li>(4) Mengelola lingkungan sekolah yang menjamin keamanan, keselamatan, dan kesehatan.</li> <li>(5) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.</li> <li>(6) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.</li> <li>(7) Mengelola layanan-layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.</li> <li>(8) Memanfaatkan teknologi secara efektif dalam kegiatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.</li> </ul>

Kompetensi	Kriteria
e. Kewirausahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Menciptakan inovasi yang bermanfaat bagi pengembangan sekolah/madrasah.</li> <li>(2) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin pembelajaran.</li> <li>(3) Memotivasi warga sekolah untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.</li> <li>(4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.</li> <li>(5) Menerapkan nilai dan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam mengembangkan sekolah/madrasah.</li> </ul>
f. Supervisi Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Menyusun program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.</li> <li>(2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.</li> <li>(3) Menilai dan menindaklanjuti kegiatan supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.</li> </ul>
g. Penampilan, Pelayanan, Dan Prestasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Penampilan: Fisik Sekolah dan Warga sekolah (kasek guru, staf TU, teknisi/laboran, keamanan tenaga kebersihan dan tenaga lainnya)</li> <li>(2) Pelayanan: KS, Guru, Tenaga Administrasi, Penjaga Sekolah, dan siswa</li> <li>(3) Prestasi: Akademik, non akademik siswa, tenaga pendidik dan kependidikan.</li> </ul>

Hasil penilaian kinerja dikategorikan dalam tingkatan **amat baik (A)**, **baik (B)**, **cukup (C)**, **sedang (D)** dan **kurang (E)**.

## **6. Supervisi**

Menurut Purwanto (1997:76) Supervisi adalah segala bantuan dari para pemimpin sekolah, yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru dan personel sekolah lainnya didalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Supervisi berupa dorongan, bimbingan, dan kesempatan dalam usaha dan kesempatan dalam usaha dan pelaksanaan pembaharuan-pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat pelajaran dan metode-metode mengajar yang lebih baik, cara-cara penilaian yang sistematis terhadap frase seluruh proses pengajaran, dan sebagainya. Supervisi adalah suatu aktifitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.

Kata kunci dari supervisi ialah memberikan layanan dan bantuan kepada guru-guru, maka tujuan supervisi adalah memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas yang pada gilirannya meningkatkan kualitas belajar siswa.

## **7. Supervisi manajerial**

Dalam Panduan Pelaksanaan Tugas Pengawas Sekolah/ Madrasah (Direktorat Tenaga Kependidikan,2009:20) dinyatakan bahwa supervisi manajerial adalah supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumberdaya manusia (SDM)

kependidikan dan sumberdaya lainnya. Sedang dalam modul Diklat Pengawas (Kemendikbud Dtjen GTK,2017:10) disebutkan bahwa Supervisi adalah kegiatan profesional yang dilakukan oleh pengawas sekolah dalam rangka membantu kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya guna meningkatkan mutu dan efektifitas penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran. Supervisi manajerial menitikberatkan pada pengamatan terhadap aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah, berfungsi sebagai pendukung (*supporting*) terlaksananya pembelajaran. Supervisi manajerial dilaksanakan berdasarkan pendekatan proses yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penilaian, dan tindak lanjut.

Dalam melaksanakan fungsi supervisi manajerial, pengawas sekolah/madrasah berperan sebagai: 1) kolaborator, dan negosiator dalam proses perencanaan koordinasi, pengembangan manajemen sekolah, 2) asesor dalam mengidentifikasi kelemahan dan menganalisis potensi sekolah, 3) pusat informasi pengembangan mutu sekolah, dan 4) evaluator terhadap pemaknaan hasil pengawasan.

## **8. Pendekatan Direktif**

Menurut Purwanto (1997:76) Supervisi adalah segala bantuan dari para pemimpin sekolah, yang tertuju kepada perkembangan pada kepemimpinan guru dan personel sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan secara efektif. Pendekatan yang digunakan dalam menerapkan supervisi



modern didasarkan pada prinsip-prinsip psikologis yaitu: 1) Pendekatan Direktif ; 2) Pendekatan non direktif ; dan 3) pendekatan kolaboratif.

Pendekatan direktif dalam supervisi adalah cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung. Supervisor memberikan pembinaan dan arahan langsung kepada sasaran supervisi. Sudah tentu perilaku supervisor lebih dominan. Pendekatan direktif ini berdasarkan pemahaman terhadap psikologi behaviorisme. Prinsip behaviorisme ialah bahwa segala perbuatan berasal dari refleks, yaitu respons terhadap rangsangan/stimulus. Oleh karena ini jika kepala sekolah atau guru mengalami kekurangpahaman, bermalas-malasan, atau kurang aktif, maka perlu diberikan rangsangan agar ia bisa beraksi. Supervisor dapat menggunakan penguatan (*reinforcement*) atau hukuman (*punishment*).

## **2.2. Kerangka Pemikiran**

Dalam rangka meningkatkan kinerja kepala sekolah pada suatu sekolah, perlu adanya pendekatan secara direktif baik kepada kepala sekolah maupun kepada guru-guru dan stafnya di sekolah itu. Agar dapat melengkapi bukti-bukti fisik yang dibutuhkan pada pelaksanaan penilaian kinerja kepala sekolah tersebut, kepala sekolah perlu benar-benar memahami lebih dahulu terhadap semua komponen yang dibutuhkan. Masih banyak kepala sekolah yang belum memahami tentang hal-hal yang harus dibutuhkan untuk memenuhi kelengkapan pada pelaksanaan kinerja kepala sekolah. Untuk

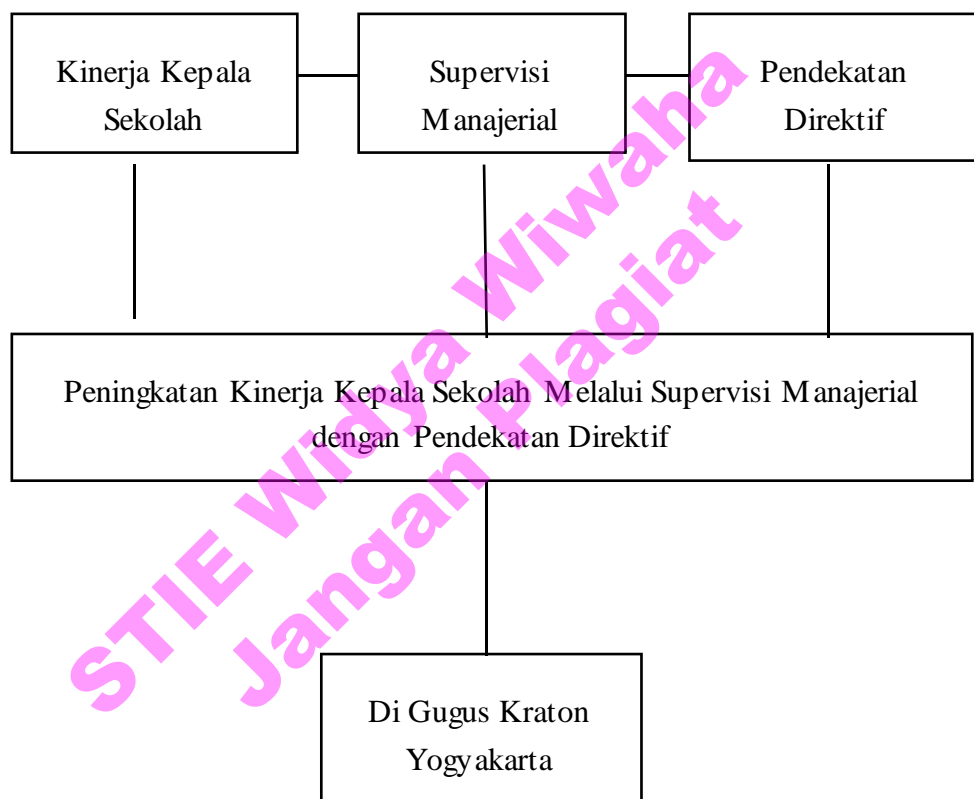
dapat terpenuhinya dokumen atau bukti-bukti fisik, dibutuhkan kebersamaan, partisipasi aktif dari guru-guru maupun staf sekolah tersebut.

Masih banyaknya kepala sekolah yang belum memahami tentang bukti-bukti fisik yang dibutuhkan pada saat penilaian kinerja kepala sekolah, hal tersebut peneliti berinisiatif untuk melaksanakan penelitian tindakan sekolah pada kepala sekolah. untuk meningkatkan penilaian kinerja, yaitu melalui supervisi manajerial dengan pendekatan direktif. Penelitian dilakukan pada lima sekolah di Gugus Kraton, Kecamatan Kraton Kota Yogyakarta Tahun 2019. Peneliti melakukan supervisi manajerial pendekatan direktif ini dikarenakan berdasarkan data pada kondisi awal yaitu data hasil penilaian kinerja kepala sekolah dari lima sekolah yang dilakukan pada tahun sebelumnya, belum memuaskan, meskipun sudah baik, tetapi masih batas bawah. Sedangkan peneliti sangat mengharapkan penilaian kinerja Kepala Sekolah di sekolah lingkungan Kraton hasilnya amat memuaskan dengan nilai minimal Baik batas atas. Dalam pendekatan ini supervisor memberikan arahan langsung kepada kepala sekolah. Supervisi manajerial dengan pendekatan direktif merupakan suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu kepala sekolah dan para gurunya dalam mempersiapkan penilaian kinerja kepala sekolah. Pendekatan ini dilakukan dengan perilaku supervisor adalah: menjelaskan, menyajikan, mengarahkan, memberi contoh, menetapkan tolok ukur, dan menguatkan. Dengan sendirinya, interaksi antara supervisor dengan kepala sekolah dan tim kerja berjalan dengan baik, dan

pada akhirnya skor penilaian kinerja kepala sekolah akan mengalami peningkatan.

Berdasarkan uraian diatas dapat dibuat gambar bagan kerangka pemikiran sebagai berikut :

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran



## **BAB III**

### **METODA PENELITIAN**

#### **3.1 Rancangan Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian tindakan sekolah (*School Action Research*), karena penelitian dilakukan untuk memecahkan masalah kinerja kepala sekolah. Penelitian ini menggambarkan cara meningkatkan kinerja diterapkan dan bagaimana hasil yang diinginkan dapat dicapai. Penelitian ini mengambil bentuk penelitian tindakan sekolah (PTS) yaitu peningkatan kinerja guru melalui kunjungan kelas dalam rangka mengimplementasikan standar proses, yang terdiri dari 3 siklus dan masing-masing siklus terdiri dari 4 tahap yaitu : (1) tahap perencanaan program tindakan, (2) aksi/pelaksanaan program/tindakan, (3) observasi/pengamatan, (4) refleksi. Setelah suatu siklus selesai diimplementasikan, khususnya sesudah adanya refleksi, kemudian diikuti dengan adanya perencanaan ulang yang dilaksanakan dalam bentuk siklus tersendiri.

Penelitian tindakan dapat dipandang sebagai suatu siklus spiral dari penyusunan perencanaan, pelaksanaan tindakan, pengamatan (observasi), dan refleksi yang selanjutnya mungkin diikuti dengan siklus spiral berikutnya. Dalam pelaksanaannya, ada kemungkinan peneliti telah mempunyai seperangkat rencana tindakan (yang didasarkan pada pengalaman) sehingga dapat langsung memulai tahap tindakan.

Penelitian tindakan sekolah selalu berhubungan dengan data kuantitatif dan kualitatif, baik yang menyangkut aktivitas serta kreativitas pengawas dan

kepala sekolah maupun kinerja kepala sekolah dalam mengelola sekolah. Data kuantitatif berupa angka-angka tentang kinerja kepala sekolah, sedangkan data kualitatif adalah ungkapan yang mengekspresikan kepala sekolah tentang proses dan kinerja yang diperolehnya.

### **3.2 Rencana dan Prosedur Tindakan.**

Rencana dan prosedur PTS menguraikan berbagai langkah operasional yang akan ditempuh, sifatnya operasional dan menjelaskan tindakan yang akan dilakukan dalam penelitian. Dalam bagian ini tidak usah terlalu banyak teori, meskipun dalam beberapa hal teori tetap diperlukan, terutama untuk memperkuat prosedur operasional dan tindakan yang akan ditempuh bahwa prosedur dan tindakan yang dilakukan tidak menyimpang dari teori.

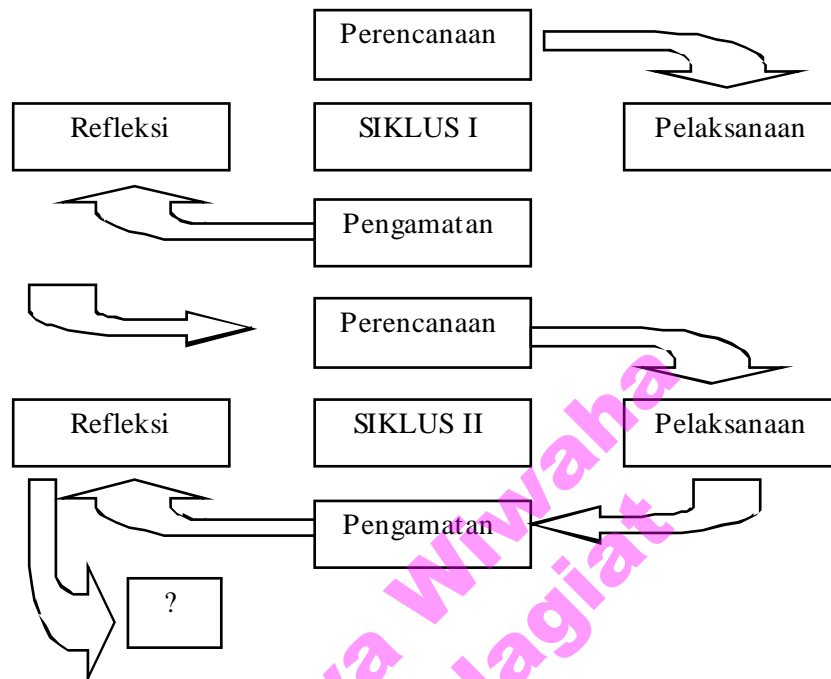
#### **3.2.1. Persiapan**

Dalam persiapan PTS peneliti menjelaskan tugas dan fungsi kepala sekolah serta kompetensi-kompetensi yang akan dijadikan ajang penelitian. Peneliti juga menguraikan pedoman-pedoman yang diperlukan dalam pelaksanaan penelitian, seperti visi dan misi sekolah, renstra, lembar wawancara, dan lembar evaluasi kinerja kepala sekolah.

#### **3.2.2. Prosedur Siklus Penelitian**

Menurut Suharsimi Arikunto (2006:16) Secara garis besar penelitian tindakan terdapat empat tahapan yang lazim dilalui, yaitu : 1) perencanaan, 2) pelaksanaan, 3) pengamatan, dan 4) refleksi. Adapun model dan penjelasan untuk masing-masing tahap adalah sebagai berikut.

Gambar 3.1: Desain penelitian Tindakan Sekolah



Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan desain penelitian tindakan sekolah yang dirancang melalui dua siklus. Tahapan-tahapan yang akan dilakukan dalam penelitian ini secara bergilir waktunya dari sekolah satu hingga sekolah ke lima sebagai berikut :

1. Siklus I

a. Perencanaan

- 1) Menyiapkan instrumen untuk inventarisasi kebutuhan dan inventarisasi masalah/kesulitan;
- 2) Berdiskusi dengan kepala sekolah tentang masalah-masalah yang dihadapi sekolah;
- 3) Menyiapkan jadwal pelaksanaan tindakan supervisi;

4) Menyiapkan bahan dan alat yang dibutuhkan dalam supervisi.

b. Pelaksanaan Tindakan

- 1) Inventarisasi kesulitan-kesulitan yang dihadapi kepala sekolah dalam menghadapi pelaksanaan penilaian kinerja sekolah;
- 2) Sosialisasi mekanisme penilaian kinerja kepala sekolah (aspek/komponen-komponen yang dinilai, instrumen dan responden, metode penilaian, teknik penilaian, analisis data.
- 3) Melakukan pendampingan/ supervisi terkait terhadap tim kerja sekolah dalam mencermati dan mengisi instrumen;
- 4) Melakukan evaluasi hasil sementara dari instrumen yang telah diisi oleh komponen sekolah;
- 5) Melakukan revisi-revisi terhadap hasil isian instrumen.

c. Pengamatan

Pengamatan dilakukan pada setiap tahap penelitian, mulai dari tahap perencanaan dan pelaksanaan tindakan, kejadian dan hal-hal yang terjadi direkam dalam bentuk catatan-catatan hasil observasi, dan didokumentasikan sebagai data-data penelitian, dan sebagai bahan evaluasi untuk siklus selanjutnya. Pada siklus I ini, pengisian instrumen maupun kelengkapan dokumen dilakukan oleh komponen sekolah dari kelima sekolah, oleh karenanya pengamatan juga dilakukan hanya atas hasil pengisian instrumen dan kelengkapan dokumen yang dilakukan oleh kepala sekolah.

d. Refleksi

Pada akhir tiap siklus diadakan refleksi berdasarkan data observasi dan hasil sementara instrumen. Dengan refleksi ini dimaksudkan agar peneliti dapat melihat seberapa besar telah mengalami peningkatan hasil perolehan skor sementara.

## 2. Siklus II

Kegiatan tindakan pada siklus II didasarkan atas temuan-temuan hasil dari siklus I. Adapun langkah-langkah tindakan yang dilakukan sama dengan pada siklus I.

### a. Perencanaan

- 1) Menginventarisasi butir-butir dari instrumen penelitian sementara yang diisi pada siklus I, yang tidak bisa dipenuhi oleh sekolah;
- 2) Berdiskusi dengan kepala sekolah, guru, dan staf sekolah (*focus grup discussion*), tentang masalah-masalah yang dihadapi sekolah khususnya melengkapi dokumen-dokumen yang tidak/belum ada;
- 3) Menyiapkan bahan dan alat yang dibutuhkan dalam supervisi.

### b. Pelaksanaan Tindakan

- 1) Inventarisasi kesulitan-kesulitan yang dihadapi sekolah dalam menghadapi penilaian kinerja sekolah;
- 2) Melakukan pendampingan/ supervisi terhadap kepala sekolah, semua guru dan staf sekolah untuk melengkapi dokumen bukti fisik kelengkapannya, dan memperbaiki pengisian instrumen;
- 3) Memberi arahan tentang bukti-bukti fisik yang harus disiapkan kepada sekepala kolah, semua guru, dan staf sekolah, agar nantinya dokumen



lebih lengkap dan mendapatkan perolehan skor sebagaimana yang diharapkan/sesuai indikator keberhasilan yang diharapkan.

#### 4) Pengamatan

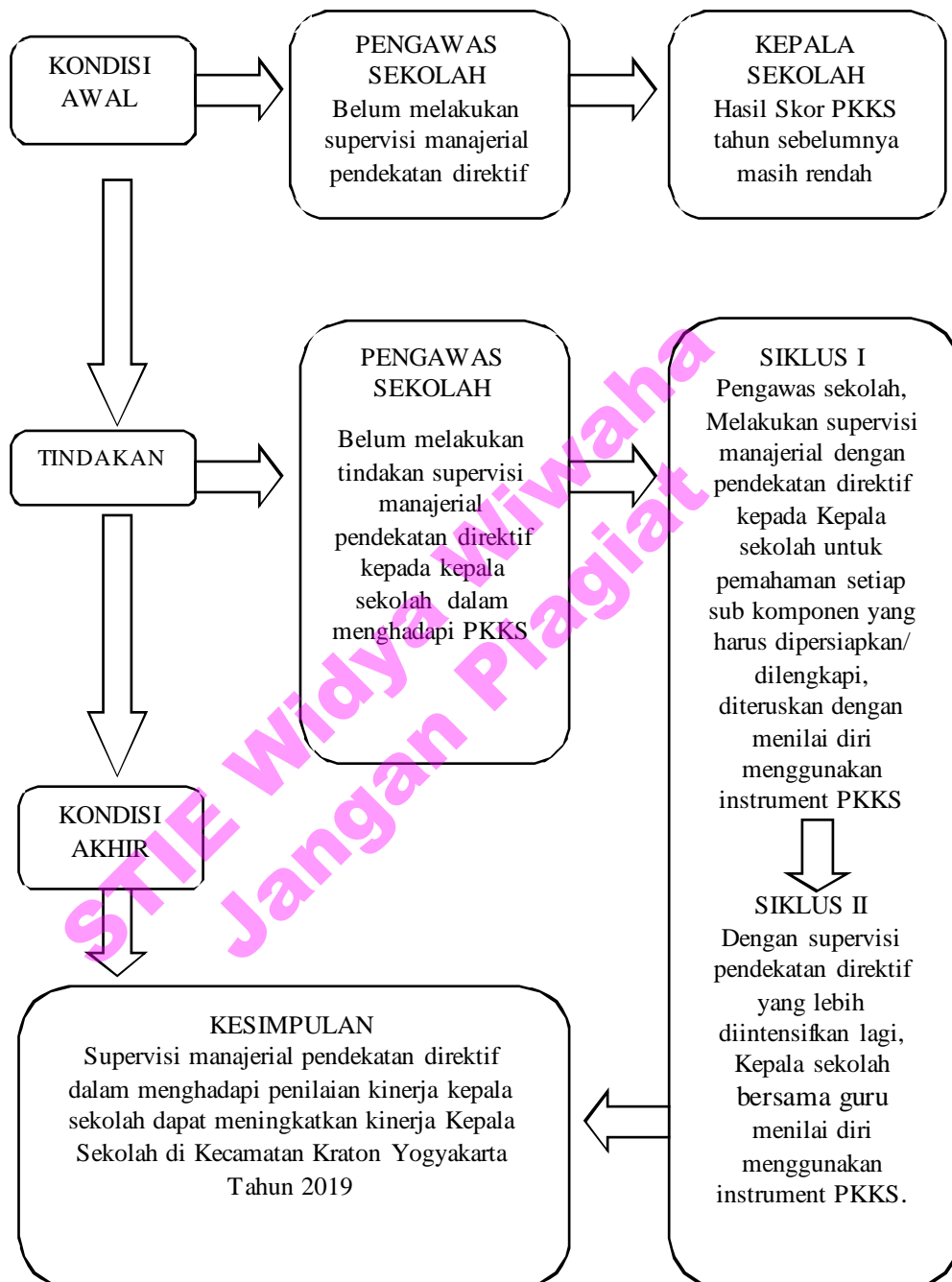
Berbeda dengan pengamatan pada siklus I yang dilakukan hanya atas hasil dari sekolah, namun pada siklus II pengamatan dilakukan terhadap kepala sekolah, guru, dan staf mulai dari tahap perencanaan, dan pelaksanaan tindakan, kejadian dan hal-hal yang terjadi direkam dalam bentuk catatan-catatan.

#### 5) Refleksi

- 1) Melakukan evaluasi terhadap hasil pengisian instrumen penelitian maupun dokumen-dokumen kelengkapan dari setiap komponen yang dibutuhkan;
- 2) Melakukan revisi-revisi terhadap hasil isian instrumen penelitian maupun dokumen-dokumen kelengkapannya;
- 3) Melakukan skoring terhadap instrumen yang telah diperbaiki. Revisi ini dimaksudkan untuk dapat diketahui tindakan yang dilakukan benar-benar dapat meningkatkan kinerja sekolah di Kecamatan Kraton Kota Yogyakarta, dan pada akhirnya dapat meningkatkan skor perolehan nilai kinerja sekolah seperti yang diharapkan.

Berdasarkan uraian diatas dapat dibuat gambar rencana dan prosedur penelitian sebagai berikut:

Gambar 3.2 : Prosedur penelitian dari kondisi awal sampai dengan kondisi akhir



### 3.3. Definisi Operasional

1. Kinerja, adalah perilaku-perilaku kerja seseorang untuk memperoleh hasil kerja maksimal dan sifatnya positif yang akan memberikan suatu prestasi

bagi pekerja itu sendiri. Misalnya, melaksanakan tugas pokok dan fungsi dengan baik dan benar demi suksesnya tujuan organisasi. Dalam hal ini organisasi sekolah, yang di dalamnya ada program kerja, hasil kerja, dan nilai hasil kerja. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam mengimplementasikan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya . Bila dikaitkan dengan kepala sekolah maka kinerja kepala sekolah tidak lain adalah kemampuan seorang kepala sekolah untuk menampilkan atau mengerjakan tugas pokok dan fungsinya, yang tercermin dalam perilaku kepala sekolah dalam proses manajemen sekolah.

2. Kepala sekolah, adalah guru yang diberi tambahan tugas untuk memimpin sekolah. Kepala sekolah, adalah orang yang berposisi di garis terdepan yang harus mengkoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran bermutu. Kepala sekolah, 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. Kepala Sekolah diangkat untuk menduduki jabatan bertanggung jawab mengkoordinasikan upaya bersama mencapai tujuan pendidikan di tingkatan sekolah yang dipimpin.
3. Guru, adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Guru, juga bagian dari tim kerja sekolah

yang harus membantu kepala sekolah dalam rangka peningkatan mutu sekolah, termasuk ketika kepala sekolah sedang dikinerja oleh tim penilai kinerja kepala sekolah.

4. Penilaian kinerja kepala sekolah (PKKS), adalah sistem formal yang digunakan untuk menilai kinerja kepala sekolah secara periodik, dan hasilnya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka pengembangan, pemberian reward, perencanaan, pemberian kompensasi dan motivasi. Penilaian kinerja kepala sekolah merupakan acuan bagi pengambil kebijakan atau pemangku kepentingan untuk menetapkan pengembangan karir, periodeisasi dan pengembangan keprofesian berkelanjutan. Bagi kepala sekolah, penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah merupakan acuan untuk mengetahui unsur-unsur apa saja yang harus dilakukan oleh kepala sekolah untuk memperbaiki kualitas kerjanya.
5. Pengawas Sekolah, adalah sebuah jabatan karir yang hanya dapat diduduki oleh seorang pegawai negeri sipil dari guru. Sebagai jabatan karir, pengawas sekolah merupakan jabatan yang strategis dalam penyelenggaraan pendidikan, yang berkedudukan sebagai pelaksana teknis fungsional dibidang pengawasan yang mencakup pengawasan dibidang akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang telah ditetapkan. Pengawasan akademik, mencakup antara lain : Pembinaan guru.; Pemantauan pelaksanaan standar nasional pendidikan di sekolah terdiri atas : Standar isi, standar kompetensi lulusan, standar proses, standar

penilaian pendidikan; Penilaian kinerja guru; Pembimbingan dan pelatihan profesional guru.; Penilaian Kinerja Guru Pemula dalam program Induksi Guru Pemula. Pengawasan manajerial, mencakup antara lain: Pembinaan Kepala sekolah ; Pemantauan pelaksanaan standard nasional pendidikan yang terdiri atas : standard pendidik dan tenaga kependidikan, standard pengelolaan, standard sarana dan prasana, serta standard pembiayaan; Penilaian kinerja kepala sekolah.

6. Supervisi, adalah kegiatan yang dilakukan oleh pengawas satuan pendidikan dalam rangka membantu kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya guna meningkatkan mutu dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran
7. Supervisi manajerial adalah fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup: (1) perencanaan, (2) koordinasi, (3) pelaksanaan, (4) penilaian, (5) pengembangan kompetensi sumber daya manusia kependidikan dan sumberdaya lainnya.
8. Pendekatan direktif, adalah cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung Supervisor meberikan arahan langsung Sudah tentu pengaruh perilaku supervisor lebih dominan.
9. Gugus Kraton, adalah kelompok kerja sekolah dasar di kecamatan Kraton Yogyakarta, yang terdiri atas 5 SD, yaitu SD Negeri Kraton, SD Negeri Keputran 1, SD Negeri Keputran 2, SD Negeri

10. Peningkatan kinerja, adalah suatu aktivitas yang telah lampau, yang mana hal itu harus di tingkatkan, aktivitas memenuhi kebutuhan lembaga yang menginginkan hasil kerja yang bermutu. Berguna untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kegiatan organisasi

### **3.4. Objek dan Waktu Penelitian**

#### **1. Objek Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di lima sekolah pada Gugus Kecamatan Kraton Kota Yogyakarta dengan objek penelitian 5 orang kepala sekolah, 30 orang guru kelas, 10 orang guru mata pelajaran, dan 5 orang staf. Dua dari lima sekolah tersebut terakreditasi A sistem lama, yang kalau dipertahankan nilai nominal pada sistem baru nilainya B. Kelima sekolah tersebut secara umum terdapat di dalam wilayah beteng Kraton Yogyakarta, yang letaknya antar sekolah kurang dari 1 km, sebagian besar orang tua dari peserta didik ada yang bekerja sebagai wirausaha, ada yang pegawai dan ada juga yang dari kalangan ekonomi lemah. Kelima sekolah tersebut yakni SD Negeri Keputran A, SDN Keputran 1, SDN Keputran 2, SDN Panembahan, dan SDN Kraton, Kecamatan Kraton, Kota Yogyakarta.

#### **2. Waktu Penelitian**

Waktu penelitian dari menyusun proposal hingga pelaporan penelitian dilaksanakan dari bulan Juli sampai dengan September 2019, peneliti buat time schedule sebagai berikut:

Tabel 3.1: Waktu penelitian dari pembuatan proposal sampai pada pelaporan.

No	Uraian Kegiatan	Bulan / Minggu												Ket
		Juli 2019				Agustus 2019				September 2019				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Menyusun proposal PTS	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2	Menyusun instrumen penelitian	-	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	
3	Pengumpulan data dengan melakukan tindakan :	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	
	a. Siklus 1	-	-	-	-	-	X	X	-	-	-	-	-	
	b. Siklus 2	-	-	-	-	-	-	-	X	X	-	-	-	
4	Analisis data	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	-	-	
5	Pembahasan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	-	
6	Menyusun laporan hasil penelitian	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	

### 3.5. Instrumen Penelitian

Instrumen penilaian kinerja kepala sekolah menggunakan aplikasi panduan pengamatan PKKS dari dinas Pendidikan Kota yang terdiri dari 7 komponen, dan didukung pedoman wawancara berbentuk kuesioner tertutup untuk direspon oleh guru kelas, guru mata pelajaran dan karyawan. Ruang lingkup penilaian yang terdiri 7 aspek berdasarkan Peraturan menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) nomor 13 Tahun 2007.

Tabel 3.2. Jumlah sub komponen penilaian kinerja kepala sekolah

No	Aspek/Komponen	Sub. Aspek	Skor maks
1	Kepribadian dan Sosial (PKKS 1)	7	4
2	Kepemimpinan Pembelajaran (PKKS 2)	10	4
3	Pengembangan Sekolah (PKKS 3)	7	4
4	Manajemen Sumber Daya (PKKS 4)	8	4
5	Kewirausahaan (PKKS 5)	5	4
6	Supervisi Akademik (PKKS 6)	3	4
7	Penampilan, Pelayanan, Prestasi	10	3
	Jumlah	50	27

Penilaian dilakukan oleh pengawas sekolah dengan skala penilaian :

Tabel 3.3. Skala Penilaian kinerja

No	Keadaan bukti kinerja	Skor Kinerja/butir
1	Lengkap 4 bukti	4
2	Ada tiga bukti	3
3	Ada dua bukti	2
4	Ada satu bukti	1
5	Tidak ada bukti	0

### 3.6. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data ialah teknik atau cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data (Riduwan,2004:97). Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini melalui kunjungan ke sekolah dengan kegiatan:



**a. Observasi**

Observasi dilakukan langsung di sekolah yang digunakan untuk penelitian. Pengumpulan data dengan teknik observasi langsung yaitu pengumpulan data melalui pengamatan secara langsung terhadap gejala perilaku yang diselidiki sebagai objek yang diteliti. Dalam hal ini peneliti mengamati lingkungan sarana dan prasarana sekolah sebagai bukti pengelolaan fasilitas sekolah.

**b. Angket Tertutup**

Angket tertutup yaitu daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden yang disajikan sedemikian rupa sehingga responden diminta untuk memilih satu jawaban yang sesuai dengan karakteristik dirinya dengan cara memberikan tanda silang (x). Dalam hal ini pertanyaan yang diberikan kepada responden terutama mengenai kepribadian kepala sekolah. Pertanyaan diberikan kepada responden yang terdiri dari guru kelas, guru mata pelajaran dan karyawan.

**c. Wawancara**

Peneliti melakukan wawancara terpimpin, yaitu pertanyaan yang diajukan dalam wawancara sudah tersusun sebelumnya (Riduan,2004:102). Wawancara ditujukan kepada Kepala sekolah yang dikunjungi untuk mendapatkan data atau informasi yang diinginkan peneliti. Wawancara dilaksanakan secara langsung yaitu peneliti mengumpulkan data melalui

wawancara langsung dengan subjek yang diteliti, berdasarkan instrumen penelitian yang sudah disiapkan.

#### **d. Dokumentasi**

Dokumentasi adalah ditujukan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian, yang meliputi buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan produk sekolah, laporan-laporan kegiatan, foto-foto kegiatan, film dokumenter produk sekolah, dan data lain yang relevan dengan obyek penelitian dan terkait dengan implementasi tugas pokok fungsi Kepala Sekolah.

### **3.7. Metode Analisis Data**

Analisis data dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah di lapangan. (Sugiyono,2007:89). Dengan demikian penelitian ini meliputi tiga tahap yaitu sebagai berikut :

#### **1. Analisis sebelum di lapangan**

Analisis dalam tahap ini dilakukan terhadap data kondisi awal penelitian, sebelum dilakukan tindakan di lapangan. Analisis sebelum tindakan ini akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Dalam hal ini peneliti menganalisis nilai PKKS yang sudah dilakukan pada tahun sebelumnya.

#### **2. Analisis selama di lapangan**

Analisis data dalam penelitian kualitatif ini dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam siklus 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. Aktifitas analisis data ini dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus sampai tuntas. Aktifitas dalam analisis data ini melalui tahap-tahap sebagai berikut :

a. Data reduction (reduksi data )

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, berdasarkan hasil studi penelitian. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas, mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

b. Data display ( penyajian data )

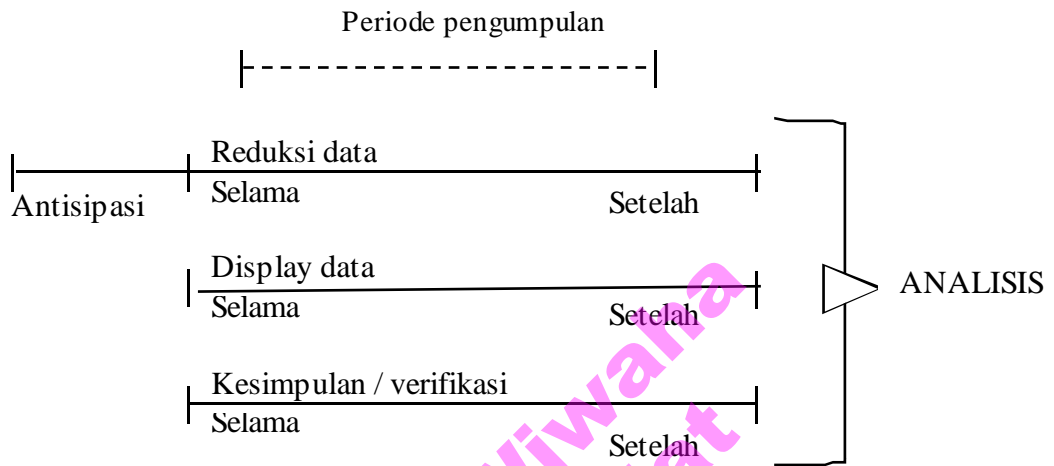
Data yang telah direduksi selanjutnya disajikan dalam bentuk uraian singkat, bagan, tabel, dan grafik. Selanjutnya data terorganisir, tersusun sehingga mudah dipahami. Penyajian data akan memudahkan peneliti memahami apa yang terjadi dan merencanakan tindakan selanjutnya.

c. *Conclusion drawing/verification* ( penarikan kesimpulan )

Langkah ketiga dalam analisis data menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan/verifikasi. Kesimpulan sementara pada reduksi data yang ditemukan masih bersifat sementara, dan akan berubah apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Dengan demikian kesimpulan dalam data mungkin akan menjawab rumusan masalah yang sudah dirumuskan sejak

awal dengan pola langkah-langkah sebagaimana di gambarkan oleh Sugiyono (2012:335), berikut ini:

Gambar 3.3. Komponen dalam analisis data (*flow model*)



### 3. Analisis setelah di lapangan

Setelah data didapatkan dan telah ditarik kesimpulan sementara, maka selanjutnya adalah menganalisis, ditinjau kembali apakah masih ada analisis data yang perlu direvisi atau mungkin perlu diteliti analisis dari awal. Jika semua data sudah cukup, maka peneliti menulis laporan atas analisis yang sudah disusun untuk mengetahui keberhasilan tindakan yang telah dilakukan.

### 4. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini menggunakan kesimpulan non statistik kualitatif. Sesuai dengan permasalahan yang terangkum dalam rumusan masalah, yang kemudian dilakukan penelitian tindakan.

Jika analisis datanya berupa proporsi, persentase, atau rasio, maka penarikan kesimpulannya disesuaikan dengan permasalahannya. (Suharsimi,2006:334)

### 3.8. Indikator Keberhasilan

Untuk mengetahui adanya peningkatan hasil kinerja kepala sekolah sesuai dengan tujuan penelitian diperlukan indikator keberhasilan. Kepala Sekolah dinyatakan amat sukses/berprestasi jika hasil penilaian kerjanya senantiasa naik hingga memperoleh nilai Unggul/Amat Baik yaitu nilai antara 91,0 sampai dengan 100.

Tabel 3.4 Rentang nilai PKKS Jenjang SD di Kota Yogyakarta

Nilai PKKS	Kategori	NPK
91 – 100	Amat Baik	125%
76 – 90	Baik	100%
61 – 75	Cukup	75%
51 – 60	Sedang	50%
.....< 51	Kurang	25%

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 1990, *Manajemen Penelitian*, Jakarta, PT. Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi, 2006. *Proses Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta. PT Rineka Cipta
- , 2003. *Pedoman Supervisi Pengajaran*. Jakarta: Ditjen Dikdasmen.
- Direktorat Tenaga Pendidik – Dirjen PMPTK – Depdiknas RI, 2007, *Supervisi Akademik dalam Peningkatan Profesionalisme Guru*, Jakarta.
- Direktorat Tenaga Pendidik – Dirjen PMPTK – Depdiknas RI, 2008, *Metode dan Teknik Supervisi*, Jakarta.
- Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, Kementerian Pendidikan Nasional RI, 2017, *Pengelolaan Supervisi Manajerial*, Jakarta
- Direktorat Pembinaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar – Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2014, *Supervisi Pembelajaran - Bahan Materi Bimbingan Teknis Penguatan Kepala Sekolah*, Jakarta.
- Djamaludin Ancok, Neila Ramadhani, 2014. *Pemimpin Sekolah yang Inspirasional*. Jakarta: Titian Foundation.
- McPherson, R.B., Crowson, R.L., & Pitner, N.J. 1986. *Managing Uncertainty: Administrative Theory and Practice in Education*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Pub. Co.
- Mulyasa, E. *Penelitian Tindakan Sekolah*, Cet ke-3, Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Riduan, 2004. *Metode & Teknik menyusun Tesis*. ALFABETA. Bandung
- Siti Sundari, Nunik, 2002. Tesis: *Pengembangan Struktur Gaji Bidan Desa berdasarkan Analisis Kebutuhan dan Kinerja bidan PTT* (Studi di kabupaten Jombang).
- Sugiyono, Dr. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. ALFABETA. Bandung
- Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. ALFABETA. Bandung

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 tahun 2007 tentang *Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah*, Jakarta.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia nomor 6 tahun 2018, tentang *Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah*, Jakarta

Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2018 Tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, Dan Pengawas Sekolah

Pidarta, Made. 1992. *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Purwanto, Ngalim.2003. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya

Riduwan, 2004, *Metode & Teknik Menyusun Tesis*, Bandung, Alfabeta

Wirawan, 2009, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Salemba Empat.

STIE Widya Wivaha  
Jangan Plagiat