

PENGARUH KEPEMIMPINAN MANAJERIAL TERHADAP PENGEMBANGAN KARIER DAN KINERJA GURU SMP NEGERI SE KABUPATEN SUKOHARJO

Nur Sukri

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Nursukri16@gmail.com

ABSTRAK

Populasi dalam penelitian ini adalah guru SMP Negeri se Kabupaten Sukoharjo, Sampel yang digunakan adalah 120 guru di SMP Negeri se Kabupaten Sukoharjo, Metode pemilihan sampel adalah Purposive Random Sampling. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan mengirimkan survey dengan menggunakan Kuesioner kepada sampel Guru di SMP Negeri se Kabupaten Sukoharjo. Data yang di analisa dalam penelitian ini adalah menggunakan Structural Equation Modeling (SEM)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Karakteristik Individu berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karir dan Kinerja Guru, Pengembangan Karir dan Kepemimpinan Manajerial berpengaruh terhadap Organisasional Komitmen, dan Organisasional Komitmen berpengaruh terhadap Kinerja bagi guru SMP Negeri se Kabupaten Sukoharjo.

Kata Kunci : Kepemimpinan Manajerial, Pengembangan karir, Kinerja Guru

ABSTRACT

This research was conducted on Sukoharjo district which covered 120 teachers of junior high school as respondent sampling selection method using purposive random sampling collection data with send the survey using questionnaire to respondent this research by utilizing structural equation modeling (SEM) to analyze data.

The result of this research show the individual characteristics has significant effect on career development and performance, career development and managerial leadership has significant effect on organizational commitment, and organizational commitment, and organizational commitment has significant effect on teacher performance.

Keywords : Managerial Leadership, Career Development, Teacher Performance

PENDAHULUAN

Sekolah merupakan sebuah organisasi yang seyogyanya dikelola sedemikian rupa agar seluruh aktifitas pelaksanaan program pendidikan dapat berjalan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan tujuan pendidikan disekolah bergantung pada sumber daya manusia yang ada disekolah, salah satunya adalah guru sebagai sumber daya manusia yang memiliki peran penting di sekolah, itu sebabnya maka para guru diharapkan dapat terus mengembangkan kompetensinya sesuai dengan perkembangan jaman.

Pendidikan merupakan salah satu cara meningkatkan kualitas sumber daya manusia tersebut. Oleh karena itu peningkatan mutu pendidikan harus terus di upayakan, dimulai dengan membuka kesempatan seluas-luasnya kepada penduduk untuk mengenyam pendidikan hingga pada peningkatan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana pendidikan. Untuk mengetahui seberapa banyak penduduk yang memanfaatkan fasilitas pendidikan dapat dilihat dari presentase penduduk menurut partisipasi sekolah, untuk melihat partisipasi sekolah dalam suatu wilayah biasa dikenal beberapa indikator untuk mengetahuinya, antara lain; Angka Partisipasi Sekolah (APS), Angka Partisipasi Kasar (APK), dan Angka Partisipasi Murni (APM).

Sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 31 Undang-undang Dasar Tahun 1945 (Amandemen) ayat 1 yang berbunyi Setiap warga Negara berhak mendapatkan pendidikan, dan ayat 2 yang berbunyi Setiap warga Negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya, dan ayat 3 yang berisi Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan, ketaqwaan dan akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dengan Undang-undang.

Angka Partisipasi Kasar (APK) adalah perbandingan antara siswa pada jenjang pendidikan tertentu dengan penduduk usia sekolah dan dinyatakan dalam presentase sebagaimana dijelaskan pada rumus indikator APKj = $(\text{Siswa } j : \text{Penduduk us } j) \times 100$. Makin tinggi APK berarti makin banyak anak usia sekolah yang bersekolah di

jenjang pendidikan tertentu atau banyak anak di luar usia sekolah. Kegunaannya adalah untuk mengetahui banyaknya siswa yang bersekolah pada jenjang pendidikan tertentu.

Dalam upaya mewujudkan peningkatan kualitas pendidikan berbagai indikator kualitas pendidikan belum menunjukkan peningkatan kualitas pendidikan yang cukup menggembirakan. Pada kenyataannya pendidikan bukanlah suatu upaya yang sederhana melainkan suatu kegiatan yang dinamis dan penuh dengan tantangan. Setiap saat pendidikan selalu menjadi fokus perhatian dan bahkan tak jarang menjadi sasaran ketidakpuasan karena pendidikan menyangkut kepentingan setiap orang. Sekolah sebagai Institusi pendidikan yang merupakan wadah tempat proses pendidikan dilakukan, memiliki system yang kompleks dan dinamis. Dalam kegiatan sekolah bukan hanya sekedar tempat berkumpul antara guru dan siswa, tetapi sekolah berada dalam satu tatanan sistem yang rumit dan saling berkaitan. Oleh karena itu sekolah dipandang sebagai suatu organisasi yang membutuhkan pengelolaan yang professional.

Menurut Djauzak A., 2010, Kriteria pendidikan yang berkualitas tidak bisa lepas dari berbagai pengaruh yakni Siswa, Guru, Kepala sekolah, Kurikulum, Pengelolaan Sarana dan Prasarana, Peningkatan Tata tertib, Proses Kegiatan Belajar-Mengajar, Pengelolaan dana, Supervisi, dan Monitoring, serta Hubungan sekolah dan masyarakat. Peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia Indonesia secara menyeluruh. Mutu pendidikan dipengaruhi oleh beberapa faktor dan salah satu diantaranya adalah faktor manajemen.

Menurut Stoner dan Wankel (Siswanto, 2005:2), manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi. Untuk mewujudkan pengelolaan yang baik dalam sebuah organisasi diperlukan seorang manajer yang mempunyai kemampuan profesional dibidangnya, dan itu juga berlaku di dunia pendidikan khususnya sekolah, kualitas pengelolaan sekolah akan tergantung kepada

seorang kepala sekolah yang berperan sebagai manajer. Sebagai seorang manajer, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab yang besar dalam mengelola sekolahnya.

Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola sekolahnya tidak akan terlepas dari kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah dalam melaksanakan fungsi dan peran sebagai kepala sekolah. Untuk itu seorang kepala sekolah dituntut mampu memiliki kesiapan dalam mengelola sekolah, kesiapan pimpinan yang dimaksud disini adalah kemampuan manajerial yang berkenaan dengan Peraturan menteri Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah Menengah, kemampuan manajerial kepala sekolah meliputi : perencanaan, pengorganisasian, penerahan dan pengawasan. Dengan kemampuan manajerial yang baik diharapkan setiap kepala sekolah menjadi pendorong dan penegak disiplin bagi para guru agar mereka mampu menunjukkan kinerja yang baik.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti di Sekolah Menengah Pertama Negeri se-Kabupaten Sukoharjo ditemukan beberapa permasalahan di dalam pelaksanaan tugas kepala sekolah sebagai manajer yang menyebabkan tugas manajerial kepala sekolah tidak terlaksana secara optimal, diantaranya perencanaan, kesulitan yang dihadapi oleh kepala sekolah di dalam membuat perencanaan adalah, kepala sekolah kesulitan didalam menghimpun pendapat-pendapat dari guru maupun karyawan untuk membuat keputusan dalam suatu perencanaan karena minimnya budaya inisiatif dari guru maupun karyawan untuk memberikan pendapatnya. Pengarahan, kesulitan yang dihadapi adalah perbedaan cara pandang, kebiasaan-kebiasaan, kemauan dan keterampilan guru membuat sulit kepala sekolah dalam usaha menyatukan visi dan misi menuju tercapainya tujuan sekolah. Pengawasan, kesulitan yang dihadapi adalah banyaknya beban tugas administratif yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah menyebabkan kurang fokusnya pengawasan kepala sekolah terhadap pelaksanaan program sekolah. Minimnya hubungan sekolah dengan masyarakat menyebabkan persepsi masyarakat memposisikan guru sebagai kunci utama keberhasilan atau kegagalan pendidikan. Kurangnya monitoring dan

evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap program sekolah.

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai atau guru sangat diperlukan peran pemimpin yang baik, artinya seorang pemimpin harus bisa memadukan unsure-unsur kekuatan diri, wewenang yang dimiliki, cirri kepribadian dan kemampuan sosial untuk bisa mempengaruhi perilaku orang lain, baik itu pemimpin formal maupun informal. menurut House (1977), berpendapat bahwa seorang pemimpin kharismatik mempunyai dampak yang dalam dan tidak biasa terhadap para pengikutnya. Mereka menerima pemimpin tersebut tanpa mempertanyakannya lagi, mereka tunduk kepadanya, dan mereka terlibat secara emosional dalam misi kelompok.

KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan Manajerial

Kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen yaitu merencanakan dan mengorganisasi, tetapi peran utama kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini merupakan bukti bahwa pemimpin boleh jadi manajer yang lemah apabila perencanaannya jelek yang menyebabkan kelompok berjalan ke arah yang salah. Akibatnya walaupun dapat menggerakkan tim kerja, namun mereka tidak berjalan kearah pencapaian tujuan organisasi. Guna menyikapi tantangan globalisasi yang ditandai dengan adanya kompetisi global yang sangat ketat dan tajam.

Sebuah sekolah adalah organisasi yang kompleks dan unik, sehingga memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Untuk membantu para kepala sekolah di dalam mengorganisasikan sekolah secara tepat, diperlukan adanya satu esensi pemikiran yang teoretis, seperti kepala sekolah harus bisa memahami teori organisasi formal yang bermanfaat untuk menggambarkan kerja sama antara struktur dan hasil sekolah. Oleh sebab itu dikatakan bahwa” keberhasilan sekolah adalah sekolah yang memiliki pemimpin yang berhasil.

Keberhasilan pendidikan di sekolah juga sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh

dalam meningkatkan kinerja guru Didin, burhanuddin & Arifin (2018). Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana (Mulyasa 2004:25). Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga.

Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

Wahjosumidjo (2003:83) mendefinisikan kepala sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Dalam penelitiannya yang berjudul Identifikasi Faktor-Faktor Kemampuan Manajerial yang Diperlukan Dalam Implementasi School Based Management (SBM) Dan Implikasinya terhadap Program Pembinaan Kepala Sekolah, Akdon (2002) menyatakan bahwa kemampuan manajerial adalah seperangkat keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer sekolah untuk mendayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Paul Hersey dkk (Wahjosumidjo, 2003:99) menyatakan bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu: teknikal, human dan konseptual. Ketiga keterampilan manajerial tersebut berbeda-beda sesuai dengan tingkat kedudukan manajer dalam organisasi. Jurnal Penelitian Pendidikan Vol. 11 No.2 Oktober 2010:81

Stephen P. Robbins (2003: 6) mengemukakan bahwa keterampilan konseptual merupakan “kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit” hal ini diperjelas oleh Wahjosumidjo (2003:101) bahwa keterampilan konseptual kepala sekolah meliputi: (1) Kemampuan analisis;

(2) Kemampuan berfikir rasional; (3) Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi; (4) Mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan; (5) mampu mengantisipasi perintah; dan (6) mampu menganalisis macam macam kesempatan dan problem-problem sosial. Keterampilan Teknik (*Technical Skills*) menurut Stephen P. Robbins (1998:5) meliputi kemampuan dalam menerapkan pengetahuan atau keahlian spesialisasi. Menurut Wahjosumidjo (2003:101) bahwa keterampilan teknis kepala sekolah meliputi: (1) Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus; dan (2) Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus. Keterampilan Manusiawi (*Human Skills*) adalah kemampuan bekerja sama, memahami, dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun dalam kelompok” (Robbins, 1996:6). Wahjosumidjo (2003:101) menjelaskan bahwa keterampilan manusiawi kepala sekolah meliputi: (1) Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama; (2) Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku; (3) Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif; (4)

Kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis; dan (5) Mampu berperilaku yang dapat diterima Upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah perlu didukung kemampuan manajerial Kepala Sekolah. Kepala Sekolah hendaknya berupaya untuk mendayagunakan sumber-sumber baik personal maupun material secara efektif dan efisien guna menunjang tercapainya tujuan pendidikan di sekolah secara optimal.

Pengembangan Karier

Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir berasal dari kata pengembangan dan karir, tentunya masing-masing mempunyai pengertian tersendiri. Dalam <http://wikipedia.wordpress> pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral seseorang. Dalam hal ini pengembangan yang berkaitan dalam dunia pekerjaan tentunya bisa diartikan bahwa pengembangan yang berkaitan

dengan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan perbedaan pengembangan dengan pelatihan karena pelatihan bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan. Pengembangan ini dilakukan baik bertujuan karir maupun non karir bagi karyawan (baru atau lama) melalui pelatihan dan pendidikan.

Menurut Dessler adalah posisi pekerjaan yang dimiliki seseorang selama bertahun-tahun (2010: 4). Dalam [http.wikipedia.wordpress](http://wikipedia.wordpress), karir diartikan sebagai urutan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai-nilai dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut. Karir terdiri dari semua pekerjaan yang ada selama seseorang bekerja, atau dapat dikatakan bahwa karir adalah seluruh jabatan yang diduduki seseorang dalam kehidupan kerjanya. Dapat disimpulkan bahwa karir adalah semua urutan aktivitas atau kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan atau jabatan dan perilaku yang pernah dijalani atau diduduki seseorang sepanjang kehidupan kerjanya. Pengembangan karir didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas sepanjang hidup (seperti *workshop*) yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan, dan pencapaian karir seseorang (Dessler, 2010: 5). Definisi ini dimaksudkan bahwa pengembangan karir merupakan kegiatan terus-menerus berkelanjutan yang memberikan manfaat bagi pencapaian karir seseorang. Dalam pembahasan lebih lanjut definisi di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengembangan karier adalah perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan/ peningkatan usianya akan menjadi semakin matang. Dari pengertian ini, focus pengembangan karier adalah peningkatan kemampuan mental, yang terjadi karena pertambahan usia. Perkembangan mental itu dapat juga berlangsung selama seseorang menjadi pekerja pada sebuah organisasi, yang terwujud melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya.

2. Pekerjaan karier adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja.
3. Pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier.
4. Pengembangan karier adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi yang bersangkutan.

Sedangkan pengertian pengembangan karir dalam definisi yang lain diartikan sebagai perolehan pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi perubahan persyaratan pekerjaan serta tuntutan klien dan pelanggan (Raymond, 2010: 523). Dalam pengertian ini, pengembangan karir didefinisikan lebih luas, karena pengembangan karir lebih kepada seluruh kegiatan atau aktivitas kemampuan dari seseorang.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya.

Dari uraian di atas berarti pembinaan karir tidak dapat dilepaskan dengan kegiatan perencanaan SDM, rekrutmen, dan seleksi dalam rangka pengaturan staf (*staffing*). dari kegiatan-kegiatan manajemen SDM tersebut, harus diperoleh sejumlah tenaga kerja yang potensial dengan kualitas terbaik. Tenaga kerja seperti itulah yang harus diberi kesempatan untuk mengembangkan kariernya, agar dengan kemampuannya yang terus meningkatkan sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis, tidak saja mampu mempertahankan eksistensi organisasi, tetapi juga mampu mengembangkan dan memajukan. Maka dari itu, penulis berusaha untuk mengkaji lebih jauh mengenai pengembangan karir personalia dan bagaimana implikasi dan pelaksanaannya dalam perusahaan maupun dalam institusi pendidikan.

Kinerja Guru

Pengertian Kinerja Guru

Kata *kinerja* merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, yaitu dari kata *performance*.

Kata *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. Dalam kamus besar bahasa Indonesia kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja. Menurut Mangkunegara, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Tjuti dan Suwatno, kinerja merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi. Sementara Simamora lebih tegas menyebutkan bahwa kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan seseorang. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan organisasi.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kinerja diartikan dalam berbagai pengertian, yaitu (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja. Kemudian A.A Prabu Mangkuengara (2005 : 67), mengemukakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”, sedangkan Moh. Pabundu Tika (2006 ; 121), mengemukakan bahwa “kinerja didefinisikan sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Hasibuan (Hadari Nawawi, 2006 ; 64) yang menyatakan bahwa : Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Selanjutnya diaktakan juga bahwa hasil kerja atau prestasi itu merupakan gabungan dari tiga faktor terdiri dari (1) minat

dalam bekerja, (2) penerimaan delegasi tugas, dan (3) peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya yang menghasilkan hasil yang memuaskan, guna tercapainya tujuan organisasi kelompok dalam suatu unit kerja. Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, maka dapat dikemukakan Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Sementara itu menurut Husaini Usman (2004 : 119), kemampuan guru dalam manajemen pembelajaran paling tidak meliputi : (1) kemampuan dalam menyusun program pembelajaran, (2) kemampuan dalam melaksanakan prosedur pembelajaran, dan (3) kemampuan dalam melaksanakan hubungan antar pribadi dengan siswa. Pendapat yang berlainan dikemukakan oleh martinis Yamin (2008 ; 10) yang mengemukakan bahwa guru bertugas sebagai fasilitator yang memiliki peran untuk belajar secara maksimal dengan menggunakan berbagai strategi, metode, media dan sumber belajar melalui lembaga pendidikan sekolah, baik yang didirikan oleh pemerintah maupun oleh masyarakat atau swasta. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa guru menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan siswa. Guru berperan dalam meningkatkan proses belajar mengajar, maka dari itu seorang guru dituntut untuk memiliki berbagai kompetensi dasar dalam proses belajar mengajar. Sekolah merupakan organisasi yang kompleks karena di dalam sekolah terdapat sumber daya-sumber daya yang saling terkait, sehingga perlu dilakukan pengelolaan secara optimal pada sumber daya-sumber daya tersebut, agar dapat terarah pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Wahjosumidjo, 2002 : 81). Guru merupakan salah satu sumber daya yang kerjanya mempengaruhi peningkatan mutu sekolah. Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, mengacu pada Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan usaha kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas

pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil belajar. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional, selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah. Sementara itu, guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi hasil pembelajaran siswa. Oleh sebab itu, guru sebagai kuli pendidikan yang profesional di kelas pembelajaran siswa menuju kepribadian yang utuh, menyaratkan sepuluh kompetensi dasar yang harus melekat padanya. Sepuluh kompetensi ini, menurut Nana Sudjana, A.Muri Yusuf, dan Rochman Natawidjaja adalah sebagai berikut:

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Faktor Internal

Faktor internal kinerja guru adalah faktor yang datang dari dalam diri guru yang dapat memengaruhi kinerjanya, seperti: kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan, dan latar belakang keluarga. Faktor internal tersebut pada dasarnya dapat direkayasa melalui *pre-service training* yaitu cara yang dapat dilakukan dengan menyeleksi calon guru secara ketat, penyelenggaraan proses pendidikan guru yang berkualitas, dan penyaluran lulusan yang sesuai dengan bidangnya. Sedangkan *in-service training*, yaitu cara yang bisa dilakukan dengan menyelenggarakan diklat yang berkualitas secara berkelanjutan.

Selain itu, faktor internal Kinerja Guru adalah sistem kepercayaan yang menjadi pandangan hidup (*way of life*) seorang guru besar sekali pengaruh yang ditimbulkannya dan bahkan, yang paling berpotensi bagi pembentukan etos kerjanya. Meskipun dalam realitas empirisnya (*empirical reality*) etos kerja seseorang tidak semata-mata bergantung pada nilai-nilai agama (sistem kepercayaan) dan pandangan teologis yang dianutnya, tetapi pengaruh pendidikan, informasi, dan komunikasi juga bertanggung jawab bagi pembentukan suatu kerja.

Faktor eksternal

Faktor eksternal guru adalah faktor yang datang dari luar guru yang dapat memengaruhi kinerjanya antara lain adalah:

1. Gaji

Gaji merupakan salah satu bentuk kompensasi atas prestasi kerja yang diberikan oleh pemberi kerja kepada pekerja. Menurut Handoko, kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sedangkan menurut Tjutju dan Suwatno besar kecilnya kompensasi menggambarkan tingkat kontribusi karyawan terhadap organisasi dan besar kecilnya kompensasi juga menggambarkan besar kecilnya tanggung jawab pekerjaan yang diemban oleh seorang karyawan dalam sebuah organisasi. Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa untuk mengoptimalkan kinerja guru langkah yang perlu dilakukan ialah memberikan gaji yang layak sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan.

2. Sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana sekolah sangat menunjang pekerjaan guru. Kita bisa membandingkan antara guru yang dilengkapi sarana dan prasarana yang memadai dengan guru yang tidak dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang memadai. Guru yang dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang memadai akan menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada guru yang tidak dilengkapi sarana dan prasarana yang memadai.

3. Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Nitisemito, lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja merupakan faktor situasional yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja dapat diubah sesuai dengan keinginan pendesainnya. Oleh karena itu, menurut Zaenal dan Suharyo, lingkungan kerja harus ditangani atau didesain agar menjadi kondusif terhadap pekerja untuk melaksanakan kegiatan dalam suasana yang aman dan nyaman.

Ada beberapa faktor yang memengaruhi lingkungan kerja fisik, yaitu: pencahayaan, pewarnaan, udara, kebersihan, kebisingan, dan keamanan. Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam

melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan organisasi. Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi hasil pembelajaran siswa, menyaratkan sepuluh kompetensi dasar yang harus melekat padanya. Kinerja guru tidak bisa terwujud begitu saja, tanpa dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu. Baik faktor internal maupun eksternal yang sama-sama membawa dampak terhadap kinerja guru. Rendahnya kinerja guru dapat menurunkan mutu pendidikan dan menghambat tercapainya visi di suatu sekolah. Oleh karena itu, kinerja guru harus dikelola dengan baik dan dijaga agar tidak mengalami penurunan. Bahkan, seharusnya selalu diperhatikan agar mengalami peningkatan secara terus menerus. Menurut Uhar, upaya untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja pegawai pada dasarnya merupakan suatu kebutuhan organisasi yang tidak pernah berakhir. Bicara mengenai peningkatan kinerja, perlu adanya strategi yang mampu mendorong peningkatan kinerja secara optimal. Proses peningkatan kinerja tersebut dapat dilakukan dengan beberapa tahapan, yaitu; meningkatkan prestasi bawahan, meningkatkan kebiasaan kerja, melakukan tindak lanjut yang efektif, melakukan tindakan disiplin yang efektif, dan memelihara prestasi yang meningkat.

Ada dua strategi penting yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru, yaitu; pelatihan dan motivasi kinerja. Pelatihan digunakan untuk menangani rendahnya kemampuan guru. Sedangkan motivasi kinerja digunakan untuk menangani rendahnya semangat dan gairah kerja guru. Sorotan terhadap kinerja guru banyak dikritisi oleh kalangan masyarakat, mulai dari kompetensi hingga fungsi dan tugas yang diembannya. Kinerja guru merupakan bagian yang tak terpisahkan dari sebuah sistem mulai dari input, proses dan output, dalam upaya mencapai tujuan suatu lembaga pendidikan, baik negeri maupun swasta.

Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja guru dari segi profesionalisme sebagai tenaga pendidik mutlak diperlukan. Menyikapi pentingnya kinerja guru, pemerintah telah mengesahkan Undang-

undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Hadirnya Undang-undang Guru dan Dosen tentunya memiliki alasan yang kuat, sebab keberadaan guru yang berkualitas dan berdedikasi tinggi merupakan langkah penting untuk meningkatkan sumber daya manusia.

Menurut imam Al-Ghazali seorang yang berilmu dan kemudian bekerja dengan ilmunya itu, dialah yang dinamakan orang besar di bawah kolong langit ini. Ia bagai matahari yang mencahayai orang lain, sedangkan ia sendiri pun bercahaya. Ibarat minyak kasturi yang baunya dinikmati orang lain. Ia sendiri pun menikmati minyak wangi itu. Sehubungan dengan hal tersebut, kinerja guru tidak bisa terwujud begitu saja, tanpa dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu. Baik faktor internal maupun eksternal yang sama-sama membawa dampak terhadap kinerja guru.

Penilaian Kinerja Guru

Penilaian adalah suatu proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan interpretasi data sebagai bahan dalam rangka pengambilan keputusan (Akadum, 1999 ; 67). Dengan demikian dalam setiap kegiatan penilaian ujungnya adalah pengambilan keputusan. Berbeda dengan penelitian yang berujung pada pemecahan masalah. Penilaian kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk menilai kinerja secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Hasilnya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka pengembangan pegawai, pemberian reward, perencanaan pegawai, pemberian kompensasi dan motivasi. Setiap pegawai di lingkungan organisasi manapun sudah tentu memiliki tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan pimpinan organisasi. Menilai dan mengukur kinerja guru perlu ditetapkan kriterianya. Dale Yoder dalam Hasibuan Malayu S.P. (2005 : 25) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai. Sedangkan menurut Siswanto (2005 : 231) penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen atau penyelia. Penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian atau deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu

biasanya setiap akhir tahun. Menurut Andrew F. Sikula dalam Hasibuan Malayu S.P. (2005 : 25), penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan tujuan penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi nyata pegawai dilihat dari kinerja dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode survey dengan pendekatan kuantitatif, Penelitian dilakukan di SMP Negeri se Kabupaten Sukoharjo-Jawa Tengah. Pada penelitian ini, peneliti ingin mengetahui seberapa besar pengaruh antara variable dengan variable yang lainnya, untuk itu diperlukan suatu rancangan penelitian yang dapat dijelaskan secara rinci. Beberapa hal terkait dengan metode penelitian yang dilakukan oleh peneliti, termasuk dapat mengetahui proses metodologi penelitiannya yang dilakukan oleh peneliti. Oleh karena itu penelitian ini termasuk jenis penelitian penjelasan(*explanatory research*) yaitu kausalitas yang menjelaskan suatu hubungan antara variable *eksogen* terhadap variable *endogen* melalui variable *intervening* pada pengujian hipotesis (Prasetyo dan Jannah,2005:43) Jenis penelitian ini dipilih dengan mempertimbangkan tujuan dari penelitian yang hendak dicapai yaitu untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh yang terjadi antara variable dengan kuesioner sebagai alat pengumpul data primer.

Populasi dan Sampel

Populasi dari suatu penelitian di definisikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik

tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik suatu

HASIL PENELITIAN

Analisa Data

Analisis *Structural Equation Modelling*

Setelah tahap *measurement* model terpenuhi tahap berikutnya adalah *structural* model. Tahapan *structural* model ini berfungsi untuk memastikan model telah sesuai dengan data dan memastikan ada tidaknya pengaruh antar variabel yang diteliti. Pada pengujian *structural* model ini juga menggunakan *estimasi model maximum likelihood*. Pada tahapan ini pertama kali yang dilakukan adalah memastikan bahwa model telah sesuai dengan data atau model telah fit. Kemudian apabila model telah fit maka pengujian hipotesis dapat dilakukan.

Pengujian Kesesuaian Model

Kesesuaian model adalah derajat kesesuaian hasil estimasi model dengan input matriks data penelitian. Jika pengujian kesesuaian model belum memenuhi persyaratan maka dilakukan modifikasi. Berikut adalah hasil kesesuaian model sebelum dilakukan modifikasi indeks.

Pengujian Hipotesis

Model yang sudah dipastikan fit, maka langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis yang menguji hubungan sebab-akibat, yaitu menguji apakah antar variabel eksogen atau endogen berpengaruh terhadap variabel endogen sesuai acuan dalam hipotesis. Pada tahap pengujian hipotesis ini juga dapat diketahui nilai koefisien dari masing-masing hubungan antar variabel. Nilai koefisien hubungan ini untuk mengetahui arah hubungan positif atau negatif dan besar pengaruh variabel endogen jika variabel eksogen berubah atau perubahan variabel endogen (*dependen*) jika variabel endogen (*intervening*) berubah. Berikut adalah hasil pengujian SEM dengan nilai koefisien jalur atau *standardized* pada masing-masing variabel :

Nilai Koefisien SEM Pengaruh Langsung antar Variabel

Hubungan antar variabel	Nilai <i>Standardized coefficient</i>
Kep_Manaje rial → Peng_Karir	0,006
Kep_Manaje rial → Kinerja	0,031
Peng_Karir → Kinerja	2,299

Sumber : Hasil perhitungan data menggunakan AMOS

Jika variabel Kepemimpinan Manajerial berubah maka akan menyebabkan perubahan Pengembangan Karier dengan arah perubahan positif. Tanda positif tersebut menunjukkan apabila Kepemimpinan Manajerial meningkat maka Pengembangan Karier akan meningkat pula dan sebaliknya apabila Kepemimpinan Manajerial menurun maka Pengembangan Karier akan menurun dengan nilai koefisien sebesar 0,006. Jika variabel Kepemimpinan Manajerial berubah maka akan menyebabkan perubahan Organisasional Komitmen dengan arah perubahan positif. Tanda positif tersebut menunjukkan apabila Kepemimpinan Manajerial meningkat maka Organisasional Komitmen akan meningkat pula dan sebaliknya apabila Kepemimpinan Manajerial menurun maka Organisasional Komitmen akan menurun dengan nilai koefisien sebesar 0,529.

Jika variabel Kepemimpinan Manajerial berubah maka akan menyebabkan perubahan Kinerja dengan arah perubahan positif. Tanda positif tersebut menunjukkan apabila Kepemimpinan Manajerial meningkat maka Kinerja akan meningkat pula dan sebaliknya apabila Kepemimpinan Manajerial menurun maka Kinerja akan menurun dengan nilai koefisien sebesar 0,031.

PEMBAHASAN

Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

Berdasarkan hasil penelitian kemampuan manajerial kepala sekolah di SMP Negeri se- Kabupaten

Sukoharjo yang mencakup hal perencanaan, pengorganisasian, evaluasi dan kepemimpinan dengan menggunakan analisis deskriptif dalam kategori “Baik”

Berkaitan dengan hasil temuan tersebut, mengindikasikan secara keseluruhan kepala sekolah mampu mengimplementasikan kemampuan manajerialnya dengan optimal. Wujud implementasinya meliputi : kepala sekolah yang selalu memperhatikan pikiran, pendapat dan kehendak bawahan, selalu menetapkan pekerjaan dalam rencana, pengawasan pekerjaan yang bersifat preventif, penerapan disiplin yang tinggi, mengutamakan kepentingan bawahan, dan kepala sekolah yang menekankan efisiensi kerja kepada guru-guru di sekolah, sehingga guru-guru dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, merasa diperhatikan sehingga dapat bermanfaat bagi kelangsungan sekolah tersebut.

Hal ini juga ditujukan kondisi yang terjadi di sekolah selama penelitian, bahwa kepala sekolah dalam pemberian tugas, membaginya secara proposional dan sesuai dengan keahlian masing-masing guru. Kepala sekolah juga mengajak semua *stakeholder*, Komite sekolah, dan seluruh elemen masyarakat yang peduli dengan pendidikan untuk menyusun program kerja sekolah. Adanya rapat dan evaluasi bersama dilakukan setiap bulan serta melaporkan pencapaian hasil program kerja sekolah guna mengkaji setiap permasalahan yang timbul selama proses belajar mengajar, sehingga dapat diambil kebijakan secara langsung jika terjadi permasalahan, kepala sekolah juga bersikap tegas dalam melaksanakan pengambilan keputusan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang disampaikan oleh guru. Selain itu setiap masukan dan kritikan dari guru maupun Komite sekolah dijadikan sebagai evaluasi dini dan ditindak lanjuti untuk

kemajuan masyarakat, utamanya kemajuan organisasi yang dipimpinnya

Kinerja Guru

Berdasarkan hasil penelitian, kinerja guru menunjukkan bahwa sebagian besar kinerja guru SMP Negeri se Kabupaten Sukoharjo dalam kategori yang “baik”. Dari hasil analisis deskriptif, dapat diketahui bahwa skor rerata kinerja guru terdiri dari persiapan pembelajaran, proses pembelajaran, evaluasi pembelajaran dalam kategori “baik”

Berkaitan dengan hasil temuan tersebut, mengindikasikan bahwa secara keseluruhan kinerja guru dalam kategori “baik” dan memang peran kepala sekolah untuk selalu memantau dan mengevaluasi pelaksanaan program sangat besar sekali karena berpengaruh terhadap kinerja guru, sebuah program yang selalu dipantau oleh kepala sekolah menjadikan kinerja guru menjadi lebih semangat, dan dikerjakan secara sungguh-sungguh untuk menunjang keberhasilan sebuah program sekolah berhasil maka Kepala sekolah membuat rencana program kepala sekolah dapat mengajak kerjasama dengan guru yang ada, hal inilah yang membuat sinergi kerja perencanaan dan aplikasi program dapat berjalan bersama sehingga tercapai tujuan sekolah secara maksimal.

Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepala sekolah merupakan orang terpenting disuatu sekolah, sebab kepala sekolah merupakan kunci bagi pengembangan dan peningkatan suatu sekolah. Indikator dari keberhasilan kepala sekolah yaitu ketika sekolah itu berfungsi dengan baik, terutama kalau prestasi belajar siswa dapat mencapai maksimal. Hal ini sejalan dengan pendapat Suyatno (2004:2) menyatakan “ kepala sekolah harus mempunyai jiwa kepemimpinan, kemampuan manajerial, memiliki daya inovasi dan kreatifitas yang tinggi agar sekolah yang dipimpinnya bisa maju dengan pesat.

Untuk mewujudkan sekolah yang efektif dibutuhkan kepala sekolah yang tidak hanya sebagai figur personifikasi sekolah, tetapi juga paham tujuan pendidikan, punya visi masa depan serta mampu mengaktualisasikan seluruh potensi yang ada menjadi suatu kekuatan yang bersinergi guna mencapai tujuan pendidikan. Kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial yang baik harus mampu menata kegiatan sekolahnya berdasarkan keadaan sekarang menuju kepada kondisi yang lebih baik. Oleh sebab itu, sangat dituntut adanya kemampuan kepala sekolah dalam merancang rencana pengembangan sekolah, mendistribusi kegiatan, memberi motivasi dan membina staf sekolah dalam pelaksana proses belajar mengajar, sampai dengan penilaian hasil belajar siswa.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan optimalisasi pada kinerja guru dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain disamping kemampuan manajerial kepala sekolah, seperti kemampuan guru dalam mengembangkan profesionalitas, ketersediaan fasilitas pendukung yang dibutuhkan dalam proses pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta mencari solusi terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi dalam pembelajaran.

Dalam pelaksanaan proses pembelajaran seorang guru sangat membutuhkan berbagai fasilitas pendukung yang relevan dengan materi pembelajaran maupun media untuk pembelajaran, baik berupa perangkat pembelajaran maupun media untuk menunjang dan mempermudah pemahaman siswa terhadap materi yang diajarkan. Guru juga selalu berupaya mencari dan menemukan berbagai model pembelajaran yang terbaik, namun kesemuanya ini sangat tergantung dari ketersediaan fasilitas pendukung yang dibutuhkan dalam proses pembelajaran.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan data hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri se-Kabupaten Sukoharjo, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut;

1. Kemampuan manajerial kepala sekolah di SMP Negeri se- Kabupaten Sukoharjo dalam kategori “baik” dengan Telah Tercapainya dari 4 aspek tersebut diantaranya aspek perencanaan yang dilakukan dalam kategori “baik” aspek pengorganisasian tergolong dalam kategori “baik” aspek evaluasi kepala sekolah tergolong dalam kategori “baik” dan aspek kepemimpinan kepala sekolah tergolong dalam kategori “baik” juga.
2. Kinerja guru khususnya di SMP Negeri se- Kabupaten Sukoharjo secara keseluruhan berada pada kategori “baik” dengan meliputi dari beberapa aspek kinerja guru diantaranya persiapan pembelajaran yang dilakukan tergolong dalam kategori “baik” , aspek proses pembelajaran yang dilakukan tergolong dalam kategori “baik” , dan aspek evaluasi/penilaian pada kategori “baik”.
3. Terdapat pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri se-Kabupaten Sukoharjo, yang dapat diartikan bahwa kinerja guru ditentukan oleh kemampuan manajerial kepala sekolah dan merupakan pengaruh dari variabel yang tidak teliti seperti kemampuan guru dalam mengembangkan profesionalitasnya, ketersediaan fasilitas pendukung yang dibutuhkan dalam proses pembelajaran, dukungan moril dan material dari pimpinan sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Akadum. (1999). *Potret Guru Memasuki Millennium Ketiga*. Suara pembaharuan. (online).(<http://www.suarapembaharuan.com/News/1999/01/220199/OpEd>), diakses 7 Juni 2012). Hlm. 67.
- Burhanudin. (1999). *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Depdiknas. (2005). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- _____ (2005). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: Balai Pustaka
- _____ (2007). *Permediknas No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah*. Jakarta: Balai Pustaka
- Didin, burhanuddin, S. arifin. (2018). Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online). *Jurnal Mitra Manajemen*, 2(4), 265–475. <http://e-jurnalmitramanajemen.com/index.php/jmm/article/view/125/69>
- Ditjen PMTK. (2008). *Kepala Sekolah di Indonesia tidak kompeten* (<http://pendidikan.kompas.com/read/2008/08/11/1654270/direktori.html>) di akses 8 Juni 2012.
- E. Mulyasa. (2003). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan Kbk*. Bandung: Remaja Rosekolah Dasar Karya.
- Hartati sukirman, dkk. (2007). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta. UNY Press.
- _____ (2007). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Husaini usman. (2004). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remaja Rodyakarya.

- Indriyo gitosudarmo. (19990). *Prinsip dasar manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFPE.
- Martinis yamin. (2008). *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP*. Jakarta : Gaung Persada Press Jakarta.
- Martoyo. (2002). *Manajemen Sumber daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFPE.
- _____ (2004) *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- M. Shiddiq Al-Jawi. (2006). Pendidikan di Indonesia Masalah dan Solusinya <http://khilafah1924.org>. diakses pada tanggal 30 Januari 2012.
- Purwanto. (2008). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Untuk Psikologi dan Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sudarwan Denim. (2004). *Motivasi, Kepemimpinan, Dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Singgah Santoso. (2002) *Mengolah Data Secara Profesional*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Soewadji Iazaruth. (1992). *Kepala Sekolah dan Tanggungjawabnya*. Yogyakarta : Kanisius.
- Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Umaedi (2002). *Kepemimpinan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Diejendikdasmen.
- Winardi. (1983). *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- Hendyat Soetopo (2010) *Perilaku Organisasi,Teori Praktik dibidang Pendidikan,UNM,PT.Remaja Rosdakarya*
- Prof.Dr.drg.Hj. Ida Ayu Bramhmasari,Dipl.DHE.MPA,,(2010) *Metodologi Penelitian UNTAG Surabaya*
- Toha Miftah, 1998. *Perilaku individu dalam organsasi, perilaku organisasi*: Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Nimran Umar, 1997. *Perilaku individu, perilaku organisasi*: Surabaya: Citra Media.
- Gibson Al James, 1996. *Perilaku dalam organisasi dan individu, organisai*: Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama.
- Indrawijaya Adham Ibrahim, 1989. *Perilaku organisasi*: Bandung: Sinar baru.
- Moorhead Gregory, Griffin Ricky W. 2013.*prilaku individu, perilaku organisasi: manajemen SDM dan Organisasi*; Jakarta: Salemba empat.
- Luthan. (2006). *Perilaku Organisasi,Edisi Kesepuluh,Penerbit Andi Ofse*
- Mathis,R.I.Jacson,(2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta;Bumi Aksara*
- Suharsimi,Arikunto (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik, Edisi Revisi VI, Penerbit PT.Rinneka Cipta, Jakarta*.
- Hendyat Soetopo(2010). *Perilaku organisasi Teori dan Praktik dalam bidang Pendidikan, Universitas Negeri Malang dan PT Remaja Rosdakarya*.
- Kartika Nur Fathiyah (2003). *Pemahaman Tingkah Laku,Yogjakarta Penerbit Rineka Cipta*