

# **ANALISIS FAKTOR-FAKTOR KOMPETENSI GURU DALAM MENINGKATKAN KINERJANYA (STUDI KASUS DI SMP MUHAMMADIYAH KOTA KEDIRI)**

**Oleh:  
HERU SUDJATMOKO**

## **ABSTRACT**

Analysis of Teacher Competency Factors in Improving Performance, Thesis, Islamic University of Kediri, 2014.

Keywords: analysis, competence, performance, teacher

This study aims to determine the factors competence of teachers to improve their performance in SMP Muhammadiyah Kediri as the case study.

Starting from the issue of whether recruitment, competence, and compensation systems affect the performance of teachers. This study will also examine the extent to which factors affect the performance of the principal teacher performance improvement. Based on the above problem, this study aims to determine the factors of teacher competence on performance. In addition, this study also aimed want to know how far the influence of the teacher's performance on the improvement of school performance. The method used in this study is a survey method explanations (exploration survey method) with a quantitative approach through a causal relationship with path analysis techniques (path analysis). The instrument used to obtain the data is questionnaire. The population of this study is teacher of SMP Muhammadiyah's in Kediri, research sample as many as 52 people. The results showed that the influence of recruitment, the teacher's performance of 89.94% contained significant direct influence on performance, and the effect of teacher competence on very high performance is 97.02%. Effect of recruitment, competence, and teacher competence system jointly on the performance of schools 1) 0.05 significant variable recruitment. 2) competence the principal variables significant 0.05. 3) a variable compensation system significantly principals 0.05. The magnitude of the effect of simultaneous variable recruitment, competence, and ststem compensation principals together the school's performance with 80.1% sign value = 0.001 and 0.037 sig <Alpha - 0.05 then, significantly affect school performance. Important implications for efforts to improve teacher performance in learning. The formulation of the implications of this research emphasis on improving teachers' perceptions about kompetensiguru; and cultural organizations so as to increase the performance of teachers in learning. With the creation of a good teacher performance is key to improving the quality of education a school because one of the factors that determine the quality of education is determined by the teacher in the educational process. In performing its duties, a teacher not only to master teaching materials, but must have the personality and personal integrity that can be relied upon to be a role model for students, families and communities.

Analisis Faktor-Faktor Kompetensi Guru dalam Meningkatkan Kinerjanya, Tesis, Universitas Islam Kediri, 2014.

Kata Kunci : analisis, kompetensi, kinerja, guru

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor kompetensi guru dalam meningkatkan kinerjanya Studi kasus di SMP Muhammadiyah Kota Kediri.

Bertitik tolak dari masalah apakah rekrutmen, kompetensi, dan sistem kompensasi berpengaruh terhadap kinerja guru. Penelitian ini juga akan mengkaji sejauh mana faktor kinerja kepala sekolah berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru. Berdasarkan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor kompetensi guru terhadap kinerjanya. Selain itu penelitian ini juga bertujuan ingin mengetahui sejauh mana pengaruh kinerja guru terhadap peningkatan kinerja sekolah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode survey penjelasan (exploration survey method) dengan pendekatan kuantitatif melalui hubungan kausal dengan teknik analisis jalur (path analysis). Instrumen yang digunakan untuk mendapatkan data yaitu angket. Populasi penelitian ini yaitu guru SMP Muhammadiyah yang ada di Kota Kediri, Sampel penelitiannya sebanyak 52 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh rekrutmen, terhadap kinerja guru sebesar 89,94% signifikan terdapat pengaruh langsung kinerjanya, dan pengaruh kompetensi guru terhadap kinerjanya 97,02% sangat tinggi. Pengaruh rekrutmen, kompetensi, dan system kompetensi guru secara bersama-sama terhadap kinerja sekolah 1) variable rekrutmen 0,05 signifikan. 2) variable kompetensi kepala sekolah 0,05 signifikan. 3) variable system kompensasi kepala sekolah 0,05 signifikan. Besarnya pengaruh simultan variable rekrutmen, kompetensi, dan ststem kompensasi kepala sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja sekolah 80,1% dengan nilai sign = 0,001 dan sig 0,037 < Alpha – 0,05 maka signifikan mempengaruhi kinerja sekolah. Implikasi penting terhadap upaya meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran. Perumusan implikasi penelitian ini menekankan pada upaya peningkatan persepsi guru tentang kompetensiguru; dan budaya organisai sehingga kinerja guru dalam pembelajaran meningkat. Dengan terciptanya kinerja guru yang baik merupakan kunci untuk meningkatkan kualitas pendidikan suatu sekolah karena salah satu faktor yang menentukan baik buruknya kualitas pendidikan tersebut sangat ditentukan oleh guru dalam proses pendidikan. Dalam melaksanakan tugasnya, seorang guru tidak hanya dituntut menguasai bahan ajar, tetapi harus memiliki kepribadian dan integritas pribadi yang dapat diandalkan sehingga menjadi sosok panutan bagi peserta didik, keluarga maupun masyarakat.

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan wahana strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan sebagai faktor determinan pembangunan. Sejarah menunjukkan bahwa manusia merupakan sumber daya utama dalam rangka mengelola alam, sehingga pendidikan merupakan salah satu unsur penting.

Keberhasilan proses pendidikan tidak dapat dilepaskan dari keberadaan guru. Guru merupakan pelaku utama di sekolah - sekolah formal untuk membentuk peserta didik yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berkepribadian yang baik, memiliki pengetahuan dan wawasan yang luas, sehat jasmani dan rohani serta memiliki tanggungjawab kemasyarakatan dan kebangsaan, Pasaribu (2007:16).

Seiring perkembangan zaman, profesi guru yang dulunya dihormati dan menempati posisi yang terpandang di masyarakat lambat laun mengalami pergeseran. Adapun faktor yang menyebabkannya adalah moralitas guru yang tidak terjaga, kurangnya kemampuan profesi guru, dan tingkat ekonomi yang tergolong masih rendah. Tingkat kesejahteraan guru yang masih kurang terjamin memaksa guru untuk mencari kerja sambilan, sehingga melemahkan konsentrasinya pada peningkatan kualitas dan kapasitas dirinya. Tanpa disadari profesi guru masih menjadi sesuatu yang dimarjinalisasikan. Pada satu sisi masyarakat menganggap guru seperti malaikat yang siap menolong untuk merubah manusia dari tidak tahu menjadi tahu, dari yang buta huruf hingga dapat membaca. Masalah guru dan dunia pendidikan merupakan masalah yang tidak pernah habis-habisnya menjadi wacana terutama menyangkut keprofesiannya itu. Kurangnya imbalan berupa tunjangan, baik tunjangan fungsional guru maupun dalam bentuk pemberian insentif, dan masih kurangnya pemerataan dalam pendidikan serta pelatihan guru dalam upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru menjadi masalah dalam kinerjanya.

Kinerja guru merupakan bagian yang tak terpisahkan dari sebuah sistem mulai dari input, proses dan output, dalam upaya pencapaian tujuan suatu lembaga pendidikan. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja guru dari segi profesionalisme sebagai tenaga pendidik mutlak diperlukan. Sebagai jawaban untuk menghargai kinerja dan profesionalisme guru, pemerintah mengesahkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yang—antara lain—mengatur hal-hal

yang berkaitan dengan profesionalisme guru. Tulisan berikut mencoba untuk memberikan sumbangsih dalam rangka membentuk kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru.

### **1.1 Perumusan Masalah**

1. Bagaimana faktor kompetensi guru terhadap kinerjanya di SMP Muhammadiyah Kota Kediri?
2. Bagaimana pengaruh rekrutmen, kompetensi, dan sistem kompetensi guru secara bersama-sama terhadap kinerjanya di SMP Muhammadiyah Kota Kediri?
3. Adakah pengaruh rekrutmen, kompetensi, sistem kompensasi, dan kinerja guru secara bersama-sama terhadap kinerja sekolah di SMP Muhammadiyah Kota Kediri?

## **METODE PENELITIAN**

### **1.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang didasarkan pada paradigma positivisme. Pada pendekatan kuantitatif, mengukur variabel dan menguji hipotesis digunakan yang diajukan (Neuman, 2006:151) membuktikan teori-teori yang sudah disebutkan di awal tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi guru pada SMP Muhammadiyah Kota Kediri.

### **1.2 Jenis Penelitian**

1. Berdasarkan manfaatnya, penelitian ini merupakan Basic Research karena bermanfaat untuk pengembangan ilmu, terutama dalam hal kompetensi guru dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

2. Berdasarkan tujuannya, penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, karena untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kompetensi guru dan bersifat deskriptif.
3. Berdasarkan waktunya, penelitian ini meneliti dalam kurun waktu tertentu.
4. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif.

### 1.3 Variabel Penelitian

Penelitian ini di fokuskan untuk mencari berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi guru. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi guru disebut dengan variabel bebas (X), diantaranya adalah kualifikasi akademik, motivasi guru, diklat, kepemimpinan kepala sekolah, supervisi pengawas sekolah, dan iklim sekolah. Sedangkan variabel terikatnya (Y) adalah kompetensi guru.

### 1.4 Waktu dan Tempat Penelitian

Waktu penelitian dilaksanakan dari bulan Agustus 2013 sampai dengan bulan Oktober 2013. Penelitian ini bertempat di SMP Muhammadiyah Kota Kediri. Jalan Penanggungan no. 05 Kediri Kelurahan Bandar Lor Kecamatan Mojojoto Kota Kediri setelah penelitian ini tidak lagi diperhitungkan oleh peneliti.

### 1.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik survey dan wawancara melalui pendekatan studi dokumen dan studi literatur dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama untuk mengumpulkan data.

### 1.6 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian berasal dari dua sumber utama diantaranya:

#### a. Data Primer

Data primer diperoleh dari hasil penelitian langsung pada objek yang diteliti yaitu guru pada SMP Muhammadiyah Kota Kediri melalui kuesioner untuk mendapatkan data penelitian yang valid sesuai dengan kondisi sebenarnya pada masing-masing guru yang diteliti.

#### b. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari sumber informasi yang ada pada institusi di mana guru tersebut diteliti yaitu melalui pendekatan studi dokumen dan studi literatur. Hasil wawancara juga digunakan sebagai data pendukung.

### 1.7 Populasi dan Sampel

Dalam penelitian kuantitatif, populasi dan sampel menjadi hal yang sangat penting.

#### 1.7.1 Populasi

Populasi penelitian adalah semua subjek dan objek yang diteliti oleh seorang peneliti. Populasi penelitian ini adalah guru pada SMP Muhammadiyah Kota Kediri, pada tahun pelajaran 2012/2013. Berdasarkan data sekolah tersebut semuanya berjumlah 29.

#### 1.7.2 Sampel

Teknik penentuan sampel menggunakan sampling jenuh atau sensus di mana setiap anggota populasi dipilih menjadi sampel (Sarjono dan Julianita, 2011: 29)

**Tabel 3.1**  
**Data Guru SMP Muhammadiyah Kota Kediri**

No	Nama Sekolah	Status Guru	Jumlah Guru
1	SMP Muhammadiyah Kota Kediri	DPK	6
2	SMP Muhammadiyah Kota Kediri	GTY Dapat Sertifikasi	8
3	SMP Muhammadiyah Kota Kediri	GTY Tidak dapat Sertifikasi	5
4	SMP Muhammadiyah Kota Kediri	GTT	10
Jumlah			29

### 1.8 Instrumen Penelitian

Data dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner atau angket yang berbentuk daftar pertanyaan terstruktur dan menggunakan skala likert dengan rentang nilai 1 sampai 5. Pertanyaan berstruktur merupakan pertanyaan yang telah disediakan jawabannya sehingga responden akan memilih jawaban yang paling sesuai dengan pendapatnya. Keseluruhan jawaban responden diberi nilai sesuai dengan rentang nilai tersebut dan kemudian dirangkum dan ditabulasikan untuk melihat kecenderungan jawaban responden untuk selanjutnya dilakukan analisis.

Kuesioner digunakan untuk untuk memperoleh jawaban dari responden dalam rangka mengungkapkan variabel-variabel yang diteliti, diantaranya kualifikasi akademik, motivasi guru, diklat, kepemimpinan kepala sekolah, supervise pengawas sekolah, iklim sekolah, dan variabel terikatnya adalah kompetensi guru. Kuesioner ini ditujukan kepada responden yang diteliti yaitu guru pada SMP Muhammadiyah Kota Kediri.

### 1.9 Uji Persyaratan Analisis

Kuesioner yang dipergunakan untuk memperoleh data dalam penelitian ini

sebelumnya telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji persyaratan ini mutlak harus dilakukan sebelum melakukan penelitian pada objek penelitian yang sudah ditentukan, yaitu guru dari SMP Muhammadiyah Kota Kediri. Untuk pengujian validitas dan reabilitas dipilih 29 guru di luar dari guru-guru yang akan diteliti, tetapi masih dalam lingkup populasi guru SMP Muhammadiyah Kota Kediri.

#### 1.9.1 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen yan digunakan cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data. Artinya konsisten dalam mengukur objek penelitian dari waktu ke waktu (Irawan,2007:149). Untuk mengukur validitas dan reliabilitas instrumen penelitian menggunakan software SPSS 17 for windows.

Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika nilai Croanbach's Alpha > 0,60. Dengan melihat tabel Reliability statistik, kita dapat mengetahui nilai Croanbach's Alpha dan jumlah item pertanyaan.

**Tabel 3.2**  
**Reliability Statistics**

Croanbach's Alpha	N of Items
.973	67

Pada table 3.2 Diketahui nilai Croanbach's Alpha rata-rata 0,973 artinya

kuesioner yang dipakai reabel karena  $0,973 > 0,60$

**1.9.2 Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk menguji apakah butir-butir pertanyaan dalam kuesioner tersebut dengan tepat mengukur apa yang diharapkan (Neuman, 2006:192).

**Tabel 3.3**  
**Item – Total Statistics**

No. Item	Scale Mean If Item Deleted	Scale Variance If Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
1	276.43	1003.730	.594	.973	Valid
2	275.30	995.082	.310	.973	Tidak
3	275.30	977.926	.650	.972	Valid
4	275.40	989.237	.433	.973	Valid
5	275.40	984.138	.533	.973	Valid
6	275.37	980.754	.675	.972	Valid
7	275.33	1003.730	.594	.973	Valid
8	275.23	1003.730	.594	.973	Valid
9	275.17	1003.730	.594	.973	Valid
10	275.17	989.145	.676	.972	Valid
11	274.47	969.361	.711	.972	Valid
12	274.80	989.145	.676	.972	Valid
13	275.17	988.828	.471	.973	Valid
14	275.07	981.151	.581	.972	Valid
15	275.47	983.954	.637	.972	Valid
16	275.17	980.326	.713	.972	Valid
17	275.20	974.392	.722	.972	Valid
18	275.17	977.748	.553	.973	Valid
19	275.17	1003.730	.594	.973	Valid
20	275.17	1005.954	.244	.973	Tidak

Untuk menguji validitas, kita melihat kolom Corrected Item Total- Correlation pada . Suatu item pertanyaan dikatakan valid jika Corrected Item-total Correlation (r hitung) lebih besar daripada r tabel. Ketentuan r table untuk 0,05 adalah

0,310 dimana jika  $r \text{ hitung} < r_{\text{tabel}}$  maka dinyatakan tidak valid, sebaliknya jika  $r \text{ hitung} > r_{\text{tabel}}$  maka dinyatakan valid.

Dari Tabel 3.3, dapat dilihat ada 2 item yang tidak valid yaitu yang pertama adalah nomer 2 yang merupakan pertanyaan untuk variabel kualifikasi akademik. R hitung merupakan pertanyaan untuk variabel diklat. Mengingat 2 item pertanyaan yang tidak valid sudah dapat terwakili oleh item yang lain pada variabelnya masing-masing, maka item pertanyaan tersebut dapat dibuang atau tidak digunakan dalam penelitian selanjutnya.

### 1.10 Teknik Analisis Data

Analisis data dibutuhkan untuk memenuhi tujuan penelitian, menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan, sehingga memenuhi tujuan penelitian yang telah direncanakan.

#### 1.10.1 Deskripsi Data Variabel

Analisis deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran terhadap data hasil penelitian berupa nilai-nilai sebaran dari populasi dalam bentuk parameter statistik.

#### 1.10.2 Analisis Faktor

Analisis faktor digunakan untuk menentukan apakah sekelompok variable bisa direduksi menjadi beberapa faktor saja (Irawan, 2007:167). Analisis factor akan mereduksi atau mengelompokkan indikator variabel yang memenuhi persyaratan konsistensi jawaban responden dengan tingkat reliabilitas data yang memadai untuk mencari faktor utama atau dominan.

Tujuan analisis faktor adalah mencari seminimal mungkin faktor dengan prinsip kesederhanaan yang mampu menghasilkan korelasi diantara indikator-indikator yang diobservasi. Adapun

langkah-langkah untuk melakukan analisis faktor adalah seperti apa yang akan di jelaskan di bawah ini.

- 1) Menganalisis apakah data yang ada cukup memenuhi syarat kecukupan data dengan menggunakan metode Kaiser Meyer Olkin dan Barlett's test of sphericity. KMO mengukur kecukupan sampling secara menyeluruh dan kecukupan sampling untuk setiap indikator. Uji Barlett digunakan untuk uji signifikansi menyeluruh dari semua korelasi di dalam matriks korelasi. Jika KMO lebih besar dari 0,5 maka dianggap memenuhi syarat kecukupan sampling.
- 2) Setelah terpenuhi syarat analisis faktor, maka langkah selanjutnya adalah melihat indikator-indikator mana yang layak untuk analisis faktor. Jika nilai Measure of Sampling Adequacy (MSA)  $< 0,5$ , maka indikator tersebut tidak layak dan harus di keluarkan. Setelah itu dilakukan penghitungan KMO kembali dengan tidak mengikutsertakan indikator yang tidak layak.
- 3) Ekstraksi faktor yang digunakan untuk mereduksi data dari beberapa indikator untuk menghasilkan faktor yang lebih sedikit yang mampu menjelaskan korelasi antara indikator yang diobservasi.
- 4) Rotasi faktor diperlukan jika metode ekstraksi belum menghasilkan komponen faktor utama yang jelas. Tujuan dari rotasi faaktor adalah agar dapat memperoleh struktur faktor yang lebih sederhana agar mudah di interpretasikan.
- 5) Identifikasi dan penamaan faktor-faktor baru yang terbentuk dari hasil rotasi faktor.

### 1.10.3 Uji Regresi Ganda

Analisis regresi ganda digunakan untuk mengukur pengaruh dua variable bebas atau lebih (variabel X) terhadap variabel terikat (Y) atau untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan kausal antara dua variabel bebas atau lebih (X1), (X2), (X3), ..., (Xn) dengan satu variabel terikat (Y). Analisis regresi ganda dilakukan dengan menggunakan bantuan Software SPSS 17 for windows (Statistical Package for the Social Science) dengan menggunakan metode stepwise di mana hanya melakukan regresi dengan variabel bebas yang mempunyai korelasi paling kuat terhadap variabel terikat. Suatu variable dikatakan mempunyai pengaruh signifikan jika nilai signifikansinya  $\leq 0,05$ .

## DESKRIPSI HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Sesuai dengan standar tenaga pendidik SMP Muhammadiyah Kota Kediri, seharusnya kualifikasi akademik minimal guru adalah S1, dan 79% berijasah S2.

**Tabel 4.1**

**Data Kualifikasi Guru SMP Muhammadiyah Kota Kediri**

No	Kualifikasi Akademik	Jumlah	Prosentasi
1	D3	1	3
2	S1/D4	23	79
3	Sedang menempuh S2	1	3
4	S2	4	14

Berdasarkan table diatas masih ada 3 guru yang berkualifikasi D3 dan yang sudah berijasah S2 mencapai 14% dan

yang sedang menempuh S2 mencapai 03%.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah itu. Faktor-faktor determinan tersebut yaitu budaya sekolah, motivasi kerja, latar belakang pendidikan, rekrutmen, kompetensi, dan sistem kompensasi. Peneliti hanya mengkaji (1) pengaruh rekrutmen guru terhadap kinerjanya; (2) pengaruh kompetensi guru terhadap kinerjanya; (3) pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja guru; (4) pengaruh kinerja guru terhadap peningkatan kinerja sekolah. Masalah dalam penelitian ini yaitu (1) apakah rekrutmen, kompetensi, dan sistem kompensasi guru secara parsial dan bersama-sama berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru? (2) apakah rekrutmen, kompetensi, dan sistem kompensasi guru secara parsial dan bersama-sama berpengaruh terhadap peningkatan kinerja sekolah? (3) apakah rekrutmen, kompetensi, sistem kompensasi, dan kinerja guru secara bersama-sama berpengaruh terhadap peningkatan kinerja sekolah? Tujuan penelitian ini yaitu (1) ingin mengetahui pengaruh secara parsial maupun bersama-sama rekrutmen, kompetensi, dan sistem kompensasi terhadap kinerja guru dan kinerja sekolah dan (2) ingin mengetahui pengaruh secara bersama-sama rekrutmen, kompetensi, sistem kompensasi, dan kinerja guru terhadap kinerja sekolah.

### 4.2 Deskripsi Hasil

#### 4.2.1 Pengaruh Langsung Antar Variabel Penelitian

##### 4.2.1.1 Pengaruh Rekrutmen Guru terhadap Kinerjanya

Besarnya pengaruh rekrutmen terhadap kinerja guru sebesar 89,49%.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diperoleh nilai Sig. (2-tailed) sebesar 0,000. Kriteria pengujian hipotesis, jika nilai Sig. (2-tailed) < dari Alpha, maka nilai pengaruh tersebut signifikan. Karena nilai Sig. (2-tailed) = 0,000 < Alpha = 0,05; maka pengaruh rekrutmen guru terhadap kinerjanya tersebut signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa "terdapat pengaruh langsung yang signifikan rekrutmen guru terhadap kinerjanya".

#### **4.2.1.2 Pengaruh Kompetensi Guru terhadap Kinerjanya**

Besarnya pengaruh kompetensi kepala sekolah terhadap kinerja kepala sekolah sebesar  $(r_{X2Y})^2 \times 100\% = 97,02\%$ . Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diperoleh nilai Sig. (2-tailed) sebesar 0,000. Kriteria pengujian hipotesis, jika nilai Sig. (2-tailed) < dari Alpha, maka nilai pengaruh tersebut signifikan. Karena nilai Sig. (2-tailed) = 0,000 < Alpha = 0,05; maka pengaruh kompetensi kepala sekolah terhadap kinerja guru tersebut signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa "terdapat pengaruh langsung yang signifikan kompetensi guru terhadap kinerjanya".

#### **4.2.1.3 Pengaruh Sistem Kompensasi Guru terhadap Kinerjanya**

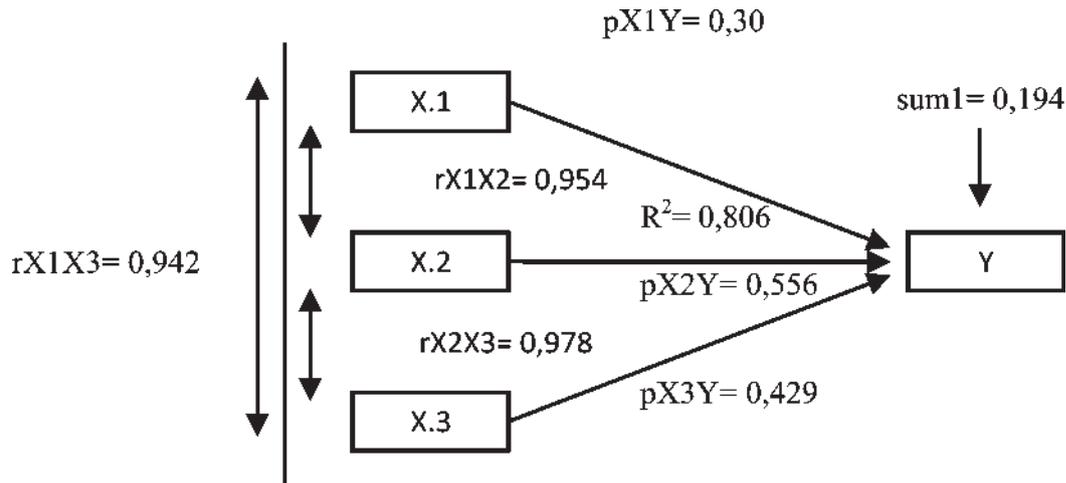
Besarnya pengaruh sistem kompensasi guru terhadap kinerjanya sebesar  $(r_{X3Y})^2 \times 100\% = 96,63\%$ . Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diperoleh nilai Sig. (2-tailed) sebesar 0,000. Kriteria pengujian hipotesis, jika nilai Sig. (2-tailed) < dari Alpha, maka nilai pengaruh tersebut signifikan. Karena nilai Sig. (2-tailed) = 0,000 < Alpha = 0,05; maka pengaruh sistem kompensasi guru terhadap kinerjanya tersebut signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa "terdapat pengaruh langsung yang signifikan sistem kompensasi guru terhadap kinerjanya".

#### **4.2.1.4 Pengaruh Kinerja Guru terhadap Kinerja Sekolah**

Besarnya pengaruh kinerja guru terhadap kinerja sekolah sebesar  $(r_{YZ})^2 \times 100\% = 95,65\%$ . Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diperoleh nilai Sig. (2-tailed) sebesar 0,000. Kriteria pengujian hipotesis, jika nilai Sig. (2-tailed) < dari Alpha, maka nilai pengaruh tersebut signifikan. Karena nilai Sig. (2-tailed) = 0,000 < Alpha = 0,05; maka pengaruh kinerja guru terhadap peningkatan kinerja sekolah tersebut signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa "Terdapat pengaruh langsung yang signifikan kinerja guru terhadap peningkatan kinerja sekolah".

#### 4.2.2 Pengaruh Simultan antar Variabel Penelitian

##### 4.2.2.1 Pengaruh Rekrutmen, Kompetensi, dan Sistem Kompensasi Guru Secara Bersama-sama terhadap Kinerja Guru dapat dilihat pada gambar di bawah



Gambar 4.1

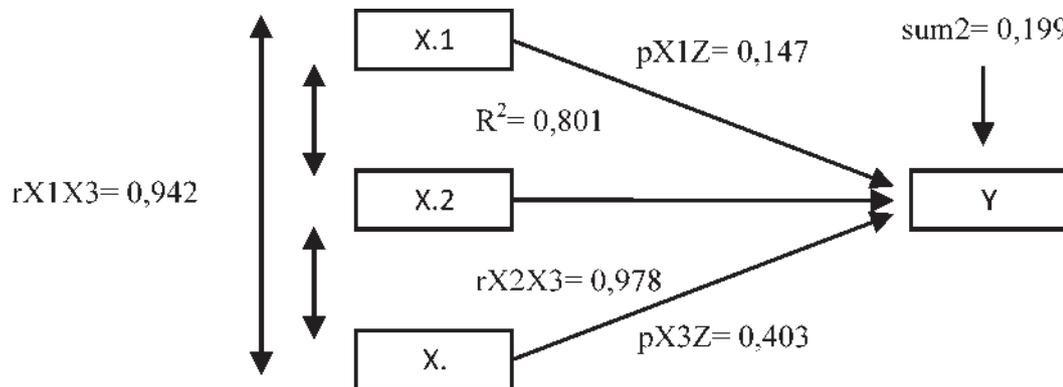
#### Pengaruh Simultan Variabel Penelitian terhadap Peningkatan Kinerja Guru

Berdasarkan gambar di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Variabel rekrutmen (X1) berpengaruh terhadap kinerja guru (Y) sebesar  $(0,30)^2 \times 100\% = 9\%$ ; dengan nilai Sig. =  $0,668 > \text{Alpha} = 0,05$  maka nilai pengaruh variabel rekrutmen tersebut tidak signifikan. Dengan demikian variabel tersebut tidak signifikan dalam analisis masalah tersebut.
- 2) Variabel kompetensi guru (X2) berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru (Y) sebesar  $(0,566)^2 \times 100\% = 32,04\%$ ; dengan nilai Sig. =  $0,000 < \text{Alpha} = 0,05$  maka nilai pengaruh variabel kompetensi tersebut signifikan.
- 3) Variabel sistem kompensasi guru (X3) berpengaruh terhadap peningkatan kinerja kepala sekolah (Y) sebesar  $(0,429)^2 \times 100\% = 18,40\%$ ; dengan nilai Sig. =  $0,000 < \text{Alpha} = 0,05$  maka nilai pengaruh variabel sistem kompensasi tersebut signifikan.
- 4) Besarnya pengaruh simultan variabel kompetensi, dan sistem kompensasi guru secara bersama-sama terhadap peningkatan kinerja guru sebesar  $80,6\%$ ; dengan nilai Sig. =  $0,000 < \text{Alpha} = 0,05$  maka nilai pengaruh variabel kompetensi dan sistem kompensasi tersebut signifikan mempengaruhi terhadap peningkatan kinerja guru.

Masih ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah yaitu sebesar  $0,194 \times 100 = 19,4\%$ . Faktor-faktor tersebut di antaranya pengembangan karir, sistem pembinaan, kepuasan kerja, latar belakang pendidikan, motivasi, minat, iklim organisasi, dan sebagainya.

#### 4.2.2.2. Pengaruh Rekrutmen, Kompetensi, dan Sistem Kompensasi Guru Secara Bersama-Sama terhadap Kinerja Sekolah



Gambar 4.2

#### Pengaruh Rekrutmen, Kompetensi, dan Sistem Kompensasi Guru Secara Bersama-Sama terhadap Kinerja Sekolah

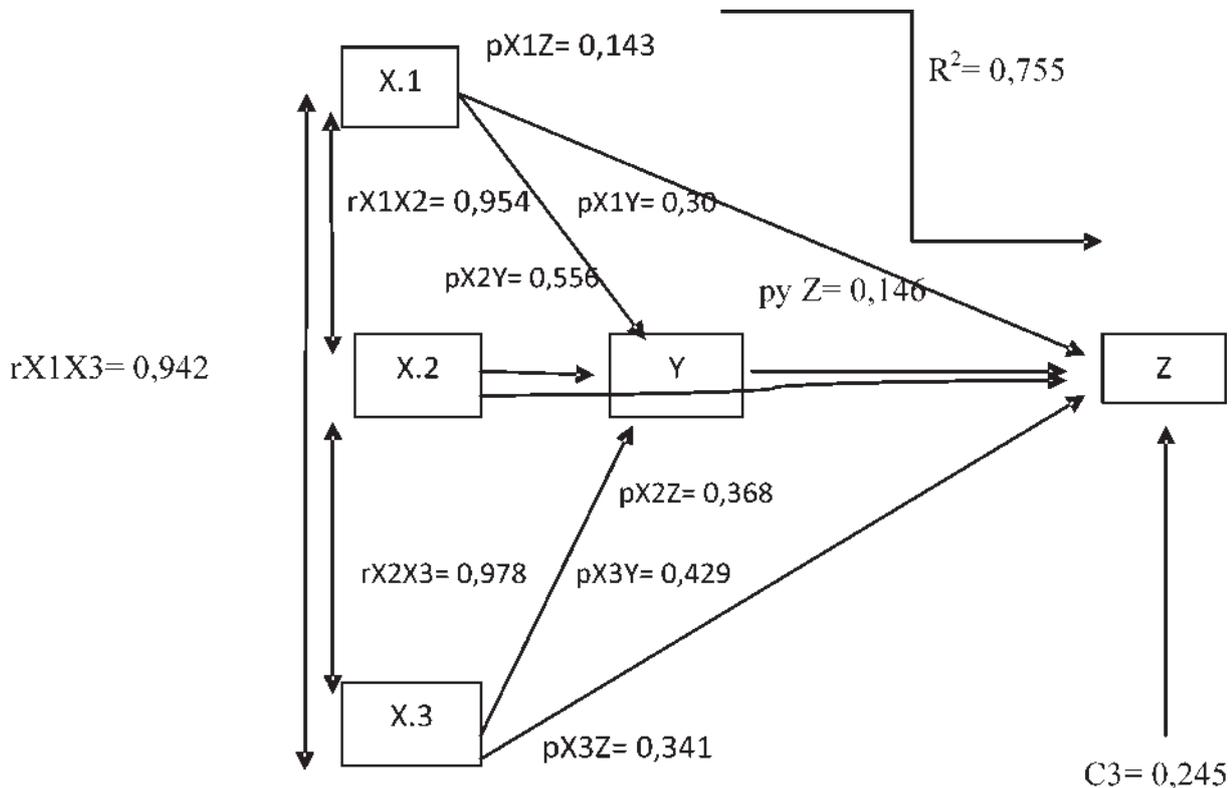
Berdasarkan gambar di atas dapat dijelaskan sebagai berikut.

- 1) Variabel rekrutmen (X1) berpengaruh terhadap kinerja sekolah (Z) sebesar  $(0,147)^2 \times 100\% = 2,2\%$ ; dengan nilai Sig. =  $0,037 < \text{Alpha} = 0,05$  maka nilai pengaruh variabel rekrutmen tersebut signifikan.
- 2) Variabel kompetensi kepala sekolah (X2) berpengaruh terhadap kinerja sekolah (Z) sebesar  $(0,447)^2 \times 100\% = 19,98\%$ ; dengan nilai Sig. =  $0,001 < \text{Alpha} = 0,05$  maka nilai pengaruh variabel kompetensi tersebut signifikan.
- 3) Variabel sistem kompensasi kepala sekolah (X3) mempengaruhi terhadap kinerja sekolah (Z) sebesar  $(0,403)^2 \times 100\% = 16,24\%$ ; dengan nilai Sig. =  $0,001 < \text{Alpha} = 0,05$  maka nilai pengaruh variabel sistem kompensasi tersebut signifikan.

- 4) Besarnya pengaruh simultan variabel rekrutmen, kompetensi, dan sistem kompensasi kepala sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja sekolah sebesar  $80,1\%$ ; dengan nilai Sig. =  $0,001$  dan  $\text{sig} = 0,037 < \text{Alpha} = 0,05$  maka nilai pengaruh variabel kompetensi dan sistem kompensasi tersebut signifikan mempengaruhi kinerja sekolah.

Masih ada faktor lain yang akan berpengaruh terhadap kinerja sekolah yaitu sebesar  $0,199 \times 100 = 19,9\%$ . Faktor-faktor tersebut yaitu latar belakang pendidikan, kepuasan kerja, pendidikan dan latihan yang sudah diterima, suasana kerja, budaya organisasi, sarana prasarana yang tersedia di sekolah, pengalaman bekerja, motivasi dalam bekerja, biaya dan sebagainya.

**1.1.1.3. Pengaruh Rekrutmen, Kompetensi, Sistem Kompensasi, dan Kinerja Guru Secara Bersama-Sama terhadap Kinerja Sekolah**



**Gambar 4.3**

**Pengaruh Simultan Variabel Rekrutmen, Kompetensi, Sistem Kompensasi, dan Kinerja Guru terhadap Kinerja Sekolah**

Berdasarkan gambar di atas dapat dijelaskan sebagai berikut.

- 1) Variabel rekrutmen (X1) berpengaruh terhadap kinerja sekolah (Z) sebesar  $(0,143)^2 \times 100\% = 2,04\%$ ; dengan nilai Sig. =  $0,038 < \text{Alpha} = 0,05$  maka nilai pengaruh variabel rekrutmen tersebut signifikan.
- 2) Variabel kompetensi guru (X2) berpengaruh terhadap kinerja sekolah (Z) sebesar  $(0,368)^2 \times 100\% = 13,54\%$ ; dengan nilai Sig. =  $0,024 < \text{Alpha} = 0,05$  maka nilai pengaruh variabel kompetensi tersebut signifikan.
- 3) Variabel sistem kompensasi guru (X3) berpengaruh terhadap kinerja sekolah (Z) sebesar  $(0,341)^2 \times 100\% = 11,63\%$ ; dengan nilai Sig. =  $0,016 < \text{Alpha} = 0,05$  maka nilai pengaruh variabel sistem kompensasi tersebut signifikan.
- 4) Variabel kinerja guru (Y) mempengaruhi terhadap kinerja sekolah (Z) sebesar  $(0,146)^2 \times 100\% = 2,13\%$ , dengan Sig. =  $0,038 < \text{Alpha} = 0,05$  maka nilai pengaruh variabel kinerja guru tersebut signifikan.

maka nilai pengaruh variabel kinerja kepala sekolah tersebut signifikan.

- 5) Besarnya pengaruh simultan variabel rekrutmen, kompetensi, sistem kompensasi, kinerja guru secara bersama-sama terhadap kinerja sekolah sebesar 75,5%; dengan nilai Sig. = 0,000 < Alpha = 0,05 maka nilai pengaruh variabel rekrutmen, kompetensi, sistem kompensasi, dan kinerja guru tersebut signifikan mempengaruhi kinerja sekolah.

Masih ada pengaruh lain sebesar 24,5%. Pengaruh itu di antaranya kinerja guru, sarana prasarana, budaya sekolah, kurikulum, sumber belajar, suasana kerja, dan lain-lain. Faktor-faktor tersebut merupakan faktor determinan yang akan mempengaruhi kinerja sekolah. Oleh karena itu bisa dijadikan bahan penelitian selanjutnya.

Berdasarkan hasil penelitian, rekrutmen, kompetensi, dan sistem kompensasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja guru. Selain itu kinerja guru berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja sekolah. Secara simultan nilai pengaruh rekrutmen terhadap kinerja kepala SMP tidak signifikan. Sementara itu secara simultan nilai pengaruh kompetensi dan sistem kompensasi terhadap kinerja kepala SMP signifikan. Faktor-faktor lain yang bisa mempengaruhi kinerja guru yaitu kepuasan dalam bekerja, jumlah dan jenis diklat yang sudah diikuti, pengembangan karir, sistem pembinaan, latar belakang pendidikan, motivasi, minat, iklim organisasi, dan sebagainya.

Secara bersama-sama rekrutmen, kompetensi, dan sistem kompensasi guru berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja sekolah. Faktor lain yang bisa mempengaruhi kinerja sekolah,

yaitu kepemimpinan kepala sekolah, profesionalisme guru, suasana kerja, budaya organisasi, sarana prasarana yang tersedia di sekolah, pengalaman bekerja, motivasi dalam bekerja, sosial budaya masyarakat, dan sebagainya. Faktor-faktor tersebut merupakan faktor determinan yang mempengaruhi kinerja sekolah. Oleh karena itu, bisa dijadikan bahan penelitian lanjutan. Pengaruh simultan variabel rekrutmen, kompetensi, sistem kompensasi, dan kinerja kepala sekolah terhadap kinerja sekolah yaitu tinggi atau ada pada kategori baik. Oleh karena itu Masih ada variabel lain yang bisa mempengaruhi kinerja sekolah, yaitu kinerja guru, sarana prasarana, budaya sekolah, kurikulum, sumber belajar, suasana kerja, dan lain-lain. Faktor-faktor tersebut merupakan faktor determinan yang akan mempengaruhi kinerja sekolah. Oleh karena itu bisa dijadikan bahan penelitian selanjutnya.

### 4.3 Data Penelitian

Hasil penelitian mendeskripsikan enam variabel (lihat Tabel 4.2) yaitu; 1) kompetensi guru; 2) kualifikasi akademik; 3) motivasi guru; 4) diklat; 5) kepemimpinan kepala sekolah; 6) supervisi pengawas sekolah, dan 7) iklim sekolah.

**Tabel 4.2**  
**Deskripsi Statistik Variabel Penelitian Uraian**

URAIAN	MEAN	MEDIAN	MODE	STD DEVIASI	MIN	MAX
Kompetensi Guru	81.55	0.913	84	9.310	54	100
Kualifikasi Akademik	8.41	8.5	9	1.011	6	10
Motivasi Guru	36.59	37.5	39	5.223	23	45
Diklat	29.30	0.755	29	7.697	8	40
Kepemimpinan Kepala Sekolah	22.18	0.527	22	5.369	6	30
Supervisi Pengawas	27.97	0.919	27	9.375	9	45
Iklm Sekolah	43.31	0.626	41	6.321	28	55

Tabel 5.2 menghasilkan analisis deskripsi data sekolah, yaitu dengan jumlah sampel penelitian 27 guru dari 29 guru. Terdapat 2 guru dari SMP Muhammadiyah Kota Kediri tidak dapat dijadikan sampel penelitian, karena sedang melaksanakan diklat dan tugas belajar.

Variabel terikat (Y) guru menunjukkan skor mean 81.55 di mana nilai minimum 54 dan nilai maksimum 100 dengan standar deviasi 9.310. Untuk variabel lain sebelum dilakukan analisis faktor berturut-turut dapat dideskripsikan sebagai berikut: 1) untuk kualifikasi akademik memiliki skor mean 8,41 di mana nilai minimum 6 dan nilai maksimum 10 dengan standar deviasi 1.110; 2) untuk motivasi guru memiliki skor mean 36.59 di mana nilai minimum 23 dan nilai maksimum 45 dengan standar 5,223; 3) untuk diklat memiliki skor mean 29,30 di mana nilai minimum 8 dan nilai maksimum 40 dengan standar 7,697; 4) untuk kepemimpinan kepala sekolah memiliki skor mean 22,18 di mana nilai

minimum 6 dan nilai maksimum 30 dengan standar 5.369; 5) untuk supervisi pengawas sekolah memiliki skor mean 27.97 di mana nilai minimum 9 dan nilai maksimum 45 dengan standar 9.375; dan 6) untuk iklim sekolah memiliki skor mean 43.31 di mana nilai minimum 28 dan nilai maksimum 55 dengan standar 6.321.

#### 4.4 Implikasi

Kesimpulan hasil penelitian yang telah dipaparkan di atas mempunyai sejumlah implikasi penting terhadap upaya meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran. Perumusan implikasi penelitian ini menekankan pada upaya peningkatan persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi sehingga kinerja guru dalam pembelajaran meningkat. Dengan terciptanya kinerja guru yang baik merupakan kunci untuk meningkatkan kualitas pendidikan suatu sekolah karena salah satu faktor yang menentukan baik

buruknya kualitas pendidikan tersebut sangat ditentukan oleh guru dalam proses pendidikan. Dalam melaksanakan tugasnya, seorang guru tidak hanya dituntut menguasai bahan ajar, tetapi harus memiliki kepribadian dan integritas pribadi yang dapat diandalkan sehingga menjadi sosok panutan bagi peserta didik, keluarga maupun masyarakat.

Untuk meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran banyak faktor yang dapat mempengaruhinya. Tinggi rendahnya kinerja guru tergantung pada faktor yang mempengaruhi diri guru tersebut. Namun di antara berbagai faktor tersebut, faktor persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi merupakan faktor yang dikaji dalam penelitian ini.

Penelitian ini menemukan bahwa semua variabel prediktor yang diteliti yakni persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi dengan kinerja guru, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama memberikan hubungan yang berarti terhadap kinerja guru. Oleh karena itu perlu diperhatikan variabel prediktor ini untuk ditingkatkan agar kinerja guru dapat ditingkatkan secara optimal untuk masa-masa yang akan datang, hal ini dapat diketahui dari hasil uji kecenderungan variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Upaya Meningkatkan Kinerja Guru melalui Peningkatan Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah

Berdasarkan hasil pengujian kecenderungan menunjukkan bahwa variabel persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam

penelitian ini cenderung cukup yang dibuktikan dengan 55,67% responden masuk dalam kategori cukup. Hasil analisis juga menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Hal ini memberikan pengertian bahwa peningkatan persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah akan meningkatkan kinerja guru. Oleh karena itu upaya peningkatan persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah juga merupakan upaya peningkatan kinerja guru.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat dari kepala sekolah sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator para guru. Berdasarkan uraian tersebut jelaslah bahwa persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dapat menimbulkan atau mendorong keinginan guru untuk melakukan aktivitas secara sadar dan berupaya sedapat mungkin melakukan aktivitas sesuai dengan petunjuk dan aturan dari kepala sekolah. Salah satu upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah untuk menumbuhkan persepsi yang baik dari guru adalah dengan membuat kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan lingkungan kerja. Sebaiknya kepala sekolah tidak membuat keputusan yang memihak kepada seseorang atau sekelompok guru tertentu karena hal itu akan membawa kepada kekecewaan dari guru lainnya, serta akan berpengaruh buruk terhadap kepemimpinan kepala sekolah. Dengan baiknya kepala sekolah

memimpin lingkungan kerjanya akan memberikan persepsi yang baik dari guru sebagai bawahannya. Dengan baiknya kepemimpinan kepala sekolah akan dapat meningkatkan kinerja guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sehari-hari di sekolah.

Kepala sekolah perlu mengadakan transparansi segala keadaan, kebutuhan sekolah supaya persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah baik. Kepala sekolah perlu membangun keadilan, dan kebersamaan dalam pembagian tugas dan pekerjaan maupun pembagian insentif, karena orang yang tidak mendapat keadilan akan membuat seseorang tidak puas dengan pekerjaannya sehingga kinerjanya akan menurun dan sebaliknya perasaan adil akan membuat seseorang puas dalam pekerjaannya dengan demikian kinerjanya juga akan semakin baik pula.

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di SMP Muhammadiyah Kota Kediri hendaknya agar melakukan pengawasan atau supervisi secara terencana dan terjadwal yang diperuntukkan bagi guru, hal ini menjadi sangat penting mengingat guru merupakan salah satu pilar penentu bagi berlangsungnya kegiatan pengajaran di sekolah.

Kepala sekolah mengadakan pelatihan yang dipandang sebagai usaha yang dilakukan secara sadar dan berencana dalam meningkatkan mutu tenaga kependidikan di bidang pengetahuan, kemampuan, kepribadian agar lebih mampu melaksanakan tugas sesuai dengan fungsi jabatannya.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **1.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, rekrutmen, kompetensi, dan sistem kompensasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja guru. Selain itu kinerja guru berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja sekolah. Secara simultan nilai pengaruh rekrutmen terhadap kinerja guru SMP tidak signifikan. Sementara itu secara simultan nilai pengaruh kompetensi dan sistem kompensasi terhadap kinerja guru SMP signifikan. Faktor-faktor lain yang bisa mempengaruhi kinerja guru yaitu kepuasan dalam bekerja, jumlah dan jenis diklat yang sudah diikuti, pengembangan karir, sistem pembinaan, latar belakang pendidikan, motivasi, minat, iklim organisasi, dan sebagainya. Secara bersama-sama rekrutmen, kompetensi, dan sistem kompensasi guru berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja sekolah. Faktor lain yang bisa mempengaruhi kinerja sekolah, yaitu kepemimpinan kepala sekolah, profesionalisme guru, suasana kerja, budaya organisasi, sarana prasarana yang tersedia di sekolah, pengalaman bekerja, motivasi dalam bekerja, sosial budaya masyarakat, dan sebagainya. Faktor-faktor tersebut merupakan faktor determinan yang mempengaruhi kinerja sekolah. Oleh karena itu, bisa dijadikan bahan penelitian lanjutan. Pengaruh simultan variabel rekrutmen, kompetensi, sistem kompensasi, dan kinerja kepala sekolah terhadap kinerja sekolah yaitu tinggi atau ada pada kategori baik. Oleh karena itu Masih ada variabel lain yang bisa mempengaruhi kinerja sekolah, yaitu kinerja guru, sarana prasarana, budaya sekolah, kurikulum, sumber belajar, suasana kerja, dan lain-lain. Faktor-faktor tersebut merupakan faktor determinan

yang akan mempengaruhi kinerja sekolah. Oleh karena itu bisa dijadikan bahan penelitian selanjutnya.

## 1.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disimpulkan dan implikasi yang dipaparkan di atas, maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Kepala sekolah selaku pemimpin sekolah hendaknya dapat memimpin semua personil sekolah, sehingga mereka dapat menjalankan semua tugas dengan baik. Kepala sekolah hendaknya dapat memberikan perhatian secara terus-menerus kepada guru seperti: mengadakan pertemuan dan mendiskusikan faktor-faktor kesulitan dalam menjalankan tugas-tugas pengajaran.
2. Guru hendaknya dapat menjadi pendidik dan pengajar yang komunikatif bagi siswanya. Peran tersebut akan membawa kemampuan guru dalam memengaruhi, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan para siswanya sehingga mau dan mampu belajar secara maksimal sehingga berpengaruh terhadap kualitas siswa/lulusan di sekolah tersebut.
3. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang beserta jajaran yang terkait lainnya terutama dalam hal peningkatan kinerja guru disarankan memberikan perhatian khusus dalam hal ini: (1) melakukan pembinaan terhadap kemampuan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam melaksanakan pembelajaran, (2) memberikan reward bagi guru yang berprestasi dalam melaksanakan tugasnya, (3) membuka kesempatan pada guru untuk

melanjutkan pendidikannya pada jenjang yang lebih tinggi.

4. Peneliti lain, disarankan menindak lanjuti penelitian ini dengan variabel-variabel berbeda yang turut memberikan sumbangan terhadap kinerja guru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Metode Penelitian (Teori dan Praktek)*. Jakarta. Gramedia.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: PT.Rineka cipta.
- Ainsworth, M., et al. 2002. *Managing Performance, Managing People*. Australia: Pearson Education Australia.
- Ali, M. et al. 2007. *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*. Bandung: Pedagogiana Press.
- Al-Rasyid, H. 1994. *Analisis Jalur (Path Analysis) sebagai Sarana Statistika dalam Analisis Kausal*. Bandung: LP3S Fakultas Ekonomi UNPAD
- Amrullah, M. Amin. 2013. *Panduan Menyusun Proposal Skripsi Tesis dan Disertasi*. Jakarta: Smart Pustaka
- Armstrong, M. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice 10th Edition*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M. 2009. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Results*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Bellamy, et al. 2007. *Principal Accomplishments: How School Leaders Succeed*. New York and London: Teachers College Press.

- Bernardin, J. dan Russell, J. 1998. *Human Resource Management*. Boston: Irwin Mc Graw-Hill.
- Boyatzis, RE. 2008. "Competencies in the 21st century". Dalam *Journal of Management Development*. [Online], Vol 27 (1). Tersedia: [www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm](http://www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm) [15 September 2010].
- Castetter, W. 2004. *The Human Resource Function in Educational Administration*. New Jersey: Prentice Hall.
- Cotton, K. 2003. *Principals and Student Achievement: What the Research Says*. Alexandria Virginia USA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Covey, S. R. 1997. *The 7 Habits of Highly Effective People*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Creswell, JW. 2008. *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Depdiknas. (2003). *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta.
- Depdiknas. 2004. *Standar Kompetensi Guru SMA*. Jakarta. Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Depdiknas. 2007. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar kepala Sekolah/Madrasah*. Jakarta.
- Depdiknas. 2007. *Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia di Sekolah Dasar*. Jakarta.
- Depdiknas. 2008. *Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta.
- Dharma, S. 2010. "Tantangan Kepemimpinan Pendidikan Menghadapi Abad 21." Makalah pada TOT Education for Sustainable Development Berbasis Pendidikan Karakter Bangsa. Grand Permata Hotel Bandung 12-14 Oktober 2010.
- Daradjat, Zakiah. 2000. *Pembinaan Jiwa/ Mental*. Jakarta: Bulan Bintang
- Dr, Ir, Kuntoro Mangkusubroto MSc, Ir.C. Listiarni Trisnadi ITB. 1989. *Analisa Keputusan Pendekatan Sistem dalam Manajemen Usaha dan Proyek*
- Dreyfus, CR 2008. "Identifying competencies that predict effectiveness of R&D managers". Dalam *Journal of Management Development: Competencies in the 21st century*. [Online]. Vol 27 (1) 89-90 halaman. Tersedia: [www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm](http://www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm).
- Duignan, P. 2006. *Leadership Key Challenges and Ethical Tensions*. New York: Cambridge University Press
- Educational Administration. New York: Mc Graw Hill. Jacobson, S. et al. 2005. *Journal of Educational Administration The International Successful School Principalship Project*. Volume 43 Number 6. Emerald.
- Engkoswara. 1999. *Menuju Indonesia Moderen 2020*. Bandung: Yayasan Amal Keluarga.
- Engkoswara. 2001. *Paradigma Manajemen Pendidikan Menyongsong Otonomi Daerah*. Bandung: Yayasan Amal Keluarga.
- Engkoswara. 2007. *Revitalisasi Budaya Bangsa: Menuju Indonesia Moderen dan Sejahtera 2020*. UPI Bandung.

- Fattah, N. 1996. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Fattah, N. 2004. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung: CV Pustaka Bani Quraisy.
- Fattah, N.. 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah (Strategi Pemberdayaan Sekolah dalam Rangka Peningkatan Mutu dan Kemandirian Sekolah)*. Bandung : CV Andira.
- Findlay, NM. 2007. *In-School Administrators' Knowledge of Education Law*. Dalam *Education Law Journal*. [Online], Vol 17 (2). Tersedia: <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=20&did=1404587961&srchMode=1&sid=3&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1202872685&clientId=27979> [15 September 2010]
- Gerhard Huber, S. dan Hiltman, M. 2010 . *"The Recruitment and Selection of School Leaders – First Findings of an International Comparison"*, dalam *School Leadership–International Perspectives: Studies In Educational Leadership*. (Volume 10). London New York: Springer Dordrecht Heidelberg.
- Gurr et al. 2005. *"Successful Principal Leadership: Australian Case Studies"*. *Journal of Educational Administration: The international Successful School Principalship Project*. Vol 43 (6), 539-551.
- Hadari Nawawi, 1995. *Kepemimpinan yang Efektif*, PT. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Hoy, WK. dan Miskel, CG. 2001. Kemendiknas. 2010. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah*. Jakarta.
- Koentjaraningrat. 1986. *Metode Wawancara dalam Metode-metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Gramedia.
- Kouzes dan Posner. 2004. *Leadership the Challenge*. Jakarta: Erlangga.
- Lawler dan Worley. 2006. *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*. Jossey-Bass: A Wiley Imprint.
- Leithwood et al. 1994. *Developing Expert Leadership for Future Schools*. London: Falmer.
- M. Ngalim Purwanto. 1997. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- Nawawi, H Hadari. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gajahmada University Press.
- Slavin, R.E. 2009. *Educational Psychology: Theory and Practices*. 9th edition. New Jersey: Pearson.
- Sugiyono. 2013. *Cara Mudah Menyusun Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Bandung: Alfabeta.
- Wahjosumidjo. 2001. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yukl, Gary A.. 1981. *Leadership In Organization*. New York: Prentice-Hall Inc.