

# **KONDISI SOSIAL KERJA GURU SLTP DAN KAITANNYA DENGAN MUTU PENDIDIKAN (STUDI KASUS PADA SLTPN 5 DI KOTA BANDUNG DAN SMPN 2 CISARUA DI KABUPATEN BANDUNG)**

**Oleh: Tatty Rosmiati**

## **Abstrak**

Untuk mengukur kebermutuan pendidikan maka dikaji indikator-indikator internal pendidikan, diantaranya Kondisi Sosial Kerja Guru. Penelitian ini bertujuan mengungkapkan (1) Kondisi Sosial Kerja Guru SMP di daerah Perkotaan dan Pedesaan, (2) Pengaruh Kondisi Sosial Kerja Guru SMP terhadap Mutu Pendidikan dan (3) analisis hal-hal yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kondisi sosial kerja guru. Dengan pendekatan kualitatif, sampel sekolah: (1) SMPN 5 Kota Bandung dan (2) SMPN 2 Cisarua Kabupaten Bandung. Hasil penelitian menunjukkan dari dua sampel yang diteliti tidak terdapat perbedaan kondisi yang bermakna pada sejumlah faktor yang menentukan kondisi sosial kerja guru. Dengan kondisi sosial kerja guru yang sama sementara masyarakat yang dihadapi berbeda, sulit bagi sekolah di pedesaan untuk dapat berprestasi. Salah satu cara yang dilakukan untuk mengatasinya adalah memantapkan kemampuan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah agar mampu menciptakan kondisi sosial kerja yang baik bagi guru-guru.

**Kata Kunci:** Kondisi Sosial Kerja, Mutu Pendidikan

## **Pendahuluan**

SDM bukan hanya merupakan modal dasar pembangunan tetapi juga merupakan komoditi yang sangat potensial. Dalam era globalisasi ini SDM juga merupakan komoditi yang kompetitif dalam menghadapi per-saingan dengan negara-negara dan bangsa-bangsa lain di pasar kerja internasional, terlebih-lebih

bagi bangsa Indonesia yang mayoritas penduduknya belum mencapai taraf pendidikan dasar. Upaya peningkatan mutu SDM ini merupakan tugas pendidikan yang keberhasilannya sangat erat berkaitan dengan mutu pendidikan itu sendiri, baik pada jalur pendidikan sekolah maupun pendidikan luar sekolah. Khusus yang berkaitan dengan upaya

peningkatan mutu pendidikan pada jalur pendidikan sekolah dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor-faktor internal maupun eksternal. Kondisi faktor-faktor tersebut (internal maupun eksternal) pada masing-masing sekolah berbeda-beda sehingga keberhasilan dari upaya tersebut berbeda-beda pula.

Hasil penelitian, baik di luar negeri maupun di dalam negeri, mengungkap-kan hal-hal berikut.

1. bahwa mutu pendidikan sebagai wujud produktivitas lembaga pendidikan dipengaruhi oleh banyak hal. Satu diantaranya adalah kemampuan pengelolaan pendidikan yang dilaksanakan pada lembaga pendidikan atau sekolah yang bersangkutan.
2. bahwa tingkat kemampuan pelaksanaan pengelolaan pendidikan dirasakan sangat berpengaruh pada lembaga-lembaga pendidikan atau sekolah-sekolah di daerah pedesaan dibandingkan dengan di perkotaan.
3. bahwa sekolah yang berlokasi di pedesaan lebih membutuhkan kemampuan pengelolaan pendidikan dibandingkan dengan sekolah di perkotaan karena ke-

mampuan orang tua siswa atau masyarakat di perkotaan lebih baik dibandingkan dengan mereka yang berada di pedesaan, terutama dalam membantu menyediakan kelengkapan belajar dan hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah finansial.

Dalam beberapa kepustakaan, seperti tulisan Paul Mali dalam bukunya *Improving Total Productivity* (1978) dan Sutermeister dalam bukunya *People and Productivity* (1976), diungkapkan bahwa keberhasilan suatu lembaga, tentunya termasuk sekolah sebagai suatu lembaga (lembaga pendidikan), sangat erat kaitannya dengan produktivitas. Produktivitas itu sendiri dipengaruhi oleh 2 (dua) deskriptor yaitu *efektivitas* dan *efisiensi*. Selanjutnya, setiap deskriptor, baik efektivitas maupun efisiensi ditunjang oleh beberapa faktor. Dari kedua deskriptor tersebut, efektivitas sangat erat kaitannya dengan faktor mutu manusia (SDM) karena pada gilirannya manusia inilah yang akan menentukan faktor-faktor lain yang menunjang deskriptor efisiensi.

Uraian tentang produktivitas di atas mengisyarat-

kan bahwa produktivitas suatu lembaga (termasuk lembaga pendidikan) dapat dilihat dari efektivitas lembaga tersebut. Karena efektivitas berkaitan dengan mutu faktor manusia maka produktivitas suatu lembaga dapat dilihat dari indikator-indikator yang berkaitan dengan faktor manusianya atau staf dalam lembaga tersebut. Permasalahannya adalah, (1) bagaimana indikator-indikator yang berkaitan dengan unsur manusia ini dapat dilihat atau diketahui dan (2) bagaimana mengetahui tingkat produktivitas pendidikan. Salah satu cara yang dapat dilakukan/ditempuh untuk mengetahui indikator-indikator yang berkaitan dengan unsur manusia adalah dengan melakukan pengukuran atau penelitian terhadap kondisi indikator-indikator tersebut. Sedangkan untuk menjawab pertanyaan yang kedua (mengetahui tingkat produktivitas pendidikan) antara lain dapat dilakukan melalui pengukuran terhadap mutu pendidikan yang dicapai oleh sekolah.

Pengukuran terhadap mutu pendidikan merupakan hal yang sulit karena pengukurannya baru dapat dilakukan setelah output pendidikan memasuki dunia kerja. Di samping itu perlu

juga diingat bahwa keberhasilan output pendidikan dalam melaksanakan tugasnya di dunia kerja tidak semata-mata disebabkan oleh bekal yang diperolehnya dari pendidikan karena dalam perjalanan waktu yang cukup lama para lulusan banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar pendidikan yang dapat membantu keberhasilannya dalam melaksanakan tugas mereka di lapangan. Bahkan dalam hal-hal tertentu tidak mustahil keberhasilan mereka dalam melaksanakan tugas pekerjaan sangat sedikit ditunjang oleh bekal yang diperoleh dari pendidikan karena lapangan kerja yang digeluti sangat berbeda dengan keahlian yang diperoleh di sekolah.

Sehubungan dengan kesulitan di atas, cara lain untuk mengukur mutu pendidikan adalah dengan mengkaji indikator-indikator internal. Indikator internal tersebut adalah indikator internal dalam pendidikan atau sekolah yaitu proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Indikator internal ini pada hakekatnya merupakan refleksi dari efektivitas dan efisiensi lembaga pendidikan sebagai hasil dari proses manajerial yang dilakukan manajer/pimpinan sekolah. Salah satu diantaranya berwujud Kondisi

Sosial Kerja Guru. Karena kondisi sosial kerja guru akan berpengaruh terhadap motivasi kerja guru dan motivasi kerja guru akan berpengaruh terhadap prestasi siswa maka hingga saat ini satu-satunya indikator yang dapat digunakan untuk mengukur mutu pendidikan adalah nilai ebtanas murni (NEM)

### Metode

Dengan pendekatan naturalistik dan metoda kualitatif, penggalan data dilakukan dengan observasi dan wawancara disertai studi dokumentasi. Untuk itu peneliti menjadi instrumen utama untuk penggalan data. Penggalan data difokuskan pada pencarian data mengenai *kondisi sosial kerja guru*.

### Hasil Penelitian

Temuan penelitian diarahkan pada upaya mendeskripsikan masalah yang dikaji secara obyektif dan komprehensif, meliputi: (1) kondisi sosial guru SMP di daerah perkotaan dan pedesaan. Secara khusus, kondisi ini dilihat dari data pribadi para guru responden. (2) Kaitan antara kondisi sosial guru terhadap mutu pendidikan, yang dilihat dari proses interaksi para guru responden dengan kepekim-

pinan kepala sekolah yang bersangkutan. Dan (3) hal-hal yang harus diperhatikan untuk meningkatkan kondisi sosial kerja guru. Fokus deskripsi adalah kondisi organisasi formal dan informal sekolah.

Data pribadi para guru di SMP N 2 Cisarua dan SMPN N 5 dilihat melalui lima hal, yaitu jenis kelamin, status perkawinan, anggota keluarga, pendidikan, dan pengalaman kerja. Berdasarkan observasi, wawancara dan studi dokumentasi yang dilakukan, didapatkan hasil sebagai berikut ini.

Jenis kelamin responden antara dua sekolah tersebut menunjukkan proporsi yang sama antara laki-laki dan perempuan. Hampir seluruh responden SMP N 2 Cisarua telah berkeluarga, sedangkan responden SMP N 5 seluruhnya telah berkeluarga. Responden SMP N 5 mempunyai tanggungan keluarga lebih banyak dari pada responden SMP N 2 Cisarua. Lebih separuh isteri/suami responden SMP N 2 Cisarua tidak bekerja, hanya sebagian kecil istri/suami responden SMP N 5 bekerja. Dan seluruh responden SMP N 2 Cisarua telah bekerja sebagai guru sebelum diangkat sebagai guru, hanya sebagian kecil responden SMP N 5 telah berpengalaman sebagai guru SMP.

Tipe kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah menunjukkan hampir seluruh responden SMP N 2 Cisarua menyatakan kegiatan sekolah ditentukan oleh kepala sekolah bersama dengan guru, seluruh responden menyatakan ada kesempatan bagi mereka untuk memecahkan masalah dalam tugas secara bersama dan waktu yang digunakan di luar jam mengajar, sebagian besar menyatakan ada kesempatan membicarakan masalah diluar tugas dan hubungan responden dengan kepala sekolah adalah hubungan atasa dengan bawahan. Separuh responden SMP N 5 menyatakan kegiatan sekolah ditentukan oleh kepala sekolah, seluruh responden menyatakan ada kesempatan bagi mereka untuk memecahkan masalah dalam tugas secara bersama dan waktu yang digunakan di luar jam mengajar, kurang dari separuh responden menyatakan membicarakan masalah di luar tugas dengan kepala sekolah, sebagian besar menyatakan hubungan responden dengan kepala sekolah adalah hubungan atasan dengan bawahan.

Tingkat perencanaan pada SMP N 5 Bandung lebih baik dari SMP N 2 Cisarua, dilihat dari tiga hal, yaitu: (1) SMP N 5 Bandung memiliki rencana kerja tahunan,

caturwulan dan bulanan, sedangkan SMP N 2 Cisarua memiliki rencana kerja tahunan dan caturwulan saja, (2) seluruh rencana kerja pada SMP N 5 Bandung disusun secara bersama antara kepala sekolah dengan guru-guru, sedangkan pada SMP N 2 Cisarua, sebagian rencana ada yang disusun oleh kepala sekolah saja, dan (3) pada SMP N 5 Bandung, rencana kerja disertai petunjuk teknis sedangkan pada SMP N 2 Cisarua masih ada sebagian yang tidak disertai petunjuk teknis.

Dilihat dari hubungan pimpinan dengan pegawai, SMP N 5 Bandung dan SMP N 2 Cisarua memiliki tingkat yang sama, yaitu: (1) ada waktu untuk memecahkan berbagai permasalahan baik yang berhubungan dengan pekerjaan atau di luar pekerjaan di luar jam mengajar guru-guru, dan (2) kecenderungan responden di dua sekolah yang diteliti menunjukkan bahwa hubungan antara pimpinan dengan para guru adalah hubungan atasan dengan bawahan.

Sama halnya dengan hubungan pimpinan dengan pegawai, kondisi organisasi informal di SMP N 5 Bandung dan SMP N 2 Cisarua memiliki karakteristik yang sama, yaitu: (1) kecenderungan responden tidak

memasuki organisasi di luar organisasi sekolah dan PGRI, (2) walaupun masuk suatu organisasi, mereka tidak memberikan perhatian yang besar, (3) tujuan mereka masuk dalam organisasi adalah menambah pengetahuan dan wawasan, walaupun mereka merasakan adanya kesulitan untuk berkomunikasi dengan sesama anggota organisasi, dan (4) walaupun mereka tidak berasal dari lingkungan tempat kerja mereka, namun tidak ada kebiasaan yang mengganggu pelaksanaan tugas mengajar.

Identifikasi mengenai organisasi formal sekolah dilakukan dengan mengidentifikasi struktur sekolah, iklim organisasi, dan kebijakan kepegawaian. Dilihat dari struktur formal, kedua sekolah menunjukkan hal yang sama, tetapi SMPN 2 Cisarua memiliki kelebihan yaitu: tingkat pendidikan responden, kesesuaian antara tugas mengajar dengan latar belakang pendidikan responden, dan masa kerja yang relatif masih panjang. Iklim organisasi di SMP N 2 Cisarua menunjukkan lebih apabila diidentifikasi dari hubungan kepala sekolah dengan para guru. Sedangkan kebijakan kepegawaian di dua sekolah menunjukkan: (1) SMPN 5 Bandung lebih efisien dilihat dari jarak rumah

dengan tempat kerja, sehingga mereka lebih cepat untuk sampai di sekolah. (2) penugasan di SMPN 5 Bandung lebih baik dari SMPN 2 Cisarua dilihat dari persepsi responden terhadap tugas yang diterimanya. Kecenderungan responden SMPN 2 Cisarua mempersepsi profesi guru merupakan tugas yang berat. (3) Dua sekolah tersebut memiliki jadwal kerja, yang memungkinkan direvisi apabila terjadi penyimpangan jadwal. (4) SMPN 5 Bandung memiliki rencana kerja pegawai yang lebih baik dilihat dari kesesuaian latar belakang pendidikan dengan tugas mengajar, kecukupan jam mengajar responden, waktu istirahat yang cukup, pola kerja yang lebih rinci, dan pemecahan masalah secara riil (dikaitkan dengan kondisi yang dihadapi). (5) responden di dua sekolah tersebut memiliki minat yang cukup besar terhadap jabatan guru. (6) orientasi kerja di SMPN 5 Bandung lebih baik dari pada SMPN 2 Cisarua dilihat dari sudut keikutsertaan dalam program orientasi pegawai dan kelengkapan program orientasi pegawai. (7) standar kerja pada dua sekolah tersebut menunjukkan kondisi yang sama dilihat dari dimilikinya ukuran keberhasilan kerja walaupun sering tidak tercapai dikarenakan

berbagai alasan yang berbeda, yaitu faktor fasilitas dan waktu. (8) pelaksanaan pelatihan pegawai di SMPN 5 Bandung lebih baik dilihat dari keikutsertaan dalam berbagai pelatihan dan keragaman pelatihan yang pernah diikuti. (9) pemberian upah di SMPN 5 Bandung lebih baik dari SMPN 2 Cisarua dilihat dari total besaran upah per pegawai, besaran uang yang diterima sekolah, besaran honorarium perbulan, dan pengeluaran per bulan untuk guru. (10) dua sekolah tersebut memiliki penilaian kerja yang sama dilihat dari objek penilaian kerja dan feedback dari penilaian. (11) SMPN 5 Bandung memiliki kebijakan yang lebih baik terhadap guru yang berprestasi. (12) SMPN 5 Bandung memiliki potensi pengembangan organisasi yang lebih besar dari pada SMPN 2 Cisarua. Dan (13) promosi guru-guru di SMPN 5 Bandung lebih baik apa bila dilihat dari kecepatan naiknya pangkat guru-guru.

Dilihat dari komunikasi di dua sekolah tersebut menunjukkan kondisi yang baik, walaupun ada sebagian kecil responden mengemukakan komunikasi berjalan kurang baik, karena jarang bertemu satu sama lain.

## Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, and treatth*), sehingga diharapkan dapat diketahui berbagai upaya untuk menciptakan kondisi lingkungan kerja guru yang kondusif untuk meningkatkan produktivitas sekolah.

### SMPN 2 Cisarua

#### 1. Kekuatan

Berbagai data yang telah dideskripsikan di atas dapat diklasifikasi pada kategori kekuatan yang dimiliki oleh SMPN 2 Cisarua, yaitu (1) tingkat pendidikan responden telah memenuhi syarat dan mereka memiliki pengalaman mengajar sebelum mereka menjadi guru di SMPN 2 Cisarua; (2) memiliki minat yang cukup tinggi terhadap profesi guru; (3) memiliki persepsi yang cukup baik mengenai situasi yang dihadapi dan memahami kekurangan masing-masing; (4) memiliki aspirasi yang cukup tinggi untuk meningkatkan mutu lulusan; (5) memiliki rencana kerja tahunan dan caturwulan; (6) sekolah memiliki standar keberhasilan kerja bagi

guru-guru; dan (7) ada komunikasi yang baik antara guru-guru dengan kepala sekolah.

## 2. Kelemahan

Kelemahan yang dapat diidentifikasi dari berbagai data yang telah diolah adalah (1) elum berjalannya kelompok peningkatan kemampuan profesi; (2) hubungan guru-guru dengan kepala sekolah masih bersifat atasan-bawahan; (3) kurangnya minat masuk organisasi lain, khususnya untuk pengembangan profesi; (4) tempat tinggal guru dengan lokasi sekolah berjauhan; (5) jadwal kerja belum dilengkapi dengan petunjuk teknis pelaksanaan; (6) masih minimnya guru yang mengikuti pelatihan, khususnya mengenai kemampuan sebagai guru; (7) penghasilan mereka relatif kecil jika dibandingkan dengan pengeluaran sehari-hari; (8) pada umumnya mereka terlambat memperoleh kenaikan pangkat.

## 3. Peluang

Hal-hal yang dapat dikategorikan peluang bagi SMPN 2 Cisarua

adalah (1) berbagai program pemerintah yang bertemakan pemerataan, kualitas, relevansi, dan efisiensi dan (2) bantuan dana dari pemerintah untuk penyelenggaraan sekolah.

## 4. Ancaman

Dua ancaman yang dapat diidentifikasi bagi SMPN 2 Cisarua, yaitu (1) kebijakan pendidikan mengenai pemerataan, kualitas, relevansi, dan efisiensi tidak akan tercapai, dan (2) tidak terjamahnya sekolah oleh bantuan dari pemerintah dikarenakan lokasi sekolah yang berada di pedesaan.

### SMPN 5 Bandung

#### 1. Kekuatan

Hal-hal yang dikategorikan sebagai kekuatan bagi SMPN 5 Bandung adalah (1) memiliki rencana kerja yang lengkap; (2) responden sudah berpengalaman; (3) kebersamaan antara guru dan kepala sekolah dalam menentukan kegiatan sekolah; (4) adanya upaya pemecahan masalah secara bersama antara kepala sekolah dan guru; (5) lingkungan kerja yang dikategorikan

baik; (6) efisiensi kerja guru baik; (7) persepsi guru mengenai profesi guru yang baik; (8) guru memiliki waktu istirahat yang cukup; (9) mempunyai minat yang besar terhadap profesi guru; (10) oriesntasi kerja bagi guru-guru terorganisasi dengan baik; (11) guru memperoleh penghasilan yang memadai; (12) ada penilaian kerja; (13) ada kebijakan pemberian penghargaan kepada guru berprestasi; (14) kenaikan pangkat guru-guru tepat waktu; dan (15) telah mengikuti pelatihan dalam bidang studi yang relevan.

## 2. Kelemahan

Hal-hal yang dikategorikan sebagai kelemahan bagi SMPN 5 Bandung adalah (1) guru-guru tidak memasuki organisasi lain untuk pengembangan profesinya; (2) ada guru yang mengajar tidak sesuai dengan latar belakang bidang studinya; (3) masih terdapat guru yang berlatarbelakang pendidikan D1; (4) standar kerja kadang-kadang tidak tercapai; dan (5) hubungan guru dengan kepala sekolah masih bersifat atasan-bawahan.

## 3. Peluang

Hal-hal yang dikategorikan sebagai peluang bagi SMPN 5 Bandung adalah (1) adanya bantuan yang cukup besar dari orang tua siswa dan (2) dimilikinya peralatan belajar yang lengkap oleh siswa.

## 4. Ancaman

Hal-hal yang dikategorikan sebagai ancaman bagi SMPN 5 Bandung adalah (1) mempertahankan mutu sekolah yang dikategorikan baik dan (2) munculnya pengaruh negatif dari masyarakat perkotaan yang semakin meningkat.

## Kesimpulan dan Rekomendasi

Dari hasil penelitian dan analisis dengan menggunakan SWOT, peneliti menyimpulkan sebagai berikut:

1. Kondisi Sosial Kerja Guru pada kedua sekolah sampel menunjukkan keadaan yang berbeda tetapi tidak bermakna (perbedaannya tidak tajam). Perbedaan secara gradual pada berbagai faktor memang terjadi tetapi tidak terlalu bermakna karena kedua

sekolah sampel masing-masing menunjukkan keunggulan pada faktor-faktor tertentu.

2. Dengan kondisi sosial kerja guru yang relatif sama pada kedua sekolah sampel, menyebabkan SLTPN 5 Bandung (perkotaan) lebih unggul dalam pencapaian mutu pendidikan dibandingkan dengan SLTPN 2 Cisarua (Pedesaan).
3. Hal-hal yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kondisi sosial kerja guru pada SLTP sampel adalah dengan meningkatkan semua faktor yang berpengaruh terhadap kondisi sosial kerja guru terutama faktor-faktor dengan kondisi yang masih lemah. Ini sangat penting bagi SLTPN 2 Cisarua karena dengan kelemahan-kelemahannya ini dan berlokasi di pedesaan akan sangat sulit untuk dapat mencapai hasil yang baik.

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti merekomendasikan beberapa hal berikut:

1. Perlu dilakukan upaya peningkatan kondisi sosial kerja guru melalui pengelolaan pendidikan, baik secara makro maupun mikro.

Secara mikro harus diupayakan pematapan pengelolaan pendidikan/sekolah melalui peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam bidang pengelolaan pendidikan, khususnya bagi sekolah-sekolah di pedesaan.

Secara makro, sesuai dengan jenjang kewenangannya, pemerintah harus mengupayakan adanya perbedaan perlakuan dalam pemberian fasilitas antara sekolah-sekolah sejenis yang berada di pedesaan dengan yang di perkotaan.

2. Kepala sekolah dan instansi yang terkait perlu melakukan identifikasi faktor-faktor kondisi sosial kerja guru untuk mengetahui kelema-

han-kelemahan yang ada untuk memungkinkan sekolah yang lemah memperoleh bantuan lebih banyak daripada sekolah yang kuat.

3. Khusus bagi sekolah-sekolah di pedesaan perlu lebih ditingkatkan kemampuannya dalam memperoleh dan memanfaatkan sumber daya untuk meningkatkan mutu sekolah.

#### DAFTAR KEPUSTAKAAN

Bogdan, Robert C; Bikken, S. Knopp; *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*; Allyn and Bacon Inc.; Boston; 1982.

Glasser, William, MD: *The Quality School Teacher: A Companion Volume to The Quality School*; Harper Perennial; New York; 1992.

Idochi, M. Anwar; Tesis: *Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepuasan Kerja terhadap Performance*

*Kerja Guru SMEA di Kotamadya Bandung*; 1984.

Ikkal; Tesis: *Kontribusi Pedoman Kerja dan Manajemen Kinerja Pimpinan Sekolah terhadap Efektivitas Kinerja Guru*; 1997.

*Kajian Pendidikan dan Kebudayaan* No. 014/IV/September 1998; Badan Penelitian dan Pengembangan Pendidikan dan Kebudayaan; Jakarta; 1998.

*Keputusan Mendikbud*; Nomor 035/O/1996; Depdikbud Jakarta; 1996.

*Keputusan Mendikbud*; Nomor 0296/U/1996; Depdikbud; Jakarta; 1996.

Lortie C Dan; *Schoolteacher*; The University of Chicago Press; Chicago; 1977.

Maleong, Lj; *Teknik Analisis Data Kualitatif*; Bandung; Rosdakarya; 1990.

Mali, Paul; *Improving Total Productivity*; A Wiley-Interscience

- Publication; John Wiley & Sons, New York; 1978.
- Maslow, Abraham; *Motivation and Personality*; Harper & Row; New York; 1970.
- Nasution, S; *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*; Alumni; Bandung; 1996.
- Pfeffer, Naomi and Coote, Anna; *Is Quality Good for You ?*; Social Policy Paper no.5, Institut for Public Policy Research; London.
- Psacharopoulos, George and Woodhall, Maureen; *Education for Development:: An Analysis of Investment Choices*; Oxford University Press; 1991.
- Puslitbang Sisjian – Balitbang Dikbud; *Daftar Klasifikasi SMP Berdasarkan Rata-rata NEM Tahun Pelajaran 1995/1996*; Puslit Sisjian; Jakarta; 1997.
- Schuler, Randall S; *Personnel and Human Resources Management*; West Publishing Company; San Francisco; 1987.
- Schuler, Randall S & Harris, Drew L; *Managing Quality: The Primer for Middle Managers*; Addison-Wesley Publisher Company, Inc.; New York; 1992.
- Sallis, Edward; *Total Quality Management in Education*; Philadelphia; 1993.
- Santoso S. Hamidjojo, H. Prof. Dr. M.Sc. dkk; *Laporan Penelitian Masalah Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar*; FIP IKIP Bandung; 1990.
- Supriadi, Dedi; *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*; Bandung; 1998.
- Sutormeister, Robert A.; *People and Productivity*; Mr. Graw-hill Book Company; New York; 1976.
- Suryadi, Ace dkk ; *Indikator Mutu dan Efisiensi Pendidikan Sekolah Dasar di Indonesia*; Pusinfot Balitbang Dikbud ; Jakarta ;1992.;
- , *Penelitian dan Pengkajian Satuan Biaya Sekolah Dasar ; Ditjen Pemerintah*

Umum dan Otonomi  
Daerah; Jakarta ; 1993

September 1987: New  
Jersey.

Syamsi, Ibnu; *Sistem dan  
Prosedur Kerja*; Bumi  
Aksara; Jakarta; 1994.

*Penulis adalah Dra. Tatty  
Rosmiati, M.Pd. Dosen tetap  
jurusan administrasi pendidi-  
kan, saat ini menjabat  
sebagai Wakil Kepala SD  
Laboratorium UPI. Pernah  
menjabat sebagai Kepala TK  
UPI.*

Syarif, Rusli; *Peningkatan  
Produktivitas Terpadu*;  
Angkasa; Bandung; ,  
1988.

Tilaar, HAR; *Manajemen  
Pendidikan Nasional*;  
Rosda Karya; Bandung;  
1992.

Thomas, Alan J ; *The  
Productive School; A  
System Analysis  
Approach to Educational  
Administration*; John  
Wiley & Sons, Inc.;  
New York; 1978

*Undang-Undang No. 2 Tahun  
1989 Tentang System  
Pendidikan Nasional*;  
Depdikbud; 1989.

Usman, Wher dan Lilis;  
*Upaya Optimalisasi  
Belajar Mengajar*;  
Rosda Karya Bandung;  
1993.

Wilson, Bruce L. & Fireston,  
William A; *"The  
Principal and  
Instruction: Combining  
Bureaucratic and  
Cultural Linkages"*,  
Educational Leadership;

