

Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Serta Implikasinya Terhadap Kompetensi Lulusan SMA

Suhaya
Universitas Syeh Yusup Tangerang
e-mail : suhaya@ymail.co.id

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the function of the principal's leadership on teacher performance implications for high school students graduate competencies Tangerang Banten Province. The research method is descriptive and verification. Descriptive method using assessment scores on the study variables. Descriptive analysis used single cross-sectional design that describes and illustrates the perception of teachers on the leadership of the principal. Whereas analysis verification used to verify the validity of the proposed research hypotheses. The unit analysis in this study is a high school teacher in the town and district Tangerang Banten Province. There are a total of 55 high schools and 208 private high school. Sampling technique using simple random sampling, the total sample of 216 respondents.

The results can be summarized as follows: 1) The principal function as principals include educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator and motivator, significantly affect the performance of teachers either partially or simultaneously in a high school Tangerang Banten Province, 2) the performance of teachers significantly influence a high school grad in Tangerang Banten Province.

Keywords: *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator, teacher performance, graduates competency.*

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis fungsi kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru implikasinya terhadap kompetensi kelulusan siswa sma se wilayah Tangerang Provinsi Banten. Metode penelitian dilakukan secara deskriptif dan verifikatif. Metode deskriptif menggunakan penilaian skor terhadap variabel penelitian. Analisis deskriptif bersifat single cross sectional design yakni menjelaskan dan menggambarkan persepsi guru-guru mengenai kepemimpinan kepala sekolah. Sedangkan analisis verifikatif bersifat melakukan verifikasi terhadap kebenaran hipotesis penelitian yang diajukan. Unit analisis dalam penelitian ini adalah guru SMA di wilayah Kota Tangerang dan Kabupaten Tangerang Provinsi Banten. Terdapat sebanyak 55 SMA Negeri dan 208 SMA swasta. Teknik sampling yang digunakan adalah simpel random sampling, dengan jumlah sampel sebanyak 216 responden.

Hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut : 1) Fungsi kepala sekolah sebagai kepala sekolah yang meliputi educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator, berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru baik secara parsial maupun secara simultan di SMA se wilayah Tangerang Provinsi Banten, 2) Kinerja guru berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi lulusan di SMA se wilayah Tangerang Provinsi Banten.

Kata kunci : *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator, kinerja guru, kompetensi lulusan.*

PENDAHULUAN

Keberhasilan pendidikan saat ini masih dinilai berdasarkan kelulusan Ujian Nasional (UN). Saat ini banyak sekolah menargetkan kelulusan 100 persen, apalagi dengan adanya perubahan dari kementerian pendidikan nasional (Kemendiknas) tentang nilai kelulusan peserta UN yang sinergikan 40 persen hasil ujian sekolah dan 60 persen nilai

UN. Bagi sejumlah sekolah baik negeri maupun swasta, khususnya masuk kategori sekolah favorit, kelulusan UN 100 persen merupakan sebagai trade record dan prestise sekolah tersebut. Tapi berdasarkan fakta masih menunjukan banyak sekolah yang belum mencapai kelulusan 100 persen. Tabel 1. menggambarkan tingkat kelulusan sekolah SMA baik kategori IPA maupun IPS.

Tabel 1.
Peringkat Kelulusan Ujian nasional
Sekolah Menengah Tingkat Atas (SMA) Program Studi IPA

Kab / Kota	IPA		IPS	
	Peserta	%	Peserta	%
Kota Tangerang Selatan	4.797	98.71	5.425	98.14
Kota. Tangerang	5.844	97.11	8.104	98.61
Kab Tangerang	5.300	98,61	5.825	98.14

Sumber: Pemerintah Provinsi Banten Dinas Pendidikan

Berdasarkan Tabel 1. menunjukan bahwa di wilayah Tangerang masih menunjukan tingkat kelulusan yang belum mencapai 100 persen. Yang paling tinggi terjadi di kelompok IPA yang hampir mencapai 3 persen tingkat ketidaksi-lulusannya. Sedangkan kelompok IPS hampir mendekati 2 persen ini mengindikasikan bahwa tingkat kelulusan di wilayah Tangerang masih menunjukan tingkat yang rendah. Hal ini tentunya perlu adanya perbaikan, baik dari sistem manajemen sekolah maupun sistem pengajarannya. Banyak faktor dapat menyebabkan ketidakberhasilan siswa dalam menempuh hasil ujian baik faktor internal siswanya sendiri maupun faktor eksternal yang mendorongnya. Beberapa faktor yang sering menjadi perhatian adalah kinerja guru dalam proses belajar.

Guru menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan siswa. Guru sangat berperan dalam meningkatkan proses belajar mengajar, maka dari itu seorang guru dituntut untuk memiliki berbagai kompetensi dasar dalam proses belajar mengajar. Kinerja guru yang baik tentunya tergambar pada penampilan mereka, baik dari penampilan, kemampuan akademik maupun profesi menjadi guru, artinya mampu mengelola pengajaran di dalam kelas dan

mendidik siswa diluar kelas dengan sebaik-baiknya. Kinerja guru merupakan kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran, Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah.

Menurut Saerozi (2005:2) mengemukakan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu: 1). Kepemimpinan kepala sekolah, 2). Iklim sekolah 3). Kepercayaan. Dengan demikian nampaklah bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah akan ikut menentukan baik buruknya kinerja guru. Selain itu tingkat pendidikan juga sangat berpengaruh pada hasil kinerja guru dan dalam proses belajar dan mengajar, semakin tinggi ilmu dan tarap pendidikan yang di capai semakin tinggi pula ilmu dan pola pikir dalam menerapkan dan mentransfer ilmu yang ia miliki.

Kepemimpinan kepala sekolah diidentifikasi di wilayah Tangerang masih belum berfungsi dalam meningkatnya kinerja guru sehingga belum mencapai tujuan pendidikan sekolah, ditemukan

fenomena dilapangan masih ada guru yang kurang bertanggung jawab dalam proses belajar mengajar siswanya, karena menganggap kepala sekolah bukanlah contoh yang baik dalam memimpin sebuah sekolah (kepala sekolah bukanlah seorang panutan), begitu dominannya pengaruh kepala sekolah mengakibatkan kesenjangan prestasi antar sekolah. Sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah yang memiliki kinerja baik serta kreatif dan inovatif serta berjiwa enterpreniur maka akan cepat maju, memiliki jaringan yang luas serta akses luas dan pada akhirnya menjadi sekolah unggulan. Kepala sekolah yang profesional harus kreatif dan produktif dalam melakukan inovasi pendidikan di lembaga yang dipimpinnya untuk meningkatkan kualitas pendidikan Danumiharja (2001:39) dan ini adalah salah satu titik terlemah para kepala sekolah se wilayah Tangerang Provinsi Banten yaitu tidak adanya keberanian untuk berinovasi.

Banyak Kepala Sekolah cenderung hanya menunggu perintah dan petunjuk dari kepala dinas atau atasannya. Kurikulum satuan pendidikan yang menuntut kreativitas dan inovasi tidak berjalan sebagaimana mestinya. Menyiapkan kepala sekolah yang memiliki keberanian berkreatif dan melahirkan inovasi serta berani mengambil risiko tampaknya sangat sulit, hal ini bila dikaitkan dengan sistem kesejahteraan bagi tenaga guru, dan tidak adanya pembatasan masa jabatan.

Keahlian dan pengalaman yang dimiliki oleh para manager dalam hal ini kepala sekolah merupakan suatu pengetahuan manajerial. Pengetahuan manajerial yang dimiliki merupakan pengetahuan prosedur dan proses kerja di dalam sekolah dan koordinasi yang sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan hari demi hari, dan keduanya pengetahuan tersebut menentukan kinerja proses operasional (Lee & MacMillan, 2009). Pengetahuan berupa prosedur ketika sesuatu dikatakan "tahu apa yang dikerjakan" yang telah berhasil dikombinasikan dengan "bagaimana mengetahuinya" dan membawa pada kinerja dari setiap pekerjaan. Proses pembelajaran organisasi perusahaan adalah struktur untuk mengetahui prosedur dan cara untuk memahami prosedur atau skema dan menjadikannya aturan bagi setiap tenaga kerja. Hasil keahlian dan pengalaman

manajer operasional akan menghasilkan prosedur kerja yang sesuai keadaan sekolah untuk mencapai *best operating level*.

Kepala sekolah sebagai manajerial dan sekaligus pemimpin di sekolah bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan proses belajar mengajar di sekolah dan memberikan kepuasan guru agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin disekolahnya mempunyai arti yang penting dalam menciptakan sekolah yang berhasil maupun efektif. Kepala sekolah selain sebagai manajer dan pemimpin juga memiliki beberapa peranan lain yang melekat pada diri kepala sekolah yakni sebagai *educator, motivator, administrator, supervisor, dan innovator*.

Peranan kepala sekolah yang besar maka sangat dibutuhkan keahlian kepala sekolah untuk dapat melibatkan semua komponen sesuai potensinya. Kesuksesan sekolah dalam melaksanakan proses belajar mengajar ditentukan oleh kepala sekolah sehingga dapat dikatakan bahwa kualitas sekolah ditentukan oleh peranan kepala sekolah. Kepala sekolah harus sedapat mungkin membina guru-guru secara berkelanjutan sehingga para guru dapat menjalankan tugas dengan baik agar mampu membimbing para siswanya. Kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, mengajak dan mengarahkan staf pengajar guna melaksanakan tugas proses belajar mengajar dengan baik sesuai dengan rencana yang telah dibuat, agar proses belajar mengajar berjalan sesuai dengan jadwal atau kalender pendidikan yang telah ditentukan.

Kepala sekolah harus melakukan refleksi dan mengajak para guru untuk bekerja sama dan membenahi proses mengajar dan belajar siswa, sehingga tercipta kondisi harmonis di lingkungan sekolah yang akhirnya mencapai prestasi belajar siswa yang baik. Prestasi sekolah dapat dicapai bila kepala sekolah dapat memainkan peranannya dengan baik dan benar yakni menyediakan waktu yang lebih banyak untuk memimpin, membuat rencana, mengembangkan ide-ide baru dan bekerja sama dengan masyarakat. Dalam pekerjaannya kepala sekolah seyogyanya membantu guru memulai pekerjaannya untuk

dapat mengetahui tujuan pembelajaran, mendorong guru untuk berbagi gagasan mengenai kurikulum dan pembelajaran, membuat kesadaran guru pada materi dan peralatan pembelajaran, meningkatkan nilai-nilai yang berlaku di sekolah agar dilaksanakan semua guru tanpa terkecuali, mendorong guru mencoba metode pembelajaran yang baru, mendorong dan meningkatkan penghargaan bagi pekerjaan dan prestasi siswa, dan memiliki pengharapan yang tinggi pada kinerja guru dan prestasi siswa.

Kepala sekolah melaksanakan tugas-tugas di sekolah langsung berhadapan dengan guru-guru dan para siswa, serta bertanggung jawab pada pelaksanaan semua program pengajaran yang dilakukan oleh guru-guru. Oleh sebab itu guru-guru sangat berharap agar kepala sekolah dapat menggunakan waktunya untuk perbaikan dan peningkatan pengajaran. Perhatian kepala sekolah atas tugas-tugas mengajar guru sebagai wujud tanggung jawab yang dapat menimbulkan kepercayaan dan semangat para guru dalam menjalankan tugas.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian pendekatan kuantitatif. Adapun metode yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Analisis deskriptif bersifat *single cross sectional design* yakni menjelaskan dan menggambarkan persepsi guru-guru mengenai kepemimpinan kepala sekolah. Sedangkan analisis verifikatif bersifat melakukan verifikasi terhadap kebenaran hipotesis penelitian yang diajukan.

Variabel Penelitian

Objek penelitian pokok yang diteliti adalah variabel *leadership, manager, educator, motivator, administrator, supervisor* dan *innovator* sebagai variabel independen dan kinerja guru serta kompetensi lulusan sebagai variabel dependen. Berikut adalah masing-masing definisikan variabel penelitian :

Educator(X1). Peranan kepala sekolah yang besar dalam proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan, sehingga dapat

dikatakan sukses tidaknya proses belajar mengajar dan prestasi belajar siswa di sekolah ditentukan oleh kualitas kepala sekolah dalam memimpin sekolah. Hal ini karena kepala sekolah bertanggung jawab juga dalam pengajaran. Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam pengajaran, kepala sekolah harus mengadakan pembinaan bagi guru-guru secara berkelanjutan, sehingga mereka dapat melaksanakan tugas dengan baik dan berdampak pada pembimbingan siswa saat proses pembelajaran (Quigney, 2010).

Indikator yang digunakan pada variabel kepala sekolah sebagai *educator* yakni: adanya pembinaan guru secara berkelanjutan, kepala sekolah merencanakan pengajaran dengan baik, kepala sekolah membina hubungan masyarakat dengan baik.

Manager (X2). Manager harus memiliki cara tersendiri atau suatu seni sehingga dapat mengkoordinasikan orang lain (DiPaola dan Hoy, 2008). Manager harus mampu menggunakan sumber daya yang ada di sekolahnya berupa masukan (tenaga kerja, peralatan, dana, lingkungan sekolah, siswa) mengalami suatu proses transformasi sistem pembelajaran di sekolah menjadikan suatu output (lulusan siswa) yang sangat baik dengan cara yang efisien dan efektif (Trevino *et al.*, 2006). Kepala sekolah sebagai seorang manager selalu berpikir untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan penggunaan sumber daya yang tersedia agar efisien, dan manager dapat memilih cara-cara yang tepat dengan metode tertentu dalam mencapai tujuan yang disebut dengan efektif. Kepala sekolah selaku manajer harus memiliki keterampilan manajerial dan sekaligus sebagai indikator penelitian ini yakni:

Pertama, keterampilan konseptual pada kepala sekolah adalah bagaimana kepala sekolah dapat menjelaskan secara konsep untuk mencapai kegiatan-kegiatan atau aktivitas secara operasional di sekolah agar efektif dan efisien.

Kedua, keterampilan teknis pada kepala sekolah yakni bagaimana kepala sekolah dapat

melakukan koordinasi dan mengatur aktifitas guru-guru dalam melakukan proses belajar mengajar disekolah

Ketiga, keterampilan manusiawi pada kepala sekolah bagaimana kepala sekolah dapat berhubungan dan berkorelasi dengan guru dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan dan aktivitas kerja pada proses pembelajaran di sekolah.

Administrator(X3). Kepala sekolah sebagai *administrator*, kepala sekolah dapat bekerja sama dengan orang lain dalam lingkup organisasi sekolah. Kepala sekolah sebagai seorang *administrator* harus menggunakan prinsip pengembangan dan pendayagunaan organisasi secara korporatif dan aktifitas yang melibatkan keseluruhan personal. Kepala sekolah selaku *administrator* pendidikan dapat mendayagunakan berbagai sumber (guru, tata usaha, sarana dan prasarana dan media pendidikan lainnya) secara optimal, relefan, efektif dan efisien guna menunjang pencapaian tujuan pendidikan (Danim, 2002).

Indikator penelitian yaitu: aspek kemampuan mengelola kurikulum dan pengajaran, aspek kemampuan mengelola kesiswaan, aspek kemampuan mengelola sarana dan prasarana, aspek kemampuan mengelola keuangan, aspek kemampuan mengelola kepegawaian, aspek kemampuan mengelola administrasi surat-menyurat dan hubungan sekolah dengan masyarakat.

Supervisor (X4). *Supervisor* adalah upaya yang dilakukan oleh para petugas pendidikan agar para pendidik atau sumber belajar yang diawasi dapat meningkatkan proses kegiatan pembelajaran, mengembangkan profesi kependidikan, memilih dan merevisi tujuan dan komponen-komponen pendidikan. *Supervisor* adalah usaha sistematis dan berkelanjutan untuk meningkatkan dan mengarahkan kegiatan yang dilakukan oleh tenaga pelaksana pendidikan atau sumber belajar agar mereka dapat berperan lebih efisien dan efektif dalam proses

pembelajaran dan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Indikator yang digunakan pada variabel *supervisor* yakni: penilaian secara objektivitas, penilaian bersifat terbuka, dan bersifat partisipatif (mengikutsertakan bawahan).

Leader(X5). Kepemimpinan didefenisikan sebagai kemampuan seorang atasan dapat mempengaruhi bawahan atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah terhadap proses belajar mengajar terhadap seluruh komponen sekolah diukur dengan Indikator yang digunakan yakni:

Pertama, kepala sekolah selaku pemimpin mampu menekankan pada pemahaman kepada bawahan apa yang diharapkan (dimana pemimpin memberikan penjelasan mengenai pekerjaan yang harus dilakukan). Dalam hal ini kepala sekolah melakukan komunikasi dengan guru mengenai tanggung jawab dan wewenang guru pada proses belajar mengajar supaya para guru dapat memahami pekerjaannya.

Kedua, pemimpin suportif (memberikan pertimbangan terhadap kebutuhan bawahan, menunjukkan perhatiannya pada kesejahteraan dan menciptakan lingkungan yang menyenangkan.

Ketiga kepemimpinan partisipatif (pemberian informasi dan menekankan pada konsultasi dengan bawahan, dan menggunakan gagasan bawahan dalam memutuskan keputusan yang berkaitan dengannya.

Keempat kepemimpinan yang berorientasi pada tujuan yakni gaya seorang pemimpin yang berorientasi pada tujuan atau prestasi, pemimpin menetapkan tugas yang menantang, dengan harapan agar bawahan bekerja dengan tingkat prestasi yang tinggi, dan secara terus menerus berupa meningkatkan prestasi. Pemimpin menunjukkan prestasi yang baik dan pada saat yang bersamaan menunjukkan keyakinannya akan kemampuan bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

Innovator(X6). Pelaksanaan inovasi pendidikan seperti inovasi kurikulum dan pembelajaran tidak dapat dipisahkan dari innovator sebagai pelaksana inovasi (Parkay, Hass, dan Anctil, 2010). Seorang kepala sekolah dapat membuat suatu strategi untuk menekankan pada pemahaman, implementasi dan penerima inovasi yakni guru-guru. Pelaksanaan inovasi disekolah misalnya dengan pelaksanaan perbaikan sistem pembelajaran. Indikator yang digunakan pada variabel yakni inovasi sistem proses pembelajaran yang dilakukan kepala sekolah, inovasi kurikulum yang dilakukan kepala sekolah dan proses implementasi dari inovasi yang telah ditetapkan di sekolah.

Motivator (X7). Motivasi didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, mulai dari dorongan dalam diri (drive) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Dengan demikian, motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadikan sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dari dalam diri seseorang yang perlu dipenuhi agar menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan seseorang agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Indikator yang digunakan untuk mengukurnya adalah: memahami energi atau kelebihan individu anggota organisasi (dalam hal ini kelebihan yang dimiliki oleh guru), berorientasi pada tujuan organisasi agar semua guru dapat termotivasi dalam melakukan aktifitasnya dan membangun sistem yang dapat membangkitkan dalam membangun *team work*.

Kinerja Guru (Y).kinerja adalah Hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka

upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, (1999:2). Sehingga variabel kinerja guru dapat diartikan sebagai proses pembelajaran, baik dilakukan di dalam atau di luar kelas di samping mengerjakan kegiatan-kegiatan lainnya, seperti mengerjakan administrasi sekolah, bimbingan konseling, dan melaksanakan penilaian (Tabrani Rusyan : 1997).

Kompetensi lulusan (Z).Kompetensi merupakan seperangkat tindakan cerdas, penuh tanggung jawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu. Sehingga kompetensi lulusan yaitu gambaran berbagai aspek yang harus berhasil dikuasai oleh siswa lulusan. Adapun dimensi kompetensi lulusan yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu yang mencakup aspek nilai kognitif (pengetahuan), afektif (sikap), dan psikomotor (keterampilan).

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR	SKALA
Kepemimpinan Kepala Sekolah (X)	Educator (X1)	1. Pembinaan guru secara berkelanjutan. 2. Merencanakan pengajaran dengan baik. 3. Membina hubungan masyarakat dengan baik	Ordinal
	Manager (X2)	1. Keterampilan konseptual. 2. Keterampilan Teknis. 3. Keterampilan Relasi (hubungan dengan sesama).	Ordinal
	Administrator (X3)	1. Aspek kemampuan mengelola kurikulum dan pengajaran. 2. Aspek kemampuan mengelola kesiswaan. 3. Aspek kemampuan mengelola sarana dan prasarana 4. Aspek kemampuan mengelola keuangan. 5. Aspek kemampuan mengelola kepegawaian. 6. Aspek kemampuan mengelola administrasi surat-menyurat dan hubungan.	Ordinal
	Supervisor (X4)	1. Penilaian secara objektivitas. 2. Penilaian bersifat terbuka. 3. Penilaian mengikutsertakan bawahan.	Ordinal
	Leader (X5)	1. Mampu mengambil keputusan, 2. percaya diri, 3. tanggung jawab, 4. berani mengambil risiko dan 5. berjiwa besar,jujur teladan.	Ordinal
	Innovator (X6)	1. Inovasi sistem proses pembelajaran. 2. Inovasi kurikulum yang dilakukan kepala sekolah. 3. Proses implementasi dari inovasi	Ordinal
	Motivator (X7)	1. Memahami energi atau kelebihan individu anggota organisasi. 2. Memotivasi rekan guru 3. Membangun sistem untuk <i>Team work</i> .	Ordinal
Kinerja Guru (Y)		1. Kemampuan Profesional. 2. Kemampuan Sosial 3. Kemampuan personal.	Ordinal
Kompetensi Lulusan (Z)		1. Kemampuan berpikir siswa. 2. Kemandirian siswa dalam belajar mandiri. 3. Kemampuan respon siswa. 4. Kemampuan siswa untuk menyelesaikan masalah 5. Perilaku pribadi dari siswa.	Ordinal

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru yang melaksanakan tugas pengajaran di pendidikan sekolah menengah tingkat atas di kawasan Tangerang Selatan, Kota Tangerang dan Kabupaten Tangerang Provinsi

Banten. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan beberapa tahap (multistage sampling), langkah pertama adalah menentukan sampling sekolah berdasarkan proporsional *random sampling*, dan langkah berikutnya adalah menentukan sampel guru dengan teknik

sampling yang digunakan adalah *simpel random sampling* sehingga diperoleh jumlah sampel secara keseluruhan adalah sebanyak 216 yaitu jumlah sampel sekolah dikali jumlah guru untuk masing-masing sekolah ($72 \times 3 = 216$).

HASIL dan PEMBAHASAN

Peranan kepala sekolah sebagai kepala sekolah yang meliputi educator, manager, motivator, administrator, supervisor, leadership, dan inovator baik secara parsial maupun secara simultan.

Berdasarkan hasil uji analisis substruktur 1 dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh peranan kepala sekolah sebagai educator, manager, motivator, administrator, supervisor, leadership, dan inovator secara simultan terhadap kinerja guru, hal ini dapat dilihat dari hasil analisis jalur dan pengujian secara keseluruhan/simultan (Uji F). Dari pengujian secara individu (parsial) dapat diketahui bahwa hanya variabel peranan kepala sekolah sebagai motivator, administrator, supervisor, leadership, dan inovator yang memiliki pengaruh yang nyata (bermakna) terhadap kinerja guru. Sedangkan variabel educator, manager, tidak memiliki pengaruh yang nyata (bermakna) terhadap kinerja guru. Sedangkan hasil analisis korelasi antar variabel independen menunjukkan bahwa terdapat hubungan korelasi yang cukup kuat antara variabel educator, manager, motivator, administrator, supervisor, leadership, inovator. Sehingga jika salah satu variabel mengalami kenaikan atau penurunan maka akan berpengaruh terhadap variabel lain.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukan bahwa Urgensi dan signifikansi fungsi dan peranan kepala sekolah didasarkan pada pemahaman bahwa keberhasilan sekolah merupakan keberhasilan kepala sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memiliki kompetensi yang disyaratkan agar dapat merealisasikan visi dan misi yang diemban sekolahnya.

Untuk mewujudkan visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan kepala sekolah yang handal dalam menjalankan fungsi dan perannya. Meskipun pengangkatan kepala sekolah dilakukan secara terencana dan sistematis, bahkan diangkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil kepala sekolah, namun tidak otomatis membuat kepala sekolah profesional dalam melakukan tugasnya. Pada beberapa kasus ditunjukkan adanya kepala sekolah yang terpaku dengan urusan administratif yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada Tenaga Administrasi Sekolah.

Sejumlah pakar sepakat bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai educator, manajer, administrator dan supervisor. Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, inovator dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian, dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah minimal harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator. Adapun secara rinci dapat di bahas sebagai berikut :

$$Y = 0.183 \cdot X_1 + 0.100 \cdot X_2 + 0.329 \cdot X_3 + 0.506 \cdot X_4 - 0.312 \cdot X_5 - 0.427 \cdot X_6 + 0.242 \cdot X_7,$$

(0.11)	(0.12)	(0.13)	(0.15)	(0.14)	(0.14)	(0.11)
1.6490.812	2.583	3.324	-2.241	-3.130	2.261	

$$\text{Errorvar.} = 0.611, R^2 = 0.389$$

(0.056)
11.000

Kepala Sekolah Sebagai Educator

Berdasarkan hasil penelitian menunjukan Untuk koefisien jalur kepala sekolah $X_1 = 0.183$,

dan tidak signifikan yang disimpulkan bahwa peran kepala sekolah sebagai educator pengaruhnya lemah terhadap kinerja guru. Namun demikian bahwa dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala sekolah memiliki strategi yang untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Fungsi kepala sekolah sebagai edukator adalah menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada tenaga kependidikan serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti team teaching, moving class dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.

Menurut Wahyusumidjo (1999), memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik.

Sebagai edukator, kepala sekolah perlu selalu berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini pengalaman akan sangat mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, wakil kepala sekolah atau anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian pula halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikuti. Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai edukator, khususnya dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar anak didik dapat dideskripsikan sebagai berikut. 1. Mengikutsertakan para guru dalam penataran atau pelatihan untuk menambah wawasannya; memberikan kesempatan kepada guru-guru

untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. 2. Berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik agar giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya. 3. Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang ditentukan.

Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Kepala Sekolah Sebagai Manajer koefisien jalurnya $X^2 = 0.100$, secara signifikan bahwa kemampuan pengelolaan kepala sekolah sebagai seorang manager yang memadai terhadap peningkatan kinerja guru pengaruhnya lemah. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam penelitian ini peran kepala sekolah sebagai seorang manager perannya sangat kecil. Namun demikian peran kepala sekolah sebagai manajer tetap diperlukan.

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimiliki mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah perlu memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui persaingan yang membuahkan kerja sama (cooperation), memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Sebagai manajer, kepala sekolah mau dan mampu

mendayagunakan sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuannya. Kepala sekolah mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik, konseptual, harus senantiasa berusaha menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah, dan mengambil keputusan yang memuaskan stakeholders sekolah. Memberikan peluang kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Semua peranan tersebut dilakukan secara persuasif dan dari hati ke hati. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban, dan asas integritas. Sesuai kriteria penilaian kinerja kepala sekolah, maka kepala sekolah perlu memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal. Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimiliki mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah perlu memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui persaingan yang membuahkan kerja sama (cooperation), memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Sebagai manajer, kepala sekolah mau dan mampu mendayagunakan sumber daya sekolah dalam

rangka mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuannya. Kepala sekolah mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik, konseptual, harus senantiasa berusaha menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah, dan mengambil keputusan yang memuaskan stakeholders sekolah. Memberikan peluang kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Semua peranan tersebut dilakukan secara persuasif dan dari hati ke hati. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban, dan asas integritas. Sesuai kriteria penilaian kinerja kepala sekolah, maka kepala sekolah perlu memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal.

Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala Sekolah Sebagai Administrator koefisien jalurnya $X_3 = 0.329$ secara signifikan bahwa kemampuan pengelolaan kepala sekolah sebagai seorang Administrator berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru. Hal ini menggambarkan bahwa dalam penelitian ini peran kepala sekolah sebagai seorang Administrator perannya besar. Indikasi ini bahwa di dalam lingkungan organisasi sekolah, kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk, yaitu kepemimpinan formal dan kepemimpinan informal. Kepemimpinan formal terjadi apabila jabatan atau otoritas formal dalam organisasi sekolah diisi oleh orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi. Sedangkan kepemimpinan informal terjadi ketika kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi diisi oleh orang yang muncul dan berpengaruh terhadap orang lain karena kecakapan khusus yang dimiliki atau sumber daya yang dimilikinya dirasakan mampu memecahkan persoalan

organisasi serta memenuhi kebutuhan anggota organisasi. Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang tanpa didasarkan atas pertimbangan. Siapa pun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan tertentu seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas. Oleh sebab itu, kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Secara sistem, jabatan kepala sekolah sebagai pejabat atau pemimpin formal dapat diuraikan melalui berbagai pendekatan yakni pengangkatan, pembinaan, tanggung jawab. Sebagai pejabat formal, pengangkatan seseorang menjadi kepala sekolah harus didasarkan atas prosedur dan peraturan yang berlaku. Prosedur dan peraturan tersebut dirancang dan ditentukan oleh suatu unit yang bertanggung jawab dalam bidang sumber daya manusia. Dalam hal ini perlu ada kerjasama dengan unit yang berkaitan dengan pengelolaan dan penyelenggaraan sekolah. Prosedur pengangkatan memberikan petunjuk tentang sumber dari manakandidat kepala sekolah dicalonkan, siapa yang harus mencalonkan mulai dari tingkat sekolah, kabupaten, provinsi, sampai tingkat pusat dan instansi terkait mana saja yang terlibat dalam proses pencalonan tersebut. Sedangkan peraturan yang dimaksud lebih ditekankan kepada persyaratan yang perlu dipenuhi oleh para calon. Klasifikasi persyaratan formal kepala sekolah yang perlu diperhatikan, yaitu bersifat administratif yang meliputi: (1) usia minimal dan maksimal, (2) pangkat, (3) masa kerja, (4) pengalaman dan (5) berkedudukan sebagai tenaga fungsional guru. Bersifat akademis, yaitu latar belakang pendidikan formal dan pelatihan terakhir yang dimiliki oleh calon. Kepribadian: bebas dari perbuatan tercela dan loyal kepada Pancasila dan pemerintah. Pembinaan. Selama menduduki jabatan kepala sekolah, dalam rangka pembinaan kepada para kepala sekolah selaku pejabat formal yaitu: (1) diberikan gaji serta penghasilan dan pendapatan lain sesuai dengan ketentuan yang berlaku, (2) memperoleh

kedudukan dalam jenjang kepangkatan tertentu, (3) memperoleh hak kenaikan gaji atau kenaikan pangkat, (4) memperoleh kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi, (5) memperoleh kesempatan untuk pengembangan diri, (6) memperoleh penghargaan atau fasilitas, (7) dapat diberi teguran oleh atasannya karena sikap, perbuatan serta perilakunya yang dirasakan dapat mengganggu tugas dan tanggung jawab sebagai kepala sekolah, dan (8) dapat dimutasikan atau diberhentikan dari jabatan kepala sekolah karena hal-hal tertentu. Sebagai seorang pejabat formal, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap atasan, terhadap sesama rekan kepala sekolah atau lingkungan terkait dan kepada bawahan. Kepada atasan, seorang kepala sekolah mempunyai atasan, yaitu atasan langsung dan atasan yang lebih tinggi. Mengingat kedudukannya yang terkait kepada atasan/sebagai bawahan, maka seorang kepala sekolah: (1) wajib loyal dan melaksanakan apa yang digariskan oleh atasan, (2) wajib berkonsultasi atau memberikan laporan mengenai pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, dan (3) wajib selalu memelihara hubungan yang bersifat hirarki antara kepala sekolah dan atasan. Kepada sesama rekan kepala sekolah atau instansi terkait kepala sekolah: (1) wajib memberikan hubungan kerja sama yang baik dengan para kepala sekolah yang lain, dan (2) wajib memelihara hubungan kerja sama sebaik-baiknya dengan lingkungan baik dengan instansi terkait maupun tokoh-tokoh masyarakat dan BP3. Kepada bawahan, kepala sekolah berkewajiban menciptakan hubungan yang sebaikbaiknya dengan para guru, staf dan siswa, sebab esensi kepemimpinan adalah kepemimpinan orang lain. Peranan kepala sekolah sebagai pejabat formal secara singkat dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah diangkat dengan surat keputusan oleh atasan yang mempunyai kewenangan dalam pengangkatan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku; memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas serta hak-hak dan sanksi yang perlu dilaksanakan; secara hirarki mempunyai atasan

langsung, atasan yang lebih tinggi dan memiliki bawahan; dan mempunyai hak kepangkatan, gaji dan karier.

Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Kepala sekolah sebagai supervisor koefisien jalur $X_4 = 0.506$, hasil ini menunjukan hasil yang signifikan bahwa terdapat pengaruh kemampuan supervisor kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagai supervisor, kepala sekolah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Sergiovani dan Starrat (1993) menyatakan bahwa supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai komunitas belajar yang lebih efektif. Supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, sebaiknya harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih cermat melaksanakan pekerjaannya. Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan khususnya guru, disebut supervisi klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran efektif. Salah satu supervisi akademik yang populer adalah supervisi klinis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut. 1. Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif tetap berada di tangan tenaga kependidikan; 2. Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama kepala sekolah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan; 3. Instrumen dan metode

observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala sekolah; 4. Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru; 5. Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka, dimana supervisor lebih banyak mendengar serta menjawab pertanyaan guru daripada memberi saran dan pengarahan; 6. Supervisi klinis sedikitnya memiliki tiga tahap, yakni pertemuan awal, pengamatan dan umpan balik; 7. Adanya penguatan dan umpan balik dari kepala sekolah sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan; 8. Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan memecahkan suatu masalah.

Tugas kepala sekolah sebagai supervisor diwujudkan dalam kemampuannya menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstra-kurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian. Kemampuan melaksanakan program supervisi pendidikan diwujudkan dalam pelaksanaan program supervisi klinis dan dalam program supervisi kegiatan ekstra-kurikuler. Sedangkan kemampuan memanfaatkan hasil supervisi pendidikan diwujudkan dalam pemanfaatan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan pemanfaatan hasil supervisi untuk mengembangkan sekolah. Kepala sekolah sebagai supervisor perlu memperhatikan prinsip-prinsip: (1) hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkis; (2) dilaksanakan secara demokratis; (3) berpusat pada tenaga kependidikan; (4) dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan; dan (5) merupakan bantuan profesional.

Kepala sekolah mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Kepala sekolah mampu menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan

serta memanfaatkan hasilnya. Kepala sekolah mampu menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstra-kurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian. Kepala sekolah mampu melaksanakan program supervisi pendidikan diwujudkan dalam pelaksanaan program supervisi klinis dan dalam program supervisi kegiatan ekstra-kurikuler. Kepala sekolah mampu memanfaatkan hasil supervisi pendidikan diwujudkan dalam pemanfaatan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan pemanfaatan hasil supervisi untuk mengembangkan sekolah.

Kepala Sekolah Sebagai Leader

Kepala Sekolah Sebagai Leader koefisien jalur $X_5 = 0.312$, hasil pengujian meskipun negatif tapi menunjukan hasil yang signifikansi bahwa terdapat pengaruh pengaruh kepala sekolah sebagai leader andal terhadap peningkatan kinerja guru. Hasil ini menggambarkan bahwa dalam penelitian ini peran sebagai kepala sekolah sebagai leader telah menunjukan kondisi optimal. Ini dapat diartikan bahwa jika kepala sekolah dalam memimpin terlalu berlebihan akan mempengaruhi kinerja secara negatif.

Namun demikian Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan dan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo (1999) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari aspek kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Sedangkan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin

akan tercermin dalam sifatnya yang: (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil risiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.

Dalam implementasinya, kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari tiga gaya kepemimpinan, yakni demokratis, otoriter dan bebas. Ketiga gaya tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang pemimpin sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, gaya-gaya tersebut muncul secara situasional. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pemimpin mungkin bergaya demokratis, otoriter dan mungkin bersifat bebas. Meskipun kepala sekolah ingin selalu bersifat demokratis, namun seringkali situasi dan kondisi menuntut untuk bersikap lain, misalnya harus otoriter. Dalam hal tertentu gaya kepemimpinan otoriter lebih cepat dan tepat digunakan dalam pengambilan suatu keputusan. Jika kepala sekolah yang memiliki tiga gaya sebagai pemimpin, maka dalam menjalankan roda kepemimpinannya dapat menggunakan strategi yang tepat sesuai tingkat kematangan para tenaga kependidikan dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan. Strategi tersebut dapat dilaksanakan dalam gaya mendikte, menjual, melibatkan, dan mendelegasikan.

Gaya mendikte digunakan ketika para tenaga kependidikan berada dalam tingkat kematangan rendah, sehingga perlu petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut mendikte karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan dan dimana tugas dilakukan. Gaya ini ditekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedarnya saja. Gaya menjual dapat digunakan ketika kondisi tenaga kependidikan berada dalam taraf rendah sampai moderat sehingga mereka telah memiliki kemauan untuk meningkatkan profesionalismenya tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Gaya ini disebut menjual karena pemimpin banyak memberikan petunjuk. Dalam tingkat kematangan tenaga kependidikan seperti ini diperlukan tugas dan hubungan yang tinggi agar dapat

memelihara dan meningkatkan kemauan dan kemampuan yang dimiliki. Gaya melibatkan digunakan ketika tingkat kematangan tenaga kependidikan di sekolah berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi, yaitu ketika mereka mempunyai kemampuan tetapi kurang memiliki kemajuan kerja dan kepercayaan diri dalam meningkatkan profesionalismenya. Gaya ini disebut melibatkan, karena kepala sekolah dengan tenaga kependidikan lain bersama-sama berperan di dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kematangan seperti ini upaya tugas tidak digunakan, namun upaya hubungan senantiasa ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah dan iklim yang transparan. Gaya mendelegasikan digunakan oleh kepala sekolah jika tenaga kependidikan telah memiliki kemampuan yang tinggi dalam menghadapi suatu persoalan, demikian pula ada kemauan untuk meningkatkan profesionalismenya. Gaya ini disebut mendelegasikan sehingga para tenaga kependidikan dibiarkan melaksanakan kegiatan sendiri melalui pengawasan umum. Para pendidik tersebut berada pada tingkat kedewasaan yang tinggi. Dalam tingkat kematangan yang tinggi, upaya tugas hanya diperlukan sekedarnya saja, demikian pula upaya hubungan. Kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari aspek kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Sedangkan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifatnya yang: (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil risiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.

Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Kepala Sekolah Sebagai Inovator koefisien jalur nya = -0.427, hasil pengujian meskipun negatif tapi menunjukan hasil yang signifikan bahwa terdapat pengaruh pengaruh Kepala Sekolah Sebagai Inovator terhadap peningkatan kinerja guru. Hasil ini menggambarkan bahwa dalam penelitian ini

peran sebagai kepala sekolah sebagai inovator telah menunjukan kondisi terbalik ini dimungkinkan karena responden inovasi yang dikembangkan belum menunjukan hasil yang relevan dengan dalam mendukung kinerja guru. Namun demikian dalam rangka melakukan peranan dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah perlu memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada tenaga kependidikan dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan akan tercermin dari caranya melakukan pekerjaan secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, adaptable, dan fleksibel.

Kepala sekolah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaruan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya moving class. Moving class adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya. Moving class ini biasa dirangkaikan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dijaga oleh beberapa guru yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar. A. Kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan sekolah. B. Kepala sekolah selalu memiliki mencari gagasan baru untuk setiap program yang diajukan. C. Kepala sekolah mampu mengintegrasikan berbagai kegiatan yang diprogramkan. D. Kepala sekolah menjadi teladan kepada tenaga kependidikan dalam mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Kepala Sekolah Sebagai Motivator koefisien jalurnya = 0.242, secara signifikan bahwa kepala sekolah sebagai seorang motivator

perannya sangat cukup besar dalam meningkatkan kinerja guru. Hal ini mengindikasikan bahwa Sebagai motivator, kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

Dorongan dan penghargaan merupakan dua sumber motivasi yang efektif diterapkan oleh kepala sekolah. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah keefektifan (effectiveness) kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus, yang berbeda satu sama lain, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pimpinannya agar memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya. Perbedaan tenaga kependidikan tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi juga dalam kondisi psikisnya, misalnya motivasinya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah perlu memperhatikan motivasi para tenaga kependidikan dan faktor-faktor lain yang berpengaruh.

Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya. Prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut 1. Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan. 2 Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para

tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuannya bekerja. Para tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut. 3. Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya. 4. Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan. 5. Usaha memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dapat dilakukan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikannya, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

Penghargaan penting artinya untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan dan mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan, tenaga kependidikan dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Kepala sekolah harus berusaha menggunakan penghargaan secara tepat, efektif dan efisien untuk menghindari dampak negatif yang ditimbulkannya.

Pengaruh kinerja guru terhadap kompetensi lulusan di SMA se-wilayah Tangerang Provinsi Banten.

$$Z = 0.826 * Y, \quad \text{Errorvar.} = 0.318, \quad R^2 = 0.682$$

(0.036)	(0.029)
22.796	11.000

Berdasarkan hasil analisis tampak bahwa koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.682 berarti bahwa 68.2% variabilitas variabel Kompetensi Siswa dapat diterangkan oleh variabel bebas Kinerja Guru (Y). Dan pengaruh variabel diluar model sebesar 31.8% ($\text{Errorvar} = 0.318$).

Pada persamaan substruktur 2 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh variabel kinerja guru terhadap kompetensi siswa dengan koefisien yang cukup tinggi yaitu = 0.826, hal ini dapat dilihat dari hasil analisis jalur hasil pengujian

menunjukkan hasil yang signifikan bahwa variabel kinerja guru memiliki pengaruh yang nyata terhadap kompetensi siswa.

Hasil ini mengindikasikan bahwa Sikap guru terhadap proses pembelajaran, akan mewarnai perilaku guru dalam melaksanakan tugas mengajar. Sedangkan mengajar merupakan tugas utama seorang guru yang wajib berdampak positif untuk dirinya dan siswa, baik guru berperan sebagai fasilitator, pembimbing maupun sebagai pencipta lingkungan belajar. Proses pembelajaran itu merupakan proses interaksi akademis antara guru dan siswa ditempat, pada waktu dengan isi yang diatur sedemikian rupa oleh sekolah dengan aspek-aspek pokok yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

Kelancaran proses pendidikan dan pengajaran di sekolah banyak ditentukan oleh sikap dan perilaku guru dalam melaksanakan tugas mengajar. Persepsi guru terhadap kepemimpinan sekolah diperkirakan berpengaruh pula terhadap bagaimana perilaku kepala sekolah dalam memimpin guru-guru dan pegawai lainnya di sekolah, misalnya apakah guru merasa bahwa kepala sekolahnya dalam memberikan tugas-tugas tertentu kepadanya diikuti dengan arahan-arahan yang jelas dan konsisten; apakah guru-guru merasa bahwa kepala sekolahnya cukup memberikan bimbingan kepada guru-guru dalam melaksanakan tugas; apakah guru merasa bahwa kepala sekolahnya bertindak cukup baik dalam mengawasi guru-guru dalam bertugas.

Proses pembelajaran akan berlangsung dengan baik apabila didukung oleh guru yang mempunyai kompetensi dan kinerja yang tinggi, karena guru merupakan ujung tombak dan pelaksana terdepan pendidikan anak-anak di sekolah (Depdikbud, 1991/1992), dan sebagai pengembang kurikulum. Guru yang mempunyai kinerja yang baik akan mampu menumbuhkan semangat dan motivasi belajar siswa yang lebih baik, yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan kualitas pembelajaran.

Motivasi belajar siswa dapat dibedakan menjadi dua, yaitu motivasi intern (internal motivation) dan motivasi ekstern (external motivation). Motivasi intern muncul karena adanya faktor dari dalam, yaitu karena adanya kebutuhan, sedangkan motivasi ekstern muncul karena adanya faktor dari luar, terutama dari lingkungan. Dalam kegiatan pembelajaran faktor eksternal yang mampu mempengaruhi motivasi belajar siswa adalah kinerja guru.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pembelajaran adalah variabel guru. Guru mempunyai pengaruh yang cukup dominan terhadap kualitas pembelajaran, karena gurulah yang bertanggung jawab terhadap proses pembelajaran di kelas, bahkan sebagai penyelenggara pendidikan di sekolah. Menurut Dedi Supriadi (1999: 178), di antara berbagai masukan (input) yang menentukan mutu pendidikan (yang ditunjukkan oleh prestasi belajar siswa) sepertiganya ditentukan oleh guru. Faktor guru yang paling dominan mempengaruhi kualitas pembelajaran adalah kinerja guru. Menurut Cruickshank, kinerja guru yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap proses pembelajaran adalah kinerja guru dalam kelas atau teacher classroom performance (Cruickshank, 1990: 5).

Berdasarkan pendapat tersebut di atas diketahui bahwa kinerja guru merupakan faktor yang dominan dalam menentukan kualitas pembelajaran. Artinya kalau guru yang terlibat dalam kegiatan pembelajaran mempunyai kinerja yang bagus, akan mampu meningkatkan sikap dan motivasi belajar siswa yang pada akhirnya akan meningkatkan kompetensi lulusan siswa, begitu juga sebaliknya. Kinerja guru yang berpengaruh terhadap motivasi belajar siswa adalah kinerja guru dalam kelas.

Meningkatnya kualitas pembelajaran, akan mampu meningkatkan hasil belajar siswa. Hal ini dapat dipahami karena guru yang mempunyai kinerja bagus dalam kelas akan mampu menjelaskan pelajaran dengan baik, mampu menumbuhkan motivasi belajar siswa dengan baik, mampu menggunakan media pembelajaran dengan baik, mampu membimbing dan

mengarahkan siswa dalam pembelajaran sehingga siswa akan memiliki semangat dalam belajar, senang dengan kegiatan pembelajaran yang diikuti, dan merasa mudah memahami materi yang disajikan oleh guru. Istilah kinerja dimaksudkan sebagai terjemahan dari istilah "performance". Menurut Kane (1986:237), kinerja bukan merupakan karakteristik seseorang, seperti bakat atau kemampuan, tetapi merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja dalam kaitannya dengan jabatan diartikan sebagai hasil yang dicapai yang berkaitan dengan fungsi jabatan dalam periode waktu tertentu (Kane, 1986:237). Suryadi Prawirosentono (1999: 2) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka upaya mencapai tujuan secara legal.

Menurut Muhammad Arifin (2004: 9), kinerja dipandang sebagai hasil perkalian antara kemampuan dan motivasi. Kemampuan menunjuk pada kecakapan seseorang dalam mengerjakan tugas-tugas tertentu, sementara motivasi menunjuk pada keinginan individu untuk menunjukkan perilaku dan ke-sediaan berusaha. Orang akan mengerjakan tugas yang terbaik jika memiliki kemauan dan keinginan untuk melaksanakan tugas itu dengan baik.

Berdasarkan ungkapan tersebut di atas berarti kinerja guru (*teacherperformance*) berkaitan dengan kompetensi guru, artinya untuk memiliki kinerja yang baik guru harus didukung dengan kompetensi yang baik. Tanpa memiliki kompetensi yang baik seorang guru tidak akan mungkin dapat memiliki kinerja yang baik. Sebaliknya, seorang guru yang memiliki kompetensi yang baik belum tentu memiliki kinerja yang baik. Kinerja guru sama dengan kompetensi plus motivasi untuk menunaikan tugas dan motivasi untuk berkembang. Oleh karena itu, kinerja guru merupakan perwujudan kompetensi guru yang mencakup kemampuan dan motivasi untuk menyelesaikan tugas dan

motivasi untuk berkembang. Sementara itu, ada pendapat lain yang mengata kan bahwa kinerja guru adalah kemampuan guru untuk mendemonstrasikan berbagai kecakapan dan kompetensi yang dimilikinya (Depdiknas, 2004 : 11). Esensi dari kinerja guru tidak lain merupakan kemampuan guru dalam menunjukkan kecakapan atau kompetensi yang dimilikinya dalam dunia kerja yang sebenarnya. Dunia kerja guru yang sebenarnya adalah membelajarkan siswa dalam kegiatan pembelajaran di kelas.

Kinerja guru dalam kelas merupakan faktor yang dominan dalam menentukan motivasi belajar siswa serta kualitas pembelajaran. Artinya kalau guru yang terlibat dalam kegiatan pembelajaran mempunyai kinerja yang bagus, akan mampu meningkatkan kualitas pembelajaran, begitu juga sebaliknya . Hal ini dapat dipahami karena guru yang mempunyai kinerja bagus dalam kelas akan mampu menjelaskan pelajaran dengan baik, mampu menumbuhkan motivasi belajar siswa dengan baik, mampu menggunakan media pembelajaran dengan baik, ma mpu membimbing dan mengarahkan siswa dalam pembelajaran sehingga siswa akan memiliki semangat dan motivasi dalam belajar, senang dengan kegiatan pembelajaran yang diikuti, dan merasa mudah memahami materi yang disajikan oleh guru.

KESIMPULAN

Gambaran tentang kepemimpinan Kepala sekolah berada pada kategori cukup baik. Pada umumnya Responden memberikan tanggapan yang cukup positif terutama berkaitan dengan Kepala Sekolah sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Pimpinan inovator dan motivator (*emaslim*) Kepala sekolah cukup berhasil dalam menjalankan tugasnya sebagai pimpinan tertinggi di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru, artinya jika kepemimpinan kepala sekolah semakin efektif dalam arti peranan kepala sekolah semakin meningkat baik sebagai *Edukator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator* maupun sebagai *Motivator* maka cenderung akan meningkatkan kinerja guru.

Gambaran Kinerja guru berada pada kategori baik. Pada umumnya responden memberikan tanggapan baik dan cukup positif terutama yang berkaitan dengan kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogic, professional, kompetensi sosial, program pembelajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi / penilaian pembelajaran. Kompetensi guru sangat berpengaruh terhadap kinerja guru. Jika kompetensi guru semakin baik maka akan semakin meningkat pula kinerja guru. dan pastinya sangat berpengaruh juga pada angka kelulusan siswa.

Gambaran Kompetensi berada pada kategori baik. Pada umumnya responden memberikan tanggapan yang cukup positif terutama berkaitan dengan pencapaian nilai kognitif, nilai afektif dan nilai psikomotorik lulusan Sekolah. Kinerja guru juga sangat berpengaruh terhadap kompetensi lulusan siswa SMA, artinya jika kinerja guru semakin meningkat baik yang menyangkut kegiatan perencanaan, maupun evaluasi / penilaian pembelajaran maka kompetensi lulusan SMA akan semakin meningkat.

REFERENSI

- Anne Sigismund Huff, Steven W. Floyd, Hugh D. Sherman, and Siri Terjesen, 2008, "Strategic Management: Thought and Action",
- Amoako, K and Gyampah, 2004, "Perceived Usefulness, User Involvement and Behavioral Intention: an Empirical Study of ERP Implementation", *Computer in Human Behavior* 23 pp. 1231-1248.
- Baheshti, H.M., 2006, "What Manager Should Know About ERP/ERP II", *Management Research New* Vol.29 No.4, pp. 184-193.
- Bateman and Snell, 2009, "Introduction of Management Leading and Collaborating in the Competitive World", McGraw Hill International Eighth Edition.
- Bradford, M., and Florin, J., 2003, "Examining the Role of Innovation Diffusion Factors on the Implementation Success of Enterprise Resources Planning Systems", *International Journal of accounting Information System* 4 pp. 205 – 225.
- Brown, S., & Eisenhardt, K., 1995, "Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 343-378
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y., 2002, "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance", *Industrial Marketing Management* Vol 31, pp. 515–524.
- Daniel A. Wren and Arthur G. Bedeian, 2008, "The Evolution of Management Thought", Sixth edition.
- Davenport, T.H., Prusak, L., 1998, "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know", *Harvard Business School Press, Boston, MA*.
- Eisenhardt, K.M., & Tabrizi, B.N., 1995, "Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry," *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, pp. 84-110.
- Genoulaz, V.B., and Millet, P.A., 2006, "An Investigation into the Use of ERP System in the Service Sector", *International Journal of Production Economics* 99 pp.202-221.
- Gupta, A. (2000), "Enterprise Resources Planning: The Emerging Organizational Value System", *Industrial Management and Data System Journal* Vol.100 No.3, pp.114-118.
- Hauptman, O., & Hirji, K., 1996. "The Influence of Process Concurrency on Project Outcomes in Product Development: an Empirical Study of Cross-functional Teams", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol.43, No. 2, pp. 153-164.
- Huang, F., Horing, C., & Chen, C., 1999, "A Study of ISO Process, Motivation and Performance", *Total Quality Management*, Vol.10 No.7, pp. 1009-1025.
- Huber, G.P., 1999, "Organizational Learning: the Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science* Vol.2 No.1 pp. 88-115.
- Jacobs, F.B., Chase, R.B., Aquilano, N.J., 2009, "Operation and Supply management", McGraw Hill International 12th Edition.
- Leitner, K. H., 2001, "Intangible Resources and Firm Performance: Empirical Evidence from

Austrian SMEs” *Paper prepared for the 16th Nordic Academy of Management Meeting*

Leon, A., 2005 “*Enterprise Resources Planning*” McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi.

Louw, L & Tonder, D.V., 2008, “Best Business Practices in the South African Independent Financial Advisor’s Practice: An Exploratory Study”, *Academy of Banking Studies Journal, Volume 7, Number 2, 2008*

Menon, T & Pfeffer, J., 2003, “Valuing Internal vs. External knowledge: Explaining the Preference for Outsiders”, *Management Science Vol. 49 No.4 pp. 497.*

Nonaka, I., 1994, “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, *Organizational Science Vol.5 No.1.*

O’Leary, D.E., 2002, “Knowledge Management Across the Enterprise Resources Planning System Life Cycle” *International Journal of Accounting Information System Vol.3 pp. 99-110.*

Porter, M. E., 1985, “*Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and*

Competitors”, The Free Press Advision of Macmillan Co, Inc.

Sabana, A., 2002 “Enterprise Resources Planning di PT Ultrajaya Milk Industry & Trading Tbk” *Warta Ekonomi.*

Spathis, C., and Constantinides, S., 2003, “The Usefullness of ERP System for effective Management” *Industrial Management and Data System Journal, Vol.103 No.9 pp.677-685.*

Ward, J., Aurum, A., 2004, “Knowledge Management in Software Engineering- Describing the Process. In: 15th Australian Software Engineering Conference “, *IEEE Computer Society Press pp. 137–46.*

Warta Ekonomi, 2002, *Warta Ekonomi 6 Juni 2002, wartaekonomi.com*

Yusuf, Y., at al, 2006 “Implementation of Enterprise Resources Planning in China”, *International Journal Production Economics.*

Zack, M.H., 1999, “Developing a Knowledge Strategy”, *California Management Review Vol. 41 No. 3, pp.125–145.*