

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Guru dan Motivasi Kerja Guru terhadap Budaya Organisasi serta Implikasinya pada Kinerja Guru

H. M. Masruri

Universitas Muhammadiyah Tangerang
E-mail :hmmasruri@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze analyze and assess the effect of school leadership, teacher competence and teacher morivasi of organizational culture and performance of teachers. The research method used is descriptive and verification with a sample of 210 teachers of SMK Negeri. Data were analyzed using analysis techniques Path (Path Analysis).

These results indicate that: there is a significant influence of the Leadership Principal of organizational culture influence SMK with the amount of 16,10 percent. Where the principal leadership variables have the greatest influence both. Kemudin significant influence of teacher competence on organizational culture influence SMK magnitude of 3,50 percent. Where the competence variables have the greatest influence. There is a significant influence on the motivation of teachers of organizational culture influence SMK with the amount of 13,70 percent. Where the motivation variable gives the smallest influence. And there is a significant influence on the leadership of the principal, teacher competence and motivation of teachers, the organizational culture SMK, with the magnitude of the effect of 74,30 percent, while the influence of other variables amounting to 25,70 percent. As well as the significant influence of organizational culture SMK on teacher performance with the amount of influence by 79,20 percent, while the influence of other variables amounting to 20.80 percent.

Keywords: leadership principal, teacher competence, teacher motivation, organizational culture, teacher performance.

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis menganalisis dan mengkaji pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru dan morivasi guru terhadap budaya organisasi dan kinerja guru. Metode penelitian yang digunakan bersifat deskriptif dan verifikatif dengan sampel sebanyak 210 guru SMK Negeri. Data dianalisa dengan menggunakan teknik analisis Jalur (Path Analisis).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa :terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap budaya organisasi SMK Negeri dengan besaran pengaruhnya sebesar 16,10 persen. Dimana variabel kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh terbesar kedua. Kemudian terdapat pengaruh yang signifikan dari kompetensi guru terhadap budaya organisasi SMK Negeri dengan besaran pengaruhnya sebesar 33,50 persen. Dimana variabel kompetensi memberikan pengaruh terbesar. Terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi guru terhadap budaya organisasi SMK Negeri dengan besaran pengaruhnya sebesar 13,70 persen. Dimana variabel motivasi memberikan pengaruh terkecil. Dan terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru, dan motivasi guru, terhadap

budaya organisasi SMK Negeri, dengan besaran pengaruhnya sebesar 74,30 persen, sedangkan pengaruh variabel lain sebesar 25,70 persen. Serta terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi SMK Negeri terhadap kinerja guru dengan besaran pengaruhnya sebesar 79,20 persen, sedangkan pengaruh variabel lain sebesar 20,80 persen.

Kata kunci : kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru, motivasi guru, budaya organisasi, kinerja guru.

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan taraf hidup manusia. Dengan pendidikan manusia memiliki kemampuan, keahlian, sikap dan menjadi lebih dewasa, sehingga mampu meningkatkan kesejahteraan keluarga, masyarakat dan bangsa. Undang-Undang Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 Pasal 1 menyatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, perlu ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran yang baik dan benar, maka diperlukan manajemen pendidikan. Menurut Engkoswara dan Aan (2012:93) bahwa fungsi manajemen yang sesuai dengan profil kinerja pendidikan secara umum adalah melaksanakan fungsi *planning, organizing, staffing, coordinating, leading (facilitating, motivating, innovating), reporting, controlling*. Fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pelaksanaan kegiatan dan pengawasan merupakan esensial pada setiap organisasi tidak terkecuali organisasi pendidikan. Dalam dunia pendidikan fungsi pengawasan dilaksanakan sebagai bagian dari pelaksanaan manajerial. Pada level sekolah, pengawas lebih berperan sebagai *quality assurance* dengan tugas supervisi sebagai upaya pembinaan terhadap staf untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pendidikan.

Engkoswara dan Aan (2012:94-95) menjelaskan bahwa rencana mengarahkan tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya. Prosedur itu dapat berupa pengaturan sumber daya dan penetapan teknik/metode. Mengorganisasikan sangat penting dalam manajemen karena membuat posisi orang jelas dalam struktur dan pekerjaannya dan melalui pemilihan, pengalokasian dan pendistribusian kerja yang profesional, organisasi dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Memimpin institusi pendidikan lebih menekankan tugas pokok dan fungsinya dengan baik. Mengendalikan institusi pendidikan membuat institusi berjalan sesuai dengan jalur yang telah ditetapkan dan sampai kepada tujuan secara efektif dan efisien.

Kiranya perlu diingat bahwa usaha manajemen tersebut pada hakekatnya melalui orang agar supaya segala sesuatu yang diharapkan dapat terlaksana. Dengan demikian walaupun manajemen/pimpinan itu harus memperhatikan tersedianya bahan, modal, teknologi, dan lain-lain, tidak boleh dilupakan faktor orang disini serta faktor hubungan kemanusiaan oleh karena sikap, tingkah laku dan kegiatan orang sangatlah menentukan terhadap keberhasilan manajemen. Dalam setiap fase manajemen mulai dari perencanaan sampai dengan pengawasan kiranya faktor manusia tak dapat tidak harus dipertimbangkan (Sukanto Reksohadiprodjo, 2000:16) dan merupakan bagian dari sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan pada pengaturan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi. Sesuai dengan pendapat Tjutju dan Suwatno (2011:13)

bahwa sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Selanjutnya manajemen sumber daya manusia berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum.

Manajemen sumber daya manusia memberikan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia utama yang memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi serta memberikan kepastian bahwa pelaksanaan fungsi dan kegiatan organisasi dilaksanakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Dengan pengaturan manajemen sumber daya secara profesional, diharapkan pegawai bekerja secara produktif. Pengelolaan pegawai secara profesional ini harus dimulai sejak perekrutan pegawai, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan, penataran, dan pengembangan karirnya (Anwar, 2011:1). Manajemen sumber daya manusia di bidang pendidikan diterapkan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Menurut Diane Massell dalam Danim dan Khairil (2010:103), menjelaskan bahwa terapat tujuh elemen kapasitas untuk meningkatkan mutu pendidikan persekolahan, yaitu: 1) pengetahuan dan keterampilan guru; 2) motivasi siswa; 3) materi kurikulum; 4) kualitas dan tipe orang-orang yang mendukung proses pembelajaran di kelas; 5) kuantitas dan kualitas interaksi para pihak pada tingkat organisasi sekolah; 6) sumber-sumber material, dan 7) organisasi dan alokasi sumber-sumber sekolah di tingkat lembaga. Untuk mencapai hal ini sangat mungkin ditemukan sejumlah kendala mayor, yang oleh Eugene Schaffer dkk diidentifikasi sebagai berikut: 1) kemampuan

keuangan yang memadai; 2) kepemimpinan kepala sekolah yang tidak kompeten; 3) komitmen guru yang rendah; 4) persepsi negatif dari masyarakat; 5) penataan staf; 6) kurikulum; 7) konflik politik dan rasial; 8) keterbatasan fasilitas; 9) komunikasi yang tidak kondusif.

Pendidikan adalah proses yang kompleks dengan banyak variabel yang mempengaruhi. Setidaknya dari personil yang terkait dan berada dalam sistem sekolah ada 12 jenis personil yang mempengaruhi yaitu pengawas sekolah, kepala sekolah, guru mata pelajaran, guru BK, kepala TU, sfat TU, pustakawan, laboran, teknisi sumber belajar, komite sekolah, orang tua siswa, pengurus organisasi siswa, dan penjaga sekolah. Mereka adalah orang-orang terpenting yang dapat menunjukkan produktivitas secara nyata (Danim, Khairil, 2010:41).

Begitu banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas sekolah, dan faktor manusia adalah menjadi *leading sector*-nya yang memiliki kekuatan luar biasa yang pergerakannya dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari diri (internal) ataupun faktor yang berasal dari luar diri individu itu sendiri (eksternal). Manusia produktif dilengkapi dengan latar belakang pendidikan yang relevan, pengalaman pekerjaan dan diklat yang banyak mendukung rekam jejak profesi, kemampuan dan keahlian yang mumpuni yang diperoleh dari disiplin ilmu yang relevan, sikap, minat, motivasi, disiplin, etos kerja, moral, komitmen dan kondisi fisik yang prima (Danim, Khairil, 2010:42).

Menurut Daft (2002:15) bahwa tanggung jawab akhir para manajer adalah mencapai kinerja (*performance*) yang tinggi, yang merupakan pencapaian tujuan organisasi dengan menggunakan berbagai sumberdaya dengan cara yang efisien dan efektif. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja. Kinerja organisasi juga ditunjukkan oleh bagaimana proses

berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Di dalam proses pelaksanaan aktivitas harus selalu dilakukan monitoring, penilaian, dan review atau peninjauan ulang terhadap kinerja sumber daya manusia (Wibowo, 2013:4).

Guru sebagai tenaga kependidikan yang profesional menetapkan apa yang baik untuk siswa berdasarkan pertimbangan profesinya, tinggi rendahnya mutu pendidikan yang berlangsung di suatu sekolah tergantung dari derajat profesionalisme yang dimiliki oleh para guru. Sadar akan hal tersebut maka sekolah berlomba-lomba untuk meningkatkan mutu guru yang dimilikinya (Pupuh dan Suryana, 2012:25).

Penilaian kinerja mengacu kepada satu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat kehadiran. Penilaian kinerja dimaksudkan seberapa produktif seorang guru melaksanakan pekerjaan yang lebih efektif di masa yang akan datang sehingga organisasi, masyarakat semuanya memperoleh manfaat (Pupuh dan Suryana, 2012:25). Guru adalah kondisi yang diposisikan sebagai garda terdepan dan sentral dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Berkaitan dengan itu, maka guru akan menjadi bahan pembicaraan banyak orang, dan tentunya tidak lain berkaitan dengan kinerja dan totalitas dedikasi dan loyalitas pengabdianya.

Dalam Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 20, bahwa tugas yang harus dilakukan guru sebagai berikut: a) merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran; b) meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni; c) bertindak obyektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, atau latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran; d) menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta

nilai-nilai agama dan etika; dan e) memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya organisasi yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi motivasi kerja yang berdampak pada kinerja karyawan. Stuart, Kotze dalam Wibowo (2013:3) melihat pentingnya mempelajari perilaku karena berkaitan dengan kinerja sumber daya manusia. Kinerja sumber daya manusia akan dapat meningkat apabila perilakunya sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Qolquit et. al. dalam Wibowo (2013:8) menekankan hasil dari perilaku organisasi adalah individual outcome yang berupa *job performance* (kinerja) dan komitmen organisasi. Dengan demikian jelas bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja individu.

Wibowo (2013:323) menjelaskan bahwa setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu dan apabila tercapai barulah dapat disebut sebagai sebuah keberhasilan. Untuk mencapai keberhasilan, diperlukan landasan yang kuat berupa: kompetensi kepemimpinan, kompetensi pekerja, dan budaya organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimalkan kompetensi. Dari perspektif ini, budaya yang berhasil mempunyai beberapa karakteristik menurut Michael Zwell dalam Wibowo (2013:278-279) yaitu: (a) Suatu budaya yang sukses membantu pengembangan pekerja dan mendorong pekerja untuk secara maksimal member dampak pada organisasi; (b) Budaya menyediakan jalan pada pekerja yang sangat kompeten untuk melatih bakatnya dan memberi dampak pada organisasi; (c) Budaya menciptakan lingkungan kerja di mana pekerja terikat, tertantang, dan termotivasi; (d) Sistem budaya tentang kompensasi dan rekognisi (pengakuan) memberi *reward* pekerja atas kinerjanya dan kontribusinya bagi keberhasilan organisasi.

Budaya organisasi memainkan peranan penting dalam menentukan tingkatan kondisi di mana pekerja mendemonstrasikan kompetensi yang menunjukkan sukses. Kompetensi, seperti inisiatif, orientasi pada hasil, ketegasan, orientasi pada pelayanan, teamwork, dan sebagainya saling terjalin di seluruh budaya korporasi (Wibowo, 2010:306). Demikian juga budaya organisasi yang berada dalam bidang pendidikan. Abdorrahman Ginting (2010:3-4) menjelaskan banyak hal yang mempengaruhi guru sehingga memiliki kepribadian tertentu yang unik. Lingkup budaya dimana guru berkembang, masyarakat di mana guru hidup, pengaruh keluarga, pengaruh agama yang dianut, pengalaman akademis, pengalaman kerja, serta genetika atau pengaruh bawaan yang membentuk cara berfikir, semua akan membentuk gaya dan cara guru dalam pembelajaran. Setiap guru memiliki kepribadiannya yang dalam beberapa hal membantu dalam menyelenggarakan pembelajaran walaupun dalam beberapa aspek mungkin perlu dimodifikasi.

Budaya biasanya tumbuh dari tiga sumber, yaitu (a) keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi dari pendiri organisasi, (b) pengalaman pembelajaran anggota kelompok ketika organisasi berkembang, dan (c) keyakinan, nilai-nilai dan asumsi baru yang dibawa oleh anggota dan pemimpin baru (Edgar Schein dalam Wibowo, 2011:312). Sedangkan menurut Jerome Want dalam Wibowo (2011:338) mengindikasikan peranan seorang pemimpin untuk dapat melakukan perubahan budaya, yaitu (a) menjadi pelajar budaya, (b) membangun budaya sebagai proses pembaharuan, dan (c) memastikan terjadinya komunikasi secara terbuka dengan seluruh organisasi.

Sifat paling penting yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah: (a) mempunyai dorongan pribadi pada tingkat tinggi, ditandai oleh energi, pertimbangan, kekuatan keinginan, dan kepemilikan, (b) keinginan memimpin, ditunjukkan oleh motivasi untuk mempengaruhi orang lain, (c) integrasi personal, ditunjukkan oleh perasaan etika, kejujuran, dan kebenaran,

dan (d) percaya diri, ditunjukkan oleh optimism, keyakinan dan efikasi diri seorang pemimpin (Wibowo: 2013:266). Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh terhadap budaya organisasi di sekolah.

Kepala sekolah yang efektif dapat memenuhi kebutuhan yang diperlukan, maka syarat yang diperlukan untuk menjadi kepala sekolah yang efektif adalah: 1) mau dan mampu melaksanakan perubahan; 2) mampu mendesain kerja organisasi pendidikan pada yang memberi ruang pada kreativitas yang inovatif; 3) memposisikan proses perubahan sebagai proses belajar; 4) mengedepankan prinsip-prinsip demokrasi; 4) memperbaiki kinerja sekolah dengan cara memfasilitasi dan melayani kebutuhan personel sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. (Syaiful Sagala, 2010:117-118)

Jabatan kepala sekolah diduduki oleh orang yang menyandang profesi guru. Karena itu, kepala sekolah harus profesional sebagai guru sekaligus sebagai kepala sekolah dengan derajat profesionalitas tertentu. Kepala sekolah memiliki fungsi yang berdimensi luas. Kepala sekolah dapat memerankan banyak fungsi. Dalam kerangka menjalankan fungsinya, kepala sekolah harus memerankan diri dalam tatanan perilaku yang disingkat EMASLIME sebagai singkatan dari *educator, manager, administrator, supervisor, innovator, motivator, dan entrepreneurship*. (Danim dan Khairil, 2010:79).

Beberapa kriteria yang harus dimiliki oleh kepala sekolah (Danim, Khairil, 2010:86), diantaranya: berstatus sebagai guru pada satuan pendidikan khusus; memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undang yang berlaku; memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya lima tahun di satuan pendidikan khusus; memiliki kemampuan kepemimpinan, pengelolaan, dan kewirausahaan di bidang pendidikan khusus. Davis dalam Engkoswara dan Aan (2012:178)

mengidentifikasi keterampilan kepemimpinan yaitu: (a) *Technical skills*; diperlukan pemimpin agar ia mampu mengawasi dan menilai pekerjaan sesuai dengan keahlian yang digelutinya. Contohnya pemimpin pendidikan perlu menguasai cara-cara menyusun renstra, membuat silabus, memahami PBM, menguasai teknik penilaian, dan sebagainya; (b) *Human skills*; kemampuan dalam membangun relasi dan dapat bekerja sama dengan orang lain adalah kualifikasi yang dipersyaratkan seorang pimpinan baik dalam situasi formal maupun non formal. Untuk membangun relasi yang baik harus dikembangkan sikap respek dan saling menghargai satu sama lain; (c) *Conceptual skills*; pemimpin yang disegani adalah pemimpin yang mampu member solusi yang tepat yang timbul dari pemikirannya yang cerdas tentang suatu persoalan.

Dalam sistem pendidikan nasional kehadiran guru dalam proses belajar mengajar merupakan hal yang sangat penting. Kehadiran guru tidak bisa digantikan oleh alat yang paling canggih, karena guru memiliki sikap, perasaan, motivasi dan lain-lain. Tugas dan tanggung jawab guru erat kaitannya dengan kemampuan, keterampilan dan sikap yang dimiliki. Hal yang mendasar tersebut merupakan kompetensi guru. Guru bermakna sebagai pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan formal. Oleh karena itu dalam melaksanakan tugas tersebut seorang guru harus memiliki kompetensi yang memadai.

Setiap kompetensi tampak pada individu pada berbagai tingkatan. Kompetensi termasuk karakteristik manusia yang paling dalam seperti motif, sifat, dan sikap atau merupakan karakteristik yang dengan mudah dapat diamati seperti keterampilan dan pengetahuan. Adanya tingkat kompetensi dikemukakan oleh Spencer seperti gunung es di mana ada yang tampak di permukaan, tetapi ada pula yang tidak terlihat dipermukaan. Tingkatan kompetensi dapat dikelompokkan dalam tiga tingkatan yaitu:

behavior tools, image attribute dan personel characteristic (Wibowo, 2013:332-333).

Dalam Pasal 10 Undang-Undang Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005 menjelaskan bahwa kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Hal tersebut didukung dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 16 Tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru dijelaskan bahwa kompetensi guru SMK terdiri dari: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Keempat kompetensi tersebut saling terkait dan saling mempengaruhi dan tidak dapat dipisahkan.

Sudah barang tentu baik indikator maupun perangkat kriteria keberhasilannya akan bervariasi dari satu jenis kompetensi kepada lainnya. Untuk gugus *generic competencies* lazimnya didasarkan pada penampilan aktual (*on the job action*) yang dapat didemonstrasikan serta berbagai produk kegiatan tertentu (SAP, model dan media, *hand outs*, dan sebagainya) setelah menyelesaikan suatu program pengalaman lapangan (PPL). Sedangkan *enabling competencies* lazimnya diidentifikasi sebagai perubahan pengetahuan dan pemahaman, keterampilan, sikap dan kepribadian sebelum dan sesudah seseorang menempuh program-program perkuliahan atau studinya. (Udin Syaifudin Sa'ud. 2011:49-50) Sehingga dengan demikian tujuan organisasi dapat dicapai melalui guru yang memiliki kompetensi.

Sedarmayanti (2013:234) menjelaskan bahwa pemimpin menciptakan iklim kerja yang dapat membuat anggota merasa termotivasi. Anggota hendaknya mendapat inspirasi sehingga merasakan adanya harapan dan ketersediaan dalam organisasi di mana ia bekerja. Kepemimpinan dan motivasi merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Dalam kebanyakan hal, motivasi seorang individu akan

timbul karena pengaruh pimpinan yang efektif. Jadi, efektivitas kepemimpinan akan tampak bagaimana dapat memotivasi anggotanya secara efektif.

Motivasi diberikan sebagai upaya memelihara semangat kerja karyawan agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan optimal. Motivasi ditujukan sebagai upaya mendorong dan merangsang pegawai untuk melakukan kegiatan atau tugasnya dengan rasa kesadaran. Sebagai upaya motivasi, pemimpin dapat melakukan kegiatan untuk meningkatkan kegairahan, disiplin, kesejahteraan, prestasi, moral kerja, tanggung jawab terhadap tugas-tugas, produktivitas dan efisiensi pegawai (Engkoswara dan Aan, 2012:210). Sebagaimana penjelasan Luthans (2006:270) bahwa motivasi mencakup tiga elemen yang berinteraksi dan saling tergantung: kebutuhan, dorongan dan insentif. Motivasi datang dari dalam diri manusia, karenanya pemimpin organisasi perlu menciptakan kondisi dimana pekerja dapat memotivasi diri mereka sendiri. Pemimpin perlu memberikan alasan kepada pekerja untuk percaya pada diri mereka sendiri dan organisasi tempat mereka bekerja. Semua organisasi dibangun di atas landasan pengikut yang termotivasi untuk melayani organisasi (Wibowo, 2013:385). Termasuk dalam dunia pendidikan. Dimana faktor kepemimpinan kepala sekolah sangat penting dalam mempengaruhi motivasi kerja guru.

Sedarmayanti (2011:234) menjelaskan bahwa kepemimpinan dan motivasi merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Dalam kebanyakan hal, motivasi seorang individu akan timbul karena pengaruh pemimpin yang efektif. Jadi efektifitas kepemimpinan akan tampak bagaimana dapat memotivasi anggotanya secara efektif.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. M. Sidik Priadana dan Saludin Muis, (2009:3) menjelaskan bahwa paradigma kuantitatif merupakan paradigma

penelitian yang menekankan pada pemahaman mengenai masalah-masalah dalam kehidupan sosial berdasarkan kondisi realitas atau *natural setting* yang holistik, kompleks dan rinci. Pada penelitian kuantitatif metode yang digunakan adalah *descriptif survey* dan *explanatory survey*. Pada penelitian ini terdiri dari lima variabel, untuk lebih jelasnya akan dijelaskan dalam definisi variabel sebagai berikut:

X₁:Kepemimpinan Kepala Sekolah, sebagai variabel independen ke-1. Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah suatu proses mempengaruhi, mengkoordinasi, dan menggerakkan perilaku orang lain serta melakukan suatu perubahan ke arah yang lebih positif dalam mengupayakan keberhasilan pendidikan (Engkoswara, Aan Komariah, 2012) Dimensi-dimensi kepemimpinan kepala sekolah meliputi: (a) Kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*); (b) Kepala sekolah sebagai *manajer*; (c) Kepala sekolah sebagai *administrator*; (d) Kepala sekolah sebagai *administrator*; (e) Kepala sekolah sebagai *leader*; (f) Kepala sekolah sebagai *innovator*; (g) Kepala sekolah sebagai *motivator*; (h) Kepala sekolah sebagai wirausaha (*entrepreneurship*) perusahaan.

X₂ :Kompetensi Guru, sebagai variabel independen ke-2. Kompetensi guru merupakan kemampuan dan kewenangan guru dalam menjalankan profesi keguruannya (Muhibbin Syah, 2010) Dimensi-dimensi kompetensi guru meliputi: (a) kompetensi pedagogic; (b) kompetensi kepribadian; (c) kompetensi sosial, dan (d) kompetensi profesional.

X₃ :Motivasi Kerja, sebagai variabel independen ke-3. Motivasi kerja adalah hasil sejumlah proses, yang bersifat internal dan eksternal bagi seseorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi, dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu (Abdorrhakman Gintings, 2010:88) Dimensi-dimensi motivasi

kerja: (a) motivasi intrinsik dan (b) Motivasi ekstrinsik tambahan.

Y₁ :Budaya Organisasi, sebagai variabel intervening ke-1. Budaya organisasi adalah suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya (Robbins, 2002). Dimensi-dimensi budaya organisasi: (a) orientasi hasil; (b) orientasi orang; (c) orientasi tim; (d) stabilitas; (e) inovasi dan pengambilan resiko; (f) perhatian pada detail.

Y: Kinerja Guru, sebagai variabel dependen. Kinerja guru adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Sedarmayanti, 2011) Dimensi kinerja guru meliputi: (1) merencanakan pembelajaran; (2) melaksanakan pembelajaran; (3) menilai hasil pembelajaran; (4) membimbing dan melatih peserta didik; (5) serta melaksanakan tugas tambahan.

Populasi dan Sampel

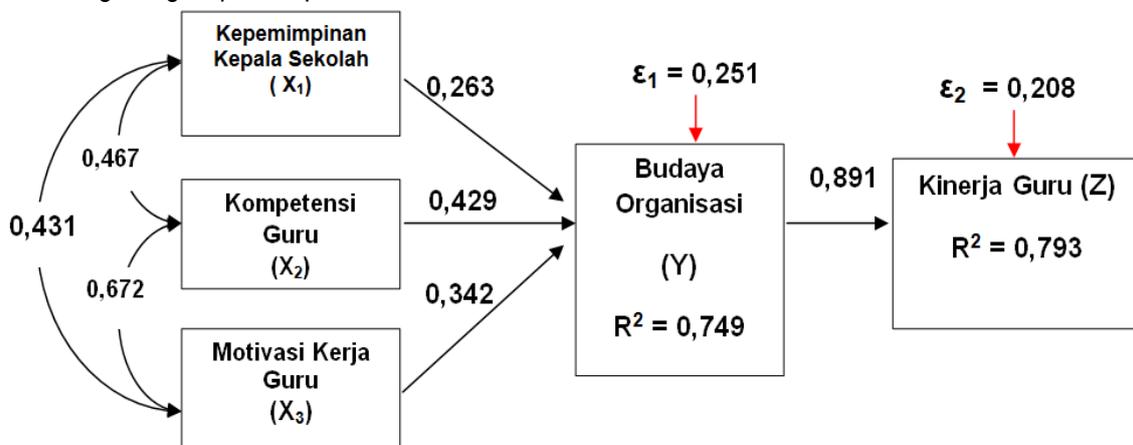
Jumlah populasi dalam penelitian ini sebesar 461 guru Pegawai Negeri Sipil di SMK Negeri Kota Tangerang. Populasi penelitian ini adalah

populasi homogen. Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini digunakan analisis jalur (*path analysis*).

HASIL dan PEMBAHASAN

Setelah melakukan penganalisaan terhadap jawaban responden, maka langkah selanjutnya peneliti perlu melakukan pembahasan secara mendalam tentang kondisi dan fenomena yang berkaitan variabel-variabel penelitian, baik secara deskriptif maupun secara verifikatif. Sebagaimana diketahui bersama bahwa aspek, kepemimpinan kepala sekolah kompetensi, motivasi kerja guru, terhadap budaya organisasi, serta budaya organisasi merupakan faktor utama yang mendorong kinerja guru, Oleh karena itu perlu kita inventarisasi faktor dominan apa yang menentukan kinerja guru.

Disamping itu dalam pembahasan ini akan menjelaskan secara menyeluruh dan komprehensif mengenai analisis deskriptif dan analisis verifikatif, dalam hal ini membahas tentang keeratan hubungan di antara variabel bebas, dan besaran koefisien jalur dari variabel bebas terhadap variabel terikat serta besaran pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung dari masing variabel tersebut, Pembahasan selengkapnya dapat dijelaskan sebagai berikut :



Gambar 1

Pengaruh Struktur dan Koefisien Jalur Keseluruhan Variabel X_1 , X_2 , X_3 , Y dan Z

X_1 = **Kepemimpinan Kepala Sekolah**
 X_2 = **Kompetensi Guru**
 X_3 = **Motivasi Kerja**
Y = **Budaya Organisasi**
Z = **Kinerja Guru**
 ϵ = Epsilon, yaitu menunjukkan variabel atau faktor residual yang menjelaskan pengaruh variabel lain yang telah teridentifikasi oleh teori, tetapi tidak diteliti atau variabel lainnya yang belum teridentifikasi oleh teori, atau muncul sebagai akibat dari kekeliruan pengukuran variabel.

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Budaya Organisasi

Hasil penghitungan analisis jalur dapat diketahui besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total dan pengaruh parsial variabel kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya organisasi sebesar 16,10%. Berdasarkan koefisien diterminasi tersebut di atas, menggambarkan semakin baiknya kepemimpinan kepala sekolah, maka akan memberikan derajat kepercayaan terhadap peningkatan budaya organisasi. Kepemimpinan kepala sekolah memberikan kontribusi yang kedua (terkecil) terhadap budaya organisasi dengan demikian masih banyak kekurangan yang harus ditingkatkan dan disempurnakan. Oleh karena itu semakin tinggi tingkat pendidikan kepala sekolah, semakin lama pengalamannya, semakin tinggi kemampuan manajerial, dan semakin baiknya pelaksanaan administrasi, serta peningkatan kemampuan supervisor maka akan lebih memperhatikan usaha peningkatan budaya organisasi tersebut. Oleh karena itu seluruh komponen yang ada, baik kementerian pendidikan di tingkat pusat sampai tingkat daerah harus terus menerus meningkatkan kemampuan kepala sekolah. Sehingga dapat membentuk budaya organisasi yang sesuai dengan tata kelola sekolah.

Hasil analisis verifikatif pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi

tersebut sejalan dengan pemikiran yang dikembangkan oleh Mulyasa (2006:98) tentang Kebijakan pendidikan nasional disampaikan bahwa seorang kepala sekolah harus melakukan perannya sebagai pimpinan dengan menjalankan fungsi: (1) Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik), (2) Kepala sekolah sebagai *manager*. (3) Kepala sekolah sebagai *administrator*. (4) Kepala sekolah sebagai *supervisor*. (5). Kepala sekolah sebagai *leader*. (6) Kepala sekolah sebagai *innovator*. (7) Kepala sekolah sebagai *motivator*.

Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Budaya Organisasi

Hasil penghitungan analisis jalur dimana dapat diketahui besaran pengaruh langsung, dan pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total secara parsial variabel kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja gurusebesar, sebesar 33,50 persen. Berdasarkan koefisien diterminasi tersebut di atas, menggambarkan semakin tingginya dan semakin relevannya kompetensi guru maka akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan budaya organisasi. Kompetensi guru memberikan kontribusi yang terbesar terhadap budaya organisasi, dengan demikian maka kompetensi yang dimiliki guru harus selalu ditingkatkan dan disempurnakan.

Oleh karena itu semakin semakin tingginya dan semakin relevannya kompetensi guru, maka akan meningkatkan budaya organisasi tersebut. akan semakin kondusif dan dinamis. Hal ini sesuai dengan Hodge dan Anthony dalam Uhar Suharsaputra (2013:102) menjelaskan bahwa budaya organisasi dibentuk oleh *dependency authority confrontation* (ketergantungan/konfrontasi otoritas) atau kepemimpinan. Oleh karena itu seluruh komponen pemerintah yang ada, baik kementerian pendidikan di tingkat pusat sampai tingkat daerah, serta pihak pendukung lainnya secara bersama harus terus menerus meningkatkan kompetensi guru.

Pengaruh Motivasi Guru Terhadap Budaya Organisasi

Hasil penghitungan analisis jalur dapat diketahui besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total dan pengaruh parsial variabel motivasi kerja terhadap budaya organisasi sebesar 13,70%. Berdasarkan koefisien determinasi tersebut di atas, menggambarkan semakin tingginya motivasi kerja guru tersebut, maka akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan budaya organisasi. Motivasi kerja guru memberikan kontribusi yang kedua terbesar terhadap budaya organisasi dengan demikian motivasi guru masih belum optimal. Oleh karena itu masih ada beberapa kekurangan yang harus ditingkatkan dan disempurnakan. Sehingga semakin tinggi tingkat motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik, maka akan lebih meningkatkan budaya organisasi tersebut.

Budaya yang kuat merupakan pengungkit yang kuat untuk mengarahkan perilaku, dan membantu para pegawai untuk bekerja dengan lebih baik, khususnya dengan dua cara menurut Kotter dan Kesket yaitu dengan system peraturan informal yang mengartikan bagaimana orang-orang harus memanfaatkan sebagian besar waktunya dan memotivasi orang supaya bekerja lebih keras dengan menyediakan struktur, standard an suatu system nilai (Erni, 2011:192-193).Oleh karena itu seluruh komponen yang ada, baik kementerian pendidikan di tingkat pusat sampai tingkat daerah, dan seluruh organisasi profesi guru dan pihak pendukung lainnya, secara bersamaan harus terus menerus meningkatkan motivasi guru.

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Guru, dan Motivasi Guru Secara Bersama Sama Terhadap Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil analisis, menyatakan bahwa variabel kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru, dan motivasi guru terhadap budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan. Adapun besarnya pengaruh secara bersama-sama dari variabel X terhadap variabel Y sebesar 74,70 persen. Sedangkan pengaruh variabel lain sebesar 25,30 persen disebabkan

oleh pengaruh variabel lain diluar model yang tidak diteliti. Adapun variabel lain di luar model tersebut di antaranya: komunikasi, lingkungan kerja, sarana dan prasarana, kompensasi yang diterima guru dan aspek lainnya. Adapun persamaan jalur secara bersamaan pengaruh variabel kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru, dan motivasi guru terhadap kinerja guru dengan persamaan jalurnya sebagai berikut :

$$Y = 0,263X_1 + 0,429X_2 + 0,342X_3 + \varepsilon_1$$

Apabila melihat persamaan jalur tersebut di atas, maka seluruh variabel penelitian mempunyai kontribusi yang signifikan. Hal ini berarti setiap adanya peningkatan upaya dari kepala sekolah dan guru serta berbagai pihak lainnya yang mendukung pengembangan SMK Negeri di Tangerang, maka akan memberikan dampak yang berarti terhadap peningkatan kinerja guru SMK Negeri di Tangerang.

Hasil penelitian yang dilakukan ini sejalan dengan teori manajemen, dan teori perilaku. Adapun teori - teori yang mendukung penelitian tersebut, diantaranya: 1). Menurut Veithzal Rivai (2005): Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. 2). McClelland (2003, 56) Bahwa motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan dengan ciri-ciri seseorang melakukan pekerjaan dengan baik dan kinerja yang tinggi. Kebutuhan akan berprestasi tinggi merupakan suatu dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk berupaya mencapai target yang telah ditetapkan, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan dan memiliki keinginan untuk mengerjakan sesuatu secara lebih baik dari sebelumnya.

Berdasarkan teori yang mendukung tersebut di atas, maka jelas hasil penelitian yang dilakukan sejalan dengan konsep teori yang membangun kerangka pemikiran. Pada kondisi saat sekarang ini dimana penuh ketidakpastian, tingkat resiko yang tinggi, dan persaingan yang

ketat, serta tuntutan terhadap peningkatan kualitas SDM yang semakin tinggi, maka peranan lembaga pendidikan, khususnya SMK yang mendapat dukungan dari berbagai pihak, serta pihak masyarakat semakin diperlukan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru

Hasil penghitungan analisis jalur dimana dapat diketahui besaran pengaruh budaya organisasi (Y) terhadap kinerja guru (Z), adapun besarnya pengaruh secara bersama-sama dari variabel Y terhadap variabel Z sebesar 79,20 persen. Sedangkan pengaruh variabel lain sebesar 20,80 persen disebabkan oleh pengaruh variabel lain diluar model yang tidak diteliti, seperti: etos kerja, loyalitas kerja, regulasi yang berkaitan dengan pendidikan, dukungan masyarakat, dan variabel lainnya. Adapun persamaan jalur pada struktur kedua tersebut, sebagai berikut :

$$Z = 0,889 Y + \epsilon 2.$$

Persamaan jalur tersebut di atas, menggambarkan apabila budaya organisasi semakin kondusif dan dinamis, maka kinerja guru semakin meningkat dan semakin bermutu. Hasil penelitian sejalan dengan berbagai teori manajemen dan teori manajemen SDM yang dikembangkan oleh: Andrew F. Sikula dikutip Mangkunegara (2004:69) menjelaskan bahwa penilaian pegawai atau merupakan evaluasi sistematis dari pekerjaan pegawai atau guru potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa obyek, orang atau sesuatu. Menurut Wibowo (2013:391) masalah kinerja tergantung pada kombinasi masukan individu, faktor konteks pekerjaan, motivasi, dan perilaku termotivasi yang tepat. Penilaian kinerja memberi peluang bagi pimpinan dan staf untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja. Hal ini memungkinkan kedua belah pihak mengembangkan rencana memperbaiki kekurangan dan mendorong ke arah penyempurnaan (Sedarmayanti, 2013:263).

Berdasarkan teori yang mendukung tersebut di atas, maka jelas hasil penelitian yang dilakukan sejalan dengan konsep teori yang membangun kerangka pemikiran. Apalagi pada kondisi saat sekarang ini kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru dan motivasi kerja guru ditingkatkan, maka akan membangun budaya organisasi sekolah. Sehingga perbaikan budaya organisasi yang terus berkembang dan lebih dinamis semakin memberikan peningkatan kinerja guru yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kualitas SDM.

KESIMPULAN

Terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap budaya organisasi SMK Negeri di Tangerang dengan besaran pengaruhnya sebesar 16,10 persen. Dimana variabel kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh terbesar kedua.

Terdapat pengaruh yang signifikan dari kompetensi guru terhadap budaya organisasi SMK Negeri di Tangerang dengan besaran pengaruhnya sebesar 33,50 persen. Dimana variabel kompetensi memberikan pengaruh terbesar.

Terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi guru terhadap budaya organisasi SMK Negeri di Tangerang dengan besaran pengaruhnya sebesar 13,70 persen. Dimana variabel motivasi memberikan pengaruh terkecil.

Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru, dan motivasi guru, terhadap budaya organisasi SMK Negeri di Tangerang, dengan besaran pengaruhnya sebesar 74,30 persen, sedangkan pengaruh variabel lain sebesar 25,70 persen.

Terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi SMK Negeri di Tangerang terhadap kinerja guru SMK Negeri di Tangerang dengan besaran pengaruhnya sebesar 79,20 persen, sedangkan pengaruh variabel lain sebesar 20,80 persen.

REFERENSI

- Abdorrakhman Ginting (2010), *Belajar dan Pembelajaran*, edisi revisi, Humaniora Bandung.
- Ali Mudlofir (2012), *Pendidik Profesional*, Rajawali Pers, PT. RajaGrafindoPersada, Jakarta.
- Anwar PrabuMangkunegara (2010), *Evaluasi Kinerja SDM*, RemajaRosdakarya, Bandung.
- (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, RemajaRosdakarya, Bandung.
- Anwar Sanusi (2011), *Metodologi Penelitian Bisnis*, Salemba Empat, Jakarta.
- Armstrong Michael, (2010), *Essential Human Resource Management*, Replika Press Pvt Ltd. India.
- Asep Hermawan (2006), *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*, Grasindo Jakarta.
- Bateman Thomas S., Snell Scott A. (2009), *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*, Salemba Empat, Jakarta.
- Burhan Bungin (2011), *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Kencana Predana Media Group Jakarta.
- Daft Richard L. (2002), *Manajemen*, terjemahan, edisi kelima, Erlangga, Jakarta.
- Engkoswara, Aan Komariah (2012), *Administrasi Pendidikan*, Alfabeta Bandung.
- Erni R. Ernawan (2011), *Organizational Culture (Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*, Alfabeta Bandung.
- Figen Eres, (2011), *Relationship between Teacher Motivation and Transformational Leadership Characteristics of School Principal*, *International Journal Education*, ISSN 1948-5476 Vol.3 No.2:E4. Turkey.
- Gibson James L., Ivancevich John M., Donnelly James H. (2006), *Organisasi dan Manajemen Perilaku, Struktur dan Proses*, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Husaini Usman, (2013), *Manajemen Teori, Praktek, dan Riset pendidikan*, edisi empat, Bumi Aksara, Jakarta.
- Ivancevich John M., Donnelly James H., Gibson James L, *Management Principle and Function*, fourth edition, Richard D. Irwin. Inc. USA.
- Ivancevich John M., Konopaske Robert, Matteson Michael T. (2006), *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- K. Khazaei, A. Khalkali, N. Eslami, *Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Performance of School Teachers in West of Mazandaran Province*, *World Applied Science Journal* 13 (2):324-330, 2011, ISSN 1818-4952.
- Kerlinger Fred N. (2006), *Asas-Asas Penelitian Behavioral*, edisi ketiga, GadjahMada University Press, Yogyakarta.
- Luthans, Fred (2006), *Perilaku Organisasi*, edisi sepuluh, terjemahan, Andi Yogyakarta.
- (2011), *Organizational Behavior an Evidence Based Approach*, McGraw Hill Irwin New York.
- Masri Singarimbun, Sofian Effendi (1989), *Metode Penelitian Survei*, LP3ES Jakarta.
- Mathis Robert L, Jackson John H. (2006), *Human Resources Management*, terjemahan, edisi kesepuluh, Salemba Empat, Jakarta.
- Miftah Thoha, (2011), *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, PT. Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Muhammad Arifin (2013), *The Influence of Competence and External Motivation Faktortoward Teachers Working Performance in Jayapura – Papua Indonesia*, *IOSR Journal of Business and Management* ISSN:2278-487X Vol.7.
- M. Nazir, (2011), *Metode Penelitian*, Cetakan ketujuh, Galia Indonesia, Bogor.
- M. Sidik Priadana & Saludin Muis (2009), *Metodologi Penelitian Ekonomi & Bisnis*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Nelson Debra L. & Quick James Campbell (2005), *Understanding Organization Behavior*, 2nd edition, Thomson, Ohio.
- Permendiknas RI Nomor 16 Tahun 2007.

- PupuhFathurrohman, AaSuryana (2012), *Guru Profesional*, RefikaAditama, Bandung.
- Robins Stephen P (2002), *PerilakuOrganisasi*(terjemahan), Erlangga Jakarta.
- Robbins Stephen P, Coulter Mary, (2009), *Manajemen*, terjemahan, Indeks, Jakarta.
- Robbins Stephen P., Judge Timothy A.(2009), *Organization Behavior*, terjemahan, SalembaEmpat, Jakarta.
- Schermerhorn John R., Hunt James G., Osborn Richard N., Uhl-Been Mary (2010), *Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Inc.USA.
- Sedarmayanti (2011), *ManajemenSumberDayaManusia*, RefikaAditama, Bandung.
- Shahab Bahrami, Shirin Zardoshtian, Morteza Jourkesh (2011), *The Effect of Leadership on the Motivation and Satisfaction of Iranian Women Premier Basketball League*, *Annal of Biological Research*, ISSN 0976-1233 USA.
- Shaghayegh, Buta Asadi Kenari, Somayeh Emadi, Maryam Sadat(2012), *Relationship between Organizational Culture with Effective of Staff of Physical Education Officer of MazandaraProvince Iran*, *European Journal of Experimental Biology*, ISSN:2248-9215 USA.
- Spencer Lyli M. & Spencer Signe M. (1993), *Competence at Work Model for Superior Performance*, United State of America.
- SudarwanDanim, Khairil (2010), *Profesi Kependidikan*, Alfabeta Bandung.
- Sugiono (2010), *MetodePenelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- SukantoReksodadiprodjo (2000), *Dasar-DasarManajemen*, edisi kelima, BPFE, Yogyakarta.
- Sutarto (2002), *Dasar-DasarOrganisasi*, GadjahMada University Press, Yogyakarta.
- SyaifulSagala (2010), *ManajemenStrategikdalamPeningkatanMutu Pendidikan*, Alfabeta, Bandung.
- T. Hani Handoko (2011), *Manajemen*, edisikedua, BPFE, Yogyakarta.
- Tjutju Yuniarsih, Suwatno (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta, Bandung.
- UdinSyaefudinSa'ud (2011), *PengembanganProfesi Guru*, Alfabeta Bandung.
- UharSuharsaputra (2013), *AdministrasiPendidikan*, edisi revisi, RefikaAditama, Bandung.
- Veithzal Rival, Ahmad FawziMoh D. Basri (2005), *Performance Appraisal*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Wehrich Heinz, Koontz Harold (2005), *Management A Global Perspective*, Elevent Edition, McGraw Hill Philipines.
- Wibowo (2010), *BudayaOrganisasiSebuahKebutuhanuntukmeningkatkanKinerja JangkaPanjang*, Rajawali Pers, Jakarta.
- (2013), *Manajemen Kinerja*, edisi ketiga, Rajawali Pers, Jakarta.
- Uchendu C, C., Anijaobi-Idem, F,N, NKama, (2013), *Organizational behavior and Teachers Work Performance in Secondary School Cross River State*, V,II, *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies (JETERAPS)* 4(2): 288-292, Scholarlink Research Institute Journal, 2013 (ISSN:2141-6990)
- Undang–Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- Undang–Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang *Guru danDosen*.
- Undang–Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003.