

**SUATU KAJIAN PENGARUH MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH,
KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA GURU SDN
RENGASDENGKLOK SELATAN II KECAMATAN
RENGASDENGKLOK KABUPATEN KARAWANG**

Deni Iskandar AS
denibensons@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul Suatu Kajian Pengaruh Manajerial Kepala Sekolah, Kompetensi Guru dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SDN Rengasdengklok Selatan II Kecamatan Rengasdengklok Kabupaten Karawang.

Masalah utama yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah bahwa kinerja guru di lingkungan SDN Rengasdengklok Selatan II belum optimal. Hal ini diduga antara lain dipengaruhi oleh manajerial kepala sekolah, kompetensi dan motivasi kerja guru. Dari bahasan tersebut, peneliti sangat tertarik untuk mengadakan penelitian di SDN Rengasdengklok Selatan II. Masalah yang dibahas perlu dibatasi yaitu sejauh mana pengaruh manajerial kepala sekolah, kompetensi dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh guru di SDN Rengasdengklok Selatan II, sebanyak 50 orang. Alat analisis data yang digunakan adalah analisis jalur.

Hasil perhitungan deskriptif menunjukkan bahwa berdasarkan persepsi responden mengenai Manajerial Kepala Sekolah, Kompetensi Guru dan Motivasi Kerja Guru SDN Rengasdengklok Selatan II serta Kinerja Guru berada pada kategori cukup baik. Sedangkan hasil analisis deskriptif melalui analisis jalur diperoleh nilai besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung menunjukkan bahwa pengaruh manajerial kepala sekolah secara langsung adalah sebesar 15,8%, pengaruh tidak langsung melalui kompetensi guru sebesar 8,9%, pengaruh tidak langsung melalui motivasi guru sebesar 5,19% sehingga total pengaruh manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah sebesar 29,9%. Pengaruh langsung kompetensi guru terhadap kinerja guru adalah sebesar 11,8%, pengaruh tidak langsung kompetensi guru terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru adalah sebesar 4,17% dan total pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru sebesar 24,9%. Pengaruh langsung motivasi kerja guru terhadap kinerja guru adalah sebesar 6,35%, pengaruh tidak langsung melalui manajerial kepala sekolah sebesar 5,18% dan pengaruh tidak langsung melalui kompetensi guru adalah 4,17% dan total pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru sebesar 15,7%.

Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R^2) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas dalam menentukan kinerja (Y) adalah sebesar **70,7%**. Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi kinerja ditunjukkan oleh nilai $PyC = 0.293$ atau sebesar 29,3%.

Kata Kunci : Manajerial Kepala Sekolah, Kompetensi Guru, Motivasi Kerja Guru, Kinerja Guru.

A. PENDAHULUAN

Guru yang profesional dapat dipastikan mempunyai tingkat kinerja yang tinggi. Hal ini disebabkan profesionalitas guru akan menjadi jaminan terpenuhinya seluruh hak dan kewajiban yang telah menjadi tanggung jawab guru yang bersangkutan. Namun demikian, tidak semua guru mempunyai tingkat kinerja yang tinggi.

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini, guru bisa belajar seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informasi seperti komentar baik dari mitra kerja. Namun demikian penilaian kinerja yang mengacu kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran.

Berdasarkan pada pengamatan di lapangan, dapat diambil kesimpulan bahwa nilai rata-rata US/M di SDN Rengasdengklok Selatan II Kecamatan Rengasdengklok Kabupaten Karawang masih mengalami kenaikan dan penurunan nilai, hal tersebut diduga dikarenakan kinerja para guru masih belum sepenuhnya optimal.

Adapun persentase kinerja guru SDN Rengasdengklok Selatan II Kecamatan Rengasdengklok Kabupaten Karawang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel
Persentase Kinerja Guru SDN Rengasdengklok Selatan II
Kecamatan Rengasdengklok Kabupaten Karawang tahun 2016

No.	Kegiatan	Jml Guru	Persentase
1	Pembuatan program semester dan tahunan	32	64
2	Pembuatan silabus	25	50
3	Pembuatan RPP	16	32
4	Mengadakan evaluasi	45	90
5	Mengadakan remedial	47	94
6	Mengadakan pengayaan	32	64
7	Penggunaan media pembelajaran	16	32
8	Penggunaan ICT	10	20

Sumber: *Tata Usaha SDN Rengasdengklok Selatan II*

Tabel diatas menunjukkan persentase kinerja guru didapat hasil yang mengidentifikasikan bahwa kinerja guru belum optimal, terutama dalam administrasi pembelajaran yaitu pembuatan RPP, mengadakan remedial, pengayaan, penggunaan media pembelajaran, penggunaan ICT, belum semua guru melaksanakan pembuatan silabus sebagai bahan acuan untuk mengajar. Masih ada yang belum membuat program semester dan program tahunan. Semua hal di atas mengindikasikan adanya masalah pada tingkat kinerja dari para guru yang bertugas di SDN Rengasdengklok Selatan II Kecamatan Rengasdengklok Kabupaten Karawang.

Pimpinan bertanggungjawab terhadap pengelolaan organisasi dan seorang pimpinan harus mampu bertindak sebagai administrator, manajer, pemimpin, inovator dan motivator bagi seluruh elemen-elemen yang ada di dalam suatu organisasi. Selain itu pimpinan harus dapat membangkitkan motivasi guru dan karyawan yang ada dalam organisasi sekolah, sehingga kinerja guru dan karyawan meningkat.

Berikut ini adalah hasil prasurvey mengenai kepemimpinan kepala sekolah yang disebarkan kepada 20 responden.

Tabel
Data Observasi
Kepemimpinan Kepala SDN Rengasdengklok Selatan II
Kecamatan Rengasdengklok Kabupaten Karawang

No	Dimensi	Frekuensi					Mean	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Edukator Tingkat kemampuan kepala sekolah membimbing pendidik dan tenaga kependidikan, siswa, perkembangan ilmu pengetahuan	8	3	7	2	0	2,150	Tidak Baik
2	Manajer Tingkat kemampuan kepala sekolah untuk menyusun perencanaan sekolah, mengembangkan organisasi, mengelola perubahan, mengendalikan diri, mengelola kurikulum	4	4	8	3	1	2,650	Cukup Baik
3	Administrator Tingkat kemampuan kepala sekolah mengelola sarana dan prasarana, mengelola keuangan, mengelola tata usaha, dan mengelola unit layanan	0	4	12	3	1	3,050	Cukup Baik
4	Supervisor Tingkat kemampuan kepala sekolah melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaksanaan pelaporan program kegiatan sekolah, merencanakan program supervisi akademik, melaksanakan supervisi akademik, dan menindak lanjuti supervisi akademik	1	4	8	7	1	3,300	Cukup Baik
5	Leader Tingkat kemampuan kepala sekolah dalam kepemilikan integritas sebagai pemimpin, memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan	1	8	7	1	3	2,85	Cukup Baik
6	Inovator	0	7	4	6	3	3,250	Cukup

No	Dimensi	Frekuensi					Mean	Kriteria
		1	2	3	4	5		
	Tingkat kemampuan kepala sekolah dalam menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif tinggi, mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah, dan mengelola sistem informasi sekolah							Baik
7	Motivator kemampuan kepala sekolah dalam memberdayakan sumberdaya sekolah secara optimal, pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal, pengembangan kapasitas peserta didik, dan memotivasi bawahan untuk berkembang	0	3	7	8	2	3,450	Baik

Sumber: Data Observasi Diolah Kembali

Berdasarkan data hasil prasurvey di atas, dapat disimpulkan bahwa tingkat kepemimpinan kepala sekolah masih belum optimal, terutama dari segi aspek kemampuan kepala sekolah dalam menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif tinggi, mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, pembiayaan sekolah, dan mengelola sistem informasi sekolah. Upaya untuk menjalankan fungsinya secara maksimal tentunya kepala sekolah harus memiliki keterampilan manajerial yang memadai, sehingga potensi yang dimiliki sekolah dapat diberdayakan kearah peningkatan dan pengembangan mutu pendidikan, khususnya terkait prestasi belajar peserta didik. Kepemimpinan kepala sekolah akan sangat mewarnai kehidupan kerja di lingkungan sekolah dan salah satunya terkait dengan peningkatan kinerja guru.

Rendahnya mutu pendidikan khususnya pembelajaran di Indonesia merupakan cerminan kurangnya kompetensi guru dalam melaksanakan dan mempertanggungjawabkan pembelajaran.

Berikut ini adalah data prasurvey mengenai kompetensi berdasarkan persepsi dari 20 orang guru dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel

Prasurvey

**Kompetensi Guru SDN Rengasdengklok Selatan II
Kecamatan Rengasdengklok Kabupaten Karawang**

Pernyataan	Frekuensi Kompetensi Guru					Mean	Kriteria
	1	2	3	4	5		
1. Saya memahami karakteristik siswa	4	3	7	5	1	2,800	Cukup Baik
2. Saya menguasai berbagai teori pembelajaran	4	3	3	6	4	3,150	Baik

Pernyataan	Frekuensi Kompetensi Guru					Mean	Kriteria
	1	2	3	4	5		
3. Saya membuat program belajar sesuai dengan kurikulum/silabus	0	7	4	6	3	3,250	Cukup Baik
4. Saya mendukung guru yang mengajar dengan menggunakan satu metode belajar	4	9	4	2	1	2,350	Tidak Baik
5. Saya mendukung guru yang mengadakan evaluasi setiap KBM berakhir	0	2	8	9	1	3,450	Baik
6. Guru merancang penilaian berkelanjutan setiap KBM berakhir	4	4	8	3	1	2,650	Cukup Baik
7. Saya memiliki kemampuan dalam mengembangkan tindakan reflektif	0	9	7	1	3	2,900	Cukup Baik
8. Saya menggunakan penerapan ICT dalam proses pembelajaran	1	0	15	4	0	3,100	Cukup Baik
9. Guru harus menjadi pribadi yang jujur dan menjadi teladan bagi siswa	0	7	7	5	1	3,000	Baik
10. Saya banga memiliki pekerjaan sebagai guru	4	3	7	5	1	2,800	Cukup Baik

Sumber: Prasurvey 2017

Selain kompetensi, faktor lainnya adalah motivasi kerja guru. Fungsi organisasi yang dijalankan dengan baik akan melahirkan motivasi yang baik sehingga meningkatkan kinerja setiap pegawai adapun data observasi motivasi kerja guru seperti pada data tabel dibawah ini:

Tabel
Data Prasurvey
Motivasi Kerja Guru SDN Rengasdengklok Selatan II
Kecamatan Rengasdengklok Kabupaten Karawang

Dimensi	Frekuensi					Rata-rata	Kriteria
	5	4	3	2	1		
Kebutuhan Berprestasi Tingkat kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar kerja yang telah ditentukan serta perjuangan Pegawai menuju keberhasilan	3	3	7	6	1	3,05	Cukup Baik
Kebutuhan Berafiliasi hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan atau para Pegawai di dalam organisasi	1	1	12	6	0	2,85	Cukup Baik
Kebutuhan akan Kekuasaan Tingkat kebutuhan dalam mencapai kekuasaan atau otoritas kerja serta kebutuhan untuk membuat orang	1	4	7	3	5	2,65	Cukup Baik

Dimensi	Frekuensi					Rata-rata	Kriteria
	5	4	3	2	1		
berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing							

Sumber: Data Observasi Diolah Kembali

Dari data tabel di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru berada pada kategori cukup baik. Kebutuhan akan berprestasi berada pada kategori cukup baik dimana guru pada umumnya bekerja masih hanya sebatas memenuhi kebutuhan hidupnya dan juga hanya melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dimana para guru pada umumnya belum terlalu memperhatikan prestasi mereka dalam bekerja. Begitu pula akan kebutuhan berafiliasi guru dimana guru pada umumnya sudah cukup baik dalam berinteraksi dengan pegawai lainnya. Kebutuhan akan kekuasaan sudah berjalan dengan baik dimana para pegawai pada umumnya ingin memiliki kekuasaan yang tinggi atas pekerjaan mereka.

B. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Guru

Kinerja seseorang dapat tampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Pada umumnya kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang diperoleh dari perbuatannya. Kinerja adalah *“performance, how well you do a please of work and activity”*. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja terlihat dari aktivitas seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Aktivitas ini menggambarkan bagaimana dia berusaha dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja juga merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan dibandingkan dengan kinerja yang telah ditetapkan bersama (Robbins, 2002:410).

Kinerja juga diartikan sebagai tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dicapai dengan baik (Donelly, 2003:326).

Selanjutnya Maier, sebagaimana dikutip oleh As'ad (2005:47), mengatakan bahwa kinerja (*job performance*) merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Senada dengan pendapat tersebut Lawler dan Porter, yang dikutip oleh As'ad (2005:47), berpendapat bahwa kinerja merupakan *“successfull role achievement”* yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Pengertian ini menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang dikerjakannya. Dengan merujuk pada definisi ini, maka pengertian kinerja bermakna sebagai hasil-hasil yang telah dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas yang telah diembankan kepadanya.

2.2 Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Mulyasa, 2002:107). Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap

usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi (Goetsch dan Davis dalam Tjiptono, 2001:15).

Dari dua pengertian diatas dapatlah dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan kegiatan individu pemimpin untuk mempengaruhi individu atau kelompok yang dipimpin yang diarahkan untuk pencapaian suatu tujuan.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan/kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama (Nawawi, 2003:26). Menurut Chemers (dalam Weyne, 2001:392) *Leadership is a process of social influence in which one person is able to enlist aid support of others in the accomplishment of a common task*. Kepemimpinan adalah suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi (Sumidjo, 2002:4).

Kepemimpinan adalah kegiatan mencoba untuk mempengaruhi orang dengan berhasil agar berusaha mencapai sasaran bisnis. Hal ini memungkinkan pemimpin untuk menyelesaikan rencana, maksud dan sasaran organisasi dengan cara bekerja sama dengan orang lain (Timpe, 1999:123).

2.3 Kompetensi Guru

Menurut Broke and Stone (dalam Usman, 2005:14) *“descriptive of qualitative nature or teacher behavior appears to be entirely meaningful”*. Kompetensi merupakan gambaran hakekat kualitatif dari perilaku guru yang tampak sangat berarti. Adapun kompetensi guru (*teacher competency*) *“the ability of a teacher to responsibility perform has or her duties appropriately”*. Kompetensi guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggung jawab dan layak.

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan (UU Guru & Dosen, 2006 : 9).

Dengan demikian dalam kompetensi mengandung beberapa unsur, yakni: kemampuan, ketrampilan, sikap yang dimiliki seseorang. Karena itu kompetensi lebih difokuskan pada apa yang diharapkan dari seseorang karyawan ditempat kerja dari pada proses pembelajaran, dan mencakup kemampuan untuk mentransfer dan menerapkan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki pada situasi dan lingkungan baru.

Kompetensi guru merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh seseorang yang telah menyelesaikan beberapa persyaratan, baik persyaratan yang berkaitan dengan persyaratan khusus maupun persyaratan umum. Persyaratan khusus menjadi seorang guru antara lain mereka harus mengikuti pendidikan profesi melalui pendidikan formal, sedangkan persyaratan secara umum antara lain harus ada Surat Keputusan (SK) pengangkatan dari pemerintah/yayasan, mampu melaksanakan kode etik profesi dan masuk dalam organisasi profesi

2.4. Motivasi

Motivasi adalah proses yang sangat penting mengenai mengapa dan bagaimana perilaku seseorang dalam bekerja atau dalam melakukan suatu tugas tertentu oleh karena itu dapat mengarahkan perilaku produktif dan efisien. Kekuatan untuk melakukan perilaku produktif dan efisien, tergantung pada kekuatan sebuah pengharapan dimana tindakan tersebut akan diikuti dengan pemberian *out come*

dan ketertarikan *out come* tersebut kepada individu yang akan melakukan tindakan. Dengan pemberian *out come* dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan produktivitasnya, sehingga dapat mengakibatkan kinerja pegawai meningkat. Banyaknya para ahli yang memberikan pengertian mengenai motivasi diantaranya Veithzal (2005:455) menyampaikan bahwa :

“Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan”.

Menurut Stephen P. Robbins (2006:213) definisi dari motivasi adalah :

“Sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran”.

Selengkapnya menurut Veithzal (2005:457), motivasi dapat dikatakan sebagai berikut :

1. Sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.
2. Suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan pegawai dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.
3. Sebagai insiasi dan pengarahan tingkah laku. Pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku.
4. Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.

C. METODE PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Cara ilmiah kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris, dan sistematis (Sugiyono 2012:2). Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dan verifikatif. Menurut Sugiyono (2012:35), penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independent) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain. Penelitian verifikatif menurut Sugiyono (2012:3) bahwa metode penelitian kuantitatif yang digunakan untuk penelitian populasi atau sampel tertentu, dan analisis data bersifat statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk memperoleh gambaran secara sistematis mengenai Kepemimpinan Kepala Sekolah, motivasi kerja, Budaya Organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja Guru sebagai variabel terikat, sedangkan secara verifikatif bertujuan untuk menguji hipotesis dengan perhitungan statistik.

D. HASIL PENELITIAN

Profil Responden

Tabel
Keadaan Pegawai SDN Rengasdengklok Selatan II

No	Jenis	Jenjang Pendidikan						Jumlah	%
		SM P	SM A	D1	D2	S1	S2		
1.	Kepala Sekolah	-	-	-	-	1	-	1	1,8
2.	Guru PNS	-	-	-	-	29	-	29	50,8
3.	Guru Non PNS	-	2	1	1	16	-	20	35,1
4.	Penjaga	5	2	-	-	-	-	7	12,3
Jumlah		5	4	1	1	46	-	57	100

Sumber: Tata Usaha, 2017.

Tabel
Pendidikan Terakhir Guru SDN Rengasdengklok Selatan II

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1.	SMA	2	4
2.	Diploma 1 (D1)	1	2
3.	Diploma 2 (D2)	1	2
4.	Sarjana (S1)	46	92
5.	Magister (S2)	-	-
Jumlah		50	100

Sumber: data primer diolah, 2017

Tabel
Lama Mengajar Guru SDN Rengasdengklok Selatan II

No.	Lama Mengajar	Jumlah	Persentase
1.	> 20 tahun	30	60
2.	< 20 tahun	20	40
Jumlah		50	100

Sumber: Tata Usaha, 2017.

Tabel
Usia Responden

Usia (Tahun)	Frekuensi	Persentase
20 – 29	8	16
30 – 39	13	26
40 – 49	6	12
Diatas 50	23	46
Jumlah	50	100

Sumber: data primer diolah, 2017

**Pengujian Keabsahan Data
Uji Validitas**

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas Manajerial Kepala Sekolah (X₁)

Item	Skor	R Kritis	Kategori
X1.1.	0.457	0,300	Valid
X1.2.	0.330	0,300	Valid
X1.3.	0.498	0,300	Valid
X1.4.	0.379	0,300	Valid
X1.5.	0.632	0,300	Valid
X1.6.	0.365	0,300	Valid
X1.7.	0.387	0,300	Valid
X1.8.	0.475	0,300	Valid
X1.9.	0.620	0,300	Valid
X1.10.	0.409	0,300	Valid
X1.11.	0.385	0,300	Valid
X1.12.	0.452	0,300	Valid
X1.13.	0.531	0,300	Valid
X1.14.	0.408	0,300	Valid
X1.15.	0.643	0,300	Valid
X1.16.	0.452	0,300	Valid
X1.17.	0.531	0,300	Valid
X1.18.	0.408	0,300	Valid
X1.19.	0.643	0,300	Valid
X1.20.	0.452	0,300	Valid
X1.21.	0.531	0,300	Valid
X1.22.	0.408	0,300	Valid
X1.23.	0.643	0,300	Valid

Sumber : Data Primer diolah kembali.

Tabel
Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi Guru (X₂)

Item	Skor	R Kritis	Kategori
X2.1.	0.352	0,300	Valid
X2.2.	0.501	0,300	Valid
X2.3.	0.421	0,300	Valid
X2.4.	0.314	0,300	Valid
X2.5.	0.306	0,300	Valid
X2.6.	0.602	0,300	Valid
X2.7.	0.334	0,300	Valid
X2.8.	0.471	0,300	Valid
X2.9.	0.371	0,300	Valid
X2.10.	0.465	0,300	Valid
X2.11.	0.349	0,300	Valid
X2.12.	0.404	0,300	Valid
X2.13.	0.617	0,300	Valid
X2.14.	0.397	0,300	Valid

Item	Skor	R Kritis	Kategori
X2.15	0.353	0,300	Valid
X2.16.	0.357	0,300	Valid
X2.17.	0.315	0,300	Valid
X2.18.	0.361	0,300	Valid
X2.19.	0.373	0,300	Valid

Sumber : Data Primer diolah kembali

Tabel

Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja Guru (X₃)

Item	Skor	R Kritis	Kategori
X3.1.	0.369	0,300	Valid
X3.2.	0.325	0,300	Valid
X3.3.	0.499	0,300	Valid
X3.4.	0.430	0,300	Valid
X3.5.	0.603	0,300	Valid
X3.6.	0.367	0,300	Valid
X3.7.	0.393	0,300	Valid
X3.8.	0.494	0,300	Valid
X3.9.	0.580	0,300	Valid
X3.10.	0.395	0,300	Valid
X3.11.	0.400	0,300	Valid
X3.12.	0.365	0,300	Valid
X3.13.	0.346	0,300	Valid
X3.14.	0.375	0,300	Valid
X3.15.	0.400	0,300	Valid
X3.16.	0.375	0,300	Valid

Sumber : Data Primer diolah kembali.

Tabel

Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja Guru (Y)

Item	Skor	R Kritis	Kategori
Y.1.	0.303	0,300	Valid
Y.2.	0.323	0,300	Valid
Y.3.	0.376	0,300	Valid
Y.4.	0.392	0,300	Valid
Y.5.	0.636	0,300	Valid
Y.6.	0.402	0,300	Valid
Y.7.	0.318	0,300	Valid
Y.8.	0.580	0,300	Valid
Y.9.	0.586	0,300	Valid
Y.10.	0.494	0,300	Valid
Y.11.	0.465	0,300	Valid
Y.12.	0.340	0,300	Valid
Y.13.	0.304	0,300	Valid
Y.14.	0.377	0,300	Valid
Y.15.	0.457	0,300	Valid

Sumber : Data Primer diolah kembali

Uji Reliabilitas

Tabel
Hasil Uji Reliabilitas
Reliability Statistics Variable

X1

Cronbach's Alpha	N of Items
,902	23

Reliability Statistics Variable

X2

Cronbach's Alpha	N of Items
,929	19

Reliability Statistics Variable

X3

Cronbach's Alpha	N of Items
,895	16

Reliability Statistics Variable Y

Cronbach's Alpha	N of Items
,836	15

Sumber : Hasil pengolahan data, 2017

Uji Normalitas

Tabel
Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters ^{a,b}	,0000000	,0000000
	4,05562349	4,01782650
Most Extreme Differences	,115	,129
	,072	,086
	-,115	-,129
Test Statistic		1,048
Asymp. Sig. (2-tailed)		,222

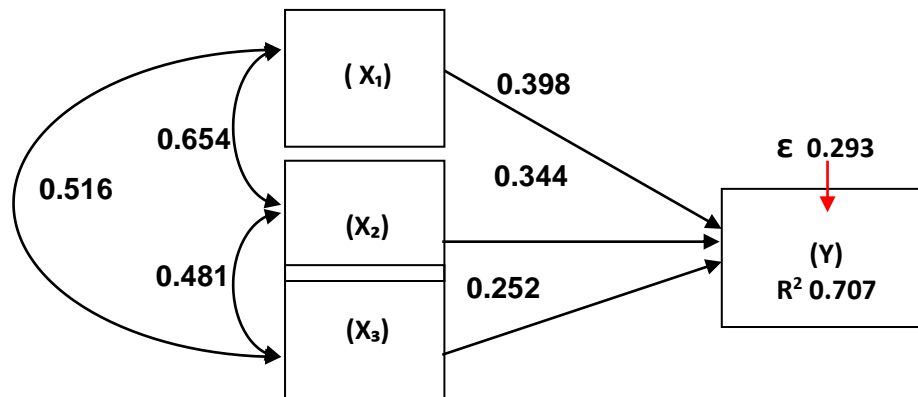
a. Test distribution is Normal.

- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber: Hasil pengolahan data, 2017

E. PEMBAHASAN HASIL TEMUAN PENELITIAN

Persamaan Jalur



Gambar 4.5
Diagram Jalur Pengaruh X_1 , X_2 , X_3 terhadap Y

Dengan memperhatikan tabel dan gambar di atas, maka diperoleh persamaan jalur sebagai berikut :

$$Y = 0.398 X_1 + 0.344 X_2 + 0.252 X_3 + \varepsilon$$

Pengujian Hipotesis

Hipotesis Pengaruh secara Parsial Manajerial Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja Guru (Y)

Berdasarkan pengolahan data verifikatif, Variabel Manajerial Kepala Sekolah memberikan pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja guru. Pengaruh Manajerial kepala sekolah secara langsung adalah sebesar 15,8%, pengaruh tidak langsung melalui kompetensi guru sebesar 8,9%, pengaruh tidak langsung melalui motivasi guru sebesar 5,19% sehingga total pengaruh manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah sebesar 29,9%. Ini berarti bahwa kinerja sangat didukung oleh Manajerial Kepala Sekolah kerja pegawai, semakin tinggi Manajerial Kepala Sekolah, maka kinerja akan semakin baik atau meningkat.

Hipotesis Secara Parsial Kompetensi (X_2) terhadap Kinerja Guru (Y)

Berdasarkan hasil pengolahan data, Kompetensi Guru memberikan kontribusi pengaruh yang dominan terhadap Kinerja Guru, Pengaruh Kompetensi Guru secara langsung adalah sebesar 11,8%, pengaruh tidak langsung melalui kompetensi guru sebesar 8,9%, pengaruh tidak langsung melalui motivasi guru sebesar 4,17% sehingga total pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru adalah sebesar 24,9%. Semakin baik Kompetensi Guru maka akan sangat berdampak pada peningkatan kinerja

Hipotesis Pengaruh Parsial Motivasi (X_3) terhadap Kinerja Guru (Y)

Total pengaruh Motivasi Kerja Guru kerja terhadap Kinerja Guru adalah sebesar 0,157 atau 15,7%. Hasil pengolahan data di atas menguatkan bahwa kinerja guru di sekolah dipengaruhi oleh motivasi kerja guru

Hipotesis Pengaruh Variabel Secara Simultan

Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R^2) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas dalam menentukan kinerja (Y) adalah sebesar **70,7%**. Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi kinerja ditunjukkan oleh nilai $PyC = 0.293$ atau sebesar 29,3%. Adanya faktor lain di luar variabel penelitian sebesar 29,3% menunjukkan bahwa kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja (*output*) yang telah dicapai oleh Guru SDN Rengasdengklok Selatan II sesuai dengan rencana kerja yang telah dibuat pada awal periode, dan perilaku dengan mengukur bagaimana Guru SDN Rengasdengklok Selatan II tersebut mencapai hasil kerjanya selama periode tertentu. Pengukuran kinerja dengan mendasarkan pada suatu hal tersebut dilaksanakan karena pada dasarnya kinerja Guru SDN Rengasdengklok Selatan II tidak hanya diukur berdasarkan hasil akhirnya saja, namun juga berdasarkan bagaimana cara yang digunakannya untuk mencapai hasil tersebut, sehingga hasil pengukuran kinerja menjadi lebih objektif. Dalam penelitian ini, untuk memenuhi tujuan tersebut, diperoleh hasil bahwa terdapat variabel lain yang mempengaruhi Kinerja Guru. Variabel-variabel lain tersebut antara lain faktor kepuasan kerja, komitmen organisasional, disiplin kerja, kompensasi, pelatihan dan lain sebagainya, namun dalam penelitian ini variabel-variabel tersebut tidak diteliti. Dari hasil uji statistik yang telah dilakukan, diperoleh bahwa persentase pengaruh total dari Manajerial Kepala Sekolah, Kompetensi Guru, motivasi termasuk cukup berarti dibandingkan dengan variabel lain terhadap Kinerja Guru pada Guru SDN Rengasdengklok Selatan II.

F. SIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan di bab sebelumnya mengenai Pengaruh Manajerial Kepala Sekolah (X1), Kompetensi Guru (X2), Motivasi Kerja Guru (X3) terhadap Kinerja Guru (Y), dapat di ambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan pada hasil pengolahan data deskriptif mengenai Manajerial Kepala Sekolah bahwa sebagian besar responden menjawab setuju dan cukup setuju, artinya bahwa mayoritas Guru SDN Rengasdengklok Selatan II memiliki Manajerial Kepala Sekolah yang cukup baik. Nilai rata-rata terendah yaitu pada pernyataan : Kepala sekolah selalu memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terbaru dengan tepat dengan nilai rata-rata sebesar 2.50, dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : Kepala sekolah selalu melaksanakan evaluasi atas hasil supervisi dengan baik dengan nilai rata-rata sebesar 2.66.
2. Berdasarkan pada hasil pengolahan data deskriptif mengenai kompetensi guru menunjukan bahwa mayoritas guru mempersepsikan kompetensi guru berada pada kategori cukup baik. Namun demikian masih terdapat aspek yang lemah yaitu pada pernyataan : Penggunaan teknologi informasi dengan nilai rata-rata sebesar 2.22, dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : Komunikasi efektif dengan Kepala sekolah, sesama guru dan tatausaha dengan nilai rata-rata sebesar 2.56.

3. Berdasarkan hasil pengolahan deskriptif dapat dilihat bahwa sebagian besar responden menjawab pernyataan untuk variabel Motivasi Kerja Guru adalah cukup baik. yaitu pernyataan mengenai : saya memiliki tujuan yang wajar dalam bekerja untuk mencapai prestasi dengan nilai rata-rata sebesar 2.50, dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : Komunikasi saya dengan rekan terjalin dengan baik dengan nilai rata-rata sebesar 2.94.
4. Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat dilihat bahwa variabel Kinerja Guru berada pada kategori cukup baik, artinya mayoritas responden mempersepsikan kinerja yang dihasilkan masih belum optimal. Namun demikian masih terdapat nilai rata-rata terendah yaitu pada pernyataan : Guru selalu melakukan evaluasi kerja dengan nilai rata-rata sebesar 2.82, dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : Seluruh guru selalu mencatat hasil kerja siswa dengan nilai rata-rata sebesar 2.86.
5. Berdasarkan pengolahan data verifikatif, Variabel Manajerial Kepala Sekolah memberikan pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja guru. Pengaruh Manajerial kepala sekolah secara langsung adalah sebesar 15,8%, pengaruh tidak langsung melalui kompetensi guru sebesar 8,9%, pengaruh tidak langsung melalui motivasi guru sebesar 5,19% sehingga total pengaruh manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah sebesar 29,9%.
6. Berdasarkan hasil pengolahan data, Kompetensi Guru memberikan pengaruh sebesar 0,249 atau 24,9% terhadap Kinerja Guru, semakin baik Kompetensi Guru maka akan sangat berdampak pada peningkatan kinerja.
7. Total pengaruh Motivasi Kerja Guru kerja terhadap Kinerja Guru adalah sebesar 0,157 atau 15,7%. Hasil pengolahan data di atas menguatkan bahwa kinerja guru di sekolah dipengaruhi oleh motivasi kerja guru.
8. Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R^2) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas dalam menentukan kinerja (Y) adalah sebesar 70,7%. Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi kinerja ditunjukkan oleh nilai $P_yC = 0.293$ atau sebesar 29,3%.

G. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Pengaruh Manajerial Kepala Sekolah (X_1), Kompetensi Guru (X_2), Motivasi Kerja Guru (X_3) terhadap Kinerja Guru (Y), dapat diambil saran sebagai berikut :

1. Hendaknya sebagai salah satu percontohan sekolah model di Kabupaten Karawang, penggunaan teknologi yang terbaru harus sudah menjadi hal yang wajib dihadirkan sebagai salah satu syarat dalam standar pelayanan minimal guna mendukung proses kegiatan belajar mengajar yang lebih interaktif dan inovatif. Dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : Kepala sekolah selalu melaksanakan evaluasi atas hasil supervisi dengan baik dengan nilai rata-rata sebesar 2.66, fakta di lapangan menunjukkan bahwa selama penelitian berlangsung tidak ada kejadian mutasi guru atas kinerja, bahkan dalam hal penetapan tugas guru kelas lebih didasarkan pada komunikasi personal ataupun kedekatan emosional antara kepala sekolah dengan guru bukan berdasar pada hasil penilaian atas kegiatan supervisi yang telah dilakukan kepala sekolah terhadap guru.

2. Pada variabel kompetensi guru, tingkat penggunaan teknologi informasi yang dilakukan oleh guru berada pada tingkat terendah. Hal ini sesuai dengan fakta di lapangan yang menunjukkan bahwa tidak semua guru mampu mengoperasikan komputer ataupun laptop, terlebih mengkoneksikannya dengan internet sehingga tidak jarang proses kegiatan belajar mengajar lebih mengandalkan metode ceramah dibandingkan dengan menggunakan multimedia dalam pembelajaran. Idealnya dalam sebuah kegiatan pembelajaran terdapat komposisi yang seimbang antara penggunaan metode yang satu dengan lainnya khususnya pada penggunaan teknologi informasi sebagai sarana pembelajaran agar dapat meningkatkan kualitas kemampuan dan kompetensi guru itu sendiri. Dalam hal komunikasi antara guru dengan kepala sekolah dan tata usaha berdasarkan temuan di lapangan bahwa masih kurang terjalinnya komunikasi yang efektif seperti ditunjukkan dalam suasana guru dalam keseharian di sekolah yang tidak semua dapat bertatap muka baik antara guru yang satu dengan guru yang lain ataupun antara guru dengan kepala sekolah dikarenakan kondisi gedung yang memiliki tiga lantai bangunan dan tiga blok lokasi kelas yang terpisahkan oleh lapangan sekolah sehingga jaraknya sedikit berjauhan, ditambah lagi dengan kurang komunikatifnya kepala sekolah yang selalu menjaga jarak dengan guru karena selalu berada di ruangannya terkecuali pada waktu rapat guru. Namun, hal tersebut hendaknya tidak dijadikan sebagai sebuah kendala apabila terdapat tata kelola yang baik dari seorang pimpinan. Sebagai contoh seorang pimpinan dapat menerapkan aturan yang mengharuskan semua guru berkumpul di ruang guru pada saat jam istirahat, sehingga segala informasi dan intruksi dari pimpinan dapat dikomunikasikan dengan efektif dan efisien sambil bertatap muka. Selain itu suasana hangat dan keakraban tanpa sekat sebagai keluarga dalam satu sekolah bisa lebih terjalin harmonis.
3. Dalam variabel motivasi kerja guru, memiliki tujuan yang wajar dalam bekerja adalah salah satu indikator yang harus ditetapkan. Hasil di lapangan menunjukkan masih terdapatnya guru yang hanya sebatas melaksanakan kewajiban atau kurang memiliki motivasi untuk berpikir maju serta tidak memiliki target yang jelas dan harus dituju dalam bekerja, hal ini menyebabkan terhambatnya pencapaian visi dan misi sekolah. Untuk itu, selayaknya para guru dapat melakukan introspeksi kembali terkait dengan tugas pokok dan fungsinya agar segala hal yang ingin dicapai oleh sekolah dapat tercapai. Dalam hal komunikasi antar sesama rekan guru, masih sama seperti terdapat pada variabel Manajerial Kepala Sekolah yang menyebutkan bahwa masih kurang terjalinnya komunikasi karena letak bangunan yang berjauhan dan gedung yang memiliki tiga lantai kelas, bahkan tidak jarang komunikasi yang dilakukan lebih sering menggunakan media sosial. Saran yang ingin penulis sampaikan hendaknya guru memiliki kesadaran yang tinggi untuk selalu berkumpul di ruang guru pada saat jam istirahat, sehingga komunikasi dan tatap muka setiap hari dapat dilakukan dengan rutin agar terbina keharmonisan sebagai sebuah keluarga dalam satu sekolah.
4. Salah satu tugas seorang guru adalah melakukan evaluasi atas kinerjanya, fakta di lapangan masih terdapat guru yang tidak melakukannya karena pada umumnya mereka hanya memandang bahwa tugas guru hanyalah sebatas mengajar, perihal evaluasi hanya dilakukan pada saat akhir semester saja

yang ditunjukkan dengan pengisian buku laporan hasil belajar siswa. Jika hal ini terus menerus dan turun temurun dilakukan akan menjadi iklim kerja yang buruk yang menyebabkan terhambatnya tujuan sekolah. Agar hal tersebut tidak berkelanjutan, seyogianya kepala sekolah selaku pimpinan dapat menerapkan fungsi kontrolnya dengan meminta laporannya minimal setiap triwulan sehingga alur kerja dan visi misi serta tujuan sekolah dapat berjalan dengan baik.

5. Terbukti bahwa kepemimpinan berpengaruh besar yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Untuk itu kepala sekolah hendaknya memberikan bentuk-bentuk perhatian yang seimbang terhadap guru, kepercayaan dan menerima informasi dari guru dengan lapang dada yang nantinya akan memberikan kontribusi yang baik. Sikap adil dalam memberikan perhatian kepada semua guru dan karyawan harus diterapkan.
6. Kompetensi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Sekolah hendaknya memperhatikan lingkungan kerja seperti; sarana teknologi terbaru, ruang guru, ruang kelas dan ruang sarana prasarana lainnya, perindangan, dan hubungan sosial diantara guru harus menjadi perhatian pihak sekolah. Guru akan merasa betah di sekolah dan melaksanakan tugas dengan nyaman bila suasana lingkungan kerja di sekolah terasa nyaman dipenuhi.
7. Dalam upaya meningkatkan motivasi perlu ada dorongan dari Kepemimpinan yang kredibel, kompensasi yang memadai, saluran komunikasi yang lancar, dan lingkungan kerja yang nyaman yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja. Untuk itu pihak sekolah harus menyadari bahwa kebijakan kepala sekolah, dan lingkungan kerja merupakan yang paling mendasar untuk menumbuhkan kepuasan guru yang pada akhirnya akan berakibat pada peningkatan kinerja guru.
8. Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja yang perlu diperhatikan adalah Kepuasan kerja guru karena akan berdampak besar pengaruhnya terhadap kinerja guru. Hal ini membuktikan bahwa seorang guru yang merasa puas atas perlakuan yang diberikan oleh pihak sekolah, maka guru tersebut akan memperlihatkan kinerja yang maksimal. Oleh sebab itu pihak sekolah hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang dapat membangkitkan kepuasan guru di sekolah diantaranya kebijakan kepemimpinan yang adil dan transparan, lingkungan kerja yang nyaman dan mungkin yang lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti pengembangan karir, program pendidikan dan pelatihan, motivasi, disiplin kerja, budaya kerja dan sebagainya.

H. DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Idochi. 2003. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. Bandung; Alfabeta
- Berger, Lance A. dan Dorothy R. Berge. 2007. *Best Practices on Talent Management*. Jakarta: PPM.
- Bernadine dan Russel. 1998. *Human Resource Management*. New York; McGram-Hill
- Bernardin, H. John dan J.F.A. Rusel. 2003. *Human Resource Management*. Singapore: McGrow Hill.

- Cascio, Wayne F. 2006. *Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life, Profit*. New York: McGraw Hill International.
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Departemen Pendidikan Nasional Universitas Pendidikan Indonesia. 2000. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Bandung; PPS UPI
- Departemen Pendidikan Nasional. 2003. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: CV. Eka Jaya
- Departemen Pendidikan Nasional. 2007. *Kumpulan Permendiknas tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan Panduan KTSP*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Depdiknas. 2006. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: CV. Eka Jaya.
- Dharma Surya. 2005. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Engkoswara. 2001. *Paradigma Manajemen Pendidikan Menyongsong Otonomi Daerah*. Bandung; Yayasan Amal Keluarga
- Gaspersz, Vincent. 2003. *Ekonomi Manajerial. Pembuatan Keputusan Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gomez- Mejia, D.B. Balkin dan RL. Cardy. 2001. *Managing Human Resources*. USA: Prentice Hall.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. 2003. *Behavior Organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Halim, Lilis. 2007. *Kompensasi Pendorong Utama Keterikatan Karyawan*. Dalam Majalah Human Capital Edisi 45 Desember 2007.
- Ivancevich, John M. 2001. *Human Resource Management*. Boston: McGraw Hill Irwin.
- Juwandi, Dahi dan Kaswan. 2010. *Serial MSDM. Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Komunikasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya terhadap Kinerja*. Bandung: Putra Praktisi.
- Kaswan. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cimahi: STIA.
- Kerlinger, Fred N. 2004. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Luthan, Fred. 2006. *Organization Behavior (Perilaku Organisasi)*. Yogyakarta: ANDI.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Massie, James D.D. 2006. *Reengineering Organisasi dan pengembangan Manajemen SDM di Tengah Turbulensi Ekonomi dan Moneter. Dalam Nilai Strategik SDM*. Jakarta: Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Mathis, Robert L dan J.H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Jilid 1)*. Jakarta : Salemba Empat.
- McShan, Stephen L. and Mary Ann Von Glinow. 2005. *Organizational Behavior*. Boston: McGraw Hill.

- Mikovich, George T. & John W. Boudreu. 1997. *Human Resource Managemen*. United State of America: Erwin Book Team.
- Mulyasa, 2006, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung, ROSDA.
- Nawawi, Hadiri. 1985. *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas*, Jakarta; PT Gunung Agung.
- Nawawi, Hadiri. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Jakarta; PT Gunung Agung
- Newstrum, John W., Keith Davis. 1993. *Organizational Behavior Human Behavior at Work*. United States of America: McGraw-Hill Companies.
- Newstrum, John W., Keith Davis. 1997. *Organizational Behavior Human Behavior at Work*. United States of America: McGraw-Hill Companies.
- Novelina, Nelly. 2007. *Human Capital Resources sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif Baru*. Jurnal Manajemen Usahawan Indonesia. No. 05/TH XXXVI Mei 2007.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Viethzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Viethzal. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: Raja Grapindo Persada.
- Riyanti, Benedicta P.D. 2003. *Kewirausahaan Dari Sudut Pandang Psikologi Kepribadian*. Jakarta: Grasindo.
- Robbin Stephen P. 2001. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Robbin, Stephen P dan Timothy A. Judge. 2008. *Prilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rusman. 2003. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kekuasaan Kerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai*. Bandung; UPI.
- Sangkala. 2006. *Intellectual Capital management in Education*. London: Yapensi.
- Sedarmayanti, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soetjipto, Budi W. dan Niken Ardiyanti (ed). 2006. *Mengembangkan Potensi SDM*. Jakarta: Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sudjana. 1992. *Metode Statistika*. Bandung; CV Tarsito.
- Sudjana. 2003. *Teknik Analisis Regersio dan Kolerasi*. Bandung; CV Tarsito.
- Sugiyono, 2004. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, Prof. Dr. 2004. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung; Alfabeta
- Sugiyono. 2009. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Suharsini, Arikuto. 2009. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Sukandar. 2003. *Pengaruh Kompetensi Profesional Guru*. Bandung; UPI
- Sukmalana, Soelaiman. 2007. *Manajemen Kinerja Langkah Efektif untuk membangun, mengendalikan, dan evaluasi Kinerja*. Jakarta: PT. Intermedia Personalia Utama.

- Sumarsono, Sonny HM. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suyanto, M. 2006. *Revolusi Organisasi dengan Memberdayakan Kecerdasan Spiritual*. Yogyakarta: ANDI.
- Tim, 2005. *Panduan Penyusunan Skripsi dan Tesis Bagi Mahasiswa S-1 & S-2 di Lingkungan STIE Pasundan*. Bandung: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pasundan
- Umar, Husen. 2004. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Veithzal, Rifai, Prof.Dr. MBA. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta; PT. Raja Grafindo Persada.
- Veithzal, Rivai, Prof. Dr. MBA (Edisi ke-2). 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*
- Werther, William B dan Keith Davis. 1989. *Human Resource and Personnel Management*. Singapore: McGraw Hill.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grapindo Persada.
- Yukl, Gary, (Edisi ke-5). 2001. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta; PT. Yudeks.
- Zohar, Danah dan Ian Marshall. 2006. SC. *Spiritual Capital. Memberdayakan SQ di Dunia Bisnis*. Bandung: Mizan.