



## Membangun Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Muchtarom<sup>1</sup>, Entuy Kurniawan<sup>2</sup>, Diah Nofita Andhayany<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Islam Nusantara

Email : <sup>1</sup>[muhmuchtarom@gmail.com](mailto:muhmuchtarom@gmail.com), <sup>2</sup>[entuy.tlm@gmail.com](mailto:entuy.tlm@gmail.com), <sup>3</sup>[diahnovitaandhayani@gmail.com](mailto:diahnovitaandhayani@gmail.com)

### Abstrak

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah juga merupakan faktor pendorong yang menentukan arah kebijakan sekolah, yang menentukan bagaimana tujuan sekolah dan pendidikan secara umum diwujudkan dengan MPMBS (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah). Kepala sekolah harus selalu meningkatkan efisiensi kinerja. Penelitian ini bertujuan memberikan gambaran bagaimana membangun kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kinerja guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, dan jenis penelitian yang digunakan adalah kepustakaan (*library research*). Efektivitas manajemen dalam mengimplementasikan visi dan misi sekolah ditunjukkan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, yang dikomunikasikan dengan baik dan kemudian ditransformasikan ke dalam program terkait pembelajaran yang realistis. Kepala sekolah secara teratur mengawasi kegiatan guru dalam pelaksanaan tugasnya. Budaya kerja guru diwujudkan dan dilestarikan bersamaan dengan penguatan nilai-nilai dan keterampilan kerja guru, dalam arti kepala sekolah berperan penting dalam mendorong berkembangnya budaya kerja guru. Budaya kerja guru bersifat internal, meliputi keimanan dan ketakwaan, motivasi, tanggung jawab, komitmen dan keharmonisan masing-masing individu. Namun, tanggung jawab kepala sekolah untuk menanamkan budaya kerja yang baik dan suportif pada guru dengan melestarikan nilai-nilai budaya yang diterima, termasuk nilai-nilai sosial, termasuk kesetaraan, keharmonisan dan efisiensi dalam melaksanakan tugas; Nilai-nilai demokrasi meliputi keseimbangan kepentingan dan kewajiban pribadi, ketaatan pada peraturan dan realisasi diri; Nilai-nilai birokrasi meliputi kemampuan teknis, spesialisasi sasaran, tindakan langsung, rasionalitas dan stabilitas dalam pelaksanaan tugas; Nilai-nilai profesional, meliputi kompetensi, kewenangan mengambil keputusan, komitmen dan disiplin dalam melaksanakan tugas; Nilai ekonomi, termasuk tindakan rasional dan ilmiah, menekankan prinsip efisiensi dan terukur.

**Kata Kunci:** *Efektivitas, Kepemimpinan, Kepala Sekolah, Kinerja Guru*

### Abstract

The success of an educational institution is highly dependent on the leadership of the principal. Principal leadership is also a driving factor that determines the direction of school policy, which determines how school and education goals in general are realized with MPMBS (School-Based Quality Improvement Management). Principals must always improve performance efficiency. This study aims to provide an overview of how to build effective leadership in improving teacher performance. This study uses a qualitative descriptive approach, and the type of research used is library research. Management effectiveness in implementing the school's vision and mission is shown in the implementation of the main

tasks and functions, which are communicated properly and then transformed into realistic learning-related programs. The school principal regularly supervises teacher activities in carrying out their duties. The teacher's work culture is realized and preserved simultaneously with the strengthening of teacher values and work skills, in the sense that the principal plays an important role in encouraging the development of a teacher's work culture. The teacher's work culture is internal, including faith and piety, motivation, responsibility, commitment and harmony for each individual. However, it is the responsibility of the principal to instill a good and supportive work culture in teachers by preserving accepted cultural values, including social values, including equality, harmony and efficiency in carrying out tasks; Democratic values include balancing personal interests and obligations, adherence to rules and self-realization; Bureaucratic values include technical ability, target specialization, direct action, rationality and stability in carrying out tasks; Professional values, including competence, authority to make decisions, commitment and discipline in carrying out tasks; Economic values, including rational and scientific actions, emphasize the principles of efficiency and measurability.

**Keywords:** *Effectiveness, Leadership, Principal, Teacher Performance*

## PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Sebagai pemimpin lembaga harus mampu memimpin sekolah untuk mencapai tujuannya, Kepala sekolah harus melihat perubahan dan mampu melihat masa depan yang lebih baik dalam kehidupan globalisasi. Kepala sekolah bertanggung jawab atas kelancaran segala urusan yang berkaitan dengan pengaturan dan pengelolaan sekolah, baik secara formal terhadap atasannya maupun secara informal terhadap penanggung jawab anak didiknya. Kepala sekolah adalah tenaga kependidikan fungsional yang disertai tugas memimpin sekolah tempat berlangsungnya proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memegang kelas dengan siswa yang menerima pelajaran (Wahjosumidjo, 2013: 83).

Kepala sekolah diharapkan memiliki kepribadian yang kuat dan dapat diandalkan untuk mencapai tujuan organisasi sekolah. Kepala sekolah setara dengan kepala sekolah yang tugasnya sehari-hari adalah pimpinan atau kepala sekolah. Istilah kepala sekolah meliputi segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi kepala sekolah. Penjelasan ini kami anggap penting karena jabatan kepala sekolah dapat disebut dengan istilah yang berbeda, seperti administrasi sekolah (*shcool administrator*), pimpinan sekolah (*shcool leader*), manajer sekolah (*shcool manajer*), dan lain-lain (Sudarwan, 2003: 56).

Kepala sekolah harus menghindari wacana retorik dan menunjukkan kemampuan mereka untuk bekerja secara profesional dan menghindari kegiatan yang dapat membuat pekerjaan sekolah menjadi sangat membosankan. Demikian pula kepemimpinan kepala sekolah juga merupakan faktor pendorong yang menentukan arah kebijakan sekolah, yang menentukan bagaimana tujuan sekolah dan pendidikan secara umum diwujudkan dengan MPMBS (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah). Kepala sekolah harus selalu meningkatkan efisiensi kinerja. Oleh karena itu, MPMBS sebagai paradigma baru pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan. Kinerja kepala sekolah dalam kaitannya dengan MPMBS adalah segala upaya dan hasil yang dapat dicapai kepala sekolah dalam melaksanakan MPMBS di sekolahnya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Mengingat pentingnya dan posisi strategis kepala sekolah dalam mewujudkan tujuan sekolah, maka kepala sekolah harus dapat menjaga hubungan baik dengan seluruh warga sekolah agar tujuan sekolah dan tujuan pendidikan dapat berhasil secara optimal. Dalam Islam sendiri, kepemimpinan mendapat banyak pembahasan. Banyak ayat dalam Al Quran dan Hadits yang membahas tentang

pentingnya kepemimpinan dalam sebuah komunitas. Istilah Al-Quran untuk kepemimpinan termasuk khalifah (khilafah), imam (imamah), dan uli al-Amri

Pemimpin memiliki misi atau tujuan yang ingin dicapainya, pemimpin berusaha menerjemahkan misi tersebut dengan mendorong para pengikutnya untuk mencapai tingkat kinerja yang memadai (misi organisasi). Kepemimpinan yang efektif mengacu pada masalah kepemimpinan yang meningkatkan kemampuan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan anggota dalam situasi yang kondusif. Tingkah laku pemimpin harus mampu merangsang kinerja anggota dengan menunjukkan rasa keakraban, kedekatan dan perhatian penuh kepada anggota, baik secara individu maupun kelompok. Perilaku kepemimpinan yang positif dapat mendorong kelompok untuk memimpin dan memotivasi orang untuk bekerja sama sebagai kelompok untuk mencapai tujuan institusional. Setiap orang mempunyai sekedar pengaruh atas yang lain, dengan praktek. Pengaruh ini jadi tumbuh, sebagian orang lebih banyak dipengaruhi oleh orang lain, dan sebagainya kondisi lebih banyak dapat digunakan untuk mempengaruhi. Kepemimpinan dapat dilihat sebagai kemampuan seseorang atau seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan keinginannya dalam situasi tertentu.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, dan jenis penelitian yang digunakan adalah kepustakaan (*library research*), yaitu mengumpulkan data atau karya tulis ilmiah yang berkaitan dengan obyek penelitian atau pengumpulan data yang bersifat kepustakaan. Atau telaah yang dilaksanakan untuk memecahkan suatu masalah yang pada dasarnya tertumpu pada penelaahan kritis dan mendalam terhadap bahan-bahan pustaka yang relevan Menurut M. Nazir studi kepustakaan adalah teknik pengumpulan data dengan mengadakan studi penelaahan terhadap buku-buku, literatur-literatur, catatan-catatan dan laporan-laporan yang ada hubungannya dengan masalah yang dipecahkan. Penelitian ini merupakan penelitian kepustakaan, oleh karena itu teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah pengumpulan data literer yaitu bahan-bahan yang koheren dengan objek-objek pembahasan yang dimaksud (Arikunto, 1990: 24). Analisis data dalam penelitian pustaka ini adalah analisis isi (content analysis) yaitu penelitian yang bersifat pembahasan mendalam terhadap isi suatu informasi tertulis atau tercetak. Atau analisis isi adalah suatu teknik penelitian untuk membuat infrensi-infrensi yang dapat ditiru dan sah data dengan memperhatikan konteksnya (Klaus, 1993: 15).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Karakteristik Kepemimpinan yang Efektif**

Seorang pemimpin dikatakan efektif ketika ia dapat mencapai tujuannya. Untuk mencapai tujuan tersebut, pemimpin harus memiliki kompetensi yang selaras dengan kepentingan organisasi. Selain itu, banyak faktor yang mempengaruhi efisiensi kerja. Karena itu dibutuhkan pemimpin yang cerdas dan terampil, serta kompeten (Wibowo, 2013: 291). Kompetensi merupakan syarat penting bagi efektivitas atau keberhasilan pemimpin dan pengelola atau manajemen dalam menjalankan peran, tugas, fungsi atau tanggung jawabnya (Moeheriono, 2012: 405). Menurut Wicaksono (2011:76), ada tiga kemungkinan dimensi yang dapat menentukan faktor situasional utama (kunci) yang menentukan efektivitas kepemimpinan. Ketiga dimensi tersebut adalah sebagai berikut: hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, kekuatan posisi kepemimpinan.

Kepemimpinan mempengaruhi perilaku orang lain terhadap tujuan tertentu sebagai indikator keberhasilan pemimpin. Penerapan kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi pekerjaan atau status anggota/bawahan dan sumber daya pendukung organisasi. Dalam bidang pendidikan, manajemen lebih menitikberatkan pada pemanfaatan seluruh potensi yang melekat pada organisasi dan mengalokasikan bawahan sebagai penentu keberhasilan kinerja organisasi, sehingga aspek utamanya adalah memanfaatkan faktor-faktor yang dapat mendongkrak semangat kerja dan semangat kinerja. Perasaan dihormati, partisipasi dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan bidang kerja seseorang dan perhatian manajemen terhadap keluhan, permintaan, saran dan pendapat bawahan merupakan prasyarat untuk menciptakan suasana yang menyenangkan di tempat kerja. Kepemimpinan adalah fenomena universal dan unik. Siapapun yang menunjukkan perilaku kepemimpinan saat berinteraksi dalam format yang mempengaruhi orang lain. Karena kepemimpinan merupakan fenomena yang kompleks, maka sangat sulit untuk merumuskan secara komprehensif makna dari karakteristik kepemimpinan.

Menurut Gayla Hodge, Danim (2009), karakteristik pemimpin yang efektif adalah:

- a. Memiliki Visi, pemimpin dapat melihat kemana organisasi harus pergi sebelum orang lain melakukannya.
- b. Memiliki fokus untuk mencapai tujuan, pemimpin melakukan apa yang masuk akal dan bekerja dengan basis keunggulan
- c. Memenangi dukungan, memanfaatkan gaya dan aktivitas yang paling cocok untuk mereka sebagai individu.
- d. Secara alami lebih terfokus untuk menjadi daripada melakukannya, pemimpin mengambil waktu untuk benar-benar tahu diri mereka sendiri.
- e. Tahu bagaimana mereka bekerja, pemimpin belajar dari keberhasilan dan kegagalan, mengasah kemampuan, mengintegrasikan pengalaman, keterampilan, kompetensi dan kesadaran dirinya.
- f. Secara alami tahu bagaimana memanfaatkan kekuatan
- g. Tidak mencoba menjadi orang lain, seorang pemimpin memahami bahwa bekerja untuk diri sendiri hanya seketika berada pada posisi terbaiknya.
- h. Mencari orang-orang dengan berbagai ciri efektivitas alam, pemimpin tidak hanya menghargai orang lain, melainkan juga bergantung pada orang lain untuk mengisi kekosongan.
- i. Menarik orang lain, pemimpin dari orang-orang ingin bekerja untuk dengan mereka.
- j. Mengembangkan kekuatan, dimana pemimpin membangun kekuatan diri sendiri sambil berusaha untuk memperbaiki kelemahannya

Karakteristik yang harus dimiliki seorang pemimpin mengacu pada sifat-sifat Nabi Muhammad saw adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki karakter shiddiq

Kepemimpinan yang mengutamakan integritas (moralitas), hanya perkataan dan perbuatan, kejujuran, sikap dan perilaku etis. Ikhlas merupakan nilai transendental yang mencintai dan mengacu pada kebenaran yang datang dari Allah SWT. (shiddiq) dalam pikiran, perilaku dan tindakan. Perilaku kepemimpinan seorang shiddiq (sadiqun) selalu dilandasi oleh kebenaran keyakinannya, ia jujur dan ikhlas, adil dan menghargai kebenaran yang diyakini pihak lain, yang mungkin berbeda dengan keyakinannya, dan ia tidak merasa dirinya atau partainya adalah yang paling adil. Keutamaan dan keluhuran yang bersifat adil ditegaskan dan dijelaskan oleh QS. Al-Ahzab ayat 22:

وَلَمَّا رَأَى الْمُؤْمِنُونَ الْأَخْزَابَ قَالُوا هَذَا مَا وَعَدَنَا اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَصَدَقَ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَمَا زَادَهُمْ إِلَّا إِيمَانًا

وَتَسْلِيمًا

Terjemahannya: “Dan tatkala orang-orang mukmin melihat golongan-golongan yang bersekutu itu, mereka berkata, “Inilah yang dijanjikan Allah dan Rasul-Nya kepada kita”. Dan benarlah Allah dan Rasul-Nya. Yang demikian itu tidaklah menambah kepada mereka, kecuali iman dan kedudukan”.

#### b. Memiliki karakter amanah

Karakter yang harus dimiliki seorang pemimpin sebagai seorang rasul adalah dapat diandalkan atau bertanggung jawab. Jauh sebelum menjadi rasul, ia diberi gelar al-Amin (orang yang dapat dipercaya). Keandalan inilah yang mengangkat kedudukan nabi di atas para pemimpin umat atau nabi-nabi sebelumnya. Pemimpin yang amanah adalah pemimpin yang benar-benar bertanggung jawab atas amanah, kewajiban dan amanah yang diberikan oleh Allah SWT. Amanah dalam hal ini adalah segala sesuatu yang dipercayakan kepada Nabi Muhammad SAW. itu mencakup semua bidang kehidupan, baik itu politik, ekonomi atau agama (Sakdiah, 2016: 52-61). Firman Allah yang berbicara tentang amanah yang dilakukan oleh seluruh manusia terdapat dalam surat Al-Ahzab ayat 72 yang berbunyi:

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ

كَانَ ظَلُومًا جَبُولًا

Terjemahannya: “Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi, dan gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanah itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan bodoh”.

#### c. Memiliki karakter tabligh

Tabligh adalah sifat Nabi yang ketiga, cara dan caranya patut ditiru. Sasaran pertama adalah keluarganya, dilanjutkan dengan dakwah di setiap sudut. Sebelum dia mengajarkan apa pun, dia melakukannya terlebih dahulu. Sifat ini merupakan ciri Nabi yang tidak menyembunyikan informasi yang sebenarnya, terutama untuk kemaslahatan umat dan agama. Dia tidak pernah menyimpan informasi berharga untuk dirinya sendiri. Beliau sering memberikan kabar gembira tentang kemenangan dan keberhasilan yang akan diperoleh para pengikutnya di masa depan.<sup>26</sup> Firman Allah tentang hakikat tabligh dijelaskan dalam QS. Ali Imran ayat 104:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ

Terjemahannya: Dan hendaklah di antara kamu ada segolongan orang yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh (berbuat) yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar. Dan mereka itulah orang-orang yang beruntung.

#### d. Memiliki karakter fathanah

Fathanah adalah ciri Nabi yang keempat, yakni pemikirannya yang panjang, sebagai pemimpin yang sangat cerdas dan selalu berwibawa. Selain itu, pemimpin juga harus memiliki emosi yang stabil, tidak mudah berubah di antara dua kondisi, baik di masa keemasan maupun di masa kemunduran. Pemecahan masalah yang gesit dan bijaksana. Sifat seorang pemimpin adalah cerdas dan dia mengetahui dengan jelas akar masalah yang dia hadapi dan langkah apa yang perlu dia ambil untuk mengatasi masalah pada orang. Seorang pemimpin harus mampu memahami dengan tepat apa saja bagian dari sistem organisasi/lembaga kemudian menyelaraskan bagian-bagian tersebut agar selaras dengan strategi untuk mencapai halaman yang telah digariskan. memahami bagaimana organisasi dipimpin, sehingga ketika memecahkan masalah, pemimpin dapat mempelajari tentang 30 Sakdiah, “Ciri Kepemimpinan dalam Islam (Studi Filosofis Historis)

Sifat Rasulullah” (Ciri Kepemimpinan dalam Islam Islam), p. 45 31 Sakdiah, “Karakteristik Kepemimpinan dalam Islam (Kajian Filsafat Sejarah) Karakteristik Nabi”, hal. 45 apa yang harus dilakukan. Lebih lanjut, seorang pemimpin yang cerdas dapat memberikan petunjuk, nasehat, bimbingan, pendapat dan pandangan kepada bawahannya agar madrasah yang dipimpinnya tidak tersesat.

Empat karakter yang telah diuraikan di atas meliputi shiddiq, amanah, tabligh dan fathanah merupakan hal-hal yang harus dimiliki oleh para pemimpin madrasah atau lembaga pendidikan agar dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien dalam kepemimpinan dan pelaksanaan organisasi yang dipimpinnya.

## **B. Strategi Membangun Efektivitas Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Guru**

Setelah mengetahui ciri-ciri kepemimpinan secara umum dan islami, langkah selanjutnya adalah bagaimana membangun strategi kepemimpinan yang efektif di lembaga pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah secara efektif meningkatkan kinerja guru, yang dapat dicapai melalui berbagai strategi dan tindakan nyata. Di satu sisi didasarkan pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya dalam pelaksanaan visi dan misi sekolah secara terencana dan bertanggung jawab. Implementasi dan pelaksanaan visi dan misi sekolah dicapai dengan membangun komunikasi dengan seluruh warga dan pemangku kepentingan sekolah. Teknik komunikasi dilaksanakan dengan berbagai cara, antara lain mengaitkan visi dan misi dengan lokasi strategis yang mudah dibaca oleh warga sekolah, dicetak pada brosur dan dokumen sekolah lainnya. Mereka sering disosialisasikan pada pertemuan dan pertemuan lainnya, artinya kepala sekolah selalu diingatkan tentang visi dan misi sekolah.

Kedua, penjabaran program-program yang realistik, khususnya untuk pembelajaran dan penunjangnya, meliputi pengembangan kompetensi guru, pengembangan sarana dan prasarana secara menyeluruh, pengembangan keprofesian yang berkelanjutan dan perolehan nilai-nilai moral Islam pada peserta didik. Ketiga, dalam hal peningkatan kinerja guru, pelaksanaan tugas guru dievaluasi. Penilaian dilakukan dengan dua cara, yang pertama penilaian formal tahunan yang bersifat administratif, yang sebelumnya dikenal dengan DP3. Saat ini disebut Evaluasi Kinerja Guru (PKG). Kedua, evaluasi dilakukan sesuai dengan kewenangan kepala sekolah, berlangsung setiap saat, bahkan kepala sekolah mempunyai catatan tersendiri tentang kinerja guru dan perilaku lainnya. Evaluasi tidak dilakukan untuk mencari kesalahan guru, tetapi untuk mendapatkan data yang dapat digunakan untuk menentukan metode perbaikan. Sebagai contoh, hasil evaluasi kinerja guru mengungkapkan bahwa tidak semua guru dapat memenuhi tanggung jawab administrasi kelasnya.

Dengan demikian, kepala sekolah memiliki data yang menjadi dasar penyusunan program pendidikan dan pelatihan (Diklat) atau *workshop* administrasi kelas, mulai dari pendalaman kurikulum, kurikulum, program kerja tahunan dan semester, program penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), serta program evaluasi dan pembuatan alat tes sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang relevan. Selanjutnya hasil evaluasi dijadikan sebagai bahan pembobotan yang harus diikuti secara proporsional, dalam arti yang baik diperbaiki, yang lemah diperkuat dan yang buruk diperbaiki. Keempat, dalam rangka menyeimbangkan hak dan tanggung jawab, kepala sekolah sangat memperhatikan hak-hak guru dalam hal kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat dan pelayanan sosial lainnya. Dalam pelaksanaannya, pimpinan sekolah memiliki data pribadi yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga pimpinan sekolah berkewajiban untuk mengelola guru dan tenaga kependidikan serta



memahami arti dari semua data tersebut. Memiliki dan memahami arti dari data guru, kepala sekolah tahu betul kapan harus meminta kenaikan gaji berkala kepada guru, kapan harus mempromosikan guru, dll.

Secara khusus, pada kesempatan rapat rutin, kepala sekolah memberitahukan kepada para guru bahwa mereka berhak atas kenaikan gaji tetap, kenaikan pangkat atau mereka yang akan pensiun. Dengan demikian, guru merasa dihargai, didukung, diperhatikan dan diperhatikan oleh kepala sekolah, sehingga berdampak positif bagi peningkatan kinerja guru. Kelima, direktur secara teratur mengawasi aktivitas guru selama menjalankan tugasnya. Secara umum, semua kepala sekolah memiliki model supervisi yang sama, mengingat ada pengawas yang mengkoordinir supervisi. Cara pengawas adalah dengan meminta semua pimpinan sekolah yang berada di bawah tanggung jawab dan arahnya pada awal tahun ajaran untuk menyusun program perencanaan pengawasan. Berdasarkan rencana ini, setiap direktur sekolah melakukan supervisi akademik di sekolah masing-masing dengan caranya sendiri-sendiri

Budaya kerja guru yang erat kaitannya dengan upaya peningkatan kinerja guru merupakan faktor lain selain kepemimpinan kepala sekolah. Dalam dunia pendidikan pembentukan sikap seseorang tidak cukup hanya mengandalkan orang dewasa yang berperan sebagai penanam dan penumbuh nilai-nilai moral, tetapi juga lingkungan dan budayanya merupakan sarana tumbuh dan berkembangnya nilai-nilai moral. Oleh karena itu, agar budaya kerja guru memperkuat nilai-nilai dan keterampilan kerja guru, kita bersama-sama menjaga dan melestarikan budaya kerja acuan tersebut. Dalam lingkungan organisasi, pihak yang bertanggung jawab memelihara budaya kerja adalah pimpinan puncak, dalam lembaga pendidikan direktur memegang peranan penting dalam mendorong berkembangnya budaya kerja guru.

Secara filosofis, budaya kerja guru bersifat internal dan individual serta menjadi bagian dari kepribadian guru. Nilai-nilai budaya kerja guru meliputi keimanan dan ketakwaan, motivasi, tanggung jawab, komitmen dan keharmonisan masing-masing keluarga. Keimanan dan ketakwaan merupakan landasan utama perilaku, baik sebagai pribadi maupun sebagai guru akhlak tertentu. Budaya kerja seorang guru yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT diyakini akan berbeda dengan budaya kerja guru yang kurang beriman dan takwa. Padahal, guru yang seiman menunjukkan budaya kerja yang berbeda karena kadar keimanannya tidak sama, begitu pula kadar ketakwaannya. Oleh karena itu, iman dan taqwa memegang peranan penting dalam menumbuhkan budaya kerja.

Faktor internal lainnya adalah motivasi yang juga mempengaruhi budaya kerja seseorang, karena mereka yang bermotivasi tinggi memiliki budaya kerja yang berbeda dengan mereka yang tidak bermotivasi tinggi. Bahkan muncul istilah motivasi kerja, secara individual dipengaruhi oleh motivasi internal dari individu tersebut. Oleh karena itu motivasi merupakan faktor internal yang menentukan budaya kerja guru.

Faktor internal selanjutnya adalah tanggung jawab, karena tanpa rasa tanggung jawab guru tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik dan benar. Apabila rasa tanggung jawab ditingkatkan, maka guru akan bekerja dengan baik sesuai dengan kemampuannya tanpa bergantung pada bagian lain. Artinya tidak perlu mengawasi, tidak perlu memerintah, guru yang bertugas menjalankan tugas dalam pikirannya. Rasa tanggung jawab akan semakin besar bila dipadukan dengan komitmen, yaitu kemampuan atau kemauan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya, sesuai dengan peraturan yang berlaku. Selanjutnya keharmonisan lingkungan rumah guru akan menjadi landasan penting dalam melaksanakan tugas mengajarnya.

Diyakini bahwa situasi dan keadaan keluarga yang tidak menguntungkan mempengaruhi kedamaian dan kenyamanan pekerjaan mengajar. Namun demikian, kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi yang menentukan jalannya sekolah juga memiliki tanggung jawab yang besar untuk menciptakan

budaya kerja yang baik dan kondusif bagi para guru dengan melestarikan nilai-nilai budaya yang diterima bersama dan dipegang teguh sebagai nilai-nilai yang benar. Nilai-nilai tersebut termasuk nilai-nilai sosial, termasuk kesetaraan. Kesetaraan di sini berarti persamaan hak dan kewajiban guru, tanpa diskriminasi antara laki-laki dan perempuan. Dengan kata lain, jika menyangkut tugas dan pekerjaan pendidik, maka penugasan yang diberikan oleh pengelola sesuai dengan bidang keahliannya tidak dapat ditolak atas dasar gender. Karena secara formal proses rekrutmen sama, sistem penggajian sama, sistem promosi sama, hak dan kewajiban ASN juga sama.

Meskipun ada tugas yang memerlukan perhatian khusus, tugas kepala sekolah adalah menilainya dengan bijak. Nilai budaya lainnya adalah harmoni. Harmonik sama dengan harmonik dan seimbang untuk menciptakan harmoni. Agar serasi dan serasi tidak harus sama, yang berbeda dapat menciptakan keharmonisan jika kita memposisikan sesuatu sesuai dengan tugas dan fungsinya, karena di sana akan saling melengkapi dan mendukung. Kunci utama untuk mencapai hal tersebut terletak pada kewenangan kepala sekolah melalui komunikasi dan koordinasi. Nilai budaya berikutnya adalah efisiensi pelaksanaan tugas

Efisiensi erat kaitannya dengan upaya penggunaan sumber daya dengan usaha seminimal mungkin untuk mencapai kinerja maksimal dalam melaksanakan tugas. Efektivitas dapat dicapai melalui perencanaan yang cermat dan tepat, pelaksanaan yang cermat sesuai rencana, dan evaluasi yang jujur. Menyusun rencana kerja adalah proses intelektual, bekerja sesuai rencana adalah proses kerja yang digerakkan oleh akuntabilitas, sedangkan evaluasi adalah proses kerja yang jujur dan amanah. Dengan demikian penerapan nilai-nilai aktual dalam budaya kerja akan terkait dengan kompetensi dan nilai-nilai lainnya. Dalam membangun, memelihara dan meningkatkan mutu budaya kerja guru perlu juga ditanamkan nilai-nilai demokrasi yang meliputi keseimbangan antara kepentingan pribadi dan kepentingan kerja.

Dalam praktiknya, ini tidak mudah karena merupakan dimensi kesadaran yang rumit dan kompleks. Salah satu cara untuk melakukannya adalah melalui keteladanan yang baik dari kepala sekolah yang diperkuat dengan kebiasaan yang bijak sehingga pertumbuhan berlangsung lama. Nilai demokrasi lainnya. ketaatan pada aturan dan realisasi diri. Konformitas erat kaitannya dengan disiplin, khususnya disiplin personal, yang merupakan karakter individu. Menaati aturan adalah upaya menciptakan keteraturan, keteraturan menciptakan kenyamanan bekerja. Ketika kenyamanan kerja tercipta, tercipta peluang bagi setiap guru untuk mewujudkan dirinya secara kreatif dan positif.

Budaya kerja juga ditentukan oleh penerapan nilai-nilai birokrasi yang meliputi kemampuan teknis, tekad, tindakan langsung, rasionalitas dan stabilitas dalam pelaksanaan tugas. Nilai-nilai inilah yang coba terus ditumbuhkan dan ditanamkan oleh kepala sekolah pada setiap guru. Kesiapan teknis erat kaitannya dengan kompetensi profesional, agar guru dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar. Spesialisasi tujuan, yaitu kemampuan untuk menentukan tujuan jangka pendek berdasarkan tugas dan fungsi seseorang. Tindakan sederhana berarti kita dapat mengambil keputusan dengan cepat dan akurat berdasarkan data dan fakta yang ada. Sedangkan rasional adalah kemampuan berpikir dan bertindak berdasarkan alasan yang logis dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan.

Nilai birokrasi berikutnya adalah stabilitas pekerjaan, dalam arti pemrograman, penjadwalan, dan prioritas. Budaya kerja seorang guru juga ditentukan oleh nilai-nilai keprofesian. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja guru sekolah dasar, kepala sekolah sangat memperhatikan hal tersebut. Nilai-nilai profesional meliputi kompetensi, kewenangan mengambil keputusan, komitmen dan disiplin dalam



menjalankan tugas. Sudah ada standar kompetensi guru sekolah dasar yang jelas, seperti yang dijelaskan dalam Permendiknas No. 16 Tahun 2007 tentang Persyaratan Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

Seorang guru yang memiliki sekurang-kurangnya Ijazah Sarjana (S-1) dan sertifikat guru dapat dianggap ahli, sebagai bukti bahwa ia telah menguasai empat kompetensi inti, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, atau kompetensi profesional. Adapun nilai kewenangan pengambilan keputusan terbatas pada kewenangan yang sesuai bidang keahlian guru. Dalam konteks pembelajaran, guru berhak memutuskan bahan ajar, memilih model dan metode pembelajaran, menentukan teknik evaluasi dan tindak lanjut. Dalam hal dedikasi, kemampuan dan kemauan yang diharapkan dari guru untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Dengan kata lain, guru harus siap melaksanakan tugas yang diberikan oleh direktur jika tugas tersebut sesuai dengan bidang keahliannya.

Apabila pengurus memberikan penugasan di luar bidang kompetensinya, tetapi pengurus berpendapat bahwa guru yang bersangkutan cocok dan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, maka guru wajib melaksanakan kehendak guru tersebut. tugas dengan penuh tanggung jawab. Nilai selanjutnya adalah kedisiplinan yang merupakan bagian dari sikap profesional guru yang merupakan nilai tinggi dari budaya kerja. Lebih lanjut, budaya kerja guru ditentukan oleh penerapan nilai-nilai ekonomi, termasuk tindakan rasional, dalam arti segala sesuatu diperhitungkan secara cermat atas dasar alasan-alasan yang dibenarkan. Bertindak ilmiah, dalam arti memiliki fakta empiris yang jelas, melihat fenomena nyata, memecahkan masalah berdasarkan teori ilmiah, dan mengikuti kesimpulan yang diterima umum melalui pengujian.

Dengan demikian, mengutamakan prinsip efisiensi dan keterukuran selama bekerja dan beraksi. Oleh karena itu, secara umum budaya kerja berkaitan dengan aspek-aspek keterampilan guru, antara lain keterampilan profesional, keterampilan sosial, keterampilan kepribadian, dan keterampilan profesional, yang menjadi ciri guru profesional. Peningkatan kinerja guru dibuktikan dengan terselenggaranya proses pembelajaran yang efektif, kedisiplinan yang tinggi, keinginan untuk mengembangkan diri, minat untuk mengembangkan diri, meningkatnya profesionalisme yang ditandai dengan semakin luasnya wawasan dan kualitas pelaksanaan tugas. guru.

Proses pembelajaran yang efektif merupakan tujuan manajemen yang umum dan ideal. Efisiensi dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, baik dari segi penggunaan waktu, pencapaian tujuan kurikulum, maupun hasil belajar siswa. Secara umum dapat dikatakan proses pembelajaran berhasil jika semua kegiatan yang direncanakan sesuai dengan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dapat dilaksanakan. Namun pelaksanaan rencana tersebut belum dapat dikatakan efektif apabila tujuan akhir pembelajaran yaitu tercapainya tujuan kurikuler yang telah ditetapkan belum tercapai, khususnya tercapainya tujuan pembelajaran yang memenuhi standar kompetensi lulusan. Peningkatan kinerja guru dalam penelitian ini dibenarkan oleh berbagai aspek, baik pelaksanaan rencana maupun pencapaian tujuan kurikulum, termasuk peningkatan hasil belajar siswa.

Hal kedua adalah peningkatan kedisiplinan yang dapat dilihat dari dua aspek pokok yaitu kedisiplinan guru sebagai aparatur sipil negara dan kedisiplinan sebagai guru profesional. Sebagai ASN, tanggung jawab umumnya dinaikkan sesuai dengan disiplin pegawai pemerintah terkait, termasuk disiplin yang tertuang dalam kode etik guru yang ditetapkan oleh organisasi profesi. Sedangkan disiplin ilmu keprofesional sangat erat kaitannya dengan pelaksanaan tugas pedagogik dan kependidikan. Efektivitas pembelajaran erat kaitannya dengan peningkatan disiplin guru. Hal lain yang menunjukkan peningkatan

kinerja guru adalah meningkatnya kesadaran dan minat guru untuk perbaikan diri. Kesadaran berkembang setelah guru memahami pentingnya perluasan pengetahuan, pemahaman, intuisi, dan keterampilan yang sesuai dengan usianya. Pengembangan diri yang terwujud memiliki dua keunggulan yang saling melengkapi, pengembangan keprofesian berkelanjutan dan kemampuan beradaptasi dengan perkembangan keilmuan, sebagai jaminan terselenggaranya pendidikan dan pelatihan.

### **C. Mengukur Efektifitas Kepemimpinan Melalui *Leadership Effectiveness Analysis* (LEA)**

Seorang pemimpin paling efektif bila didukung oleh berbagai faktor. Manajer harus memiliki rencana kerja yang baik kemudian melaksanakan rencana tersebut dalam bentuk interaksi yang baik untuk mencapai efisiensi. Wicaksono mengutip Mufllihin, teori situasional kepemimpinan didasarkan pada kondisi anggota atau anggota untuk melihat tindakan atau kebijakan seperti apa yang harus dilaksanakan atau dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam situasi di mana anggota tidak tahu banyak dan kurang pengalaman, pemimpin dapat menerapkan model pertama, yaitu menekankan kinerja tugas yang tinggi sementara kontak terbatas dengan anggota. Namun secara lebih spesifik, menurut Ivancevich dan kawan-kawan yang dikutip oleh Lekka, efektifitas kepemimpinan, hasil yang dicapai pemimpin dalam menyelesaikan satu atau lebih tugas dan efektifitas kepemimpinan juga dapat dilihat dari kepuasan para pengikutnya.

Efektifitas kepemimpinan dapat diukur dengan dimensi *Leadership Effectiveness Analysis* (LEA), dapat dibedakan tiga area yaitu pengembangan *followership*, pencapaian hasil dan kerjasama tim. Syafaruddin, dikutip Muhibuddin, efektifitas adalah kondisi yang menunjukkan keberhasilan (atau kegagalan) kegiatan manajerial dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan beberapa definisi di atas, efisiensi ini merupakan kemampuan untuk menentukan pekerjaan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari sini dapat diketahui bahwa suatu pekerjaan dapat dikatakan berhasil jika pekerjaan tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektifitas tidak hanya menimbulkan efek atau kesan, tetapi berkaitan dengan keberhasilan tujuan, penetapan standar, efektifitas, penetapan tujuan, adanya program, bahan, metode atau cara, sarana atau struktur dan dapat memiliki sebuah efek.

Efektifitas selalu berkaitan dengan kepemimpinan yang menentukan apa yang perlu dilakukan, sedangkan efisiensi berkaitan dengan manajemen yang mengukur seberapa baik sesuatu dapat dilakukan. Sederhananya, efisiensi kerja berarti menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Jika kita melihat beberapa pengertian efektifitas di atas, dapat kita simpulkan bahwa efektifitas lebih melihat pada hasil akhir atau output, sehingga jika hasil akhir tidak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan tidak memberikan dampak atau pengaruh terhadap apa yang diharapkan objektif, maka belum dapat dikatakan efektif. Ukuran efektifitas manajemen yang paling umum adalah sejauh mana unit organisasi manajemen mampu mencapai tujuannya. Contohnya termasuk keuntungan, peningkatan kualitas, dan pangsa pasar. Indikator umum lainnya adalah sikap pengikut terhadap pemimpin, yang terwujud dalam bentuk rasa hormat, penghargaan, simpati, komitmen terhadap tugas dan kepuasan kebutuhan anggota. Serta perilaku pengikut seperti kehadiran, kedisiplinan, sabotase komplain, dan motivasi.

Efektifitas kepemimpinan juga terkadang diukur dengan kontribusi pemimpin terhadap kualitas proses kelompok, seperti yang dirasakan oleh pengikut. Ini termasuk kerjasama, solidaritas, pengambilan keputusan, meningkatkan manajemen konflik, meningkatkan kemampuan kelompok untuk menangani perubahan, meningkatkan kualitas hidup pengikut, dan membangun kepercayaan diri. Mardiana

Wicaksono menyebutkan beberapa faktor situasional penting yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan, yaitu kualitas hubungan pemimpin-anggota, tingkat struktur tugas yang harus dilakukan, dan kekuatan posisi kepemimpinan. Lebih lanjut, Brian Dive menyatakan bahwa kepemimpinan bergantung pada kemampuan seseorang untuk memimpin orang lain (kelompok). Efektivitas mengemudi tergantung pada beberapa faktor, sebagai berikut:

- 1) *an accountable role;*
- 2) *a healthy, effective organizational infrastructure of roles;*
- 3) *a well-balanced;*
- 4) *competent individual.*

Namun, faktanya sebagian besar organisasi hanya berfokus pada pihak ketiga. Bagian kedua juga harus diabaikan. Inilah sebabnya mengapa begitu banyak pemimpin gagal menjadi pemimpin yang bertanggung jawab dan efektif. Tiga kemungkinan dimensi yang dapat menentukan faktor situasional utama (kunci) yang menentukan efektivitas kepemimpinan. Ketiga dimensi tersebut adalah:

#### 1. Hubungan manajer-mitra

Hubungan pemimpin-anggota menunjukkan sejauh mana seorang pemimpin menerima dukungan dan loyalitas dari anggota, dan hubungan dengan anggota ramah dan saling menguntungkan.

#### 2. Struktur tugas

Dalam struktur kegiatan terdapat standar operasional prosedur penyelesaian kegiatan dan indikator tujuan penyelesaian kegiatan. Struktur tugas yang tinggi membantu menciptakan situasi yang menguntungkan bagi pemimpin, karena pemimpin akan lebih mudah memantau dan mempengaruhi perilaku anggotanya dalam tugas yang sangat terstruktur. Sementara itu, aset tidak terstruktur merupakan kontribusi yang tidak menguntungkan manajemen, sehingga kemampuan manajemen untuk mengendalikan anggota rendah.

#### 3. Kekuatan posisi kepemimpinan

Dalam kekuatan jabatan pimpinan terdapat wewenang pimpinan untuk menilai hasil kerja anggota, memberikan penghargaan, promosi, hukuman dan penurunan pangkat. Semakin besar otoritas formal manajer untuk menjatuhkan hukuman dan penghargaan, semakin kuat kontrol manajer dan semakin besar kemungkinan situasinya.

Gibson Wicaksono mencontohkan hubungan antara sifat kepemimpinan, perilaku kepemimpinan, variabel situasional, dan efektivitas organisasi dalam sebuah model. Efisiensi diukur dengan beberapa indikator:

- 1) Kepuasan kerja,
- 2) Produktivitas,
- 3) Kualitas,
- 4) Efisiensi,
- 5) Fleksibilitas,
- 6) Daya Saing
- 7) Pengembangan.

Model tersebut menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan dipengaruhi oleh sifat kepemimpinan dan saling terkait dengan variabel situasional. Model tersebut juga menjelaskan bagaimana perilaku manajerial dan variabel situasional mempengaruhi efektivitas organisasi. Menilai kepemimpinan yang efektif sangat sulit karena ada banyak alternatif ukuran efektivitas dan tidak jelas ukuran mana yang paling

relevan. Syarafuddin telah dikutip oleh Muhibuddin sebagai ukuran efektivitas kepemimpinan sebagai berikut:

- a) Proses kerja berdasarkan standar kinerja dalam perencanaan, pengorganisasian, motivasi dan pengawasan,
- b) Sifat kepribadian, kecakapan, sikap, keteladanan dan keterbukaan, atau
- c) Tingkat kinerja tugas dalam mencapai tujuan, yang mengarah pada kualitas produk dan layanan.

Berdasarkan berbagai referensi di atas dapat disimpulkan bahwa efektivitas manajemen adalah efektivitas manajemen dalam dimensi manajemen program studi dalam melaksanakan satu atau beberapa tugas; hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas dan kekuatan pengawasan. Efektivitas pengelolaan dapat dideteksi dengan berbagai indikator; penerimaan, kepercayaan, dukungan pekerjaan, standar pekerjaan, dan otoritas yang lebih tinggi.

## **SIMPULAN**

Efektivitas manajemen dalam mengimplementasikan visi dan misi sekolah ditunjukkan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, yang dikomunikasikan dengan baik dan kemudian ditransformasikan ke dalam program terkait pembelajaran yang realistis. Dalam hal peningkatan kinerja guru dilakukan evaluasi kinerja tugas guru, kemudian hasil evaluasi tersebut harus ditindaklanjuti secara proporsional, dalam arti yang baik diperbaiki dan yang lemah diperbaiki. Untuk menyeimbangkan hak dan tanggung jawab, kepala sekolah sangat memperhatikan hak guru atas kenaikan gaji, promosi, dan tunjangan lainnya.

Kepala sekolah secara teratur mengawasi kegiatan guru dalam pelaksanaan tugasnya. Budaya kerja guru diwujudkan dan dilestarikan bersamaan dengan penguatan nilai-nilai dan keterampilan kerja guru, dalam arti kepala sekolah berperan penting dalam mendorong berkembangnya budaya kerja guru. Budaya kerja guru bersifat internal, meliputi keimanan dan ketakwaan, motivasi, tanggung jawab, komitmen dan keharmonisan masing-masing individu. Namun, tanggung jawab kepala sekolah untuk menanamkan budaya kerja yang baik dan suportif pada guru dengan melestarikan nilai-nilai budaya yang diterima, termasuk nilai-nilai sosial, termasuk kesetaraan, keharmonisan dan efisiensi dalam melaksanakan tugas; Nilai-nilai demokrasi meliputi keseimbangan kepentingan dan kewajiban pribadi, ketaatan pada peraturan dan realisasi diri; Nilai-nilai birokrasi meliputi kemampuan teknis, spesialisasi sasaran, tindakan langsung, rasionalitas dan stabilitas dalam pelaksanaan tugas; Nilai-nilai profesional, meliputi kompetensi, kewenangan mengambil keputusan, komitmen dan disiplin dalam melaksanakan tugas; Nilai ekonomi, termasuk tindakan rasional dan ilmiah, menekankan prinsip efisiensi dan terukur.

Budaya kerja berkaitan dengan aspek keterampilan guru, antara lain keterampilan profesional, keterampilan sosial, keterampilan kepribadian, dan keterampilan okupasi. Kinerja guru meningkat melalui kepemimpinan yang efektif dan budaya kerja yang mendukung. Pertumbuhan dibuktikan dengan terselenggaranya proses pembelajaran yang efektif, kedisiplinan yang tinggi, keinginan untuk mengembangkan diri, minat pengembangan diri dan tumbuhnya profesionalisme, yang merupakan ciri-ciri terselenggaranya proses pembelajaran yang efektif

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, Suharsimi. (1990). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Danim & Suparno. (2009). *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Departemen Agama RI. (2009). *Al-Qur'an dan Tafsirnya, Jilid VII, Cet. III*. Jakarta: Lembaga Percetakan al-Qur'an Departemen Agama
- Klaus, Krippendrof. (1993). *Analisis Isi: Pengantar Teori dan Metodologi*, terj Farid Wajidi. Jakarta: Citra Niaga Rajawali Press
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Sudarwan. (2003). *Menjadi Komunitas Pembelajar*. Jakarta: Bumi Aksara
- Wibowo. (2013). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Wicaksono, Ady Baskoro dan Sugeng Wahyudi. (2011). *Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai*. Jakarta
- Wohjosumidjo. (2013). *Kepimpinan Kepala Sekolah cetakan ke-3*. Jakarta: Raja Grafindo Persada