

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, KINERJA GURU,
BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH, PENGARUHNYA
TERHADAP PRODUKTIVITAS SEKOLAH**



Pidato Pengukuhan Guru Besar Ilmu Manajemen Pemasaran
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Sebelas Maret

Disampaikan Dalam Sidang Senat Terbuka
Universitas Sebelas Maret Surakarta
Pada Tanggal 28 Juli 2007

Oleh :
Prof. Dr. H. Trisno Martono

**SEBELAS MARET UNIVERSITY PRESS
SURAKARTA
2007**

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, KINERJA GURU,
BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH PENGARUHNYA
TERHADAP PRODUKTIVITAS SEKOLAH**

Bismillahirrahmanirrohiim

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Salam sejahtera untuk kita semua.

Yth. Rektor/Ketua Senat Universitas Sebelas Maret, Sekretaris dan anggota Senat Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Yth. Dewan Penyantun Universitas Sebelas Maret Surakarta

Yth. Para pejabat sipil dan militer

Yth. Para Pimpinan Tingkat Universitas, Fakultas dan Jurusan serta Prodi/BKK di lingkungan Universitas Sebelas Maret.

Yth. Tamu undangan, teman sejawat semua dan seluruh hadirin yang berbahagia.

Pertama-tama marilah kami hantarkan secara bersama, memanjatkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita sekalian sehingga pada pagi hari ini kita dapat berkumpul bersama di ruang ini. Atas ridha dan perkenanNya pulalah, saya dapat berdiri di mimbar yang terhormat ini untuk menyampaikan pidato pengukuhan sebagai Guru Besar pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Melalui pidato pengukuhan ini, saya berharap dapat memberikan sumbangan pikiran untuk meningkatkan kualitas pendidikan di segala jenjang pendidikan dalam upaya meningkatkan kualitas lulusan.

Sumbangan pikiran ini diharapkan pula dapat menjadi upaya bersama bagi para profesional pendidikan dan pihak yang bertanggung jawab dalam mengabdikan diri di bidang pendidikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia.

Pendahuluan

Hadirin yang terhormat,

Kualitas pendidikan di Indonesia mengalami pasang surut. Perkembangan kualitas pendidikan di Indonesia masih dikategorikan rendah baik di tingkat dunia maupun di tingkat Asia Tenggara. Meskipun telah dilakukan upaya, baik oleh pemerintah pusat maupun oleh pihak swasta untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Upaya-upaya yang telah dilakukan pemerintah diantaranya : 1) perubahan sistem pendidikan yang berkali-kali, baik mengenai substansi materi maupun organisasi pendidikan; 2) peningkatan kualitas pendidik/SDM melalui diklat; 3) pengadaan materi dan media pembelajaran; 4) perbaikan sarana prasarana pembelajaran, dan 5) upaya peningkatan manajemen sekolah.

Terbitnya UU No. 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah, yaitu perubahan dari sistem sentralisasi menjadi desentralisasi dalam pengelolaan pendidikan. UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, UU No. 14/2005 tentang Guru dan Dosen, PP No. 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Pada era desentralisasi, budaya pendidikan telah memberikan kewenangan lebih kepada Kepala Sekolah untuk melaksanakan pengelolaan pendidikan agar lebih baik, merata dan produktifitas tinggi.

Berdasarkan fakta masih banyak kepala sekolah yang bertujuan hanya semata mencapai jabatan dan masih banyak yang belum berprofesi sebagai pemimpin sebatas bekerja sesuai dengan aturan saja atau memenuhi target kerja. Namun sebenarnya diperlukan suatu pengetahuan, kemampuan, seni, prediksi, dan ketepatan dalam bertindak atau mengambil keputusan.

Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah masih diwarnai oleh gaya paternalistik, yang terlihat adalah gejala bahwa adanya gagasan

yang dianggap dari Kepala Sekolah harus dihargai, dihormati, dan bahkan harus dilaksanakan.

Oleh karena itu, peningkatan produktivitas sekolah harus mendapat dukungan dari berbagai pihak dengan cara mengelola komponen-komponen, baik yang berada di dalam maupun di luar lingkungan pendidikan.

Perubahan sistem pendidikan terjadi dalam proses yang relatif cepat sehingga membuat banyak pendidik/guru perlu beradaptasi diri terutama pada budaya organisasi sekolah.

Budaya organisasi sekolah dengan sistem tradisional masih melekat pada perilaku sumber daya manusia yang ada.

Selain kepala sekolah, dan budaya organisasi sekolah, guru termasuk salah satu komponen penting yang berperan dalam keberhasilan peningkatan kualitas produktivitas sekolah.

Kinerja guru sering dipertanyakan oleh masyarakat ketika terjadi ketidakpuasan pada hasil pendidikan peserta didik seperti hasil Ujian Nasional (UN) siswa yang rendah dan SDM lulusan sekolah kalah kualitasnya dengan negara lain.

Namun demikian kinerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh kualifikasi dan kompetensinya tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor lain yang secara langsung maupun tidak langsung ikut berperan.

Oleh karena itu untuk mengubah budaya organisasi sekolah yang modern dan profesional dalam waktu singkat merupakan hal yang berat bagi guru maupun kepala sekolah.

Hal tersebut juga disebabkan oleh adanya dukungan berbagai pihak termasuk dinas pendidikan suatu saat sebagai pembina terkait tidak sesuai dengan apa yang harap oleh guru maupun kepala sekolah.

Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pemimpin akan muncul jika ada sekelompok orang bekerja yang melakukan aktivitas bersama untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan atau mengelola orang lain agar mereka mau berbuat sesuatu demi tercapai tujuan bersama (Gibson dalam Sudarmayanti, 2002: 272).

Jadi dalam memimpin pasti terlibat kemampuan seseorang untuk mempengaruhi atau memotivasi orang lain/bawahannya agar mereka mau melaksanakan tugasnya dengan baik. Pengertian lain bahwa kepemimpinan merupakan suatu aktivitas untuk mempengaruhi perilaku atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok (Miftah Toha, 2004: 9).

Pengertian juga mengungkapkan bahwa pemimpin ditentukan oleh bakat dan kemampuan/kepandaian. Bakat yaitu sifat yang dibawa sejak lahir sedang kemampuan atau kepandaian yaitu suatu kemampuan yang dicapai karena belajar atau berlatih secara teori maupun praktek mengenai kepemimpinan untuk bertindak sebagai pemimpin. Di dalam prakteknya akan lebih baik apabila kedua hal tersebut ada pada diri seorang pemimpin, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi dan kemampuan untuk mengelola pekerjaan atau suatu organisasi.

Kepemimpinan berkaitan dengan sebuah organisasi bahwa kepemimpinan sebagai pencerminan suatu kualitas organisasi sebagai sistem yang memiliki karakteristik. Konsep tersebut menjadi gambaran bahwa maju dan mundurnya suatu organisasi sangat tergantung dari pemimpin.

Lembaga pendidikan atau sekolah sebagai organisasi formal merupakan suatu sistem yang terdiri dari beberapa komponen. Dari

komponen yang ada seorang pemimpin harus mengetahui dan memberdayakan bawahannya untuk mengerjakan tugas.

Sehubungan dengan jabatan sebagai kepala sekolah sebenarnya terdapat tiga peran yaitu: 1) Kepala Sekolah sebagai pemimpin sekolah, 2) Kepala Sekolah sebagai manajer dan 3) Kepala Sekolah sebagai administrator.

Kepala sekolah sebagai pemimpin yaitu mengarahkan, mempengaruhi, memberi pengertian atau sejenisnya kepada staf untuk bekerja mencapai tujuan. Sedang kepala sekolah sebagai manajer berkaitan dengan pengelolaan sekolah mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan pelaporannya. Kepala sekolah sebagai administrator berkaitan dengan jabatan dalam keorganisasian yaitu terkait dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab seperti halnya dikemukakan Wirawan (2002: 17) bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses bukan sesuatu yang terjadi seketika. Istilah proses dalam istilah kepemimpinan ini terdiri dari masukan, proses dan keluaran.

Pemimpin mempunyai peranan sebagai subyek yang aktif, kreatif dalam menggerakkan orang baik sebagai individu maupun kelompok/organisasi dalam pencapaian tujuan/visi, secara efektif.

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran strategi dalam kerangka manajemen dan kepala sekolah merupakan salah satu faktor terpenting dalam menunjang keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Kepala sekolah adalah pengelola satuan pendidikan yang bertugas menghimpun, memanfaatkan, mengoptimalkan seluruh potensi dan SDM, sumber daya lingkungan (sarana dan prasarana) serta sumber dana yang ada untuk membina sekolah dan masyarakat sekolah yang dikelolanya.

Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peran kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Kualitas kepemimpinan menurut Rodger D. Callons dalam Timpe (1993: 38-40) telah diidentifikasi sejumlah ciri-ciri pemimpin yang berhasil diantaranya adalah kelancaran berbicara, kemampuan untuk memecahkan masalah, kesadaran akan kebutuhan, keluwesan, kecerdasan, kesediaan menerima tanggung jawab, ketrampilan sosial dan kesadaran akan lingkungan.

Pemimpin sebagai suatu atribut yang terdiri dari 12 karakteristik yaitu : 1) vitalitas dan stamina fisik, 2) inteligensia, 3) kemampuan menerima tanggung jawab, 4) kompetensi penugasan, 5) memahami kebutuhan orang lain, 6) terampil berurusan dengan orang lain, 7) ingin berhasil, 8) kemauan bermotivasi, 9) keberanian, keteguhan dan ketahanan pribadi, 10) kemampuan menenangkan perasaan, 11) kemampuan manajemen, memutuskan dan menetapkan, 12) adaptasi dan fleksibilitas (Salusu, 1996: 210).

Berdasarkan beberapa sifat pemimpin di atas maka pemimpin merupakan orang pilihan yang mempunyai sifat-sifat unggul dibanding dengan lainnya dalam satu kelompok.

Di samping sifat, fungsi dan kualitas terdapat implikasi dari sifat-sifat, perilaku, pengetahuan, dan fungsi dalam pelaksanaan sehari-hari dengan cara atau gaya tersendiri agar berhasil sesuai dengan harapan.

Terdapat 2 dua gaya yang digunakan oleh pemimpin yaitu gaya yang berorientasi pada tugas dan gaya yang berorientasi pada karyawan.

Gaya pemimpin yang berorientasi pada tugas yaitu mengarahkan dan mengawasi secara ketat bawahannya untuk memastikan bahwa

tugas dijalankan dengan memuaskan. Gaya pemimpin yang berorientasi pada karyawan yaitu mencoba memotivasi karyawan bukan mengendalikan karyawan (Linkert dikutip oleh James AF Stoner, 1982: 120).

Terdapat 8 tipe kepemimpinan yaitu 1) tipe kharismatik, 2) Tipe paternalistik dan maternalistis, 3) tipe meliteristis, 4) tipe otokratis, 5) tipe laissez faire, 6) tipe populastis, 7) tipe administratif atau eksekutif, 8) tipe demokratis.

Berdasarkan pendapat Gary Yukl, 2002: 6, dijelaskan berbagai ukuran dari keberhasilan pencapaian tujuan yang disebabkan oleh kepemimpinan dapat dilakukan secara langsung maupun secara tidak langsung.

Dengan demikian kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap hasil kerja atau produktivitas secara langsung maupun tidak langsung.

Kinerja Guru

Kinerja merupakan hasil kerja seluruh aktivitas dari seluruh komponen sumber daya yang ada.

Kinerja atau performance adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan norma maupun etika (Suryadi Prawiro Sentono, 1999: 1).

Guru adalah seorang yang berdiri di depan kelas untuk menyampaikan ilmu pengetahuan dan sebagai orang yang banyak digugu dan ditiru. Menurut UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa pendidik (guru) merupakan tenaga profesional

yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan.

Guru adalah seorang tenaga profesional yang dapat menjadikan murid-muridnya mampu merencanakan, menganalisis dan menyimpulkan masalah yang dihadapi (Syafrudin Nurdin, 2005: 7).

Seorang guru tidak hanya terbatas pada status sebagai pengajar saja, namun peranan guru lebih luas lagi yaitu sebagai penyelenggara pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan/mutu produktivitas.

Kinerja seseorang sangat ditentukan oleh pengalaman, latihan, pendidikan dan karakteristik mental serta fisik, di samping itu kinerja juga dipengaruhi oleh aspek bahasa, aspek hukum, kebudayaan setempat yang merupakan tambahan spesifik penting lainnya.

Untuk penilaian kinerja oleh John Suprihanto, 1996: 2 dapat ditujukan pada berbagai aspek yaitu; 1) kemampuan kerja, 2) kerajinan, 3) disiplin, 4) hubungan kerja, 5) prakarsa dan kepemimpinan atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya.

Hal yang mudah mempengaruhi kinerja adalah imbalan yang diperoleh, hadiah yang diberikan baik hadiah dari luar maupun dari dalam akan dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Hadiah tersebut dapat memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan lebih baik.

Sesuatu yang paling berperan untuk memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan lebih baik adalah adanya hadiah. Disamping hal tersebut juga diperlukan kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan pemberian penghargaan.

Kinerja guru sebagai tenaga kependidikan dan sebagai karyawan/pegawai negeri sipil baik di lembaga/yayasan sekolah, berperan

sebagai pengelola pendidikan. Maka sebagai seorang guru dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya di sekolah dalam rangka mencapai tujuan, terkait dengan prestasi belajar siswa.

Pendidik/guru sebagai unsur yang sangat strategis dan sebagai ujung tombak dalam merealisasikan tujuan untuk mewujudkan produktivitas sekolah yang berkualitas. Pendidikan harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi; 1) kompetensi pedagogik, 2) kompetensi kepribadian, 3) kompetensi profesional, dan 4) kompetensi sosial (PP 19/2005: 23-24).

Dengan demikian kinerja guru merupakan hasil yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya di sekolah baik sebagai pendidik dan pengajar dalam rangka mencapai tujuan yaitu mewujudkan lulusan/prestasi belajar siswa yang optimal.

Budaya Organisasi Sekolah

Budaya adalah sumber keunggulan kompetitif utama berkelanjutan yang kemungkinan timbul sebagai pemersatu dalam organisasi sistem, struktur dan karir (Subir Chowdhury, 2005: 327). Budaya sebagai semua temu hasil karya, rasa dan cipta masyarakat. Karya masyarakat menghasilkan teknologi dan kebudayaan, kebendaan dan kebudayaan jasmaniah dalam upaya menguasai alam sekitarnya. Rasa meliputi jiwa manusia, mewujudkan segala kaidah-kaidah dan nilai-nilai kemasyarakatan dalam arti luas, di dalamnya

meliputi ideologi, kebatinan, kesenian serta segala pengetahuan dan teknologi (Soerjono Soekanto, 1993: 166).

Sekolah merupakan suatu organisasi, dan budaya yang ada di tingkat sekolah merupakan budaya organisasi. Resep utama budaya organisasi adalah interpretasi kolektif yang dilakukan oleh anggota-anggota organisasi berikut hasil aktivitasnya.

Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Budaya selalu mengalami perubahan, hal ini sesuai dengan peranan sekolah sebagai agen perubahan yang selalu siap untuk mengikuti perubahan yang terjadi. Maka budaya organisasi sekolah diharapkan juga mampu mengikuti, menyeleksi, dan berinovasi terhadap perubahan yang terjadi. Tilaar, 2004: 41 mengemukakan bahwa kebudayaan dan pendidikan merupakan dua unsur yang tidak dapat dipisahkan karena saling mengikat. Budaya itu hidup dan berkembang karena proses pendidikan, dan pendidikan itu hanya ada dalam suatu konteks kebudayaan. Yang ada dalam arti kurikulum adalah sebagai rekayasa dari pembudayaan suatu masyarakat, sedangkan proses pendidikan itu pada hakekatnya merupakan suatu proses pembudayaan yang dinamik.

Budaya organisasi terdiri dari dua komponen yaitu: 1) nilai (value) yakni sesuatu yang diyakini oleh warga organisasi dalam mengetahui apa yang benar dan apa yang salah, dan 2) keyakinan (belief) yakni sikap tentang cara bagaimana seharusnya bekerja dalam organisasinya. Perubahan-perubahan yang terjadi dalam penyelenggaraan pendidikan diharapkan para pelaksana pendidikan di sekolah dapat mengubah budaya organisasinya sesuai dengan kondisi yang ada.

Terdapat beberapa kriteria kelompok dalam merespon perubahan dikemukakan oleh Handoko T. Hani, 2001: 322-323 yaitu:

1) menyangkal perubahan yang terjadi, 2) mengabaikan adanya perubahan, 3) menolak perubahan, 4) menerima perubahan dan menyesuaikan dengan perubahan, dan 5) mengantisipasi perubahan dan merencanakannya.

Kondisi yang terjadi mengenai sikap, perilaku, pola pikir, tindakan terhadap keadaan organisasi adalah merupakan suatu budaya organisasi.

Budaya organisasi dapat diciptakan dan dikondisikan oleh sesama tenaga kerja yang ada di organisasi bersangkutan.

Budaya organisasi memiliki peranan yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan keefektifan kinerja organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial yang mengikat sesama anggota organisasi secara bersama-sama dalam suatu visi dan tujuan yang sama.

Ada 4 fungsi budaya organisasi yaitu; 1) memberikan suatu identitas organisasional kepada anggota organisasi, 2) memfasilitasi dan membuahkan komitmen kolektif, 3) meningkatkan stabilitas sistem sosial, dan 4) membentuk perilaku dengan membantu anggota-anggota organisasi memiliki pengertian terhadap sekitarnya.

Budaya organisasi dapat dikatakan baik jika mampu menggerakkan seluruh personal secara sadar dan mampu memberikan kontribusi terhadap keefektifan serta produktivitas kerja yang optimal.

Dengan demikian budaya organisasi sekolah sebagai bagian kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formulanya untuk menciptakan norma perilaku pelaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan dalam rangka mencapai tujuan organisasi sekolah.

Produktivitas Sekolah

Produktivitas merupakan rasio antara input (masukan) dan out put (keluaran) yang diperoleh. Masukan dapat berupa biaya produksi, peralatan dan lainnya sedang keluaran dapat berupa barang, uang atau jasa.

Jika diterapkan pada pendidikan maka produktivitas merupakan hasil segala upaya dari sekolah dengan menghasilkan kuantitas serta kualitas siswa, dan pendidikan. Namun dalam pengertian keluaran atau hasil ini cenderung pada kualitas keluasaan.

Demikian pula produktivitas di bidang pendidikan/sekolah menyangkut upaya peningkatan produksi. Sebagai sarana untuk meningkatkan produksi di bidang pendidikan adalah ketenagaan, kepandaian/keahlian, teknik pembelajaran, kurikulum, peralatan atau sarana prasarana pendidikan sebagai sistem pendidikan (Hasibuan, 2005: 128)

Produktivitas yang diharapkan terjadinya peningkatan pengetahuan dan perilaku siswa menuju ke arah yang lebih baik maupun peningkatan kuantitas. Di dunia pendidikan lebih cenderung ke peningkatan kualitas atau mutu lulusan yang semakin tinggi.

Dewasa ini produktivitas individu mendapatkan perhatian cukup besar. Individu sebagai tenaga kerja yang memiliki kualitas adalah ukuran untuk menyatakan seberapa jauh dipenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi dan harapan. Kualitas berkaitan dengan hasil yang dicapai dan proses produksi, hal ini mempengaruhi kualitas hasil yang dicapai. Keluaran di bidang pendidikan meliputi berbagai upaya yang terkait dengan peningkatan kuantitas out put, peningkatan kualitas out put, peningkatan efektivitas kerja dan peningkatan efisiensi kerja.

Oleh Smith 1990: 45 dikemukakan bahwa produktivitas dikaitkan dengan pemenuhan kebutuhan. Pengertian tersebut dikaitkan

dengan keberadaan guru, yaitu berupa gaji dan penghasilan lainnya dari tempat kerja atau sekolah.

Apabila kebutuhan dapat dipenuhi maka guru akan lebih semangat untuk meningkatkan produktivitas kerja. Produktivitas pendidikan mencakup tiga fungsi yaitu: 1) *the administrative function*, 2) *the psychology production function*, 3) *the economic production function*.

Beberapa prinsip untuk meningkatkan produktivitas dan merupakan cara atau strategi dalam pencapaiannya yaitu: 1) mempercepat produk dapat diimplikasikan dalam dunia pendidikan adalah peningkatan proses pencapaian tujuan pembelajaran; 2) mendapatkan posisi yang tepat diimplikasikan di dunia pendidikan yaitu dengan menempatkan guru sesuai dengan bidang studi yang menjadi latar belakang pendidikannya; 3) jangan menambah kapasitas yang telah ada diimplikasikan di dunia pendidikan adalah memaksakan kerja kepada guru di luar kemampuannya; 4) gunakan informasi yang akurat untuk mengukur kerja.

Beberapa unsur yang menentukan produktivitas sekolah diantaranya adalah kepemimpinan kepala sekolah, guru, sarana prasarana, siswa dan unsur penunjang lainnya.

Khusus bagi guru memegang peranan penting di dalam produktivitas sekolah yang berkaitan dengan kualitas lulusan siswa. Sedang faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas sekolah tergantung dari berbagai hal yang saling berhubungan diantaranya adalah dengan guru, sarana prasarana, pemimpin, siswa, aturan serta unsur-unsur lainnya yang terkait.

Secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam 3 jenis yang sangat berbeda yaitu: 1) perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini

memuaskan, namun hanya mengetengahkan meningkat atau berkurang, 2) perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan) dengan unit lainnya. Pengukuran semacam ini merupakan pencapaian secara relatif, dan 3) perbandingan pelaksanaan sekarang dengan target yang dicapai. Inilah yang terbaik, sebab memusatkan perhatian pada sasaran/tujuan.

Berdasarkan atas hasil temuan bahwa :

1) Ternyata terdapat pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap produktivitas sekolah; 2) Terdapat pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung budaya organisasi sekolah terhadap produktivitas sekolah; 3) terdapat pengaruh langsung kinerja guru terhadap produktivitas sekolah.

Kesimpulan

Hadirin yang terhormat,

Produktivitas sekolah baik secara kuantitas dan kualitasnya dapat ditingkatkan melalui peningkatan profesionalitas kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru serta budaya organisasi sekolah yang mendukung baik secara langsung maupun tidak langsung.

Peningkatan strategi kepemimpinan profesional, dilakukan dengan jalan mengadakan analisis lingkungan yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman/tantangan. Melalui peningkatan gaya kepemimpinan dengan menerapkan gaya kepemimpinan situasional. Khususnya bagi yang memerlukan sikap tegas dapat diterapkan gaya kepemimpinan otoriter, namun bagi yang dapat diajak bekerja sama dilakukan gaya kepemimpinan demokrasi.

Produktivitas sekolah dapat meningkat jika penerapan demokrasi antar unsur sumberdaya manusia terwujud, disamping juga diperlukan peningkatan budaya saling menghargai, budaya inovatif, budaya kreatif, budaya profesionalisme dan budaya belajar. Bagi semua unsur yang terkait dalam satu sistem juga harus melaksanakannya baik siswa, guru dan karyawan termasuk kerjasama dengan unsur terkait di luar lembaga yang ada.

Berbagai unsur sekolah yang ada terutama guru, diharapkan dapat menciptakan kondisi adanya budaya organisasi sekolah yang sejuk, nyaman sehingga dengan adanya budaya organisasi yang baik di sekolah akan tercipta suasana akademik yang kondusif. Akhirnya berpengaruh tercapainya produktivitas sekolah dan kinerja guru yang optimal.

Saran

1. Kepada sekolah perlu kiranya mempertimbangkan pola kepemimpinan yang dijalankan selama ini dengan mempertimbangkan berbagai indikator ke berhasilan pencapaian tujaun. Hal tersebut sangat berkaitan karena begitu vitalnya keberadaan kepala sekolah, dimana pola kepemimpinannya dapat mempengaruhi kinerja guru, budaya organisasi sekolah dan produktivitas sekolah yang semakin meningkat.
2. Dalam menyiapkan calon kepada sekolah diperlukan berbagai persyaratan yang memenuhi kemampuan sebagai pemimpin profesional bukan karena atas imbalan yang diberikan dari yang bersangkutan.
3. Bagi segenap unsur sekolah terutama para guru, agar dapat menciptakan kondisi adanya budaya organisasi sekolah yang sejuk, nyaman dengan memperhatikan berbagai indikator yang ada. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap produktivitas

sekolah yang semakin berkualitas dan kinerja guru akan menjadi optimal.

Penutup

Hadirin yang terhormat,

Dipenghujung akhir pidato pengukuhan Guru Besar ini, saya mohon per-kenankan atas ketulusan hati para hadirin, memberikan kesempatan kepada saya, untuk mengungkapkan rasa syukur kehadirat Allah SWT, yang masih memberi kesempatan kepada saya untuk memperoleh pahala amal ibadah yang saya lakukan bersama keluarga.

Seperti halnya kata bijak Nabi Muhammad Rasulullah Shallallahu 'alaihi wa sallam dalam hadist shohih Bukhory yang berbunyi:

Apabila manusia telah meninggal dunia, maka terputus amalnya, kecuali tiga hal yaitu: ilmu yang bermanfaat, karya yang dimanfaatkan untuk kemaslahatan ummat manusia, anak sholih sholihah yang mau dan mampu mendo'akan orang tuanya. Oleh karena itu saya selalu berdo'a atas RodhoNya agar ilmu yang saya peroleh yang menghantarkan saya ke jabatan akademik sebagai Guru Besar, dapat bermanfaat bagi sesama. Amin ya rabbal allamin.

Keberhasilan mencapai jabatan terhormat sebagai guru besar yang diamanatkan kepada saya ini tidak lepas dari dorongan dan bantuan berbagai pihak. Perkenankanlah saya menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada:

- ❖ Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia yang telah memberikan kepercayaan kepada saya untuk memangku jabatan Guru Besar di FKIP Universitas Sebelas Maret Surakarta. Kehormatan bagi saya karena SK Guru Besar saya dibawa sendiri oleh Staf Ahli Menteri Bidang Kurikulum dan

Media dan juga sebagai mantan Sekretaris Jenderal Menteri Pendidikan Nasional RI (Bapak Dr. H. Boedhowi, M.Si)

- ❖ Ucapan terima kasih juga saya sampaikan kepada Yth. Bapak Prof. Dr. H. Mochamad Syamsulhadi, dr. SpKJ (K) selaku Rektor/Ketua Senat Universitas dan Bapak Prof. Dr.H. Aris Sudiyanto dr. SpKJ (K) selaku sekretaris senat beserta seluruh anggota senat universitas yang telah memberikan penilaian dan persetujuan dalam promosi jabatan saya sebagai Guru Besar.
- ❖ Dekan FKIP juga selaku Ketua Senat Fakultas: Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Furqon Hidayatullah, M.Pd, sekretaris Senat Fakultas (Bapak Drs. Bambang Prawiro, MM) beserta seluruh anggota senat Fakultas diantaranya juga Bapak Prof. Drs. Anton Sukarno, M.Pd, Bapak Prof. Drs, H. Sukiya, Bapak Prof. Drs. Haryono DW, Bapak Prof. Drs. Mulyono B, serta Ibu Prof. Dr. Sri Yutmini yang telah banyak memberikan motivasi serta dukungannya mengusulkan saya untuk membangku jabatan Guru Besar di FKIP Universitas Sebelas Maret.
- ❖ Prof. Dr. H. Soedijarto, MA. Prof. Dr. H. Nana Kasasih (Alm), selaku Promotor Disertasi, Prof. Dr. W. P. Napitupulu, Prof. Dr. Conay Seniawan, Prof. Dr. Made Putrawan (Direktur Program Pasca Sarjana UNJ) dan Prof. Dr. Ir. Kazan Gunawan MM yang telah banyak membantu dan memberikan dorongan yang sangat berharga dalam menyelesaikan studi dan telah ikut memberikan sumbagnand alam mengembangkan kemampuan akademik saya.
- ❖ Segenap guru-guru saya sejak di Sekolah Rakyat, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas serta di Perguruan Tinggi yang telah berjasa mengantarkan saya dalam menempuh jenjang pendidikan diantaranya: Drs. Soemadtya Marto Hatmodjo (Alm), Drs. Hananto (Alm), Dra. Hj. Siti Musrifah

(Alm) juga Drs. Soepomo Hadi Kusuma, Dra. Sri Soedarni yang sangat banyak memberikan nasehat dan menanamkan pola kerja yang baik. Prof. Dr. H. Soeharno TS SU, Prof. Dr. H. Setiono SH. MH., Dra. Endang Trisnowati Suryadi dan masih banyak lagi yang ikut memberikan sumbangan dalam mengembangkan kemampuan akademik saya.

- ❖ Rekan-rekan sejawat di Jurusan Pendidikan IPS khususnya di Program Studi Pendidikan Ekonomi – BKK Pendidikan Tata Niaga FKIP UNS yang telah banyak membantu mengembangkan karir akademik saya.

Juga rekan-rekan sejawat Pimpinan Jurusan dan program studi beserta semua rekan-rekan dosen dan staf karyawan yang ada di lingkungan FKIP Universitas Sebelas Maret.

- ❖ Kedua orang tua saya Alm. Bapak Yitno Martono dan Almarhumah Ibu Subi'ah Yitno Martono yang telah melahirkan saya dan membesarkan saya dengan kasih sayangnya.

Kedua mertua saya Alm. Bapak Supardi Taru Prawiro, Almarhumah Ibu Suhermi Supardi Taru Prawiro selama selama beliau masih hidup banyak memberikan dorongan dengan tulus ikhlas mendoakan saya mendapatkan jenjang jabatan akademik tertinggi di Universitas, kepada beliau saya selalu mendoakan: *“Allahummaghfirli wali walidayawar ham humma kamaa robbayanie shoghieraa”* (Ya Allah, ampunilah dosa-dosa orang tua kami, dan kasihilah mereka, seperti mereka mengasihi saya). Amin yaa robbal allamiin.

- ❖ Seluruh keluarga besar Yitno martono (kakak: Suryono sekeluarga, Sri Maryati sekeluarga, Asmuri sekeluarga, Adik Martaningsih, S.Pd sekeluarga, Drs. Imam Supimi-Tatik Hartati sekeluarga, H. Arwan Mahmud, Hj. Titi Hastuti, S.Pd sekeluarga, Ir. Satoto Martono, MM sekeluarga.

Keluarga besar Soepardi Taru Prawiro (kakak Drs. H. Ichwan Dardiri + Hj. Sri Sulastri sekeluarga, Drs. H. Chairul Sochek + Hj. Sri Sutanti, SE sekeluarga, Sugiyanto sekeluarga, Ir. Delan Suharto, MT sekeluarga, Prof. Dr. H. Sutarno, M.Pd, Dra. Sri Supartinah, M.Pd sekeluarga dan adik kami Kol. Dr. Ir. H. Suharno, MM + Dr. Hj. R. Ajeng Ratna Suminar, SH, MM sekeluarga yang banyak memberikan dorongan baik moril maupun finansial yang sangat membantu melancarkan semuanya dalam pengembangan karir.

- ❖ Terima kasih kepada rekan sejawat bapak Prof. Dr. Soedijono, M.Si (Rektor UNNES) Prof. Dr. H. Soedjarwo (Dekan UNILA) Ketua FORKOM, Pimpinan FKIP Negeri Seluruh Indonesia Drs. Yoyok Susetyo, SH, MM, Ketua Umum HISPISI Dekan FIS-E-UNY, Dekan FIP-UNY, Dekan FIP UNNES, Dekan FIS UNNES, Dekan FE-UNNES, Rektor Universitas Veteran Bantara Sukoharjo-Ketua Yayasan Pendidikan Veteran Sukoharjo beserta jajarannya atas partisipasi dan kehadirannya.
- ❖ Dalam kesempatan yang berbahagia ini secara khusus saya sampaikan ucapan terima kasih yang tak ternilai kepada istri tercinta Dra. Hj. Sri Supartini, M.M, anak-anak Marlia Dewi Trisnaningsih, SE dan menantu Kresna Bayu Sangka, SE, MM. Serta Fajar Danur Isnantyo, ST, Danur Arya Sadewa yang bersama ibunya telah menciptakan keluarga yang menyejukkan sehingga memungkinkan saya meniti karier akademik dan dapat mencapai jabatan akademik sekarang ini.

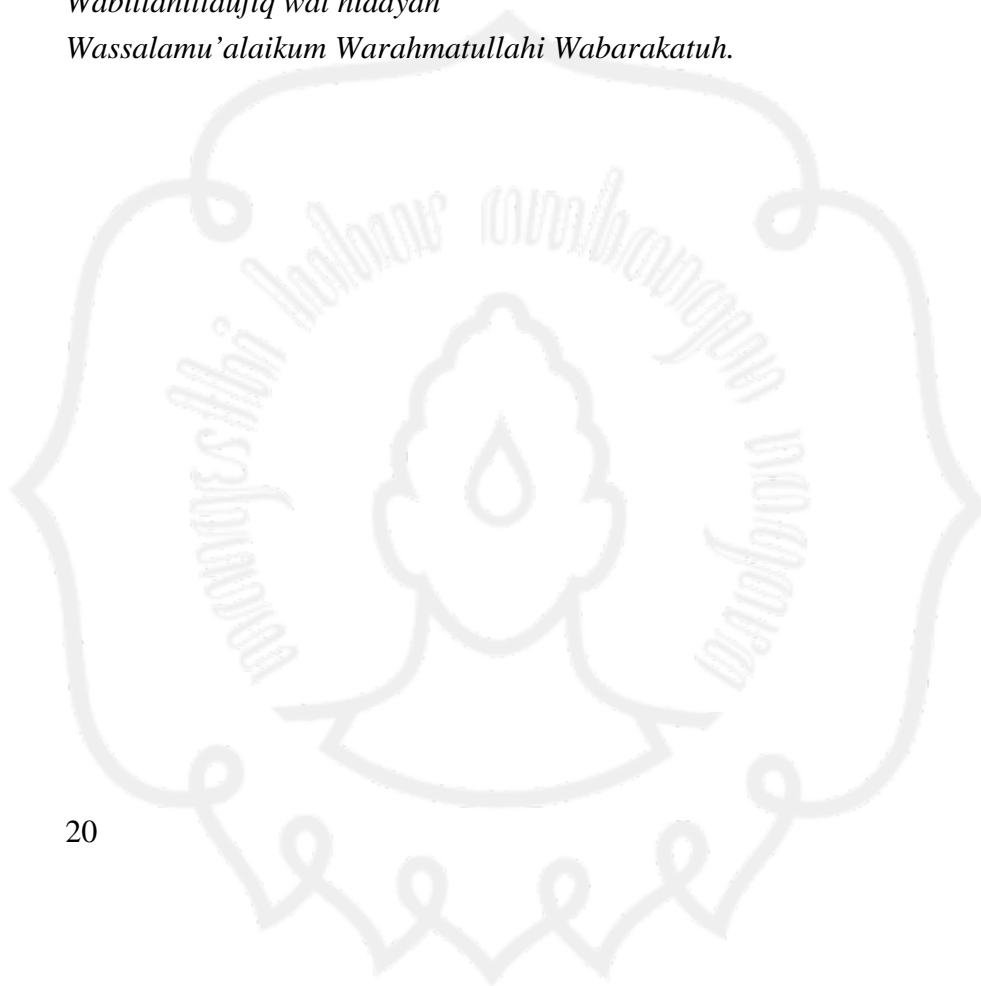
Terima kasih saya sampaikan kepada semua pihak yang tidak mungkin saya sebutkan satu persatu di sini, yang telah membantu memberi saran, pandangan, dukungan dan fasilitas berupa apapun sehingga proses kenaikan jabatan saya sebagai Guru Besar menjadi kenyataan dan berlangsung secara lancar.

Kepada semua hadirin kami mohon doa restunya, agar saya tetap amanah dan istiqomah dalam mengemban jabatan saya, pandai bersyukur dan semoga tidak menjadi congkak dan sombong tetapi rendah hati dan bermanfaat bagi diri sendiri, keluarga, masyarakat, bangsa dan negara. Alhamumma Amin.

Terima kasih kepada semua hadirin atas kesabaran dan perhatiannya untuk mengikuti pidato saya ini semoga Allah SWT selalu melimpahkan Rakhmat dan HidayahNya kepada ktia semua dan mohon maaf sebesar-besarnya apabila dalam pidato ini ada hal-hal yang tidak berkenan di hati para hadirin yang saya hormati. Maha Suci Allah, segala puji bagi Allah seru sekalian alam.

Wabillahittaufiq wal hidayah

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.



DAFTAR PUSTAKA

- Abizar, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: P2LPTK, 1988
- Alan, Thomas, J., *The Production School: A System Analysis Approach to Educational Administration* Chichago University, 1985.
- Alhumami, Amich, *Membangun Pendidikan yang Bermutu*. Kompas, 25 Agustus 2000.
- Almond, Gabriel A. and Sidney Verba. *The Civic Culture, political attitude and Democracy in Five Nations*. Boston: Tittle, Brown and Company, 1965.
- Ardian Syam, *Kacamata Kuda*, Yogyakarta: Amara Books, 2006.
- Bryson, John M. *Strategic Planning For Public and Non Profit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995
- Cascio, Wayne F., *Managing Human Resource*, New York : McGraw Hill,. 1995
- Crawford, Megan, Lesley Kydd and Colin Riches, *Leadership and Teams in Educational Management*, Terjemahan Erick Dibyo Wibowo, (Philadelpia: Open University Press).
- Dessler, Gerry. *Manajemen Personalia, Teknik dan Konsep*. Jakarta: Erlangga. 1992.
- Diwan, Parag. *Human Resource Management*. Kualalumpur: Golden Book Center SDN BHDO. 2003.
- Djoko Santoso Moeljono, *Culture-Budaya Organisasi dalam Tantangan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2005.
- Freedman, Mike and Benjamin B. Tregoe. *The Art and Dicipline of Strategic Leadership*. Terjemahan Hikmat Kusumaningrat. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2004.
- Gomes, Faustino Cardoso, *Manajemn Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta: Andi,1995
- Hadiyanto. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004
- Handoko, T. Hani. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFEE, 2001

- Handsombe, Ricard dan Philip Norman, *Strategic Leadership: Managing the Missing Link* London: McGraw-Hill Book Company Europe, 1993
- Hariani, Muji dan Noeng Muhadjir, *Evaluasi Kemampuan Menajar*. Jakarta : P-3G Dikdikbud, 1980
- Hasan, Abu, *Study Korelasi antara Kemampuan Berkomunikasi dan Disiplin Kerja dengan Produktivitas Kerja Anggota DPR I Propinsi Sulawesi Tenggara*, Jakarta: Universitas Negeri Jakarta, 2000
- Hendry, John, Gery Johnson dan Julia Newton, *Strategic Thinking: Leadership and Management of Change*. Chichester.England: Joh Wiley and Sons, 1993
- Heru Kurnianto Tjahjono, *Budaya Organisasional dan Balanced Scorecard – Dimensi Teori dan Praktek*, Yogyakarta: UPFE-UMY, 2004.
- Hiresmart. *Performance Indicator Executive Summary*. <http://www.hiresmart.com/system/performance>. 1998.
- Houston, W. Robert, martin Haberman dan John Sukula. *Assesment of Teaching Handbook of Reseach on Teacher Education*. New York: Macmilan Publishing Company. 1990.
- Ivancevich, John M., James H. Donelly, Jr., James L. Gibson. *Management*. India: AITBS Publisher & Distributor, 2003
- Kadarman. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta: Prehatlindo, 2001
- Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?* Jakarta: Rajawali Press, 2004.
- Kerlinger, Fred N., *Asas-asas penelitian Behavioral*. Yogyakarta: Gajahmada University Press, 1990
- Komala, Magda. *Kepemimpinan, Komunikasi Interpersonal dan Kontrol dengan Pengambilan Keputusan*, Jakarta: Universitas Negeri Jakarta, 2002
- Koontz, Harold, O'Donnel dan Weichirc. *Manajemen, Terjemahan Antarikso dkk*. Jakarta: Erlangga. 1990.

- Lase, Jason. *Prestasi Kerja Pejabat Desertasi (sinopsis)*. (Fakultas Pascasarjana UNJ Jakarta, 2001). h. 11.
- Lytle, James H. *The inquiring Manajer Developing New Leadership Structures to Support Reform*. Phi Delta Kappan Vol 77. June 1996.
- Makmuri Muchlas, *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005.
- Martoyo, Susilo. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE, 1998.
- Mohamad Pabuntu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006.
- Muhaimin, Yahya A.. *Sambutan Menteri Pendidikan Nasional dalam Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta: Bappenas-Depdiknas-Adicita karya Nusa, 2001
- Mulyani, Sri, *Studi Korelasi antara Kemampuan Mengajar Guru, Budaya Membaca Siswa dengan Prestasi Siswa di SLTP NegeriBogo.r* (Bandung: Universitas Pajajaran, 2000
- Murwani, Santosa. *Statistik Terapan*. Jakarta: Buku Diktat Statistik UNJ. 2002.
- Napitupulu, Dominikus. 2001. *Evaluasi Diri Tentang Kinerja Guru Desertasi (sinopsis)*. Fakultas Pascasarjana UNJ Jakarta, h. 5-7.
- Newstrom, John W. and Keith Davis, *Organization Behavior: Human Behavior at Work* (New Delhi: Tata Mc-Graw-Hill Publishing Company Limited, 1998).
- Nurhamid, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Universitas Muhammadiyah Prof Dr. HAMKA, 2001.
- Owens, Robert G., *Organizational Behavior in Education*. Fifth edition (Boston: Allyn and Bacon, 1995), hal. 120.
- Pedhazur E.J. *Multiple Regression in Behavioral Research*. Second edition. New York : Holt, Rinehart and Winston. 1985.

- Prawirosentono, Suyadi. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Dunia Bebas*. Yogyakarta: BPFE. 1999.
- Reigeluth, Charles, M. (ed.). *Instructional-Design Theories and Models An Overview of Their Status*. New Jersey: Lawrence Elbaum Associates, Publishers. 1983.
- Robbins Stephen P., *Organization Behavior* New jersey: Printice-Hall Cliffs, 2000.
- Robin, Stephen P.. *Teori Organisasi, Struktur, Desain & Aplikasi*. Terjemahan Jusuf Udaya, Jakarta: Arcan, 1994.
- Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik, Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Grasindo, 1996
- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN. 1992.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survei*. Yogyakarta: LP3ES, 1992
- Smith, H.R., *Management: Making Organizations Perform*. (New York: Macmillan Publishing. Co. Inc., 1990.
- Smither Robert D., John Houston dan Sandra D. McIntire. *Organization Development: Strategies for Changing Environments*. New York: Harper Collins. College Publisher. 1996.
- Soekanto, Soerjono. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali, 1983.
- Stiggins, Richard, J. *Student-Centered Classroom Assessment*. New York: Mc Millan College Publishing Company. 1994.
- Stoner, James A.A., *Management*. New Jersey : Prentice-Hall.Inc., 1982.
- Streers, Ricard M dan Poster, W. Lyman, *Motivation and Work Behavior Highstown*. New York: McGraw Hill, Inc. 1991.
- Subir Chowdhury, *Organisasi Abad 21 – Suatu Hari Semua Organisasi Akan Melalui Jalan Ini*, Jakarta: PT. Indeks, 2005.

- Sudarmayanti, *Restrukturisasi dan pemberdayaan Organisasi untuk Menghapi Dinamika Perubahan Lingkungan*, Bandung: Mandar Maju
- Sudjana, Nana. *Teori-teori untuk Pengajaran*. Jakarta: Lembaga Penerbit UI, 1989.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : ALFABETA, 2005.
- Suprianto, John. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE, 1996.
- Syafrudin Nurdin, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, Jakarta: Quantum Teaching, 2005.
- Tauchid, Moch. *Karja Ki Hadjar Dewantoro*. Yogyakarta: Madjelis-Luhur Persatuan Taman Siswa, 1967.
- Toha, Miftah, *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : CV Rajawali, 2004.
- Tilaar, HAR. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Timpe, A. Dale. *The Art and Science of Business Manajemen Leadership*. Terjemahan Susanto Budhidharmo. Jakarta: Gramedia, 1993
- Timpe, A. Dale, *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis Kepemimpinan*. Terjemahan Susanto Budidharmo. Jakarta: PT. Gramedia Asri Media, 1991.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Bab III Pasal 4
- Werther, Wiliem B., Jr & Keith Davis. *Human Resource and Personal Management*. New York: Mc. Grow Hill, 1993.
- Wirawan, *Teori Kepemimpinan*, Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia dan UHAMKA Press, 2002.
- Wursanto, IG., *Manajemen Kepegawaian*. Yogyakarta: Kanisius, 1989.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP**A. Identitas**

1. Nama : Prof. Dr. H. Trisno Martono
2. Tempat & Tanggal Lahir : Pekalongan, 31 Maret 1951
3. Agama : Islam
4. Alamat Rumah : Perumahan Songgolangit
Gg. Empu Kanwa 47, Gentan,
Baki Sukoharjo
5. Status Keluarga : Kawin, Anak 3
 - a. Istri : Dra. Hj. Sri Supartini, MM
 - b. Anak : 1. Marlia Dewi Trisnarningsih, SE
2. Fajar Danur Isnantyo, ST
3. Danur Arya Sadewa
 - c. Menantu : Kresna Bayu Sangka, SE., MM

B. Riwayat Pendidikan

1. Sekolah Dasar : SR. Ambowetan – Ulujami -
Pemalang – Th. 1963
2. SLTP : SMP Negeri II Comal Th. 1966
3. SLTA : SMA Negeri Pemalang Th. 1969
4. Perguruan Tinggi : - Sarjana Muda Jur. Ek. Umum
IKIP Negeri Surakarta Th.
1973
- Sarjana (S1) Jurusan Ekonomi
Umum - Fakultas Keguruan
Universitas Sebelas Maret
Surakarta Th. 1976.

- S2 Magister Manajemen STIE–MI (Mitra Indonesia) Yogyakarta Th. 1998.
 - S3 Program Studi Manajemen Pendidikan-Universitas Negeri Jakarta (UNJ) Th. 2007
5. Pendidikan Tambahan :
1. Program Pencangkokan Fakultas Ekonomi–Bidang Ekonomi Pembangunan UGM Yogyakarta Th. 1981.
 2. Program Akta V Th. 1983/1984
 3. P3G Pusat IPS IKIP Negeri Surakarta Th. 1982/1983
 4. Diklat PKLH di IKIP Negeri Jakarta Th. 1985/1986

C. Riwayat Pekerjaan

- | | | |
|---|--------------------------------|---|
| 1 | Tgl 1 April 1976-31 Maret 1978 | Asisten Muda (Iib)-
F.Keg.UNS |
| 2 | Tgl 1 April 1978-30 Sep. 1980 | Asisten Ahli Madya
(IIIa)- F.Keg.UNS |
| 3 | Tgl 1 Okt 1980-31 Maret 1983 | Asisten Ahli (IIIb) -
F.Keg.UNS |
| 4 | Tgl 1 April 1983-31 Maret 1985 | Lektor Muda (IIIc) -
F.Keg.UNS |
| 5 | Tgl 1 April 1985-30 Sept. 1987 | Lektor Madya (IIId) -
FKIP.UNS |
| 6 | Tgl 1 Okt 1987-31 Sept.1991 | Lektor (IVa)-FKIP UNS |

- 7 Tgl 1 Okt 1991-30 Maret 1988 Lektor Kepala Madya (IVb)-KIP.UNS
- 8 Tgl 1 April 1998-30 April 2007 Lektor Kepala (IVc)-FKIP UNS (Pembina Utama Muda)
- 9 Tgl 1 Mei 2007 Guru Besar FKIP-UNS

D. Riwayat Pekerjaan/Jabatan

Institusi	Jabatan	Tahun
SMEP II Muhammadiyah Ska.	GTT	1973-1975
SMEA Saraswati Ska.	GTT	1974- 1973
SMEA Tunas Jaya Ska.	GTT	1974- 1977
SMEA Pignateli Ska.	GTT	1974- 1976
SMA IKIP Surakarta	GTT	1976- 1977
AKMI Surakarta	Dosen	1978- 1983
	tidak tetap	
ATTK Pancasila Surakarta	Dosen	1979- 1990
	tidak tetap	
Univ. Cokroaminoto (F.Ek)	Dosen	1975- 1976
	tidak tetap	
Univ. Muhammadiyah Surakarta (Sebelumnya IKIP Muh.)	Dosen	1979- 1984
	tidak tetap	
Puslitbangjar UNS	Modulis IPS	1980
Lab. Koperasi Mahasiswa	Ketua	1976- 1979
Studi Pendidikan Tata Niaga/ Ekonomi Umum-FKIP UNS	Sekretaris	1980- 1983
P-IPS FKIP UNS	Program Sekretaris	1984- 1987
	Jurusan	
Tim Pengelola KKN – UNS	Bendahara	1984- 1988

Pengelola KKN UMS FKIP UNS	Ketua Pembantu Dekan III	1989- 1996 1996- 1998
FKIP UNS	Dekan Periode I	1998- 2002
FKIP UNS	Dekan Periode II	2002- 2006
FKIP UNS	Tugas Perpanjangan Pejabat Dekan	Des' 2006- Mei 2007

E. Organisasi

1. Pengurus Kesejahteraan Fakultas sejak tahun 1980 – 2007
2. Anggota Komisi C Membidangi Pembinaan Kemahasiswaan dan Alumni Senat FKIP-UNS, tahun 1993-2007.
3. Anggota Komisi C Membidangi Kemahasiswaan dan Alumni Senat Universitas sejak tahun 1998-2007.
4. Pengurus Forum Komunikasi Pengelola KKN PTN/PTS se Jawa Tengah – DIY, tahun 1989-1999.
5. Pengurus HISPISI (Himpunan Sarjana Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial Indonesia) (Bendahara Umum), tahun 2002-2007.
6. Pengurus HISPISI (Ketua I), tahun 2007-2011.
7. Ketua Forum Komunikasi Pimpinan FKIP Negeri Seluruh Indonesia, tahun 2005-2007.
8. Ketua Pengurus ISPI (Ikatan Sarjana Pendidikan Indonesia) Prop. Jawa Tengah, tahun 2007-2011.

9. Koordinator Tim Asistensi dalam Percepatan Pengentasan Wajib Belajar Pendidikan Dasar 9 tahun Kab. Pacitan-Jawa Timur, tahun 2007.
10. Pengurus ICMI – ORSAT Surakarta bidang Organisasi, tahun 2000-2004.
11. Sekretaris Yayasan Kemakmuran Masjid Songgolangit, tahun 1981-2007.
12. Ketua Yayasan Kemakmuran Masjid Songgolangit, tahun 2007.
13. Koordinator Bidang Pendidikan Tinggi – Yayasan Pembina Pendidikan/Perguruan Veteran Sukoharjo.

F. Pengalaman Kerjasama Lingkungan Pemerintah Tingkat II dan Tingkat I dan Hasil Penelitian

1. Penelitian dalam rangka Evaluasi Pertengahan Repelita V daerah Kab. Dati II Wonogiri (Ketua) Th. 1992.
2. Penelitian dalam rangka Evaluasi Repelita V daerah s/d tahun ke-III Kab. Dati II Boyolali (Ketua) Th. 1992.
3. Penelitian dalam rangka Evaluasi Repelita V daerah s/d tahun ke-III Kab. Dati II Sukoharjo (Ketua) Th. 1992.
4. Review Pola Dasar Pembangunan Daerah Kab. Dati II Wonogiri (Ketua) Th. 1992.
5. Review Pola Dasar Pembangunan Daerah Kab. Dati II Sukoharjo (Ketua) Th. 1992.
6. Menyusun Pola Dasar Pembangunan Daerah Kab. Dati II Sukoharjo (Ketua) Th. 1993.
7. Menyusun Pola Dasar Pembangunan Daerah Kab. Dati II Boyolali (Ketua) Th. 1993.
8. Menyusun Pola Dasar Pembangunan Daerah Kab. Dati II Wonogiri (Ketua) Th. 1993.

9. Menyusun Repelita VI daerah Kab. Dati II Sukoharjo (Ketua) Th. 1994.
10. Menyusun Repelita VI daerah Kab. Dati II Wonogiri (Ketua) th. 1994.
11. Evaluasi Pelaksanaan KPJM – PPWT Kab. Dati II Sukoharjo (Ketua) Th. 1995.
12. Menyusun RPJM – PPWT Kab. Dati II Karanganyar (Ketua) Th. 1995.
13. Menyusun RPJM – PPWT Kab. Dati II Wonogiri (Ketua) Th. 1995.
14. Menyusun RPJM – PPWT Kab. Dati II Sukoharjo (Ketua) Th. 1996.
15. Evaluasi Pelaksanaan RPJM – PPWT Kotamadya Surakarta (Ketua) Th. 1996.
16. Menyusun RPJM – PPWT Kotamadya Surakarta (Ketua) Th. 1997.
17. Menyusun Strategi Pengembangan Perusahaan Daerah (Bank Pasar, Percetakan Daerah, PDAM) Kab. Dati II Sukoharjo (Ketua) Th. 1997.
18. Menyusun Pokok-pokok Reformasi Pembangunan Daerah Kab. Dati II Sukoharjo (Ketua) Th. 1998.
19. Analisis dampak penghijauan terhadap lingkungan Fisik, Sosial, Ekonomi dan Budaya Kab. Dati II Sukoharjo Th. 1999. (Anggota)
20. Merintis Kerja Sama dalam Penyediaan Lahan sebagai WANA SEMAR antara UNS dengan Pemerintah Kabupaten Boyolali dengan Lokasi di Kec. Simo.

G. Penelitian/Artikel Jurnal Ilmiah dan Makalah untuk Seminar/Lokakarya

1. Penelitian “Analisis Faktor yang Dipertimbangkan Karyawan dalam Memberikan Pelayanan Terhadap Mahasiswa” tahun 2001 (Ketua)
2. Penelitian dengan judul “Pengaruh Minat Berwirausaha Terhadap Prestasi Belajar Kewirausahaan Program Studi Pendidikan Ekonomi PIPS UNS” tahun 2002. (Ketua)
3. Penelitian dengan judul “Hubungan Gaya Kepemimpinan, Kecerdasan Emosional Dengan Pengambilan Keputusan (Studi terhadap Kepemimpinan Jurusan dan Program Studi di Lingkungan FKIP UNS Surakarta), tahun 2003. (Ketua)
4. Penelitian dengan judul “Analisis Kesulitan Belajar Mata Kuliah Bidang Studi pada Mahasiswa Pendidikan Ekonomi BKK PTN IPS FKIP UNS” tahun 2003. (Ketua)
5. Penelitian dengan judul “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Etos Kerja dan Persepsi Tentang Kemampuan Mengajar Guru Dalam Pengendalian Mutu Sekolah” (Studi Kasus pada Kepala Sekolah Dasar di Kotamadia Surakarta) tahun 2004. (Ketua)
6. Penelitian “Profil Dosen Muda Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta” tahun 2006.
7. Penelitian dengan judul “Studi Kasus Tentang Kesiapan Guru-guru Ekonomi SMP Se-Surakarta dalam Pelaksanaan Kurikulum Berbasis Kompetensi” tahun 2005.(Ketua)
8. Jurnal Ilmiah Nasional pada jurnal ilmiah PAEDAGOGIA “ Analisis Kesulitan Kelajar Mata Kuliah Bidang Studi Pada Mahasiswa program studi Pendidikan Ekonomi Bidang Keahlian Khusus Pendidikan Tata Niaga Jurusan P-IPS

- Universitas Sebelas Maret Surakarta” ISSN 1026-4109
Akreditasi Nomor : 23a/DIKTI/Kep/2004 tanggal 4 Juni
2004 Jilid 8 No. 2, Agustus 2005
9. Makalah Seminar Internasional “The Learning System on Social Study on Faculty of Teacher Training and Education in Indonesia and Its Problem” tanggal 21-28 Juni 2004.
 10. Makalah Internasional “Tribute Indonesia Culture Ceremony of Javanese Wedding Party” tanggal 7 November 2004.
 11. Annual Review “Perkembangan pada Pelaksanaan Kuliah Ke Penelitian “Analisis Faktor yang Dipertimbangkan Penelitian “Profil Dosen Muda Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta” tahun 2006.
 12. Panelis “Peran Pendidikan IPS di Era Millenium 3 dalam Meningkatkan Mutu Lulusan” di FKIP Univ. Sriwijaya, 2001.
 13. Makalah Seminar “Otonomi Pendidikan di Pemerintah Kab. Wonosobo”, 2001.
 14. Makalah “Manajemen Pendidikan” Diklat Kepala Sekolah SD se Jawa Tengah oleh Dinas Pendidikan & Kebudayaan Prop. Jawa Tengah di Bandungan, 2002.
 15. Makalah sebagai materi Instruktur Pelatihan Metodologi Pengabdian Kepada Masyarakat Tingkat Dasar, 12-13 Nopember 2001.
 16. Makalah sebagai materi Instruktur Diklat: Kompensi Penjualan pola 50 Jam, 6-11 Maret 2006.
 17. Makalah Semiloka Pengembangan Model KKN/U dan Materi Kewirausahaan UNS. 11-12 Desember 1998.

18. Makalah Pelatihan dan Pemanfaatan Bagi Para Dosen Kewirausahaan, 1-2 Juli 1999.
19. Makalah Seminar Nasional Manajemen Pendidikan Tinggi dan Universitas di Indonesia Dalam Era Otonomi dan Globalisasi, 20 Nopember 1999.
20. Makalah Seminar dan Lolakarnya Nasional tentang: Pengembangan Model Pembinaan Kewirausahaan Pemuda Melalui Peranserta Perguruan Tinggi-Kantor Menteri Negara Pemuda dan Olahraga RI, 8-10 Juni 2000.
21. Makalah Seminar tentang: Competency Based Training (CBT) yang diselenggarakan oleh UNS kerjasama dengan Indonesia Autralia Partnership for Skill Development (IAPSD), 23 Mei 2001.
22. Makalah Seminar dan Lokakarya Nasional Pembinaan Kelembagaan FKIP 10 Tahun ke Depan Kerjasama dengan Direktorat Pembinaan Kelembagaan dan Pemberdayaan Peran Masyarakat Ditjen Dikti, 6-7 Oktober 2003.
23. Makalah “Pengembangan Kualitas Kelembagaan FKIP – Sebagai LPTK di Era Otonomi Daerah” pada Seminar Nasional Diselenggarakan IMA KIPSI – BEM FKIP Seluruh Indonesia di Universitas Lambung Mangkurat – Banjarmasin, Juni 2005.
24. Makalah “Penjaminan Mutu FKIP sebagai LPTK dalam Otonomi Perguruan Tinggi” pada Seminar Nasional di FKIP Universitas Riau Pekanbaru, Agustus 2005.
25. “Semirata BKS-PTN Wilayah Barat Bidang Ilmu Pendidikan” di Universitas Bengkulu, September 2005.
26. Makalah “Seni Loka dan Sarasehan Pendidikan DPW-PKS Jawa Tengah” di Dewan Research Jawa Tengah Semarang, Mei 2007.

27. Makalah Semi Loka “Peran Perguruan Tinggi pada Pelaksanaan Sertifikasi Guru dalam Rangka Peningkatan Kualitas Pendidikan” Diselenggarakan Universitas Pancasakti Tegal, Juni 2007.
28. Makalah Semiloka Peningkatan Kualitas Dosen pada FKIP Universitas Cendrawasih Jayapura tanggal dengan judul “Peranan Modul Dalam Pembelajaran di Perguruan Tinggi”. 14-15 Februari 2005
29. Makalah Seminar Nasional Forum Komunikasi Pimpinan FKIP Negeri Se-Indonesia di FKIP Universitas Riau Pekanbaru dengan judul “Penjaminan Mutu FKIP Sebagai LPTK Dalam Otonomi Perguruan Tinggi” pada tanggal 18-20 Agustus 2005.
30. Makalah Seminar Nasional Forum Komunikasi Pimpinan FKIP Negeri Se-Indonesia dengan judul “Penegakan Nilai Humanisme Bagi FKIP Sebagai LPTK Dalam Mewujudkan Desentralisasi Bidang Pendidikan” pada tanggal 9-11 Desember 2005.
31. Makalah sebagai materi Penataran Guru-guru Madrasah Tsanawiyah Se-Wilayah Jawa Barat, 2 September 2000.
32. Seminar Proposal Penelitian Kelompok Dana DIK.S Tahun Anggaran 2000, 5-8 Juni 2000.
33. Pelatihan Penyusunan Standar Kompetensi SP4 Batch II Tahun I Prodi P. Ekonomi, 30 Mei – 3 Juni 2005.

H. Pengalaman Luar Negeri

1. Arab Saudi (Mekah Al Mukaromah), Melaksanakan Ibadah Haji, 1996.
2. Arab Saudi (Mekah Al Mukaromah), Melaksanakan Ibadah Umroh, 2003.

3. Jepang, Joint Research dalam rangka Perbandingan Pembelajaran IPS dari SD s/d PT Kerja Sama antara HISPISI dengan AICHI UNIVERSITY of EDUCATION – NAGOYA (The Learning System on Social Study on Faculty of Teacher Training and Education in Indonesia and Its Problem), Juni 2004.
4. Jepang, Sharing tentang Kondisi Sosial, Ekonomi dan Politik. Judul :”Tribute Indonesia Culture Ceremony of Javanese wedding Party” - Kerjasama HISPISI dengan AICHI UNIVERSITY of EDUCATION – NAGOYA, Nopember 2004.
5. Malaysia, Merintis Kerjasama Bidang Pendidikan dengan Universitas Utara Malaysia (UNS dan UUM), Juli 2004.
6. Thailand dan Singapura, Juli 2004.
7. Malaysia, Kerjasama FORKOM-Pimpinan FKIP Negeri se Indonesia dengan Universitas Kebangsaan Malaysia dan UT Malaysia, Agustus 2005.
8. Arab Saudi (Makah Al Mukaromah), Melaksanakan Ibadah Umroh, September 2005.
9. Republik Rakyat Cina, Menjalin Kerja Sama antara UNS dengan Universitas Jinan-Guongzhou, April 2006.
10. Beijing dan Hongkong, April 2006.
11. Malaysia, Presentasi pada Internasional Management Education Conference: Comparative Perspectives of Best Practices. Makalah: Implementation of School Based Management in the Effort on Raising Quality of Education. Kerjasama antara HISPISI dengan Universitas Pendidikan Sultan Idris, Penang, Juni 2007.
12. Singapura dan Thailand, Juni 2007.

I. Penulisan Buku/Bahan Pembelajaran

1. Ekonomi Pembangunan-BPK-UNS Press.
2. Strategi Belajar Mengajar-BPK-UNS.
3. Pembangunan Ekonomi Indonesia-Bahan Pembelajaran.
4. Pembangunan Masyarakat Desa-Bahan Pembelajaran.
5. Konsep Dasar IPS BPK-UNS Press
6. Metode Belajar-Mengajar-BPK-UNS Press.

