

SUPERVISI AKADEMIK KEPALA SEKOLAH, BUDAYA SEKOLAH DAN KINERJA MENGAJAR GURU

Oleh:

Iis Yeti Suhayati

email : yes_iis@yahoo.co.id Tlp. 081221561968

Abstrak

Penelitian ini difokuskan pada pengaruh supervisi akademik kepala sekolah, budaya sekolah terhadap kinerja mengajar guru pada Sekolah Dasar di Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung. Kinerja mengajar guru merupakan prestasi yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan tiga indikator: (1) penguasaan bahan ajar, (2) kemampuan mengelola pembelajaran dan (3) komitmen menjalankan tugas. Kinerja mengajar guru mendapat pengawasan dan pembinaan oleh kepala sekolah (supervisi akademik) dengan tujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik melalui kegiatan belajar bermutu sehingga akan menjadi kekuatan kualitas budaya sekolah bermutu. Metode penelitian menggunakan metode deskriptif analitis dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data dengan penyebaran angket tertutup. Data hasil penelitian dilakukan dengan "statistik deskriptif". Temuan hasil penelitian adalah kinerja mengajar guru lebih banyak dipengaruhi oleh budaya sekolah dibandingkan dengan pengaruh supervisi akademik kepala sekolah. Kinerja mengajar guru akan menjadi optimal apabila diintegrasikan dengan semua komponen persekolahan, kepala sekolah, guru, karyawan maupun peserta didik. Memelihara tradisi, nilai-nilai, dan kebiasaan yang menguatkan budaya sekolah positif, akan berdampak pada peningkatan kualitas sekolah. Kinerja mengajar guru akan lebih profesional bila diimbangi dengan pelayanan supervisi akademik kepala sekolah yang rutin dan terstruktur sebagai budaya sekolah bermutu.

Kata kunci : Supervisi akademik kepala sekolah, budaya sekolah dan kinerja mengajar guru.

Abstract

This study focused on the influence of academic supervision principals, school culture on the performance of teachers teaching in elementary schools in the District of Bandung Regency Cileunyi . Teacher's teaching performance is a feat achieved by a teacher in his duties by three indicators : (1) mastery of teaching materials. (2) the ability to manage learning and (3) a commitment to run the task. Teaching performance of teachers receive supervision and guidance by the principal (academic supervision) with the aim to develop the potential of learners through the learning process so that the quality will be the strength of the quality of grade school culture . Descriptive research method using analytical methods with quantitative approach . Data collection techniques with tertutup questionnaire. Research data conducted by "descriptive statistics". Findings of the study is the performance of teachers to teach more influenced by the culture of the school compared to the influence of the principal academic supervision of teachers .. teaching performance will be optimized if integrated with all components of schools, principal, teachers, employees and students . Maintaining the traditions, values, and habits that reinforce a positive school culture, will have an impact on school improvement. Teacher's teaching performance will be more professional when balanced with the principal academic supervision services are routine and structured as a grade school culture .

Keywords : Academic supervision principals, school culture and teaching performance of teachers.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Masyarakat mempunyai harapan yang berlebih terhadap guru. Keberhasilan atau kegagalan sekolah sering dialamatkan kepada guru. Justifikasi masyarakat tersebut dapat dimengerti karena guru adalah sumber daya yang aktif, sedangkan sumber daya-sumber daya yang lain adalah pasif. Oleh karena itu, sebaik-baiknya kurikulum, fasilitas, sarana dan prasarana pembelajaran, tetapi jika kualitas gurunya rendah maka sulit untuk mendapatkan hasil pendidikan yang bermutu tinggi.

Berbagai upaya dapat ditempuh untuk menciptakan produktivitas/kinerja yang baik, salah satunya adalah dengan meningkatkan kualitas kerja. Usaha meningkatkan kualitas pendidikan merupakan sentral dari segala macam usaha peningkatan mutu dan perubahan pendidikan (Winarno Surakhman, 2004;5). Masalah kualitas mengajar yang dilakukan guru harus mendapat pengawasan dan pembinaan yang terus menerus dan berkelanjutan. Pengawasan dalam pendidikan bertujuan mengembangkan potensi peserta didik melalui kegiatan belajar bermutu yang dilayani guru. Pengawasan profesional kepada guru oleh

kepala sekolah bertujuan untuk meningkatkan kemampuan mengajar disebut supervisi akademik. (Djam'an Satori; 2005).

Selanjutnya dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari nilai-nilai budaya organisasi yang berarti pula bahwa kinerja juga merupakan manifestasi nilai-nilai budaya yang ada. Hasil kerja dan karya yang bermutu unggul dapat terwujud jika didukung oleh sumber daya manusia yang bermutu unggul pula. Kekuatan sumber daya manusia ini akan berarti dengan adanya budaya sekolah. Nilai inti dari budaya sekolah biasanya lebih berfalsafah bahkan agak mirip dengan menekankan pada kualitas yang merupakan karakter dari suatu sekolah.

Budaya sekolah secara umum terbentuk atas dasar Visi dan Misi seseorang yang dikembangkan sebagai adaptasi terhadap tuntutan lingkungan (masyarakat) baik internal maupun eksternal. Setiap sekolah harus menciptakan budaya sekolahnya sendiri sebagai identitas diri dan juga sebagai rasa kebanggaan akan sekolahnya. Budaya sekolah merupakan ciri khas, karakter atau watak dan citra sekolah tersebut di masyarakat luas.

Kerjasama yang terjalin antar anggota memiliki unsur visi dan misi, sumber daya, dasar hukum struktur dan anatomi yang jelas dalam rangka mencapai tujuan tertentu merupakan organisasi secara formal. Pentingnya membangun budaya sekolah terutama berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan pendidikan sekolah dan peningkatan kinerja sekolah.

Budaya sekolah memberi gambaran bagaimana seluruh civitas akademika bergaul, bertindak, dan menyelesaikan masalah dalam segala urusan di lingkungan sekolahnya. Kebiasaan mengembangkan diri terutama bagaimana setiap anggota kelompok di sekolah berusaha memperbaiki diri dan meningkatkan mutu pekerjaannya, merupakan kultur yang hidup sebagai suatu tradisi yang tidak lagi dianggap sebagai suatu beban kerja. Begitu halnya dengan supervisi dalam usaha meningkatkan mutu pembelajaran, bila telah membudaya, guru yang melaksanakannya tidak lagi menganggap bahwa pembinaan bukan merupakan suatu paksaan yang datang dari luar dirinya. Melainkan tradisi akademik yang dijunjung tinggi karena berguna buat sekolah secara keseluruhan.

Budaya sekolah mengacu kepada suatu sistem kehidupan bersama yang diyakini sebagai norma atau pola-pola tingkah laku yang dipatuhi bersama. Budaya menjadi pegangan bagaimana setiap urusan di sekolah semestinya diselesaikan oleh para anggotanya. Budaya sekolah merupakan variabel yang mempengaruhi bagaimana anggota kelompok bertindak dan berperilaku. Budaya menjadi pegangan berperilaku dari seluruh anggotanya. Departemen Pendidikan Nasional sendiri bersemboyan *Tutwuri Handayani, Ing*

madya mangun karso, Ing ngarso sung tulodo". Semboyan ini menjadi tradisi yang menjadi ciri khas berperilaku di lingkungan Depdiknas. Di Jawa Barat berlaku semboyan "*silih asih, silih asah, silih asuh*" artinya kehidupan dalam pendidikan di Jawa Barat harus dilandasi kasih sayang untuk saling mencerdaskan.

Budaya sekolah inilah yang menumbuhkan suburkan bagaimana mutu dan kinerja dilaksanakan oleh para anggotanya. Bagaimana kebiasaan bekerja memperbaiki diri dirasakan sebagai bagian dari kehidupannya. Budaya sekolah dalam kaitannya dengan penciptaan kepuasan pihak yang dilayani sangat penting, sebab setiap personil sekolah merasakan peningkatan diri dan memperbaiki diri bukan lagi paksaan yang datang dari supervisor sebagai suatu pembinaan, melainkan dirasakan sebagai suatu bagian integral dari keharusan dirinya memecahkan masalah kerja demi kepuasan peserta didik.

Supervisi yang baik akan tumbuh dan berkembang subur dalam budaya sekolah yang kondusif. Usaha peningkatan mutu pembelajaran tercipta karena kesadaran yang kuat dari para anggotanya di sekolah. Toleransi saling menghormati dan saling mendorong semangat merupakan iklim kerja yang konstruktif produktif.

Kultur sekolah dibangun oleh pola-pola kerja yang dilakukan warganya setiap hari, kehidupan keseharian kemudian membentuk budaya sekolah yang kemudian dianut sebagai suatu nilai yang menjadi tradisi sekolah. Tradisi yang dijalankan oleh sekolah secara berulang-ulang, menjadi ritual kemudian muncul sebagai kultur sekolah yang terus dipertahankan anggotanya secara turun temurun, dan akan menjadi kebanggaan seluruh penghuninya.

Sekolah sebagai tempat bersama dalam melakukan pengabdian kepada pemerintah dan bangsa, oleh karena itu suasananya harus dipelihara bersama supaya menyenangkan. Dalam sekolah yang iklimnya kondusif secara personal terasa sebagai satu keluarga besar. Segala sesuatu yang menjadi permasalahan dibicarakan untuk dicari pemecahan bersama dengan sebaik-baiknya.

Budaya kerja seperti ini dapat memberi dorongan kepada setiap petugas untuk memiliki perasaan bahwa sekolah adalah "rumah tinggal" yang harus dijaga nama baiknya, dipelihara kondisinya dan ditingkatkan mutu kinerjanya sebab menyangkut kelangsungan hidup masa datang. Bila tidak akan mengancam kelangsungan hidup warga yang menghuninya. Budaya sekolah yang harus dipelihara supaya meningkatkan mutu akademik.

Kehadiran supervisi digunakan untuk memajukan pembelajaran melalui pertumbuhan kemampuan guru-gurunya. Supervisi mendorong guru menjadi lebih berdaya, dan situasi mengajar belajar menjadi lebih baik, pengajaran

menjadi efektif, guru menjadi lebih puas dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian sistem pendidikan dapat berfungsi sebagaimana mestinya dalam usaha mencapai tujuan pendidikan

Kegiatan mengembangkan diri terutama bagaimana setiap anggota kelompok di sekolah berusaha memperbaiki diri dan meningkatkan mutu pekerjaannya merupakan kultur yang hidup sebagai tradisi yang tidak dianggap sebagai suatu beban kerja. Begitu juga halnya dengan supervisi dalam usaha meningkatkan mutu pembelajaran, bila telah membudaya, guru yang melaksanakannya tidak lagi menganggap bahwa pembinaan, pengawasan dan supervisi, bukan merupakan suatu paksaan yang datang dari luar dirinya melainkan tradisi akademik yang dijunjung tinggi karena berguna buat sekolah secara keseluruhan.

Berdasarkan analisis permasalahan tersebut di atas, maka topik penelitian ini dirumuskan kedalam judul “Pengaruh supervisi akademik dan budaya sekolah terhadap kinerja mengajar guru pada Sekolah Dasar di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung.”

Identifikasi dan Perumusan Masalah

Penelitian ini lebih difokuskan pada:

1. Bagaimana pengaruh supervisi akademik kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru pada Sekolah Dasar di Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung?
2. Bagaimana pengaruh budaya Sekolah terhadap kinerja mengajar guru pada Sekolah Dasar di Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung?
3. Bagaimana pengaruh supervisi akademik kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap kinerja mengajar guru pada Sekolah Dasar di Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah dan perumusan masalah penelitian yang telah dikemukakan tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini secara umum adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *supervisi akademik kepala sekolah* dan *budaya sekolah* terhadap *kinerja mengajar guru* pada Sekolah Dasar di Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung?

Adapun tujuan khusus dari penelitian ini dimaksudkan :

- a. Untuk memperoleh informasi mengenai pengaruh supervisi akademik kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru pada Sekolah Dasar di Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung.
- b. Untuk memperoleh informasi mengenai pengaruh budaya sekolah terhadap kinerja mengajar guru pada di Sekolah Dasar di Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung
- c. Untuk memperoleh informasi tentang seberapa besar pengaruh supervisi akademik kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap kinerja mengajar guru pada Sekolah Dasar di Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung.

Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini, diharapkan berbagai permasalahan seputar supervisi akademik kepala sekolah, budaya sekolah dan kinerja mengajar guru dapat diungkap sehingga dapat dimunculkan solusi yang efektif untuk peningkatan kinerja mengajar guru pada Sekolah Dasar di Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung sehingga pada gilirannya penelitian ini mampu memberikan evaluasi komprehensif bagi perbaikan dan peningkatan efektifitas layanan supervisi akademik kepala sekolah terhadap guru oleh kepala sekolah, dan penerapan budaya sekolah yang kondusif yang akan menumbuhkan mutu kinerja mengajar guru pada Sekolah Dasar di lingkungan Dinas pendidikan Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung.

TINJAUAN TEORITIS

Kinerja Mengajar Guru

Anwar Prabu Mangkunegara, (2004:67) mengungkapkan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Artinya kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Samsudin (2006:159) memberikan pengertian kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Nawawi (2005:234) memberikan

pengertian kinerja sebagai hasil pelaksanaan suatu pekerjaan. Pengertian tersebut memberikan pemahaman bahwa kinerja merupakan suatu perbuatan atau perilaku seseorang yang secara langsung maupun tidak langsung dapat diamati oleh orang lain. Mulyasa (2004:136) mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja.

Dari beberapa pengertian kinerja tersebut, dapat dinyatakan kinerja mengarah pada suatu proses dalam rangka pencapaian suatu hasil. Kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut.

Sedangkan pengertian guru dikatakan sebagai pendidik, menurut UUSPN No. 20/2003 Bab XI Pasal 39 Ayat 2) dinyatakan bahwa pendidik (*guru*) merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan. Menurut UU No. 14 tahun 2004 tentang Guru dan Dosen, yang disebut 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.

Dengan demikian guru adalah seseorang yang profesional dan memiliki ilmu pengetahuan, serta mengajarkan ilmunya kepada orang lain, sehingga orang tersebut mempunyai peningkatan dalam kualitas sumber daya manusianya. Maka kinerja mengajar guru berkaitan dengan tugas perencanaan, pengelolaan pembelajaran dan penilaian hasil belajar siswa. Sebagai perencana, maka guru harus mampu mendesain pembelajaran yang sesuai dengan kondisi di lapangan, sebagai pengelola maka guru harus mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif sehingga siswa dapat belajar dengan baik, dan sebagai evaluator maka guru harus mampu melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar siswa. (Sanjaya, 2005:13-14).

Lebih lanjut Brown dalam Sardiman (2000: 142) menjelaskan tugas dan peranan guru, antara lain: menguasai dan mengembangkan materi pelajaran, merencanakan dan mempersiapkan pelajaran sehari-hari, mengontrol dan mengevaluasi kegiatan belajar siswa.

Sedangkan pembelajaran merupakan wujud dari kinerja guru, maka segala kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru harus menyatu, menjiwai, dan menghayati tugas-tugas yang relevan dengan tingkat kebutuhan, minat, bakat dan tingkat kemampuan peserta didik serta kemampuan guru dalam mengorganisasi materi pembelajaran dengan penggunaan ragam teknologi pembelajaran yang memadai. Pengertian pembelajaran menurut UUSPN tahun 2003 adalah suatu proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar. Maka Proses pembelajaran merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan siswa atas hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu.

Uraian teoretis di atas memberikan arahan bahwa tugas guru dalam pembelajaran menuntut penguasaan bahan ajar yang akan diajarkan dan penguasaan tentang bagaimana mengajarkan bahan ajar yang menjadi pilihan. Pemilihan bahan ajar dan strategi pembelajaran yang akan digunakan dalam pembelajaran oleh guru tentunya disesuaikan dengan karakteristik siswa yang akan belajar dan

kurikulum yang berlaku. Agar guru dapat mengajar dengan baik, maka syarat pertama yang harus dimiliki adalah menguasai betul dengan cermat dan jelas apa-apa yang hendak diajarkan. Seorang guru yang tidak menguasai bahan ajar, tidak mungkin dapat mengajar dengan baik kepada para siswanya. Oleh karena itu, penguasaan bahan ajar merupakan syarat esensial bagi guru.

Hal penting dalam pembelajaran setelah guru menguasai bahan ajar adalah peran guru dalam mengelola pembelajaran. Pengelolaan pembelajaran menjadi hal penting karena berkaitan langsung dengan aktivitas belajar siswa. Upaya guru untuk menguasai bahan ajar yang akan diajarkan, merencanakan dan melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan optimal dapat terwujud jika dalam diri guru tersebut ada dorongan dan tekad yang kuat (komitmen) untuk menjalankan tugasnya dengan baik. Untuk mendapatkan proses dan hasil belajar siswa yang berkualitas tentu memerlukan kinerja guru yang maksimal. Agar guru dapat menunjukkan kinerjanya yang tinggi, paling tidak guru tersebut harus memiliki penguasaan terhadap materi apa yang akan diajarkan dan bagaimana mengajarkannya agar pembelajaran dapat berlangsung efektif dan efisien serta komitmen untuk menjalankan tugas-tugas tersebut.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja mengajar guru adalah prestasi yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu yang diukur berdasarkan tiga indikator yaitu: penguasaan bahan ajar, kemampuan mengelola pembelajaran dan komitmen menjalankan tugas. Oleh karena itu peranan guru selain mengarahkan peserta didiknya juga mengarahkan dirinya untuk berkembang. tugas guru adalah sebagai pendidik, pengajar, pemimpin dan pengganti orang tua. Sedangkan peranan guru adalah sebagai penghubung, moderator, fasilitator dan pembangun.

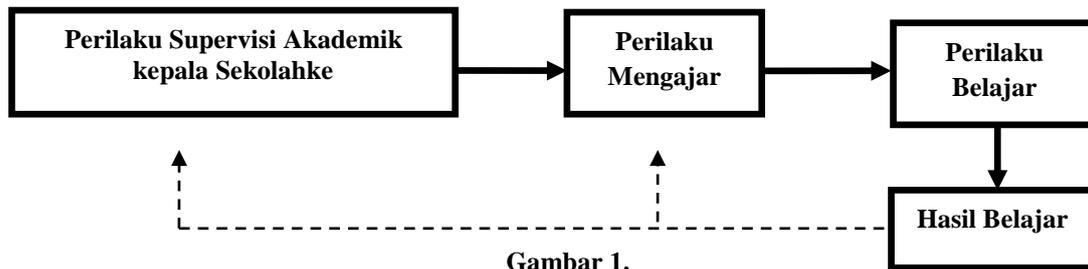
Supervisi Akademik Kepala Sekolah

Satori (2004:2) mengingatkan bahwa istilah supervisi akademik Kepala Sekolah mengacu pada sistem sekolah yang memiliki misi utama memperbaiki dan meningkatkan mutu akademik, karena istilah supervisi akademik ("*instructional supervision*" atau "*educational supervision*") merupakan istilah yang dimunculkan untuk *me-reform* atau mereorientasi aktifitas kepengawasan pendidikan kita yang dianggap lebih peduli pada penampilan fisik sekolah, pengelolaan dana, dan administrasi kepegawaian guru, bukan pada mutu proses dan hasil pembelajaran.

Dalam konteks profesi pendidikan, khususnya profesi mengajar, mutu proses dan hasil pembelajaran merupakan refleksi dari

kemampuan profesional guru (Satori;3). Yang menjelaskan hubungan perilaku supervisi akademik Kepala Sekolah , perilaku mengajar

dan hasil belajar dapat dilihat pada gambar berikut (Satori;4):



Gambar 1.
Hubungan Perilaku Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Perilaku Mengajar dan Perilaku Belajar dan Hasil Belajar

Supervisi Akademik Kepala Sekolah adalah bagian dari supervisi pendidikan (*educational supervision*) yang langsung berada dalam lingkup kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, sehingga ditujukan untuk meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran. Supervisi Akademik Kepala Sekolah adalah bantuan profesional kepada guru, melalui siklus perencanaan yang sistematis, pengamatan yang cermat, dan umpan balik yang obyektif, sehingga dengan cara itu guru dapat menggunakan balikan tersebut untuk memperbaiki kinerja mengajarnya” (Depdikbud, 2004;130).

Program supervisi akademik Kepala Sekolah biasanya berisikan kegiatan yang akan dijalankan untuk memperbaiki kinerja mengajar guru dalam meningkatkan situasi pembelajaran yang menjadi tanggung jawabnya. Di dalam program supervisi akademik Kepala Sekolah tertuang berbagai usaha dan tindakan yang perlu dijalankan supaya pembelajaran menjadi lebih baik, sehingga akselerasi belajar peserta didik makin cepat dalam mengembangkan potensi dirinya, karena guru lebih mampu mengajar. Program supervisi akademik Kepala Sekolah menurut Djam'an Satori (2004:30), ...” dimaksudkan untuk memperbaiki dan meningkatkan proses dan hasil belajar mengajar...supaya kegiatan pembinaan relevan dengan peningkatan kemampuan profesional guru.”

Program supervisi akademik Kepala Sekolah harus realistis dan dapat dilaksanakan, sehingga benar-benar membantu mempertinggi kinerja mengajar guru. Program supervisi akademik Kepala Sekolah yang baik menurut Oteng Sutisna (2003: 39-40) mencakup keseluruhan proses pembelajaran yang membangun lingkungan belajar mengajar yang kondusif, di dalamnya mencakup maksud dan tujuan, pengembangan kurikulum, metode mengajar, evaluasi, pengembangan pengalaman belajar murid yang direncanakan baik dalam intra maupun extra kurikuler.

Program supervisi akademik Kepala Sekolah berprinsip kepada proses pembinaan guru yang menyediakan motivasi yang kaya bagi pertumbuhan kemampuan profesionalnya dalam mengajar. Ia menjadi bagian integral dalam usaha peningkatan mutu sekolah, mendapat dukungan semua pihak disertai dana dan fasilitasnya. Bukan sebuah kegiatan suplemen atau tambahan. Program supervisi akademik yang baik berisi kegiatan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dalam hal (Djam'an Satori, 2004:31) :

1. Kemampuan menjabarkan kurikulum kedalam program catur wulan
2. Kemampuan menyusun perencanaan mengajar atau satuan pelajaran
3. Kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar dengan baik
4. Kemampuan menilai proses dan hasil belajar
5. Kemampuan untuk memberi umpan balik secara teratur dan terus menerus
6. Kemampuan membuat dan menggunakan alat bantu mengajar secara sederhana
7. Kemampuan menggunakan/memanfaatkan lingkungan sebagai sumber dan media pengajaran
8. Kemampuan membimbing dan melayani murid yang mengalami kesulitan dalam belajar
9. Kemampuan mengatur waktu dan menggunakannya secara efisien untuk menyelesaikan program-program belajar murid
10. Kemampuan memberikan pelajaran dengan memperhatikan perbedaan individual diantara para siswa
11. Kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar ko dan ekstra kurikuler serta kegiatan-kegiatan lainnya yang berkaitan pembelajaran siswa.

Budaya Sekolah

Tidak jauh beda dengan organisasi, sekolah juga memiliki budaya tersendiri sebagai suatu jati diri yang dicitrakan sekolah tersebut. Hal yang membedakan antara budaya organisasi dengan budaya sekolah terdapat pada tujuan yang hendak dicapai oleh sekolah yaitu tujuan pendidikan. Mc.Brien dan R.S. Brandt (2004: 89), mendefinisikan budaya sekolah sebagai berikut: *“Definition of the school culture: the some of the values, culture, safety practise, n organizational*

Deal and Paterson (2004:4) mengungkapkan tentang budaya sekolah sebagai berikut *“ deep pattens of values, beliefs, and traditions that have formed over the course of (the school’s) history.” Over time, a school leader can in conjuncton with other values and beliefs, astablishing new ones, or modifying elements that need to be changed.*

Budaya sekolah menggambarkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki budaya yang sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi sekolah, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut dan dapat dianggap sebagai ciri yang membedakan sebuah sekolah dengan sekolah lainnya.

Budaya sekolah dipandang sebagai eksistensi suatu sekolah yang terbentuk dari hasil saling mempengaruhi antara tiga faktor yaitu sikap dan kepercayaan orang yang berada di sekolah dan lingkungan luar sekolah, norma-norma budaya sekolah dan hubungan antar individu di dalam sekolah yang membentuk karakter sekolah. Suparlan (2009) dalam artikelnya yang berjudul Membangun Budaya Sekolah [online] tersedia: [http// www. Suparlan.com](http://www.Suparlan.com)[16 januari 2009]:

Budaya sekolah adalah konteks di belakang layar sekolah yang menunjukkan nilai-nilai, norma-norma, tradisi-tradisi, ritual-ritual, yang telah dibangun dalam waktu yang lama oleh semua warga dalam kerjasama di sekolah.

Manifestasi budaya sekolah yang diharapkan tumbuh adalah memberikan karakteristik utama pada perlakuan sekolah terhadap peserta didik agar peserta didik dapat mencintai pelajaran sehingga mereka memiliki dorongan intrinsik untuk terus belajar. Pada sekolah harus terjadi *“ an atmosphere where students learn to love learning for learning’s sake, specially insofar as it evolves into akademik achievement, is a chief karakteristik oh an effective school”.*

Prinsip yang terpenting dari pemeliharaan budaya sekolah yang bersifat artifek adalah harus memelihara tradisi, upacara-upacara agama, dan lambang yang telah dinyatakan dan menguatkan

budaya sekolah positif, namun yang lebih penting dari sekedar artifek adalah budaya bagi perbaikan kualitas sekolah secara terus menerus.

John Saphier dan Mattium King yang dikutip oleh Dadang Suhardan (2006: 99) mengungkapkan bahwa karakteristik budaya sekolah, diantaranya:

- a. Kolegalitas merupakan iklim kesejawatan yang menimbulkan rasa saling hormat menghormati dan menghargai sesama profesi kependidikan.
- b. Eksperimen. Sekolah merupakan tempat yang cocok untuk melakukan percobaan-percobaan kearah menemukan pola kerja (seperti model pembelajaran) yang lebih baik dan diharapkan menjadi milik sekolah.
- c. *High Expectation.* Keleluasaan budaya sekolah yang memberi harapan kepada setiap orang untuk memperoleh prestasi tertinggi yang pernah dicapainya.
- d. *Trust and Confidence.* Kepercayaan dan keyakinan yang kuat merupakan bagian terpenting dalam kehidupan suatu profesi. Budaya sekolah yang kondusif akan memberikan peluang bagi setiap orang supaya percaya diri dan memiliki keyakinan terhadap insentif yang akan diterima atas dasar gagasan-gagasan baru yang diberikannya untuk organisasi.
- e. *Tangible Support.* Budaya sekolah mendukung lahirnya perbaikan pembelajaran serta mendorong terciptanya pengembangan profesi dan keahlian.
- f. *Reaching Out to the Knowledge base.* Sekolah merupakan tempat pengembangan ilmu secara luas, objektif dan proporsional, pengkajian, pengembangan gagasan baru, penelitian, pengembangan konsep baru semuanya memerlukan pemahaman landasan keilmuannya terlebih dahulu.
- g. *Appreaciation and Recognition.* Budaya sekolah memelihara penghargaan dan pengakuan atas prestasi guru sehingga menjunjung tinggi harga diri guru.
- h. *Caring. Celebration and Humor.* Memberi perhatian, saling menghormati, memuji dan memberi penghargaan atas kebaikan seorang guru di sekolah adalah perbuatan yang terpuji. Humor dan saling menggembarakan adalah budaya pergaulan yang sehat.
- i. *Involvement in Decision Making.* Kultur sekolah yang melibatkan staf turut serta dalam pembuatan keputusan menjadikan masalah menjadi transparan dan semua staf sekolah dapat mengetahui masalah yang dihadapi dan bersama-sama memecahkannya.
- j. *Protection of What’s Important.* Melindungi dan menjaga kerahasiaan pekerjaan merupakan budaya di sekolah. Budaya sekolah yang baik akan mengetahui mana

yang harus dibicarakan dan apa yang harus dirahasiakan.

- k. *Tradisi*. Memelihara tradisi yang sudah berjalan lama dan dianggap baik adalah budaya dalam lingkungan sekolah dan biasanya sukar untuk ditiadakan, seperti tradisi wisuda, upacara bendera, penghargaan atas jasa atau prestasi dan sebagainya.

1. *Honest, Open Communication*. Kejujuran dan keterbukaan dilingkungan sekolah dan seharusnya terpelihara, karena sekolah merupakan lembaga pendidikan yang membentuk manusia yang jujur, cerdas dan terbuka baik oleh pemikiran baru ataupun oleh perbedaan pendapat.

METODE PENELITIAN

Hubungan kausal antara variabel *Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, dan Kinerja Mengajar Guru* dikaji melalui tahapan sebagai berikut: (1) pengembangan instrumen penelitian untuk setiap variabel dilanjutkan dengan uji coba untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan untuk pengumpulan data penelitian; (2) pengumpulan data yang dilakukan dengan menyebarkan instrumen terhadap sejumlah sampel yang telah ditetapkan; serta (3) analisis data yaitu pengolahan data menggunakan teknik statistik untuk menguji hipotesis penelitian serta mengungkap makna yang terkandung dari hasil pengujian hipotesis tersebut.

Prosedur pengumpulan data adalah tahap-tahap yang dilalui penulis dalam pengumpulan data penelitian, prosedur pengumpulan data penelitian ini ditempuh dalam tiga tahap, yaitu : (1) Tahap Persiapan; (2) Uji Coba Alat Pengumpul Data; (3) Pengolahan data. Teknik pengolahan data atau analisis data merupakan bagian dari proses pengujian data yang hasilnya digunakan sebagai bukti yang memadai untuk menarik kesimpulan penelitian, oleh karenanya agar hasilnya memberikan bukti yang meyakinkan, peneliti menggunakan teknik statistik untuk menganalisis

data penelitian (Indirantoro, 2002:11). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, oleh karenanya peran statistik dalam pengolahan data penelitian ini sangat penting.

Terdapat dua macam jenis statistik, yaitu statistik deskriptif dan statistik inferensial. Statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif, dimana kegunaannya adalah untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2009:207).

Statistik deskriptif dalam penelitian pada dasarnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan. Tabulasi menyajikan ringkasan, pengaturan atau penyusunan data dalam bentuk tabel numerik dan grafik. Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian. Ukuran-ukuran yang digunakan adalah mean atau rata-rata. Penggunaan statistik deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk menganalisis secara deskriptif pula.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa Skor Supervisi Akademik Kepala Sekolah Total

Berdasarkan hasil perhitungan, nilai rata-rata kinerja mengajar guru total adalah 48,6222 dengan standard deviasi 15.55385. Nilai maksimum teoritis kinerja mengajar guru bagi setiap responden adalah $34 \times 5 = 170$. Nilai maksimum dari kinerja mengajar guru pada kenyataannya adalah 92 atau sebesar 54,12 % dari nilai maksimum teoritis.

Analisa Skor Supervisi Akademik Kepala Sekolah Total

Berdasarkan hasil perhitungan, nilai rata-rata supervisi akademik kepala sekolah total adalah 62,644 dengan standard deviasi 14.40826. nilai maksimum teoritis supervisi akademik kepala sekolah adalah $30 \times 5 = 150$. Nilai maksimum dari supervisi akademik kepala sekolah pada kenyataannya adalah 88 atau sebesar 58,66% dari nilai maksimum teoritis.

Analisa Skor Budaya Sekolah Total

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, nilai rata-rata budaya sekolah total adalah 65,444 dengan standard deviasi 14.04628. Nilai maksimum teoritis budaya sekolah adalah $38 \times 5 = 190$. Nilai maksimum dari budaya sekolah pada kenyataannya adalah 104. 54, atau sebesar 7368% dari nilai maksimum teoritis.

Analisa Regresi Hubungan antara Kinerja Mengajar Guru dengan Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah

Korelasi antara variabel kinerja mengajar guru dan variabel supervisi akademik kepala sekolah adalah sebesar 0.457. maka dapat dikatakan korelasi antara variabel kinerja mengajar guru dan supervisi akademik adalah **cukup**.

Korelasi antara Variabel Kinerja mengajar guru dan variabel budaya sekolah adalah sebesar 0.724. Maka dapat dikatakan korelasi antara variabel kinerja mengajar dan budaya sekolah adalah **tinggi**.

Korelasi antara variabel supervisi akademik kepala sekolah dan variabel budaya sekolah adalah sebesar 0.514. Maka dapat dikatakan korelasi antara variabel supervisi akademik dan budaya sekolah adalah **cukup**.

Hipotesis yang menyatakan bahwa : *Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel Supervisi Akademik Kepala Sekolah (X1), dan Budaya Sekolah (X2) terhadap variabel Kinerja Mengajar Guru (Y)*, diperoleh hasil temuan sebagai berikut:

Pengaruh Supervisi Akademik Kepala sekolah (X1) terhadap Kinerja Mengajar Guru (Y)

Supervisi dalam bentuk pengawasan profesional merupakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan teknis edukatif di sekolah, bukan sekedar pengawasan terhadap fisik material. Supervisi Akademik Kepala Sekolah merupakan pengawasan terhadap kegiatan akademik yang berupa proses belajar mengajar, pengawasan terhadap guru dalam mengajar, pengawasan terhadap murid yang belajar dan pengawasan terhadap situasi yang menyebabkannya. Aktivasinya dilakukan dengan mengidentifikasi kelemahan-kelemahan pembelajaran untuk diperbaiki, apa yang menjadi penyebabnya, dan mengapa guru tidak berhasil melaksanakan tugasnya dengan baik. Berdasarkan hal tersebut kemudian diadakan tindak lanjut yang berupa perbaikan dalam bentuk pembinaan. Pembinaan merupakan sebuah pelayanan terhadap guru dalam memperbaiki kinerjanya. Pembinaan selain pelayanan terhadap guru, juga merupakan usaha preventif untuk mencegah supaya guru tidak terulang kembali melakukan kesalahan serupa yang tidak perlu, menggugah kesadarannya supaya mempertinggi kecakapan dan ketrampilan mengajarnya.

Hasil uji hipotesis yang dikemukakan di atas menunjukkan bahwa sub variabel *Supervisi Akademik (X1)* memberikan pengaruh positif terhadap sub variabel *Kinerja Mengajar Guru (Y)*. dengan korelasi sebesar 0.453. besar pengaruh antar variabel dinyatakan oleh koefisien determinasi (r^2) yaitu sebesar $0,422^2 = 0,1781$ atau 17,81%.. Regresi yang dihasilkan mempunyai nilai R square sebesar 0.178, yang memberikan arti bahwasanya variabel kinerja mengajar guru dipengaruhi oleh variabel supervisi akademik kepala sekolah sebesar 17,8%. ada nilai sebesar 82,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak didefinisikan dalam penelitian ini. Adapun besarnya Standar error of the estimation adalah sebesar 14.11416 sudah cukup kecil yang mana mempunyai arti bahwasanya data yang didapat dari penelitian ini cukup fit terhadap regresi yang dihasilkan.

Nilai F test dari regresi sebesar 9.088 dengan nilai Sig of F change sebesar 0.004

menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel supervisi akademik kepala sekolah dan budaya sekolah mempengaruhi variabel kinerja mengajar guru Nilai Koefisien regresi dapat dilihat pada tabel 4.16. Nilai t- statistik untuk variabel supervisi akademik kepala sekolah adalah sebesar 3,015 dengan alpa sebesar 0.004 (lebih kecil dari 5%) mempunyai arti bahwasanya variabel tersebut signifikan mempengaruhi variabel kinerja mengajar guru

Kesimpulannya: Hipotesis penelitian yang menyatakan “ *Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel Supervisi Akademik Kepala Sekolah (X1), terhadap variabel Kinerja Mengajar Guru (Y)* “ **diterima** pengaruhnya sebesar 17,8%.

Pengaruh Budaya Sekolah (X2) terhadap Kinerja Mengajar Guru (Y)

Budaya sekolah yang diterapkan oleh suatu sekolah menuntut para anggotanya untuk menyesuaikan diri terhadap budaya sekolah yang merupakan ciri khas suatu sekolah. Setiap calon anggota yang akan masuk, diharuskan menyesuaikan diri dengan budaya yang ada di sekolah. Pada saat itu pula berlaku sistem seleksi. Hal ini bertujuan supaya calon anggota yang akan masuk ke dalam sekolah merupakan orang yang tepat sesuai yang dibutuhkan sekolah tertentu.

Budaya sekolah yang dianut oleh Sekolah Dasar di Lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung ini merupakan sarana untuk meningkatkan kinerja mengajar guru dan para pegawai lainnya. Meningkatnya kinerja mengajar guru merupakan hasil internalisasi guru terhadap nilai-nilai budaya sekolah sehingga memunculkan loyalitas serta komitmen yang tinggi kepada sekolah yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja mengajar guru.

Hasil penelitian menunjukkan adanya korelasi antara variabel kinerja mengajar guru dan variabel budaya sekolah adalah sebesar 0.725. maka dapat dikatakan korelasi antara variabel kinerja mengajar guru dan supervisi akademik adalah **tinggi**. Regresi yang dihasilkan mempunyai nilai R square sebesar 0.360, yang memberikan arti bahwasanya variabel kinerja mengajar guru dipengaruhi oleh variabel supervisi akademik kepala sekolah sebesar 36%. ada nilai sebesar 64% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak didefinisikan dalam penelitian ini. Adapun besarnya Standar error of the estimation adalah sebesar 12.58712 mempunyai arti bahwasanya data yang didapat dari penelitian ini cukup fit terhadap regresi yang dihasilkan.

Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah (X1) dan Budaya Sekolah (X2) terhadap Kinerja Mengajar Guru (Y)

Berdasarkan hasil perhitungan, ditemukan korelasi antara variabel supervisi akademik kepala

sekolah dan variabel budaya sekolah adalah sebesar 0.514. Maka dapat dikatakan korelasi antara variabel supervisi akademik dan budaya sekolah adalah **cukup**.

Regresi yang dihasilkan mempunyai nilai R square sebesar 0.356, yang memberikan arti bahwasanya variabel kinerja mengajar guru dipengaruhi oleh variabel budaya sekolah dan variabel supervisi akademik kepala sekolah sebesar 35,6%. ada nilai sebesar 64,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak didefinisikan dalam penelitian ini. Adapun besarnya Standar error of the estimation adalah sebesar 12.64382 sudah cukup kecil yang mana mempunyai arti bahwasanya data yang didapat dari penelitian ini cukup fit terhadap regresi yang dihasilkan.

Nilai F test dari regresi sebesar 11.330 dengan nilai Sig of F change sebesar 0.000 menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel supervisi akademik kepala sekolah dan budaya sekolah mempengaruhi variabel kinerja mengajar guru

Nilai Koefisien regresi dapat dilihat pada tabel 4.11. Nilai t- statistik untuk variabel supervisi akademik kepala sekolah adalah sebesar 0,161 dengan alpha sebesar 0.873 (lebih kecil dari 5%), mempunyai arti bahwasanya variabel tersebut signifikan mempengaruhi variabel kinerja mengajar guru. Sedangkan untuk variabel budaya sekolah mempunyai nilai t sebesar 0,557 pada alpha 0.581 (lebih kecil dari 5%), mempunyai arti bahwasanya

variabel budaya sekolah mempengaruhi variabel Kinerja mengajar guru secara signifikan. Dengan demikian bentuk persamaan regresinya adalah :
Kinerja mengajar guru = 5.338 + 0,029 supervisi akademik kepala sekolah + 0.628 budaya sekolah

Regresi ini mempunyai makna bahwasanya jika supervisi akademik kepala sekolah nilainya naik satu satuan maka kinerja mengajar guru akan naik sebesar 0.029 satuan. dan jika nilai budaya sekolah naik satu satuan, maka nilai kinerja mengajar guru akan naik sebesar 0.628 satuan. pada regresi ini kontribusi variabel budaya sekolah kepada variabel kinerja mengajar guru lebih besar dibandingkan dengan variabel supervisi akademik kepala sekolah.

Variabel kinerja mengajar guru dipengaruhi oleh variabel budaya sekolah dan variabel supervisi akademik kepala sekolah *diterima* sebesar 35,6 %. ada nilai sebesar 64,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak didefinisikan dalam penelitian ini. Adapun besarnya Standar error of the estimation adalah sebesar 15,045 sudah cukup kecil yang mana mempunyai arti bahwasanya data yang didapat dari penelitian ini cukup fit terhadap regresi yang dihasilkan. Nilai F test dari regresi sebesar 8.148 dengan nilai Sig of F change sebesar 0.001 menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel supervisi akademik kepala sekolah dan budaya sekolah terbukti mempengaruhi variabel kinerja mengajar guru.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Secara khusus kesimpulan hasil penelitian ini adalah:

1. *Supervisi akademik kepala sekolah* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan dengan rata-rata angka questioner berpengaruh **cukup** terhadap *kinerja mengajar guru*.
2. *Budaya sekolah* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan dengan rata-rata angka questioner berpengaruh **tinggi** terhadap kinerja mengajar guru. walaupun bukan merupakan satu-satunya faktor yang berpengaruh terhadap kinerja mengajar guru, namun budaya sekolah merupakan faktor yang lebih besar mempengaruhi kinerja mengajar guru dibandingkan dengan variabel supervisi akademik kepala sekolah.
3. Supervisi akademik dan budaya sekolah memberikan pengaruh dengan kriteria **cukup** terhadap kinerja mengajar guru; artinya masih ada banyak faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja mengajar guru diantaranya adalah kompensasi, lingkungan kerja, sarana dan prasarana, teknologi, tata nilai, derajat kesehatan, dan tingkat upah minimum.

Saran

1. Kepala Sekolah seyogyanya memberikan pelayanan supervisi akademik secara rutin dan terstruktur agar mampu mendorong para guru menjadi lebih berdaya, dan situasi mengajar belajar menjadi lebih baik, pengajaran menjadi efektif, guru menjadi lebih puas dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Kepala Sekolah sebaiknya selalu memberikan pemahaman terhadap semua komponen sekolah agar selalu memelihara tradisi, nilai-nilai sekolah yang menjadi ciri khas sekolah dan menguatkan budaya sekolah positif, namun yang lebih penting adalah budaya bagi perbaikan kualitas sekolah secara terus menerus
3. Kinerja mengajar guru akan lebih profesional dan berkualitas dengan cara mengaplikasikan peningkatan pendekatan kepada siswa ataupun meningkatkan pelatihan diri sebagai pendidik sehingga guru lebih termotivasi untuk bekerja sehingga keefektifan pembelajaran akan lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon dan Hadi. (2005). *Aplikasi Statistik dan Metode Penelitian untuk Administrasi dan Manajemen*. Bandung: Dewa Ruchi.
- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek (edisi revisi V)*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Isjoni. (2004). *Kinerja Guru*. Artikel online. Tersedia: <http://re-seachengines.com/15Juni12.html>
- Komariah dan Triatna. (2006). *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Kuswandi, wawan. (2007). *Strategi Kinerja Guru SMPN 2 Cileunyi kabupaten Bandung*. (online) tersedia: www.duniaguru.com/index.php?com.content&task=view&id560&interiod=40
- Mangkunegara, P.A. (2006) *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung. PT. Refika Aditama.
- Nurdin Muhamad. (2010). *Kiat Menjadi Guru Professional*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media
- Ndraha, T. (2005). *Teori Budaya Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Pabundu Tika, M. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No.16 tahun 2007
- Riduwan, (2010) *Metoda dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*, Bandung; Alfabeta
- Riduwan, (2010) *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*, Bandung; Alfabeta
- Riduwan, (2010) *Metoda dan Teknik Menyusun Tesis*, Bandung; Alfabeta
- Siagian, S.P. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sallis, Edward. (2011). *Total Quality Management in Education*. Yogyakarta: Ircisod.
- Simanjuntak, Payaman J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sobirin, A. (2009). *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna, dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi edisi kedua*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Suhardan, Dadang. (2006). *Supervisi Bantuan Professional (Layanan Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran)*. Bandung: Mutiara Ilmu.
- Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan. (2008). *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Jurusan administrasi Pendidikan, Gedung FIP LT.1 Jalan DR.SetiaBudhi no.229
- Wiriatmadja, Rochiati.. *Metode Penelitian Tindakan Kelas Untuk Meningkatkan Kinerja Guru dan Dosen*.
- Universitas Pendidikan Indonesia. (2011). *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Bandung: UPI