

KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN KINERJA GURU (Studi Kasus Di SMP Negeri 26 Surabaya)

Nafilatur Rohmah 10010714032

Program Studi Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Surabaya
E-mail: n3phyll_may@yahoo.co.id

Karwanto

Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya
E-mail: karin_haidar@yahoo.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 26 Surabaya, khususnya keterampilan hubungan manusia dalam peningkatan kinerja guru, meliputi: (1) komunikasi kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 26 Surabaya; (2) kerjasama kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 26 Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan rancangan studi kasus. Metode pengambilan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan cara: (1) reduksi data; (2) penyajian data; (3) kesimpulan dan verifikasi data. Keabsahan data dilakukan dengan cara: (1) kredibilitas dengan menggunakan triangulasi sumber; (2) transferabilitas; (3) dependabilitas; dan (4) konfirmabilitas. Hasil penelitian ini adalah: (1) Komunikasi kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 26 Surabaya adalah kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk menyampaikan pikiran, memberi dan menerima informasi dengan menerapkan manajemen modern partisipatif, memberikan pemahaman, meluruskan kesalahpahaman, dan memberikan motivasi kepada guru yang disampaikan secara langsung dan tidak langsung agar guru meningkatkan kinerjanya; (2) kerjasama kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 26 Surabaya adalah usaha-usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah dan guru secara bersama-sama yang dapat memberikan keuntungan dan pengaruh terhadap peningkatan kinerja guru, usaha-usaha tersebut dilakukan dengan cara menentukan program secara bersama-sama, membagi tugas dan tanggung jawab sesuai kemampuan masing-masing, dan saling membantu dalam mengatasi kesulitan yang dihadapi guru.

Kata kunci: *keterampilan manajerial, komunikasi, kerjasama, kinerja guru*

Abstract: This research aims to describe about the managerial skills of school principals in improving teacher performance in SMP Negeri 26 Surabaya, especially in human relations skills in improving teacher performance, including: (1) the principal communication in improving teacher performance in SMP Negeri 26 Surabaya; (2) the principal cooperation in improving teacher performance in SMP Negeri 26 Surabaya. This research uses a qualitative research approach with a case study design. Data collection methods which is used are interviews, observation, and documentation study. Data analysis are done by: (1) data reduction; (2) the presentation of data; (3) conclusions and data verification. The validity of data is done by: (1) credibility by using triangulation; (2) transferability; (3) dependability; and (4) confirmability. The results of this research are: (1) principals communication in improving teacher performance in SMP Negeri 26 Surabaya is the activities performed by the principal to deliver thoughts, give and receive information by applying modern participative management, provide comprehension, straightening misunderstanding, and give motivation to the teacher directly and indirectly to improve their performance; (2) the principal cooperation in improving teacher performance in SMP Negeri 26 Surabaya is the efforts made by the principal and teachers together which can provide benefits and influence the improvement of teacher performance, the efforts are done by determining the program together, divide the duties and do responsibilities according to their capabilities, and help each other in solving difficulties faced by teachers.

Keywords: *managerial skills, communication, collaboration, teacher performance*

PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pendidikan tidak lepas dari aktifitas manajemen. Hal ini sesuai dengan pernyataan Sugiono, dkk. (2010:101) yang menjelaskan bahwa untuk mewujudkan tujuan pendidikan perlu adanya sinergi dari komponen-komponen pendidikan yang ada, untuk mensinergikan komponen-komponen pendidikan tidak lepas dari aktifitas manajemen.

Kepala sekolah merupakan manajer sekolah. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah

dijelaskan bahwa kepala sekolah harus memiliki dimensi kompetensi manajerial. Dimensi kompetensi manajerial ini salah satu fungsinya adalah untuk mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya secara optimal.

Guru dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 74 tahun 2008 mendefinisikan bahwa "guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik". Dalam penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas, guru dituntut untuk mampu

melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal.

Kenyataan dilapangan mengenai keadaan guru di Indonesia disampaikan oleh Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Kebudayaan dan Peningkatan Mutu Pendidikan yang dimuat pada berita *online* Antara News.com edisi Jum'at 27 September 2013 yang menyatakan bahwa hasil uji kompetensi guru di Indonesia masih sangat rendah.

Permasalahan kinerja guru berdasarkan paparan diatas tentu dipengaruhi oleh banyak faktor. Salah satu faktor yang berpengaruh adalah faktor keterampilan manajerial yang dimiliki kepala sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat Sion, Rohanah dan Kempa (Werang, 2012:3) yang menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara keterampilan manajerial dengan kinerja guru.

Pernyataan tersebut didukung oleh Sergiovanni (Sagala, 2010:88) yang mengemukakan bahwa kualitas pendidikan di sekolah merupakan produk dari keefektifan manajerial kepala sekolah yang didukung oleh guru dan staf lainnya. Kepala sekolah harus memberikan pelayanan yang optimal kepada guru, sehingga guru juga akan memberikan pelayanan yang optimal kepada siswa.

Pernyataan tersebut di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan penting dalam kegiatan peningkatan kinerja guru. Melalui keterampilan manajerial yang dimiliki, kepala sekolah dapat memahami upaya-upaya yang harus dilakukan dalam melaksanakan kegiatan peningkatan kinerja guru.

Kenyataan di lapangan mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah menunjukkan bahwa. Pertama, Nurtanio menjelaskan bahwa dari lima kompetensi kepala sekolah yang meliputi kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, sosial dan kewirausahaan yang paling lemah dimiliki adalah kompetensi manajerial dan supervisi.

Rendahnya keterampilan manajerial yang dimiliki kepala akan berpengaruh terhadap kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sekolah, terutama dalam mengelola guru. Kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan dalam mengelola guru agar guru memiliki kinerja yang optimal.

Kedua, diperoleh dari media berita *online* Republika.co.id edisi Rabu 23 Juni 2010 pukul 20:57 WIB. Menteri Pendidikan Nasional Muhammad Nuh menyatakan bahwa kepala sekolah kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sekolah masih rendah.

Menteri pendidikan menginginkan agar keterampilan manajerial kepala sekolah dapat mengalami peningkatan.

Ungkapan di atas menunjukkan bahwa keterampilan manajerial merupakan salah satu keterampilan yang sangat diperlukan oleh kepala sekolah, salah satunya adalah untuk mengelola guru. Oleh sebab itu, kepala sekolah perlu untuk meningkatkan keterampilan manajerial yang dimiliki agar kepala sekolah mampu meningkatkan kinerja guru, dengan adanya peningkatan kinerja guru akan berdampak pula pada peningkatan prestasi siswa.

Keterampilan manajerial kepala sekolah mencakup tiga sub keterampilan. Hal ini sesuai dengan pendapat Wahjosumidjo (2008:100) menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai manajer sangat membutuhkan tiga macam keterampilan manajerial yaitu keterampilan konsep, keterampilan teknik, dan keterampilan hubungan manusia. Keterampilan manajerial tersebut dibutuhkan manajer dalam jumlah yang berbeda-beda sesuai dengan tingkat kedudukan manajer kecuali keterampilan hubungan manusia. Keterampilan hubungan manusia dibutuhkan oleh manajer dalam jumlah proporsi yang sama untuk semua tingkatan manajer baik manajer tingkat bawah, tingkat atas, maupun tingkat menengah.

Dalam keterampilan hubungan manusia mencakup banyak komponen, komponen yang tidak kalah penting adalah kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi dan bekerjasama dengan guru. Hal ini sesuai dengan pendapat Effendy (2009:50) yang mengartikan bahwa hubungan manusia dalam arti sempit adalah komunikasi persuasif yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain dalam situasi kerja untuk menggugah kegairahan dalam bekerjasama secara produktif dan memperoleh kepuasan dalam bekerja. Maka dari itu, dengan adanya komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan guru diharapkan guru memiliki kemauan untuk bekerjasama dengan optimal.

Alasan pentingnya keterampilan manajerial kepala sekolah khususnya keterampilan hubungan manusia kepala sekolah sangat di butuhkan oleh kepala sekolah dalam menjalankan aktifitasnya sebagai manajer adalah: Pertama, kepala sekolah merupakan manajer yang menempati tiga jenjang manajer. Kepala sekolah sebagai manajer tingkat atas di lingkup sekolah, sebagai manajer tingkat menengah di lingkup Dinas Pendidikan, dan sebagai manajer tingkat bawah di lingkup Kementerian Pendidikan. Tiga jenjang manajer tersebut sangat

mebutuhkan keterampilan hubungan manusia karena kegiatan yang dilakukan sebagian besar berhubungan dengan manusia. Kedua, guru merupakan kolega kepala sekolah dalam menjalankan usaha-usaha untuk mencapai tujuan. Sehingga kepala sekolah diuntut untuk mampu menjalin hubungan yang baik dengan guru. Ketiga, Keterampilan hubungan manusia sangat dibutuhkan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, terutama keterampilan dalam bekerjasama dan berkomunikasi. Karena melalui keterampilan dalam berkomunikasi dan bekerjasama dengan guru, akan terjalin hubungan manusia yang baik antara kepala sekolah dengan guru sehingga dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja guru.

Urgensi penelitian ini adalah kepala sekolah sebagai manajer yang salah satu tugasnya adalah mengelola guru dituntut untuk memiliki keterampilan manajerial yang memadai. Salah satu komponen keterampilan manajerial yang harus dimiliki adalah keterampilan hubungan manusia. Keterampilan hubungan manusia yang sangat dibutuhkan oleh kepala sekolah adalah kemampuan dalam berkomunikasi dan bekerjasama dengan guru. Mengingat pentingnya salah satu komponen keterampilan manajerial kepala sekolah yaitu keterampilan hubungan manusia dalam peningkatan kinerja guru. Maka, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap upaya-upaya peningkatan keterampilan manajerial kepala sekolah khususnya keterampilan hubungan manusia kepala sekolah dan dapat memberikan kontribusi terhadap upaya-upaya peningkatan kinerja guru melalui peran keterampilan manajerial kepala sekolah.

Berdasarkan studi pedahuluan menunjukkan bahwa peningkatan prestasi yang diraih oleh SMP Negeri 26 Surabaya merupakan hasil dari keterampilan manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru, khususnya keterampilan hubungan manusia dalam meningkatkan kinerja guru. Hal ini dibuktikan dengan usaha yang dilakukan kepala sekolah dalam menjalin hubungan baik dengan guru agar guru memiliki kemauan untuk meningkatkan kinerjanya tanpa adanya unsur keterpaksaan. Cara yang dilakukan kepala sekolah adalah dengan menjadikan guru sebagai kolega dalam meningkatkan prestasi sekolah. Untuk itu, kepala sekolah melibatkan semua guru untuk turut berpartisipasi dalam meningkatkan prestasi sekolah. Semua guru disekolah ini diberikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan

kemampuan masing-masing. Selain itu, dalam mendelegasikan tugas kepada guru, kepala sekolah memiliki keinginan agar semua tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada guru dapat terselesaikan dengan optimal. Akan tetapi, keinginan kepala sekolah tersebut tidak disampaikan secara otoriter kepada guru. Kepala sekolah lebih menggunakan pendekatan yang baik dengan guru dan berusaha memberikan pemahaman kepada guru bahwa semua tugas dan tanggung jawab yang diberikan harus diselesaikan dengan optimal demi kepentingan bersama. Selain itu, kepala sekolah selalu memberikan dorongan dan semangat kepada para guru serta membangun rasa percaya diri pada diri guru bahwa SMP Negeri 26 Surabaya juga memiliki kemampuan untuk memiliki prestasi yang unggul seperti sekolah-sekolah SMP unggul di kota Surabaya lainnya.

Melalui pemahaman yang diberikan kepala sekolah, guru-guru disekolah ini memiliki kesadaran untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan ikhlas sehingga hasilnya lebih optimal. Selain itu, melalui pemahaman yang diberikan kepala sekolah, dapat membangun hubungan kekeluargaan yang baik antara kepala sekolah dengan guru, maupun antara guru dengan guru. Hubungan kekeluargaan yang terjalin dengan baik mampu menciptakan kerjasama yang baik dalam meningkatkan prestasi sekolah.

Kepala sekolah ini telah menjabat selama dua kali masa jabatan, selama masa kepemimpinannya, kepala sekolah ini telah meraih banyak prestasi, antara lain mendapatkan peringkat ke-1 Kepala sekolah berprestasi se-kota Surabaya dan peringkat ke-2 kepala sekolah terbaik se-Jawa Timur pada tahun 2009. Selain itu, Kepala sekolah juga terpilih sebagai Ketua Forum Sekolah Adiwiyata Surabaya, dan Bendahara Forum Sekolah Adiwiyata Propinsi Jawa Timur pada tahun 2013 sampai sekarang.

Keterampilan manajerial yang dimiliki kepala sekolah, khususnya keterampilan hubungan manusia dalam peningkatan kinerja guru diperoleh melalui berbagai pengalaman. Kepala sekolah pernah menduduki setiap level manajer mulai dari *low manager*, *midle manager*, hingga *top manager*. Melalui pengalaman tersebut, kepala sekolah lebih menghargai guru dan lebih memahami bagaimana cara berkomunikasi dan bekerjasama dengan guru.

Uraian-uraian diatas menunjukkan bahwa. Pertama, kepala sekolah SMP Negeri 26 Surabaya memiliki keterampilan manajerial

khususnya keterampilan hubungan manusia yang memadai, sehingga kepala sekolah mampu berkomunikasi dan bekerjasama dalam melakukan upaya-upaya peningkatan kinerja guru. Kedua, prestasi-prestasi yang diraih oleh siswa SMP Negeri 26 Surabaya menunjukkan bahwa guru di lembaga ini telah profesional dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru. Ketiga, Guru yang profesional tidak lepas dari usaha-usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti merasa tertarik untuk mengambil judul **“Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru (Studi Kasus di SMP Negeri 26 Surabaya)”** dalam penelitian ini. Fokus penelitian ini mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru, selanjutnya dari fokus tersebut dirinci menjadi satu sub fokus penelitian yaitu keterampilan hubungan manusia dalam peningkatan kinerja guru, meliputi: (1) komunikasi kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 26 Surabaya. (2) kerjasama kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 26 Surabaya.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan rancangan studi kasus. Tahapan penelitian studi kasus dalam penelitian ini adalah: (1) menyeleksi topik penelitian, topik penelitian dalam penelitian ini adalah keterampilan manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 26 Surabaya; (2) menentukan masalah dan topik penelitian, dalam penelitian ini yang menjadi topik dan permasalahan utama adalah keterampilan hubungan manusia kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru, kemudian di bagi menjadi dua sub topik dan permasalahan yaitu komunikasi kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru dan kerjasama kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru; (3) mendesain rancangan, rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif; (4) mengumpulkan data, melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi; (5) menganalisis data, analisis data yang di gunakan dalam penelitian ini adalah reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan; (6) menggeneralisasikan temuan, untuk menggeneralisasikan temuan dalam penelitian ini adalah dengan membuat sebuah kesimpulan; (7) validasi data, validasi data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu

dengan keabsahan data melalui uji kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas; (8) menulis laporan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Komunikasi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru di SMP Negeri 26 Surabaya

Komunikasi kepala sekolah merupakan faktor penting dalam upaya peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 26 Surabaya. Hal ini berkaitan dengan cara kepala sekolah dalam menyampaikan pikiran baik yang berupa ide-ide maupun gagasan, pemberian dan penerimaan informasi, pendelegasian tugas, dan pemberian motivasi kepada guru. Widjaya (Fahrudin, 2011:10) yang menjelaskan beberapa tujuan komunikasi yaitu: (a) agar komunikasi (penerima) mengerti apa yang di sampaikan oleh komunikator, sehingga komunikator harus menjelaskan dengan jelas; (b) memahami apa yang diinginkan oleh orang lain; dan (c) agar gagasan dapat diterima oleh *meeting* orang lain;

Penyampaian pikiran, gagasan, maupun ide-ide dilaksanakan pada saat kegiatan *meeting* sekolah. Di sekolah ini terdapat dua kegiatan *meeting* sekolah. *meeting* yang pertama adalah untuk kepala sekolah dan wakil kepala sekolah, *meeting* kedua adalah untuk kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan staf. Melalui kegiatan *meeting* tersebut kepala sekolah dapat menjalin komunikasi yang baik dengan guru, karena melalui *meeting*, menunjukkan bahwa kepala sekolah memberikan kesempatan kepada semua guru untuk menyampaikan pendapat pada kepala sekolah.

Keterampilan dalam berkomunikasi sangat dibutuhkan oleh kepala sekolah untuk mengetahui apakah guru mampu memahami gagasan, ide-ide, maupun perintah yang diberikan oleh kepala sekolah kepada guru. Hal ini sesuai dengan pernyataan Terry dan Rue (Syarif, 2011:130) yang menyatakan bahwa komunikasi adalah suatu kecakapan yang utama bagi pemimpin. Pemimpin dituntut untuk mampu berkomunikasi secara efektif untuk memperoleh pengertian kebijakan-kebijakan, mengerti bahwa intruksi dimengerti dengan jelas dan mengusahakan perbaikan-perbaikan dalam pelaksanaan.

Mengingat pentingnya komunikasi bagi kepala sekolah, maka kepala sekolah berkomunikasi secara intens dengan guru. Kepala sekolah menerapkan komunikasi secara *directly* (bertatap muka secara langsung) dan

non directly (menggunakan perantara baik melalui sms, telepon, maupun e-mail. Sehingga, komunikasi tetap terjalin kapanpun dan dimanapun. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Lunenburg dan Irby (2006:186) yang menjelaskan bahwa kepala sekolah menghabiskan waktu berinteraksi dengan orang-orang. dalam berinteraksi tersebut salah satunya adalah adanya panggilan telepon. Sehingga kepala sekolah membutuhkan keterampilan hubungan manusia yang salah satunya adalah keterampilan dalam berkomunikasi.

Kepala sekolah membedakan informasi menurut sifatnya menjadi dua yaitu: (1) komunikasi yang sifatnya berkala. Untuk komunikasi yang sifatnya berkala disampaikan pada saat kegiatan *meeting* bulanan. (2) Komunikasi yang bersifat *urgent*. Untuk menyampaikan informasi yang bersifat *urgent*, kepala sekolah menerapkan komunikasi 24 jam. Kepala sekolah bersedia mendapatkan informasi dan memberikan informasi meskipun pada waktu malam hari. Informasi yang bersifat mendesak biasanya diperoleh dari Dinas Pendidikan. Maka dari itu, informasi tersebut langsung di *forward* minimal ke wakil kepala sekolah, kemudian dari wakil kepala sekolah disampaikan ke guru. Wakil kepala sekolah sudah terbiasa mendapatkan informasi dari kepala sekolah selama 24 jam. Melalui komunikasi tersebut kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru bisa mendapatkan informasi yang lebih cepat. Baik informasi tersebut berasal dari pihak luar, maupun dari dalam sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat Syarif (2011:128) bahwa kepala sekolah perlu memiliki kemampuan dalam mengkomunikasikan hal-hal yang penting guna menciptakan suasana kerja yang kondusif dan dinamis. Dengan terciptanya suasana yang demikian maka akan mampu mendorong semangat berkarya guru yang pada gilirannya dapat memicu kinerjanya.

Kepala sekolah menerapkan manajemen modern partisipatif dalam menyampaikan informasi, yaitu dengan cara melibatkan semua jenjang manajer mulai dari *top manager*, *middle manager*, hingga *low manager*. Hal ini digunakan agar informasi dapat tersampaikan dengan mudah karena tidak harus semua informasi disampaikan oleh kepala sekolah secara langsung. Sehingga, apabila terdapat sebuah informasi, maka kepala sekolah cukup *men-forward* ke wakil kepala sekolah, kemudian wakil kepala sekolah yang menyebarkan ke semua guru.

Selain itu, manajemen modern partisipatif ini juga digunakan oleh kepala sekolah dalam menerima informasi dari guru. Terutama informasi yang berkaitan dengan permasalahan guru. Kepala sekolah melibatkan semua jenjang manajer dimulai dari manajer paling bawah terlebih dahulu yaitu *low manager*, *middle manager*, hingga *top manager*. Hal ini diterapkan oleh kepala sekolah agar tidak semua permasalahan harus ditangani oleh kepala sekolah. Apabila terdapat sebuah permasalahan pada guru, maka guru dapat menyampaikan terlebih dahulu kepada koordinator guru, kemudian koordinator guru dapat menyampaikan pada wakil kepala sekolah. Wakil kepala akan mencari solusi terlebih dahulu, apabila wakil kepala sekolah dapat memberikan solusi yang tepat, maka permasalahan tersebut tidak perlu disampaikan ke kepala sekolah. Akan tetapi, apabila wakil kepala sekolah tidak dapat memberikan solusi, maka permasalahan tersebut disampaikan pada kepala sekolah.

Penerapan manajemen partisipatif tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan komunikasi vertikal dalam berkomunikasi dengan guru. hal ini sesuai dengan pendapat Effendy (2009:17) yang menyatakan bahwa komunikasi vertikal adalah komunikasi dari atas kebawah. Dalam komunikasi vertikal, kepala sekolah memberikan instruksi, petunjuk, pengarahan, informasi, penjelasan, dan motivasi kepada guru. Sedangkan guru memberikan gagasan, saran, serta menyampaikan permasalahan kepada kepala sekolah. Akan tetapi, pemberian informasi di SMP Negeri 26 Surabaya ini dilakukan secara terstruktur dari manajer paling atas ke manajer paling bawah. Sedangkan penerimaan informasi dilakukan secara terstruktur dari manajer paling bawah ke manajer paling atas.

Meskipun kepala sekolah menerapkan manajemen modern dalam berkomunikasi, akan tetapi dalam penerapannya tidak terlalu kaku, kepala sekolah menggunakannya secara fleksibel. Apabila terdapat suatu informasi yang bersifat sangat penting untuk salah satu guru, maka kepala sekolah langsung memanggil guru yang bersangkutan tanpa melalui perantara wakil kepala sekolah.

Komunikasi kepala sekolah juga digunakan untuk memberikan pemahaman kepada guru. Pemberian pemahaman kepada guru bertujuan untuk meningkatkan kesadaran guru mengenai pentingnya melakukan peningkatan kinerja guru. pemberian pemahaman ini dilakukan pada saat kegiatan

meeting. Kepala sekolah memberikan pemahaman kepada guru sejak awal, yaitu dengan memberikan pengertian kepada guru bahwa tugas yang diberikan harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Kepala sekolah juga memberikan pemahaman bahwa semua usaha yang dilakukan adalah untuk kebaikan sekolah. Melalui pemahaman yang diberikan, guru yang pada awalnya merasa terpaksa dengan tugas yang diberikan kepala sekolah menjadi senang dan ikhlas dalam mengerjakan tugas yang diberikan. Hal ini sesuai dengan dua tujuan komunikasi menurut Widjaya (Fahrudin, 2011:10) yang menjelaskan bahwa tujuan komunikasi yaitu: (1) menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu; dan (2) mendorong orang lain dengan cara yang baik untuk melakukan suatu pekerjaan.

Dalam berkomunikasi, dapat terjadi kesalahpahaman dalam memahami isi komunikasi. Untuk mengantisipasi hal tersebut, kepala sekolah SMP Negeri 26 Surabaya menggunakan komunikasi untuk meluruskan kesalahpahaman yang terjadi agar konflik tidak menjadi semakin besar.

Komunikasi juga dilakukan oleh kepala sekolah untuk memberikan motivasi kepada guru. Pemberian motivasi dilakukan oleh kepala sekolah melalui cara-cara berikut: (1) kepala sekolah memberikan motivasi kepada semua guru dengan cara memberikan dorongan secara terus menerus agar guru memiliki kinerja yang maksimal (2) untuk guru yang memiliki kinerja kurang maksimal, kepala sekolah memberikan 3x kesempatan, apabila tetap tidak mampu, maka kepala sekolah dengan terpaksa memberikan tugas tersebut kepada guru lain. (3) kepala sekolah memberikan penghargaan kepada guru yang memiliki kinerja yang baik dengan cara menyampaikan secara umum pada saat kegiatan rapat; (4) kepala sekolah juga menyampaikan kinerja guru yang kurang baik pada saat kegiatan rapat agar guru tersebut meningkatkan kinerjanya. Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah menggunakan komunikasi persuasif dalam meningkatkan kinerja guru. Hal ini sesuai dengan pendapat Effendy (2009:50) yang mengartikan bahwa hubungan manusia dalam arti sempit adalah komunikasi persuasif yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain dalam situasi kerja untuk menggugah kegairahan dalam bekerjasama secara produktif dan memperoleh kepuasan dalam bekerja. Maka dari itu, dengan adanya komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan guru

diharapkan guru memiliki kemauan untuk bekerjasama dengan optimal.

Berdasarkan pembahasan di atas dapat dipahami bahwa komunikasi kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 26 Surabaya adalah kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk menyampaikan pikiran, memberi dan menerima informasi dengan menerapkan manajemen modern partisipatif, memberikan pemahaman, meluruskan kesalahpahaman, dan memberikan motivasi kepada guru.

B. Kerjasama Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru di SMP Negeri 26 Surabaya

Prestasi yang diraih oleh SMP Negeri 26 Surabaya saat ini merupakan hasil kerjasama antara kepala sekolah dengan warga sekolah, terutama dengan guru. Melalui kerjasama, kinerja guru yang dihasilkan dapat lebih maksimal. sebagaimana yang disampaikan Barnard, Fayol dan Mayo (Sulasmi, 2008:36) yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan kinerja yang efektif sangat di perlukan kerjasama.

Latar belakang kegiatan peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 26 Surabaya adalah adanya kesadaran dari kepala sekolah dan guru, Kepala sekolah merasa perlu untuk meningkatkan kualitas sekolah melalui peningkatan kinerja guru. Sedangkan, guru merasa perlu untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki. Oleh karena itu, kegiatan peningkatan kinerja guru di sekolah ini terus dilakukan.

Kepala sekolah menjalin kerjasama yang baik dengan guru dimulai dengan melibatkan semua guru dalam penyusunan program sekolah. Penyusunan program sekolah dilakukan dengan meminta usulan dari setiap koordinator guru mata pelajaran. Sebelum menyampaikan usulan, koordinator guru berdiskusi terlebih dahulu dengan anggota guru mata pelajaran. Setelah itu, usulan dari masing-masing koordinator guru akan dibahas pada kegiatan rapat untuk menentukan usulan program tersebut diterima atau ditolak. Selain itu, kepala sekolah juga bekerjasama dengan guru untuk membuat anggaran sekolah. Anggaran sekolah ditentukan dengan cara membuat RKAS (Rencana Kerja Anggaran Sekolah). RKAS dibuat oleh kepala sekolah dengan guru yang kemudian disetujui oleh kepala sekolah dan komite sekolah. Dalam RKAS sekolah tercantum semua anggaran untuk pelaksanaan program sekolah, termasuk anggaran untuk kegiatan peningkatan kinerja

guru yang telah dialokasikan. Kegiatan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah bekerjasama dengan guru dalam menentukan program sekolah beserta anggaran dana yang dibutuhkan dalam melaksanakan program. Dengan melibatkan semua guru dalam pembuatan program sekolah dapat meningkatkan rasa tanggung jawab pada diri guru karena program yang dibuat tersebut merupakan kesepakatan bersama sehingga hasilnya akan lebih optimal. Hal ini sesuai dengan pendapat Arikunto, (Sari, 2013:4) yang menyatakan bahwa kerjasama dapat memberikan keuntungan bagi suatu organisasi dan memberikan pengaruh baik bagi para anggotanya, hal ini dikarenakan anggota yang bekerjasama dapat mempertinggi produktifitas dari pada anggota yang bekerja secara individu.

Kerjasama yang terjalin antara kepala sekolah dengan guru sangat harmonis dan penuh semangat, kepala sekolah dengan bangga menyebutnya *My Dream Tim*. Kepala sekolah dan guru sering lembur bersama untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan. Karena memiliki semangat yang tinggi, kepala sekolah dan guru tidak mengeluh meskipun banyak menghabiskan waktu disekolah. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah telah mampu menciptakan sekolah yang unggul melalui semangat kerjasama dari guru. Hal ini sesuai dengan pendapat Andrew (Sulasmi, 2008:36) menjelaskan bahwa keunggulan sebuah organisasi terletak pada sumber daya manusia yang dimiliki. Baik secara individual maupun secara berkelompok harus di dukung oleh semangat kerjasama yang tinggi. Organisasi harus berusaha membangun individu yang unggul dan membangun semangat kerjasama yang kuat dalam mencapai tujuan.

Kerjasama di sekolah ini dilakukan dengan cara membagi tugas dan tanggung jawab berdasarkan kemampuan masing-masing. Tugas dan tanggung jawab yang diberikan saling berkaitan antara guru satu dengan guru yang lain. Maka dari itu, kepala sekolah sangat menekankan agar guru menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan secara maksimal. Apabila guru melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara maksimal, agar secara keseluruhan hasilnya juga maksimal. Hal ini sesuai dengan definisi kerjasama menurut Poerwono (Sari, 2013:4) bahwa kinerja guru adalah keadaan dimana terdapat sekumpulan orang yang bekerja secara bersama-sama dalam sebuah organisasi untuk memperoleh hasil yang sebesar-besarnya. Kerjasama melibatkan

kegiatan pembagian tugas, dimana setiap orang mengerjakan setiap pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan bersama.

Peningkatan kinerja guru yang dilakukan di SMP Negeri 26 Surabaya adalah dengan membentuk koordinator guru mata pelajaran. Tugas koordinator guru mata pelajaran adalah mengkoordinir guru dengan mata pelajaran yang sama untuk melakukan kegiatan peningkatan kinerja guru. Kegiatan peningkatan kinerja guru yang dilakukan disekolah ini adalah MGMP sekolah, *Lesson Study*, workshop, dan pelatihan. Dengan dibentuk koordinator guru dan dikelompokkan sesuai dengan mata pelajaran masing-masing diharapkan terdapat kerjasama yang terjalin antara kepala sekolah dengan guru, dan guru dengan guru. Dengan adanya kerjasama dalam peningkatan kinerja guru, diharapkan kinerja guru lebih optimal dari pada bekerja secara individu. Peningkatan kinerja guru yang dilakukan secara berkelompok yang dibentuk menimbulkan ketergantungan yang positif dan tanggung jawab antara individu setiap guru maupun tanggung jawab kelompok guru untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini sesuai dengan pendapat Johnson dan Johnson (2012:108) yang menjelaskan bahwa komponen kerjasama yang efektif adalah saling ketergantungan yang positif, tanggung jawab, tatap muka, penggunaan keterampilan yang sesuai, dan proses dalam kelompok.

Kerjasama kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru juga dilakukan dengan membantu guru yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kepala sekolah memberikan saran-saran kepada guru yang mengalami kesulitan. Dalam hal pembelajaran, kepala sekolah turut membantu guru-guru mata pelajaran matematika yang mengalami kesulitan dalam memahami materi pelajaran karena mata pelajaran tersebut sama dengan bidang mata pelajaran yang dikuasai kepala sekolah. Hal ini juga sesuai dengan pendapat Arikunto, (Sari, 2013:4) yang menjelaskan bahwa dengan adanya kerjasama dapat mempertinggi produktivitas kerja dari pada bekerja secara individu karena melalui kerjasama dapat saling membantu antara individu satu dengan individu yang lain.

Berdasarkan pembahasan di atas dapat dipahami bahwa kerjasama kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 26 Surabaya adalah usaha-usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah dan guru untuk meningkatkan kinerja guru dimulai dari

menentukan program secara bersama-sama, mendelegasikan tugas sesuai kemampuan guru, dan membantu mengatasi kesulitan yang dialami guru.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan paparan data, temuan penelitian dan pembahasan tentang keterampilan manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru, khususnya keterampilan hubungan manusia dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 26 Surabaya yang telah dipaparkan. Maka, kesimpulannya adalah: (1) Komunikasi kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 26 Surabaya adalah kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk menyampaikan pikiran, memberi dan menerima informasi dengan menerapkan manajemen modern partisipatif, memberikan pemahaman, meluruskan kesalahpahaman, dan memberikan motivasi kepada guru yang disampaikan secara *directly* dan *non directly* agar guru meningkatkan kinerja yang dimiliki. Komunikasi menurut sifatnya dibedakan menjadi dua yaitu *urgent* dan berkala, untuk komunikasi yang bersifat *urgent* kepala sekolah menerapkan komunikasi 24 jam penuh, sedangkan untuk komunikasi yang sifatnya berkala disampaikan pada saat kegiatan *meeting* sekolah. Komunikasi yang baik dilakukan untuk meningkatkan kesadaran guru agar guru tidak merasa terpaksa dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh kepala sekolah sehingga kinerjanya lebih optimal; (2) Kerjasama kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 26 Surabaya adalah usaha-usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah dan guru secara bersama-sama yang dapat memberikan keuntungan dan pengaruh terhadap peningkatan kinerja guru, usaha-usaha tersebut dilakukan dengan cara menentukan program secara bersama-sama membagi tugas dan tanggung jawab sesuai kemampuan masing-masing, dan saling membantu dalam mengatasi kesulitan yang dihadapi guru.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka peneliti memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Komunikasi kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 26 Surabaya hendaknya kepala sekolah tidak mendominasi komunikasi, artinya kepala sekolah tidak hanya memberikan informasi

dan perintah kepada guru saja, akan tetapi kepala sekolah juga perlu bersifat terbuka dalam menerima komunikasi dan pendapat dari guru. Dengan adanya saling bertukar pikiran, maka kegiatan peningkatan kinerja guru akan lebih mudah dilakukan.

2. Kepala sekolah dan guru perlu untuk menghindari adanya kesalahpahaman dalam berkomunikasi. Maka dari itu, komunikasi harus disampaikan secara jelas dan mudah dimengerti
3. Untuk guru, hendaknya guru memiliki komitmen dan rasa tanggung jawab yang tinggi untuk secara terus menerus melakukan peningkatan kinerja yang dimiliki.
4. Untuk peneliti selanjutnya, dapat menindaklanjuti tentang keterampilan manajerial yang dimiliki kepala sekolah di SMP Negeri 26 Surabaya, khususnya sub keterampilan hubungan manusia lainnya yang memiliki keterkaitan dengan komunikasi dan kerjasama kepala sekolah dalam upaya peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 26 Surabaya.

DAFTAR RUJUKAN

- Agus P, Nurtanio. Tanpa tahun. *Strategi Mengembangkan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah*. <https://www.google.com/url?.bmk>. (online) diakses pada 1 Oktober 2013.
- Ayal, Jimmy. 2013. *Kemendikbud Akui Kualitas Guru Masih Rendah*. <http://www.antarane.ws.com/berita/397722/>. (Online). Diakses pada 8 Desember 2013.
- Daryanto. 2011. *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media.
- ndy, Onong Uchjana. 2009. *Human Relation dan Public Relation*. Bandung: Mandar Maju.
- Fahrudin, Ahmad. 2011. *Komunikasi Antara Kepala Sekolah dengan Guru di MTs Al-Fitroh Cipondoh Kota Tangerang*. <http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/5012>. Diakses pada 1 Februari 2014.
- Helliriegel, Don dan Jr Solcum W John. 1989. *Management 5th*. Canada: Addison-Wesley Publishing Company.
- Indrawati, Yuliani. 2006. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Matematika dalam Pelaksanaan Kurikulum Berbasis Kompetensi*

- (KBB) Pada Sekolah Menengah Atas Kota Palembang. <http://digilib.unsri.ac.id/pdf> Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya vol.4 no. 7 Juni 2006. (Online). Diakses pada 24 Desember 2013.
- Irby. Beverly J dan Fred C Lunenburg. 2006. *The Principalship: Vision to Action*. USA: Wadsworth.
- Johnson, David W dan Frank P, Johnson. 2012. *Dinamika Kelompok: Teori dan Keterampilan*. Jakarta: Indeks.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia Dalam Jaringan (KBBI Daring). 2008. <http://pusatbahasa.kemdiknas.go.id/kbbi/>. (Online). Diakses pada 30 Oktober 2013.
- Karweti, Engkay. 2010. *Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di Kabupaten Subang*. <http://jurnal.upi.edu>. Jurnal Penelitian Pendidikan Vol 11 No.2. (Online) Diakses pada 30 Oktober 2013.
- Kriyantono, Rachmat. 2008. *Teknik Praktis Riset Komunikasi: Disertai Contoh Praktis Riset Media, Public Relations, Advertising, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pemasaran*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group. 142
- Kusnan. 2007. Kemampuan Manajerial Madrasah dan Implikasinya Terhadap Kinerja Guru. <http://jurnaliqro.files.wordpress.com/2008/08/01-kusnan-1-12.pdf>. Jurnal iqro' volume 3 Januari-Juni 2007. (Online). Diakses pada 28 Desember 2013.
- Moleong. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung. PT: Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, Deddy. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung. PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2007. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 143
- Nuchiyah, Nunu. 2007. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Mengajar Guru Terhadap Peningkatan Prestasi Belajar Siswa*. Jurnal Pendidikan Dasar. Volume-V Nomor: 7 April 2007. http://file.upi.edu/Direktori/JURNAL/PENDIDIKAN_DASAR/Vol. V No. 7 April 2007/Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja.pdf. (Online). Diakses pada: 23 Desember 2013.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 74 tahun 2008 tentang Guru.
- Pidarta, Made. 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesia, Edisi Revisi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Plunkett, Warren R dan Raymond F. Attner. 1987. *Introduction to Management*. California: Kent Publishing Company
- Robbins, Stephen dan Mary Coulter. 2010. *Manajemen (Edisi Kesepuluh)*. Jakarta: Erlangga.
- Sagala, Syaiful. 2010. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Saondi, dan Aris, Suherman. 2010. *Etika Profesi Keguruan*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sari, Yunia. 2013. *Peningkatan Kerjasama di Sekolah Dasar*. <http://www.e-journal.unp.ac.id/index.php/bahana/article/view/2708>. Volume 1 Nomor 1 Oktober 2013. (Online). Diakses pada: 5 Januari 2014
- Siti. 2008. *Pengaruh Kepemimpinan Membangun Semangat Kerjasama dengan Kebersamaan Visi Sebagai Moderator*. <http://journal.lib.unair.ac.id/index.php/ME/article/view/811>. Vol 18 No. 1 (2008) (Online) Diakses pada: 25 Januari 2014.
- Sumarno. 2009. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Paguyuban Kabupaten Brebes*. (Online). http://lib.unnes.ac.id/16740/1/11035070_21.pdf Diakses pada 19 Desember 2013.
- Supriyono, Arif. 2010. *M Nuh Nilai Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Rendah*. <http://www.republika.co.id> (Online) diakses pada 30 Oktober 2013

- Suwardi. 2007. *Manajemen Pembelajaran: Menciptakan Guru Kreatif dan Berkompetensi*. Surabaya: JP Books.
- Sugiono, dkk. 2010. *Pengantar Ilmu Pendidikan*. Bintang: Surabaya.
- Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Syarif, Maryadi H. 2011. *Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru*. http://www.e-journal.iainjambi.ac.id/index.php/media_akademika/article/view/55/48. Media Akademika, vol. 26, No. 1, Januari 2011, halaman 125-136. (Online). Diakses pada 1 Februari 2014.
- Tubbs, Stewart L dan Sylvia, Moss. 2005. *Human Communication Prinsip-Prinsip Dasar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ulfatin, N. Tahun. *Penelitian Kualitatif*. Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Usman, Husaini. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Kejuruan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Undang-Undang No.14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Wahjosumidjo. 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta.
- Walid, Muhammad. 2008. *Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah/Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan*. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fjournal.uin-malang.ac.id.bmk>. Jurnal Penelitian Pendidikan Vol.1. No.1 Juli-Desember 2008. (Online). Diakses pada 1 November 2013.
- Werang, Basilus Wedan. 2012. *Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Moral Kerja Guru SMA Negeri di Kota Merauke*. <http://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/download/442/481>. Jurnal Aplikasi Manajemen volume 10 Nomor 3 September 2012. ISSN: 1963-5241. (online). Diakses pada 25 Desember 2013.
- West, Richard dan Turner Lynn H. 2008. *Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Williams, Chuck. 2006. *Effective Management: A Multimedia Approach*. USA: Pre-Press Company, Inc.
- Yogaswara, Atep dkk. 2010. *Kontribusi Manajerial Kepala Sekolah dan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Terhadap Kinerja Mengajar Guru: Analisis Deskriptif pada Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kecamatan Purwakarta Kabupaten Purwakarta*. http://jurnal.upi.edu/file/6-Atep_Yogaswara.pdf. Jurnal Penelitian Vol.11 No. 2 Oktober. (Online) Diakses pada 20 November 2013.