

**PENGARUH SUPERVISI AKADEMIK, BUDAYA SEKOLAH,
DAN KINERJA GURU TERHADAP MUTU PEMBELAJARAN
DI SMK MA'ARIF 9 KEBUMEN**

Wahyu Hadi Suryanto
(SMK Maarif 7 Kebumen)

Kismiyati
(MI Roudlotul Huda Kutoarjo)

kismiyati651@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini didasari oleh permasalahan mutu pembelajaran yang belum memuaskan. Sehubungan dengan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh supervisi akademik, budaya sekolah, dan kinerja guru terhadap mutu pembelajaran di SMK Ma'arif 9 Kebumen. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh guru-guru di SMK Ma'arif 9 Kebumen, yaitu sebanyak 21 orang. Pengumpulan data menggunakan angket, dan analisis data menggunakan teknik analisis regresi linear sederhana dan analisis regresi linear berganda. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut. (1) Supervisi Akademik memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Mutu Pembelajaran di SMK Ma'arif 9 Kebumen, terbukti dari nilai $\text{Sig} = 0,048 < \alpha = 0,05$. Adapun nilai koefisien korelasi (r^2) = 0,191 atau berkontribusi sebesar 19,1%. (2) Budaya Sekolah memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Mutu Pembelajaran di SMK Ma'arif 9 Kebumen, terbukti dari nilai $\text{Sig} = 0,007 < \alpha = 0,05$. Adapun nilai koefisien korelasi (r^2) = 0,324 atau berkontribusi sebesar 32,4%. (3) Kinerja Guru memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Mutu Pembelajaran di SMK Ma'arif 9 Kebumen, terbukti dari nilai $\text{Sig} = 0,000 < \alpha = 0,05$. Adapun nilai koefisien korelasi (r^2) = 0,668 atau berkontribusi sebesar 66,8%. (4) Supervisi Akademik, Budaya Sekolah, dan Kinerja Guru secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Mutu Pembelajaran di SMK Ma'arif 9 Kebumen, terbukti dari nilai $\text{Sig} = 0,000 < \alpha = 0,05$. Adapun nilai koefisien korelasi (R^2) = 0,673 atau berkontribusi sebesar 67,3%.

Kata kunci: *supervisi akademik, budaya sekolah, kinerja guru, dan mutu pembelajaran.*

PENDAHULUAN

Tujuan pendidikan Nasional yang diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Bab II Pasal 3 adalah untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Selanjutnya fungsi pendidikan nasional adalah untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.⁷⁷

Proses pembelajaran adalah jantungnya pendidikan. Hal ini mengandung pengertian bahwa keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan oleh proses pembelajaran. Oleh karena itu, untuk mewujudkan kualitas pendidikan diperlukan pelaksanaan proses pembelajaran yang berkualitas juga.

Salah satu komponen yang sangat menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan adalah guru. Guru sebagai ujung tombak pendidikan yang langsung berada di garda paling depan berhadapan dengan siswa dituntut memiliki kompetensi yang memadai. Melalui guru penanaman nilai-nilai dan pembelajaran berbagai ilmu pengetahuan, pengalaman dan ketrampilan yang relevan dengan kekinian dan masa depan dapat berlangsung. Hal ini sejalan dengan Zaenal Aqib & Rohmanto yang menyatakan bahwa guru adalah faktor penentu bagi keberhasilan pendidikan di sekolah, karena guru merupakan sentral serta sumber kegiatan belajar mengajar.⁷⁸

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 tahun 2008 tentang Guru, antara lain disebutkan bahwa kompetensi yang harus dimiliki guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi social dan kompetensi profesional.⁷⁹ Sejumlah kompetensi tersebut harus dikuasai seorang guru agar mampu memainkan perannya sebagai pendidik yang profesional sehingga pada saatnya mampu mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas.

Di antara beberapa kompetensi guru tersebut, kompetensi yang secara langsung berhubungan dengan upaya untuk mewujudkan kualitas proses pembelajaran adalah kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan yang harus dimiliki seorang guru berkenaan dengan karakteristik siswa dilihat dari berbagai aspek, seperti moral, emosional, dan intelektual. Seorang guru harus menguasai teori belajar dan prinsip belajar, karena siswa memiliki karakter dan kemampuan berbeda.

Sedangkan kompetensi profesional yaitu kemampuan yang harus banyak dimiliki oleh seorang guru dalam perencanaan dan proses pembelajaran. Guru mempunyai tugas

⁷⁷ Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

⁷⁸ Aqib, Zaenal & Rohmanto, E. *Membangun Profesionalisme Guru dan Pengawas Sekolah*. (Bandung : Yrama Widya, 2007).

⁷⁹ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 tahun 2008 tentang Guru.

untuk mengarahkan kegiatan belajar siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran serta dituntut mampu menyampaikan bahan pelajaran.

Kemampuan yang harus dimiliki guru dalam pembelajaran yang diamati dari beberapa aspek yaitu :

1. Menguasai materi struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu;
2. Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran atau bidang pengembangan yang diampu;
3. Mengembangkan materi pelajaran yang diampu secara kreatif;
4. Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif;
5. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

Sejalan dengan perubahan paradigma pendidikan dan perkembangan teknologi dewasa ini, kurikulum menuntut seorang guru untuk tidak saja memiliki kemampuan untuk menguasai pengetahuan di bidangnya melainkan juga mampu merancang dan melaksanakan proses pembelajaran yang aktif, inovatif dan kreatif, efektif dan menyenangkan atau yang sering disingkat PAIKEM. Dengan demikian guru akan dapat melakukan peningkatan mutu pembelajaran secara terus-menerus, sehingga prestasi belajar peserta didik dapat tercapai secara optimal disertai dengan kepuasan yang tinggi, yang pada saatnya mampu memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dalam hidupnya.

Akan tetapi, dalam kenyataannya masih banyak dijumpai guru-guru yang melaksanakan kegiatan pembelajaran belum sesuai dengan standar proses pembelajaran. Hal ini dapat dilihat dari adanya guru yang mengajar tanpa mengacupada rencana pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran belum berorientasi pada PAIKEM, belum melakukan evaluasi hasil belajar yang optimal berikut dengan tindak lanjutnya. Akibatnya belum terjadi optimalisasi aktivitas siswa dalam pembelajaran.

Berdasarkan hasil analisis terhadap fenomena tersebut diperoleh beberapa permasalahan antara lain belum berjalannya kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah. Di samping itu dukungan lingkungan juga belum optimal baik lingkungan internal sekolah maupun eksternal sekolah, terutama belum terwujudnya budaya sekolah yang menuju pada peningkatan mutu pembelajaran.

Atas dasar kondisi yang demikian maka perlu dilakukan berbagai upaya oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah merupakan *center of leader* yang mengatur dan mengelola aktivitas menjadi terarah, terfokus dan mengalami

peningkatan yang signifikan. Oleh karena itu, kepala sekolah berperan penting dalam peningkatan kinerja guru untuk lebih bersemangat dan profesional dalam mengajar dan mengembangkan diri dalam mentransfer ilmu kepada peserta didik. Kepala sekolah memimpin lembaganya dengan peranan yang sangat besar bagi peningkatan kemajuan sekolah. Hal ini disebabkan kepala sekolah dalam mengawasi kegiatan yang diprogramkan agar menjadi terarah, terfokus dan berhasil dengan baik.

Kepala sekolah sangat berperan penting khususnya dalam meningkatkan profesionalitas guru untuk lebih bersemangat dan profesional dalam mengajar. Dengan alasan yang sangat mendasar bahwa guru memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan kualitas pembelajaran yang dilaksanakan, Oleh karena itu harus memikirkan dan memuat perencanaan secara seksama dalam meningkatkan kesempatan belajar siswa dengan memperbaiki kualitas pembelajaran. Dengan cara ini diharapkan guru berperan aktif sebagai pengelola proses belajar mengajar, bertindak sebagai fasilitator yang selalu berusaha menciptakan organisasi kelas, penggunaan metode mengajar maupun sikap dan karakteristik guru dalam mengelola proses belajar mengajar.

Dalam Permendiknas No. 13 tahun 2007 mengenai standar kepala sekolah disebutkan bahwa salah satu kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah adalah kompetensi supervisi. Dalam rambu-rambu penilaian kinerja kepala sekolah juga disebutkan bahwa kinerja kepala sekolah di bidang supervisi adalah :

1. Kemampuan menyusun program supervisi pembelajaran.
2. Kemampuan melaksanakan program supervisi pembelajaran.
3. Kemampuan memanfaatkan hasil supervisi.⁸⁰

Sementara di sisi lain kepala sekolah dengan kemampuan manajerialnya perlu untuk menciptakan budaya sekolah yang kondusif dan produktif yang memungkinkan para guru mengembangkan kemampuan profesionalnya sehingga pada saatnya dapat terwujud proses pembelajaran yang berkualitas.

Selain supervisi dan budaya sekolah, faktor lain yang ikut mempengaruhi mutu pembelajaran adalah kinerja guru. Guru adalah pendidik profesional yang mempunyai tugas, fungsi, dan peran penting dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Agar fungsi dan tugas yang melekat pada jabatan fungsional guru dilaksanakan sesuai dengan aturan yang berlaku, maka diperlukan penilaian kinerja guru yang menjamin terjadinya proses pembelajaran yang berkualitas di semua jenjang pendidikan.

Pelaksanaan penilaian kinerja guru dimaksudkan bukan untuk menyulitkan guru, tetapi sebaliknya penilaian kinerja guru dilaksanakan untuk mewujudkan guru yang profesional, karena harkat dan martabat suatu profesi ditentukan oleh kualitas layanan profesi yang bermutu. Selain hal tersebut penilaian kinerja guru juga untuk menunjukkan

⁸⁰ Anonim. (2009). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007*.

secara tepat tentang kegiatan guru di dalam kelas dan membantu mereka untuk meningkatkan pengetahuan serta keterampilannya. Dengan demikian diharapkan dapat memberikan kontribusi secara langsung pada peningkatan kualitas pembelajaran yang dilakukan, sekaligus membantu pengembangan karir guru sebagai tenaga profesional.

Untuk meyakinkan bahwa setiap guru adalah seorang profesional di bidangnya, maka penilaian kinerja guru harus dilakukan terhadap guru di semua satuan pendidikan formal yang diselenggarakan oleh pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Guru dimaksud tidak terbatas pada guru yang bekerja di satuan pendidikan di bawah kewenangan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, tetapi juga mencakup guru yang bekerja di satuan pendidikan di lingkungan Kementerian Agama dan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat.

SMK Ma'arif 9 Kebumen merupakan salah satu satuan pendidikan kejuruan yang diselenggarakan oleh masyarakat. Sebagai salah satu sekolah swasta, SMK Ma'arif 9 Kebumen menyelenggarakan pendidikannya mengacu pada regulasi yang berlaku bagi satuan pendidikan pada umumnya, termasuk sekolah negeri. Mengacu regulasi yang ada, di SMK Ma'arif 9 Kebumen juga melakukan supervisi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah. Selain itu, kepala SMK Ma'arif 9 Kebumen juga terus berusaha untuk membangun budaya sekolah yang mendorong upaya peningkatan mutu pendidikan. Budaya sekolah yang dibangun ini tentunya tidak lepas dari penerapan syariat Islam yang berfaham ahlussunah wal jama'ah di lingkungan sekolah. Diharapkan penerapan budaya sekolah ini akan membentuk karakter peserta didik yang Islami dan berakhlakul karimah.

Faktor lain yang menarik untuk disorot adalah bahwa SMK Ma'arif 9 Kebumen, sekalipun sekolah swasta juga melaksanakan kegiatan penilaian kinerja guru. Kegiatan ini dimaksudkan untuk menunjukkan secara tepat tentang kegiatan guru di dalam kelas, dan membantu mereka untuk meningkatkan pengetahuan serta keterampilannya. Dengan demikian diharapkan dapat memberikan kontribusi secara langsung pada peningkatan kualitas pembelajaran yang dilakukan.

Itulah sebabnya penulis merasa perlu untuk melakukan penelitian tentang pengaruh supervisi akademik, budaya sekolah dan kinerja guru terhadap mutu pembelajaran. Jika terbukti ketiga variabel bebas tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap mutu pembelajaran maka dapat dilakukan tindak lanjut di sekolah tempat penelitian.

KAJIAN LITERATUR

1. Mutu Pembelajaran

Enco Mulyasa menyatakan bahwa kualitas pembelajaran dapat dilihat dari segi *proses* dan *hasil*. Dari segi proses, pembelajaran dikatakan berhasil dan berkualitas apabila seluruhnya atau setidaknya sebagian besar peserta didik terlibat secara aktif dalam proses pembelajaran, disamping menunjukkan kegairahan belajar yang tinggi, semangat

belajar yang besar dan rasa percaya pada diri sendiri. Sedangkan dari segi hasil, proses pembelajaran dikatakan berhasil apabila terjadi perubahan tingkah laku yang positif pada diri peserta didik seluruhnya atau setidaknya sebagian besar.⁸¹

Menurut Dimiyati dan Mudjiono untuk dapat mengelola dan merancang program pembelajaran dan proses pembelajaran seorang guru hendaknya mengenal faktor-faktor penentu kegiatan pembelajaran. Faktor-faktor tersebut adalah karakteristik, tujuan, karakteristik mata pelajaran atau bidang studi, karakteristik siswa, karakteristik lingkungan atau setting pembelajaran, dan karakteristik guru.⁸²

Menurut Sanjaya, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kegiatan proses pembelajaran yaitu:

a. Faktor Guru

Ada sejumlah aspek yang dapat mempengaruhi kualitas proses pembelajaran dilihat dari faktor guru yaitu *teacher formative experience*, *teacher training experience*.

b. Faktor Siswa

Siswa adalah organisme yang unik yang berkembang sesuai dengan tahap perkembangannya.

c. Faktor Sarana Prasarana

Sarana adalah segala sesuatu yang mendukung secara langsung terhadap kelancaran proses pembelajaran. Sedangkan prasarana adalah segala sesuatu yang secara tidak langsung dapat mendukung proses pembelajaran.

d. Faktor Lingkungan

Faktor organisasi kelas yang didalamnya meliputi jumlah siswa dalam satu kelas merupakan aspek penting yang bisa mempengaruhi proses pembelajaran.⁸³

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap proses pembelajaran baik secara eksternal maupun internal diidentifikasi sebagai berikut. Faktor-faktor eksternal mencakup pendidik, materi, pola interaksi, media dan teknologi, situasi belajar, dan sistem. Faktor Internal, meliputi jajaran dunia pendidikan baik itu Kemendiknas, Dinas Pendidikan, dan juga sekolah yang berada pada garis depan. Dalam hal ini, intervensi dari pihak-pihak yang terkait sangatlah dibutuhkan agar pendidikan senantiasa selalu terjaga dengan baik.

Menurut Diana Townsend & Butterworth dalam bukunya *Your Child's School*, ada sepuluh faktor penentu terwujudnya proses pendidikan yang bermutu, yakni: (a) keefektifan kepemimpinan kepala sekolah, (b) partisipasi dan rasa tanggung jawab guru dan staf, (c) proses belajar mengajar yang efektif, (d) pengembangan staf yang terprogram, (e) kurikulum yang relevan, (f) memiliki visi dan misi yang jelas, (g) iklim sekolah yang kondusif, (h) penilaian diri terhadap kekuatan dan kelemahan, (i) komunikasi

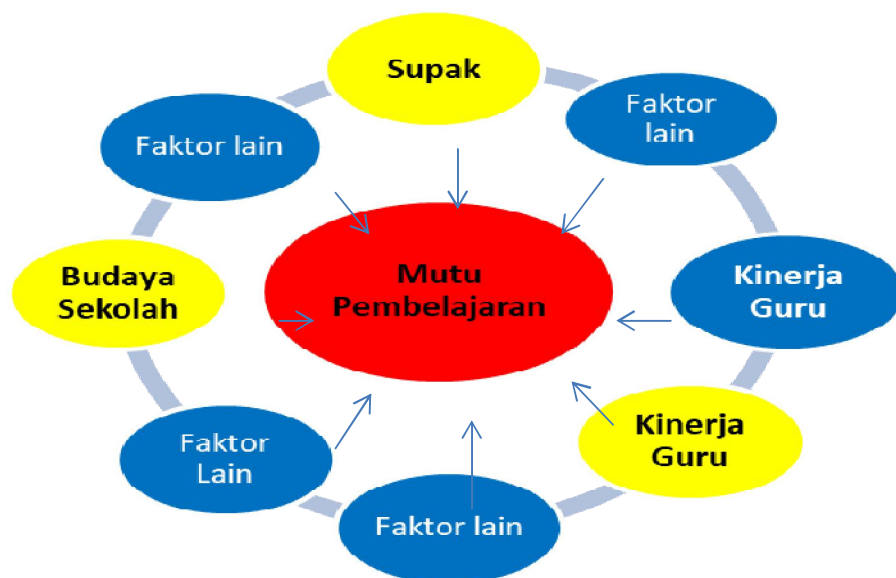
⁸¹ Mulyasa E. *Standar Kompetensi Guru Sertifikasi*. (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2009).

⁸² Dimiyati & Mudjiono. *Belajar dan Pembelajaran*. (Jakarta: Depdikbud & Rineka Cipta, 2009), HLM. 132.

⁸³ Sanjaya, Wina. *Media Pendidikan*. (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008), hlm. 52.

efektif baik internal maupun eksternal, (j) keterlibatan orang tua dan masyarakat secara intrinsik.⁸⁴

Merujuk teorinya Townsend dan Butterworth tersebut, ada beberapa faktor yang mempengaruhi mutu pembelajaran. Sesuai dengan focus kajian dalam penelitian ini, di antara factor-faktor yang mempengaruhi mutu pembelajaran adalah: supervisi akademik, budaya sekolah dan kinerja guru. Ketiga faktor tersebut sangat relevan dengan teorinya Townsend dan Butterworth. Untuk lebih jelasnya, ketiga factor yang berpengaruh terhadap mutu pembelajaran dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar II.1.
Faktor-faktor yang mempengaruhi Mutu pembelajaran

Atas dasar pemahaman tersebut dan sesuai dengan konteks penelitian ini, ada dua faktor yang berpengaruh terhadap kualitas pembelajaran, yaitu kegiatan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah, budaya sekolah dan kinerja guru yang berlangsung di sekolah tersebut.

2. Supervisi Akademik

Banyak definisi supervisi akademik yang dirumuskan oleh para ahli dengan latar belakangnya masing-masing, tetapi secara umum memiliki esensi yang tidak jauh berbeda. Glickman, et al. misalnya, memberikan pengertian bahwa supervisi adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran agar berlangsung efektif dan efisien.⁸⁵ Dalam hal ini supervisi pembelajaran lebih ditekankan sebagai upaya memberi bantuan kepada guru dalam memperbaiki pembelajaran.

Menurut Ngalim Purwanto, pengertian Supervisi Akademik adalah kegiatan pengawasan yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi-kondisi, baik personel maupun

⁸⁴ Diana, Townsend, & Butterworth. *Your Child's School*. (New York: A Plume Book, 1992), hlm. 35.

⁸⁵ Kemdikbud. *Supervisi Akademik*. (Jakarta: Kemendikbud, 2014), hlm. 3.

material yang memungkinkan terciptanya situasi belajar mengajar yang lebih baik demi tercapainya tujuan pendidikan.⁸⁶

Menurut Daresh, supervisi akademik merupakan upaya membantu guru-guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran.⁸⁷ Dengan demikian, esensi supervisi akademik itu sama sekali bukan menilai unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, melainkan membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalismenya.

Sujana menyatakan bahwa supervisi akademik adalah menilai dan membantu guru dalam rangka meningkatkan kualitas proses pembelajaran agar kompetensi peserta didik mencapai optimal.⁸⁸ Menurut Piet A. Sahertian, supervisi adalah program yang berencana untuk memperbaiki pembelajaran. Program itu pada hakekatnya adalah perbaikan hal belajar dan mengajar.⁸⁹ Sementara Mulyasa menegaskan bahwa supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah.⁹⁰

Berdasarkan beberapa pengertian di atas peneliti menyimpulkan bahwa supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk membantu guru dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan mutu pembelajaran agar peserta didik dapat mencapai kompetensi secara optimal.

Supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran.⁹¹ Melalui supervisi akademik, kompetensi tentu akan berkembang.

Menurut Husaini Usman, Supervisi akademik dimulai dari merencanakan program supervisi, melaksanakan, dan menindaklanjutinya. Lebih lanjut dikemukakan bahwa: (a) Merencanakan program supervisi meliputi: menyusun rencana, menyusun kriteria keberhasilan, dan menyusun instrumen. (b) Melaksanakan program supervisi meliputi: menerapkan pendekatan supervisi yang tepat dan menerapkan teknik supervisi yang tepat. (c) Menindaklanjuti hasil supervisi meliputi: melakukan evaluasi hasil supervisi dan menindaklanjuti hasil supervisi.⁹²

3. Budaya Sekolah

⁸⁶ Purwanto, Ngalm. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 106.

⁸⁷ Soetjipto & Kosasi, Rafli. *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 233.

⁸⁸ LPPKS. *Bahan Pembelajaran Supervisi Akademik*. (Surakarta: LPPKS, 2011), hlm. 6.

⁸⁹ Sahertian, Piet A. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hlm. 17.

⁹⁰ Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 111.

⁹¹ Glickman, C.D., Gordon, S.P., and Ross-Gordon, J.M. *Supervision and Instructional Leadership A Development Approach*. (7th ed.). (Boston, 2007).

⁹² Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. Jilid 3*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2011).

Northouse mengemukakan bahwa "*culture is defined as the learned beliefs, values, rules, norms, symbols, and traditions that are common to a group people.*"⁹³ Budaya didefinisikan sebagai keyakinan, nilai-nilai, aturan, norma, simbol, dan tradisi belajar yang umum untuk kelompok orang. Selanjutnya, Daft juga mengemukakan bahwa "*culture is the set of values, norms, guiding beliefs, and understandings that is shared by members of an organization and is taught to new members.*"⁹⁴ Budaya adalah seperangkat nilai-nilai, norma, keyakinan membimbing, dan pemahaman yang dimiliki oleh anggota organisasi dan diajarkan kepada anggota baru.

Dengan demikian, maka dapat diketahui bahwa, budaya sekolah merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami, yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama diantara seluruh unsur dan stakeholder sekolah baik itu kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah.

Menurut Hallinger & Sahin, "*principal leader plays a significant role in the development of a positive school culture.*"⁹⁵ Kepala sekolah memainkan peran penting dalam pengembangan budaya sekolah yang positif. Menurut Macneil, Prater, & Busch, "*testimony from successful school principals suggests that focusing on development of the school's culture as a learning environment is fundamental to improved teacher morale and student achievement.*"⁹⁶ Kesaksian dari kepala sekolah yang berhasil menunjukkan bahwa fokus pada pengembangan budaya sekolah sebagai lingkungan belajar yang mendasar dapat meningkatkan moral guru dan prestasi siswa.

Budaya sekolah sangat erat kaitanya dengan pembentukan suasana sekolah yang kondusif. Budaya sekolah yang kondusif merupakan persyaratan bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif. Fred Luthan mengemukakan bahwa enam karakteristik penting dari budaya organisasi (dalam hal ini sekolah), yaitu: (a) *observed behavioral regularities*, (b) *norms*, (c) *dominant values*, (d) *philosophy*, (e) *rules*, dan (f) *organization climate*.⁹⁷

Menurut Mathis & Jackson, budaya sekolah terbagi menjadi dua, yaitu budaya yang bernilai primer dan budaya yang bernilai sekunder. Nilai-nilai budaya primer meliputi: (a) pemahaman terhadap visi misi tujuan sekolah, (b) memiliki kekompakan dan komitmen terhadap tugas, (c) mengembangkan nilai keadilan, (d) memiliki integritas dan semangat

⁹³ Northouse, P. G. *Leadership: Theory and practice. (4th ed.)*. (Thousand Oaks: Sage Publication, 2007), hlm. 302.

⁹⁴ Bishop, W. H. (2012). Leadership: An ulterior motive?. *Journal of Strategic Leadership*, 4, 1, 61.

⁹⁵ Quin, J. L., Deris, A. R., Bischoff, G., et al. (2015). The correlation between leadership, culture, and student achievement. *Journal of New Horizons in Education*, 5, 2, 59.

⁹⁶ Macneil, A. J., Prater, D. L., & Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of Leadership in Education*, 12, 1, 74.

⁹⁷ Luthan, Fred. *Organizational Behaviour (7th ed.)*. (New York: Mc Graw-Hill, 1995).

untuk maju. Sedangkan nilai-nilai budaya sekunder meliputi: (a) berorientasi mutu dan peningkatan layanan, (b) pengendalian yang disiplin, kemandirian, kekeluargaan, (c) pengembangan semangat kerjasama untuk mencapai kemajuan sekolah.⁹⁸

4. Kinerja Guru

Mengenai pengertian kinerja guru, Supardi menjelaskan bahwa kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah/madrasah dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik.⁹⁹ Oleh karena itu, kinerja guru itu dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di sekolah/madrasah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran.

Sedangkan menurut Usman & Nurdin, guru yang memiliki kinerja baik dan profesional dalam implementasi kurikulum memiliki ciri-ciri: mendesain program pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan menilai hasil belajar peserta didik.¹⁰⁰ Dengan demikian jelas bahwa kinerja guru meliputi kegiatan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan penilaian hasil belajar.

Menurut Bangun, penilaian kinerja dapat ditinjau ke dalam jumlah dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan karyawan pada periode tertentu.¹⁰¹ Sedangkan Michel sebagaimana dikutip oleh Supardi, menyatakan bahwa aspek yang dilihat dalam menilai kinerja individu (termasuk guru), yaitu: *quality of work, proptness, iniatif, capability, and communication*.¹⁰² Berdasarkan pendapat di atas kinerja guru dinilai dari penguasaan keilmuan, keterampilan tingkah laku, kemampuan membina hubungan, kualitas kerja, inisiatif, kapasitas diri serta kemampuan dalam berkomunikasi.

Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan dan penerapan kompetensinya. Dalam hal ini adalah kompetensi yang sangat diperlukan bagi guru seperti yang diamanatkan oleh Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Penguasaan dan penerapan kompetensi sangat menentukan tercapainya kualitas proses pembelajaran, pembimbingan peserta didik, dan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan yang sesuai dengan fungsi sekolah/madrasah. Untuk itu, perlu dikembangkan sistem penilaian kinerja guru.¹⁰³

⁹⁸ Mathis, R.L. & Jackson, J.H. *Human Resource Management (13th ed.)*. (Mason: Cengage Learning, 2001), hlm. 56-57.

⁹⁹ Supardi. *Kinerja Guru*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), hlm. 54.

¹⁰⁰ Usman, Basyiruddin & Nurdin, S. *Guru Profesional & Implementasi Kurikulum*. (Jakarta: Ciputat Pers, 2002).

¹⁰¹ Bangun, Wilson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Erlangga, 2012), hlm. 232.

¹⁰² Supardi., *Op.Cit.*, hlm. 59.

¹⁰³ *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*.

Atas dasar pemahaman di atas jelaslah bahwa sistem penilaian kinerja guru didesain untuk mengevaluasi tingkat kinerja guru secara individu dalam melaksanakan tugas utamanya sebagai guru profesional. Penilaian kinerja guru diharapkan berimplikasi positif terhadap perbaikan dan peningkatan profesionalisme guru, juga harus berdampak pada peningkatan prestasi peserta didik. Sistem ini merupakan bentuk penilaian yang sangat penting untuk mengukur kinerja guru dalam melaksanakan pekerjaannya sebagai bentuk akuntabilitas sekolah.

Menurut Enco Mulyasa, bahwa "kinerja guru mengacu pada kemampuan atau kompetensi seorang guru dalam melaksanakan pekerjaan yang dilihat dari kinerja dan perbuatan yang rasional (bisa dilihat dari pikiran, sikap, dan perilakunya) dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikannya.¹⁰⁴ Dengan demikian, Kinerja guru dapat dilihat dari pelaksanaan kompetensinya dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan beberapa teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja Guru adalah kemampuan yang dimiliki guru dalam membelajarkan peserta didiknya. Kinerja guru ditunjukkan seseorang dari sisi kualitas dan kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dalam penelitian ini diartikan sebagai hasil kerja yang ditunjukkan para guru-guru SMK Ma'arif 9 Kebumen dalam mengelola pembelajaran. Kinerja guru dalam penelitian ini diukur dengan pelaksanaan kompetensi profesional guru.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif korelasional. Waktu penelitian adalah antara bulan Januari sampai dengan bulan Maret 2019, dan tempat penelitian adalah di SMK Maarif 9 Kebumen. Dalam penelitian ini populasinya adalah semua guru di SMK Maarif 9 Kebumen, yang berjumlah 21 orang dan semuanya dijadikan sampel penelitian.

Teknik pengumpulan data menggunakan teknik kuisioner atau angket yang berisi sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden, yaitu mengenai: supervise akademik, budaya sekolah, kinerja guru, dan mutu pembelajaran. Sedangkan penyusunan instrumen dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa tahapan, yaitu: (1) menentukan variabel penelitian; (2) menyusun indikator variabel penelitian; (3) menyusun kisi-kisi instrumen; (4) melakukan uji coba instrumen; dan (5) melakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen.

Sebelum melakukan analisis data, terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis yaitu pengujian linearitas data, normalitas data, autokorelasi data, multikolinieritas data,

¹⁰⁴ Mulyasa, E., (2009), *Op.Cit.*, hlm. 26.

dan heterokedastisitas data. Selanjutnya, dilakukan analisis regresi sederhana dan analisis regresi ganda.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5. Pengaruh Supervisi Akademik terhadap Mutu Pembelajaran di SMK Ma'arif 9 Kebumen

Supervisi akademik (X_1), adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk membantu guru dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan mutu pembelajaran agar peserta didik dapat mencapai kompetensi secara optimal. Supervisi akademik dalam penelitian ini diukur dengan mengacu teorinya Husaini Usman, yaitu melalui proses perencanaan program, pelaksanaan, dan tindak lanjut asil supervisi akademik.¹⁰⁵

Hasil analisis menunjukkan bahwa Supervisi Akademik memiliki korelasi yang signifikan (cukup positif) dengan Mutu Pembelajaran. Hal tersebut terbukti dari nilai r sebesar 0,437. Positif artinya searah, maksudnya semakin tinggi Supervisi Akademik, maka semakin tinggi Mutu Pembelajaran. Selanjutnya, untuk menguji apakah satu variabel independen (X_1) secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen (Y), maka digunakan Uji t . Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa nilai $\text{Sig} = 0,048 < \alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, hipotesis pertama yang dinyatakan "Supervisi Akademik berpengaruh terhadap Mutu Pembelajaran di SMK Ma'arif 9 Kebumen" adalah terbukti kebenarannya. Adapun r^2 (r square atau korelasi koefisien) sebesar 19,1% menunjukkan kontribusi yang disumbangkan X_1 kepada Y .

Dengan demikian, maka hasil temuan penelitian ini menguatkan teorinya Suharsimi Arikunto, yang menyatakan bahwa, kegiatan pokok supervisi adalah melakukan pembinaan kepada sekolah pada umumnya dan guru pada khususnya agar kualitas pembelajaran meningkat.¹⁰⁶ Selanjutnya juga menguatkan teorinya Piet A. Sahertian, yang mengemukakan bahwa fungsi utama supervisi akademik ditujukan pada perbaikan dan peningkatan kualitas pembelajaran.¹⁰⁷

Oleh karena itu, maka kepala sekolah harus memerankan beberapa peran untuk meningkatkan kinerja guru, yaitu sebagai *supervisor*. Kepala sekolah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja pendidik.¹⁰⁸ Kepala sekolah harus mampu melaksanakan perannya sebagai seorang *supervisor*, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya.

¹⁰⁵ Usman, Husaini., *Op.Cit.*

¹⁰⁶ Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hlm. 4-5.

¹⁰⁷ Sahertian, Piet A., *Op.Cit.*, hlm. 21.

¹⁰⁸ Ramayulis & Mulyadi. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. (Jakarta: Kalam Mulia, 2017), hlm. 238.

6. Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Mutu Pembelajaran di SMK Ma'arif 9 Kebumen

Budaya Sekolah (X_2), adalah suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami, yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama di antara seluruh unsur dan stakeholder sekolah, baik itu kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah. Budaya sekolah dalam penelitian ini diukur melalui nilai-nilai budaya primer dan nilai-nilai budaya sekunder sebagaimana telah diuraikan di depan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya Sekolah memiliki korelasi yang signifikan (cukup positif) dengan kinerja guru. Hal tersebut terbukti dari nilai r sebesar 0,569. Positif artinya searah, maksudnya semakin tinggi Budaya Sekolah, maka semakin tinggi Mutu Pembelajaran. Selanjutnya, untuk menguji apakah satu variabel independen (X_2) secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen (Y), maka digunakan Uji t . Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa nilai $\text{Sig} = 0,007 < \alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, hipotesis kedua yang dinyatakan "Budaya Sekolah berpengaruh terhadap Mutu Pembelajaran di SMK Ma'arif 9 Kebumen" adalah terbukti kebenarannya. Adapun r^2 (r square atau korelasi koefisien) sebesar 32,4% menunjukkan kontribusi yang disumbangkan X_2 kepada Y .

Dengan demikian, maka hasil temuan penelitian ini menguatkan teorinya Macneil, Prater, & Busch, yang mengemukakan bahwa "*testimony from successful school principals suggests that focusing on development of the school's culture as a learning environment is fundamental to improved teacher morale and student achievement.*"¹⁰⁹ Kesaksian dari kepala sekolah yang berhasil menunjukkan bahwa fokus pada pengembangan budaya sekolah sebagai lingkungan belajar yang mendasar dapat meningkatkan moral guru dan prestasi siswa. Oleh karena itu, maka Kepala sekolah harus memainkan perannya dalam pengembangan budaya sekolah yang positif.

7. Pengaruh Kinerja Guru terhadap Mutu Pembelajaran di SMK Ma'arif 9 Kebumen

Kinerja Guru (X_3), adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh guru dalam sekolah untuk mencapai tujuan berdasarkan atas standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan. Kinerja guru dalam penelitian ini diukur melalui pelaksanaan kompetensi guru yang mengacu pada teori Hamzah B. Uno, yaitu kompetensi profesional mengajar, kompetensi sosial, dan kompetensi pribadi.¹¹⁰

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kinerja Guru memiliki korelasi yang signifikan (sangat kuat dan positif) dengan Mutu Pembelajaran. Hal tersebut terbukti dari nilai r

¹⁰⁹ Macneil, A. J., Prater, D. L., & Busch, S., *Op.Cit.*

¹¹⁰ B. Uno, Hamzah. *Profesi kependidikan problema, solusi, dan reformasi pendidikan di Indonesia.* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011).

sebesar 0,817. Positif artinya searah, maksudnya semakin tinggi Kinerja Guru, maka semakin tinggi Mutu Pembelajaran. Selanjutnya, untuk menguji apakah satu variabel independen (X_3) secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen (Y), maka digunakan Uji t. Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa nilai $\text{Sig} = 0,000 < \alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang dinyatakan "Kinerja Guru berpengaruh terhadap Mutu Pembelajaran di SMK Ma'arif 9 Kebumen" adalah terbukti kebenarannya. Adapun r^2 (r square atau korelasi koefisien) sebesar 66,8% menunjukkan kontribusi yang disumbangkan X_3 kepada Y.

Dengan demikian, maka hasil temuan penelitian ini menguatkan teorinya Supardi, yang menjelaskan bahwa kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah/madrasah dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik.¹¹¹

8. Pengaruh Supervisi Akademik, Budaya Sekolah, dan Kinerja Guru secara Bersamaan terhadap Mutu Pembelajaran di SMK Ma'arif 9 Kebumen

Supervisi Akademik, Budaya Sekolah, dan Kinerja Guru secara bersama-sama memiliki korelasi yang signifikan (kuat dan positif) dengan kinerja guru. Hal tersebut terbukti dari nilai R sebesar 0,821. Positif artinya searah, maksudnya semakin tinggi Supervisi Akademik, Budaya Sekolah, dan Kinerja Guru, maka semakin tinggi Mutu Pembelajaran. Selanjutnya, untuk menguji apakah semua variabel independen (X_1, X_2, X_3) mempunyai pengaruh secara bersama-sama atau pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen (Y), maka digunakan Uji F.

Berdasarkan hasil Uji F, diketahui bahwa $F_{hitung} = 11,689 > F_{tabel} = 3,20$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Selanjutnya, nilai $\text{Sig} = 0,000 < \alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, hipotesis keempat yang dinyatakan "Supervisi Akademik, Budaya Sekolah, dan Kinerja Guru secara bersama-sama berpengaruh terhadap Mutu Pembelajaran di SMK Ma'arif 9 Kebumen" adalah terbukti kebenarannya. Adapun R^2 (r square atau korelasi koefisien) sebesar 67,3% menunjukkan kontribusi yang disumbangkan X_1, X_2, X_3 secara bersama-sama kepada Y.

Dengan demikian, hasil temuan penelitian ini menguatkan teorinya Suharsimi Arikunto (2004); Piet A. Sahertian (2000); Macneil, Prater, & Busch (2009); dan Supardi (2014) sebagaimana telah dikemukakan di depan.

KESIMPULAN

¹¹¹ Supardi., *Op.Cit.*, hlm. 54.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan dalam bab sebelumnya, maka dapat diangkat simpulan sebagai berikut:

1. Supervisi Akademik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Mutu Pembelajaran di SMK Ma'arif 9 Kebumen, terbukti dari nilai Sig = 0,048 < α = 0,05. Adapun nilai koefisien korelasi (r^2) = 0,191 atau berkontribusi sebesar 19,1%.
2. Budaya Sekolah memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Mutu Pembelajaran di SMK Ma'arif 9 Kebumen, terbukti dari nilai Sig = 0,007 < α = 0,05. Adapun nilai koefisien korelasi (r^2) = 0,324 atau berkontribusi sebesar 32,4%.
3. Kinerja Guru memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Mutu Pembelajaran di SMK Ma'arif 9 Kebumen, terbukti dari nilai Sig = 0,000 < α = 0,05. Adapun nilai koefisien korelasi (r^2) = 0,668 atau berkontribusi sebesar 66,8%.
4. Supervisi Akademik, Budaya Sekolah, dan Kinerja Guru secara Bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Mutu Pembelajaran di SMK Ma'arif 9 Kebumen, terbukti dari nilai Sig = 0,000 < α = 0,05. Adapun nilai koefisien korelasi (R^2) = 0,673 atau berkontribusi sebesar 67,3%.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. (2009). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007*.
- Aqib, Zaenal & Rohmanto, E. (2007). *Membangun Profesionalisme Guru dan Pengawas Sekolah*. Bandung : Yrama Widya.
- Arikunto, Suharsimi. (2004). *Prosedur Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bishop, W. H. (2012). Leadership: An ulterior motive?. *Journal of Strategic Leadership*, 4, 1, 61.
- B. Uno, Hamzah. (2011). *Profesi kependidikan problema, solusi, dan reformasi pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Diana, Townsend, & Butterworth. (1992). *Your Child's School*. New York: A Plime Book.
- Dimiyati & Mudjiono. (2009). *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Depdikbud & Rineka Cipta
- Glickman, C.D., Gordon, S.P., and Ross-Gordon, J.M. (2007). *Supervision and Instructional Leadership A Development Approach. (7th ed.)*. Boston.
- Kemdikbud. (2014). *Supervisi Akademik*. Jakarta : Kemendikbud
- LPPKS. (2011). *Bahan Pembelajaran Supervisi Akademik*. Surakarta : LPPKS.
- Luthan, Fred. (1995). *Organizational Behaviour (7th ed.)*. New York: Mc Graw-Hill.
- Macneil, A. J., Prater, D. L., & Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of Leadership in Education*, 12, 1, 74.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2001). *Human Resource Management (13th ed.)*. Mason: Cengage Learning.
- Mulyasa E. (2009). *Standar Kompetensi Guru Sertifikasi*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, E. (2006). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya

- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. (4th ed.). Thousand Oaks: Sage Publication.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 tahun 2008 tentang Guru.*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.*
- Purwanto, Ngalim. (2006). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Quin, J. L., Deris, A. R., Bischoff, G., et al. (2015). The correlation between leadership, culture, and student achievement. *Journal of New Horizons in Education*, 5, 2, 59.
- Ramayulis & Mulyadi. (2017). *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.
- Sahertian, Piet A. (2000). *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta Rineka Cipta.
- Sanjaya, Wina, (2008). *Media Pendidikan* . Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Soetjipto & Kosasi, Rafli. (2009), *Profesi Keguruan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Supardi. (2014). *Kinerja Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.*
- Usman, Basyiruddin & Nurdin, S. (2002). *Guru Profesional & Implementasi Kurikulum*. Jakarta: Ciputat Pers.
- Usman, Husaini. (2011). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. Jilid 3*. Jakarta: Bumi Aksara.