

# UPAYA ORGANISASI SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

RIZKY KESUMA RAHMAN

**Dosen Politeknik Piksi Ganesha**

[rizky.kesuma@piksi-ganesha-online.ac.id](mailto:rizky.kesuma@piksi-ganesha-online.ac.id)

## *ABSTRACT*

The focus of the problem in this study examines the factors that play a role in improving teacher performance in the city of Bandung. In this study the performance of teachers can be determined by the principal managerial leadership (planning, communication, organizing, supervision). This study aims to find out, obtain a description and analysis of the effectiveness of managerial leadership of principals, teacher performance, and measure the effect of effectiveness of managerial leadership of principals on teacher performance. This research is done by using quantitative approach with survey method. The design of this study is grouped into descriptive and verification research to analyze the causality relationship between the variables studied. Samples in this study were 3 SMKN in Bandung and Primary data source obtained from questionnaires to 271 respondents. The result of descriptive analysis shows that the overall effectiveness of managerial leadership of headmaster and teacher performance is good, but still not optimal so that required improvement of performance, especially dimension can mingle effectively, development of pedagogic ability, financial compensation.

Keywords: leadership, competence, performance.

## **A. PENDAHULUAN**

Seiring-sejalan dengan perkembangan jaman, kepemimpinan dalam organisasi pendidikan, khususnya kepala sekolah, diharapkan mampu untuk beradaptasi dengan perkembangan yang ada, terlebih yang berkaitan dengan isu-isu terkini dalam dunia pendidikan di tingkat mесо (sekolah). Secara administratif kepala sekolah diharapkan dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan orang-orang dalam organisasi sekolah, menciptakan kultur harapan yang baik dan mempersatukan berbagai perbedaan dalam organisasi untuk menciptakan hubungan yang produktif.

Kepala Sekolah adalah pemimpin tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah

kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah terkadang belum mencapai hasil terbaik yang diharapkan oleh sekolahnya, karena berbagai kendala yang dihadapi oleh kepala sekolah terkadang juga belum dapat diatasi dengan maksimal, disebabkan profesionalisme kepemimpinan kepala sekolah yang tidak mencapai tingkat terbaik atau dengan kata lain "... with strong leadership by the principal, a school is likely to be effective; without capable leadership, it is not" (Roland S. Barth, 1990:64).

Dalam proses belajar-mengajar, guru menempati posisi penting dan penentu berhasil-tidaknya pencapaian tujuan suatu proses pembelajaran. Sekalipun proses pembelajaran telah menggunakan berbagai model pendekatan dan metode yang lebih memberi peluang siswa aktif, kedudukan dan peran guru tetap penting dan menentukan. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menjelaskan bahwa “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah” (Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 :1)

Guru yang profesional dibangun melalui penguasaan sejumlah kompetensi yang secara nyata diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas pekerjaannya. Kompetensi guru perlu dikembangkan terus menerus sehingga penyelenggaraan pendidikan didukung oleh tenaga pendidik yang profesional dalam melaksanakan tugas, mampu menempatkan diri sesuai dengan jabatan dan memiliki kepribadian yang mendukung pelaksanaan tugasnya.

Untuk mencapai tujuan pendidikan menengah kejuruan yang diharapkan bisa melahirkan lulusan (*output*) yang mutunya berkualitas, diantaranya dapat ditentukan dengan meningkatkan kompetensi profesional guru dan kualitas manajemen yang baik dari lembaga yang bersangkutan, hal ini ditunjukkan dari penguasaan kompetensi guru dan kepala sekolah yang menjalankan kepemimpinannya secara efektif dan mampu bekerja sama dengan bawahan secara profesional, Serta melaksanakan tugasnya masing-masing dengan penuh tanggung jawab selain itu seorang pemimpin harus memperhatikan hubungan antar manusia (*Human Relation*) dan memperhatikan pada tugas (*Task Oriented*), karena kedua hal ini merupakan dwi tunggal yang nyaris, tidak dapat dipisahkan.

Hal ini sesuai dengan pendapat Thomas Gordon (1990:8), bahwa : “ Efektifitas seorang pemimpin mensyaratkan agar sang pemimpin tersebut memperlakukan orang lain dengan baik, sementara memberikan motivasi agar mereka menunjukkan performa yang tinggi dalam melaksanakan tugas”. Selain itu menurut Miftah Toha (1986:1), bahwa : "Suatu organisasi akan berhasil bahkan akan gagal, sebagian bisa ditentukan oleh kepemimpinan".

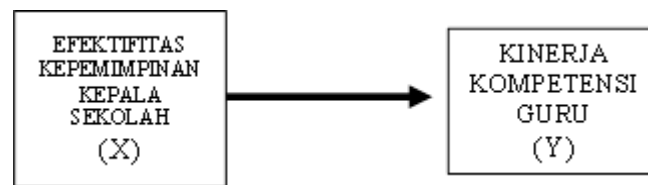
Di samping itu, seorang pemimpin harus mampu menjalankan fungsinya sebagai pemimpin. Hal ini di tunjukan dengan mampu menempatkan gaya dan perilaku kepemimpinannya, apabila seorang pemimpin berlaku seenaknya malah bisa menurunkan kreativitas, anggotanya.

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah " Sejauhmana pengaruh efektifitas kepemimpinan manjerial kepala sekolah terhadap kinerja kompetensi guru pada SMK Negeri rumpun manajemen dan bisnis se kota Bandung ?

## B. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang diasumsikan bahwa dunia merupakan realitas tunggal yang diukur dengan instrumen, bertujuan untuk mencari hubungan dan menjelaskan sebab perubahan fakta sosial (Mc Millan dan Shumacher, 2001:15). Ditinjau dari tingkat penjelasan, jenis penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif. Menurut Mc Millan dan Shumacher (2001:283) penelitian deskriptif adalah penelitian yang menyangkut status sesuatu pada masa sekarang dan masa yang lalu. Jenis penelitian ini menerangkan tentang prestasi, sikap, perilaku atau karakteristik lain suatu kelompok atau subyek. metoda yang digunakan dalam penelitian ini adalah *survey explanatory* dengan teknik uji korelasi.

Dalam hal ini, variabel kepemimpinan manajerial kepala sekolah (X) merupakan variabel bebas (*independent variable*) atau sebagai variabel eksogen. Variabel kinerja Guru (Y) merupakan variabel terikat atau endogen yang dipengaruhi oleh variable eksogen.



Gambar 1  
X terhadap Y

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru, tata usaha dan kepala sekolah SMKN rumpun bisnis dan manajemen yang berada di Kota Bandung, yang akan memberikan data dan keterangan tentang efektifitas kepemimpinan manajerial kepala sekolah, kompensasi dan kinerja guru SMKN rumpun bisnis dan manajemen. keseluruhannya berjumlah 271 orang, maka karena keterbatasan waktu dan biaya dalam penelitian ini tidak semua responden diambil untuk memperoleh data. Sehingga penelitian ini merupakan penelitian sample yang bermaksud untuk menelaah pengaruh efektifitas kepemimpinan manajerial kepala sekolah, kompensasi dan kinerja guru SMKN rumpun bisnis dan manajemen. untuk menentukan sampel yang digunakan dalam penelitian ini, maka peneliti membutuhkan teknik sampling. Teknik sampling yang digunakan adalah *stratified random sampling*. Dengan diantaranya untuk Guru diambil sebanyak 68 orang, Tata Usaha diambil sebanyak 56 orang, sedangkan kepala sekolah diambil sebanyak 3 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini melalui kuesioner dengan skala Likert.

Teknik analisis data yang dipergunakan yaitu Uji validitas, uji reabilitas, dengan menggunakan bantuan *SPSS for Windows* mengikuti langkah-langkah berikut.

- a. Merumuskan hipotesis statistik
- b. Menghitung Korelasi
- c. Membuat persamaan regresi
- d. Menguji keberartian persamaan regresi
- e. Menghitung nilai Determinasi

Untuk melakukan hubungan korelatif pada penelitian ini digunakan teknik regresi, baik regresi sederhana maupun regresi ganda sehingga dapat dilihat pengaruh dari setiap variabel terhadap variabel lainnya. Karena datanya setiap variabel dari kuesioner itu masih berskala

ordinal, agar dapat dianalisis dengan regresi, diperlukan perubahan skala ordinal menjadi skala interval dengan menggunakan *Method of Succesive Interval (MSI)*.

Adapun variabel yang dianalisis adalah: *pertama*, kepemimpinan manajerial kepala sekolah terhadap kompensasi; dan *kedua*, kepemimpinan manajerial kepala sekolah dan terhadap kompentherhadap kinerja guru di SMK Negeri rumpun bisnis dan manajemen se-kota Bandung. Dengan demikian, dalam penelitian ini akan diuji model yang berkaitan dengan: Pengaruh variabel X terhadap Y, secara langsung

### C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui pengaruh antara variable (X) efektifitas kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru (Y) sebesar 93.40%.

Secara empirik efektifitas kepemimpinan manajerial kepala sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) Rumpun Bisnis dan Manajemen di kota Bandung, cenderung tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh skor rata-rata jawaban responden terhadap angket variable efektifitas kepemimpinan manajerial kepala sekolah, sebesar 3.46. Gambaran bahwa skor rata-rata untuk masing-masing dimensi belum mencapai skor maksimal ideal (5.00). Walaupun demikian hasil ini menunjukkan secara empirik kompensasi dapat dijelaskan oleh dimensi-dimensi di atas. Artinya kualitas dimensi perencanaan komunikasi pengorganisasian dan pengawasan dapat dijadikan acuan untuk mengukur kualitas efektifitas kepemimpinan manajerial kepala sekolah yaitu sebesar 3.57. Secara berurutan diikuti oleh dimensi pengorganisasian dengan skor rata-rata sebesar 3.49 komunikasi dengan skor rata-rata sebesar 3.45. dan pengawasan dengan skor rata-rata sebesar 3.43.

Permasalahan yang ingin dijawab adalah "Bagaimanakah gambaran kompetensi guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) Rumpun Bisnis dan Manajemen di kota Bandung?"

Secara empirik kompetensi guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) Rumpun Bisnis dan Manajemen di kota Bandung, cenderung tinggi. Hal

ini ditunjukkan oleh skor rata-rata jawaban responden terhadap angket variable kompetensi guru, sebesar 4.11.

Terdapat empat dimensi yang dijadikan ukuran dalam variabel ini. Secara empirik hasil penelitian menunjukkan skor rata-rata untuk masing-masing dimensi bervariasi, diperoleh gambaran bahwa skor rata-rata untuk

masing-masing dimensi belum mencapai skor maksimal ideal (5.00). Walaupun demikian hasil ini menunjukkan secara empirik kompetensi guru dapat dijelaskan oleh dimensi-dimensi di atas. Artinya kualitas dimensi pedagogik, profesional, personal, dan sosial dapat dijadikan acuan untuk mengukur kualitas kompetensi guru yaitu menunjukkan dimensi personal memiliki skor rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 4.56. Secara berurutan diikuti oleh dimensi kompetensi pedagogik dengan skor rata-rata sebesar 4.17, dimensi sosial dengan skor rata-rata 4.08 dan dimensi kompetensi profesional dengan skor rata-rata 3.91. Hasil ini menunjukkan kompetensi guru pada dimensi personal lebih dominan daripada dimensi lain yang dijadikan ukuran dalam penelitian ini.

Dari hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa korelasi efektifitas kepemimpinan manajerial kepala sekolah dan kinerja guru diinterpretasikan tinggi. Hasil perhitungan yang positif menunjukkan bahwa jika efektifitas kepemimpinan manajerial kepala sekolah dipandang positif oleh para guru maka kinerja guru juga akan semakin tinggi. Berdasarkan perhitungan determinasi,

besarnya pengaruh efektifitas kepemimpinan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 93.40%. Artinya kinerja guru dipengaruhi oleh efektifitas kepemimpinan manajerial kepala sekolah sebesar 93.40%, sedangkan sisanya sebesar 6.60% dipengaruhi oleh faktor lain.

Berbicara tentang determinasi efektifitas kepemimpinan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru lebih tinggi, sesuai dengan apa yang dikemukakan Ranfl (Timpe,2000:106) faktor-faktor dasar yang biasa digunakan untuk meningkatkan produktivitas secara keseluruhan dilengkapi dengan faktor-faktor yang biasa digunakan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi. Lebih lanjut Ranfl mengemukakan tujuh kunci untuk mencapai produktivitas dan kreativitas yang tinggi.

a. Keahlian, manajemen yang bertanggung jawab.

Pada hakikatnya, setiap orang dapat mengelola bila sumber-sumber daya tidak terbatas. Oleh karena itu tantangan manajemen kreatif adalah menyelesaikan pekerjaan secara optimal dengan sumber-sumberdaya yang ada, tepat waktu, menggunakan sumberdaya yang lebih sedikit dan tidak berlebihan pada penyelesaian manajemen, dan menciptakan tantangan yang lebih besar.

Untuk mencapai produktivitas tinggi, setiap anggota manajemen harus diberi motivasi tinggi, positif, dan secara penuh ikut melakukan pekerjaan. Secara bersama-sama, kesamaan sikap relatif diperlukan untuk seluruh kekuatan kerja

b. Kepemimpinan yang luar biasa.

Kepemimpinan manajerial memiliki pengaruh terbesar dalam produktivitas. Setiap organisasi bergantung pada kualitas kepemimpinan. Pemimpin sejati menghasilkan organisasi dan anggota-anggotanya yang terbaik. Mereka cenderung memenuhi kebutuhan mereka dan tumbuh di bawah kepemimpinan yang efektif. Para pemimpin seperti ini memiliki kepandaian khusus untuk memecahkan masalah rumit, memberikan cara-cara pemecahan praktis, menghubungkan cara pemecahan tersebut dengan cara yang lain dengan berhasil.

c. Kesederhanaan organisasional dan operasional.

Susunan organisasi disusahakan agar sederhana, luwes, dan dapat disesuaikan dengan perubahan, selalu berusaha mengadakan jumlah tingkat minimum yang konsisten dengan operasi yang efektif. Hal ini memberikan garis pengarah lebih jelas, juga tanggungjawab yang kurang terpecah-belah dan sangat menunjang pengambilan inisiatif lebih besar oleh siapa saja dalam organisasi. Ia juga memperkuat pertukaran komunikasi dan teknologi serta meningkatkan pengambilan keputusan di seluruh tingkat organisasi.

d. Kpegawaian yang efektif.

Ketika pemilihan orang dilaksanakan, manajer memiliki komitmen untuk menekankan mutu bukan pada kuantitas.

e. Tugas yang menantang.

Setiap individu mempunyai suatu suasana khusus kegiatan kreatif dan produktif yang tinggi. Pekerjaan itu sendiri harus memberikan motivasi. Jika seseorang tidak mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya, ia seringkali akan mengalihkan perhatian dan energinya ke usaha pribadi di luar organisasi.

f. Perencanaan dan pengendalian tujuan.

Perencanaan yang efektif meningkatkan produktivitas operasional, yaitu membantu memastikan penggunaan sumberdaya dengan sebaik-baiknya, memadukan semua aspek program ke dalam sesuatu yang efisien, upaya yang tepat, meminimalkan permulaan yang salah dan pelaksanaan usaha yang tidak produktif, menghindari risiko dan keadaan darurat pada masa depan, dan meniadakan krisis manajemen yang berkelanjutan. Dengan cara yang sama, sistem pengendalian merupakan hal yang penting, karena sistem pengendalian yang efektif berguna mengukur kemajuan terhadap rencana, menemukan penyimpangan, menetapkan tanggungjawab, menunjukkan tindakan perbaikan, dan memastikan bahwa kinerja yang tidak memenuhi standar ditingkatkan.

g. Pelatihan manajerial khusus.

Salahsatu pelatihan adalah diadakannya seminar. Seminar bukanlah suatu pedoman, melainkan merupakan berbagi pandangan ke dalam dan daftar belanja gagasan dan sarana produktivitas. Maksudnya ialah untuk mengilhami peserta agar selanjutnya mengambil tindakan produktif apabila nanti kembali ke bidang pekerjaan mereka masing-masing.

Dengan demikian jika dikaitkan dengan hasil perhitungan determinasi besarnya pengaruh variabel efektifitas kepemimpinan manajerial kepala sekolah terhadap variabel kinerja guru yang menunjukkan sebesar 93.40%, berarti bahwa sisanya sebesar 6.60% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian, yaitu yang berhubungan dengan sarana dan prasarana, manajemen sekolah, keadaan peserta didik dan lingkungan budaya sekolah.

## **D. PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Dari hasil temuan penelitian menunjukan bahwa usaha yang telah dilakukan kepala sekolah SMK Negeri rumpun Bisnis dan Manajemen di Kota Bandung, apabila ditinjau dari peranannya sebagai penanggung jawab pendidikan di sekolah, terdapat kecenderungan-kecenderungan sebagai berikut:

Peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru diharapkan sesuai dengan fungsinya yaitu sebagai Educator, Manajer, Administrator dan juga Supervisor.

Usaha kearah peningkatan kinerja guru belum dilakukan secara optimal. Hal ini terlihat dari kurangnya memanfaatkan sumber daya yang ada di sekolah.

Oleh karena itu, kepala sekolah mengusahakan sumber daya (human and Financial), kepala sekolah menggali sumber-sumber daya, baik yang bersumber dari pemerintah (state government) maupun dari orang tua dan masyarakat guna menunjang dalam kegiatan/proses belajar mengajar.

Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif memiliki potensi yang besar dalam menciptakan suatu kerjasama yang baik antara kepala sekolah, guru, petugas tata usaha, siswa, orang tua siswa, masyarakat dan stakeholder dalam menentukan dan mengambil keputusan dalam rangka pencapaian peningkatan mutu pendidikan.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja guru SMK Negeri Program Keahlian Rumpun Bisnis dan Manajemen di kota Bandung, yang diukur melalui dimensi (1) penguasaan kompetensi profesional, (2) penguasaan kompetensi personal, (3) penguasaan kompetensi sosial, (4) penguasaan kompetensi pedagogik. Indikator dari setiap dimensi itu adalah: (1.1) kemampuan penguasaan materi pelajaran, (1.2) kemampuan penelitian dan penyusunan karya ilmiah, (1.3) kemampuan pengembangan profesi, dan (1.4) pemahaman terhadap wawasan dan landasan pendidikan. (2.1) sikap, (2.2) keteladanan. (3.1) interaksi guru dengan siswa,

(3.2) interaksi guru dengan kepala sekolah, (3.3) interaksi guru dengan rekan kerja, (3.4) interaksi guru dengan orang tua siswa, dan (3.5) interaksi guru dengan masyarakat. (4.1) kemampuan merencanakan program belajar mengajar, (4.2) kemampuan melaksanakan interaksi atau mengelola proses belajar mengajar, dan (4.3) kemampuan melakukan penilaian.

Tingginya kinerja guru ditunjukkan oleh skor rata-rata jawaban responden sebesar 3.61. Ini berarti dimensi yang digunakan dalam penelitian memberikan kontribusi yang tinggi terhadap kinerja guru.

2. Efektifitas kepemimpinan manajerial kepala sekolah SMK Negeri Program Keahlian Rumpun Bisnis dan Manajemen di kota Bandung, yang diukur melalui dimensi (1) perencanaan, (2) komunikasi, (3) pengorganisasian, dan (4) pengawasan, berada pada kategori tinggi. Kategori tinggi ini, ditunjukkan oleh skor rata-rata jawaban responden sebesar 3.46. Ini berarti dimensi yang digunakan dalam penelitian ini memberikan kontribusi yang tinggi terhadap efektifitas kepemimpinan manajerial kepala sekolah.

### **Saran**

1. Kinerja guru SMK Negeri Program Keahlian Rumpun Bisnis dan Manajemen di kota Bandung, belum optimal terutama pada dimensi kompetensi profesional. Oleh karena itu optimalisasi kinerja guru dapat dilakukan dengan lebih memperhatikan dimensi ini, sehingga guru dapat meningkatkan penguasaan materi pelajaran, kemampuan penelitian dan penyusunan karya ilmiah, dapat mengembangkan profesi, memperdalam pemahaman terhadap wawasan dan landasan kependidikan.
2. Efektifitas kepemimpinan manajerial kepala sekolah menurut guru SMK Negeri Program Keahlian Rumpun Bisnis dan Manajemen di kota Bandung yang dijadikan responden belum optimal terutama pada dimensi pengawasan dan dimensi komunikasi. Berdasarkan hasil tersebut, optimalisasi efektifitas kepemimpinan manajerial kepala sekolah SMK Negeri Program Keahlian Rumpun Bisnis dan Manajemen di kota Bandung dapat difokuskan pada dimensi tersebut, melalui peningkatan dalam hal: menentukan standar, memonitoring dan mengevaluasi, membandingkan apakah prestasi yang dicapai sesuai dengan standarnya, melakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan, menciptakan sistem, pengembangan kecakapan, penyediaan personalia, konsultasi, dan pengendalian program.

Berdasarkan hasil tersebut, optimalisasi pemberian kompensasi kepada guru SMK Negeri Program Keahlian Rumpun Bisnis dan Manajemen di kota Bandung dapat difokuskan pada dimensi ini, melalui peningkatan:

1. Penghargaan sosial
2. Tugas yang menarik
3. Jadwal kerja yang luwes
4. Tanggung jawab lebih
5. Otonomi dalam tugas
6. Fasilitas dalam menjalankan tugas
7. Supervisi yang kompeten
8. Lokasi geografis
9. Keadaan ruang kerja

### **DAFTAR PUSTAKA**

Arikunto, Suharsimi. (1992). *Manajemen Pengajaran Secara Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

- As'ad, Moh. 1995. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Aziz Wahab, Abdul. (2008). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung. Alfabeta
- Bambang Suwarno, (1987) *Praktik Penelitian Dalam Suatu Model Penelitian Kuantitatif*. Bandung: IKIP Bandung.
- Buchari Alma (1984) *Studi Tentang Produktivitas Tenaga Edukatif IKIP Bandung*  
Tesis Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia  
Bandung: tidak diterbitkan.
- Brent D. Ruben. 1988. *Communication and Human Behavior*. New York: Macmilland Publishing Company.
- C.Turney, (1992). *Conceptualising thr managemenet process*. New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Castetter, William B (1996) *The Human Resources Function in Educational Administration* , Sixth Edition. New Jersey: Prentice –Hall
- Danim S., 2002. *Inovasi Pendidikan*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Depdiknas (2004). *Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Daryanto, 2001. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Davis, K. & Newstrom, J.W.,. 1996. *Perilaku dalam Organisasi*, Edisi ketujuh. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Dedi Supriyadi, 1999. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru..* Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Denny Suwarja, 2003. *KBK, tantangan profesionalitas guru*. 19 Juli 2003. Artikel. Homepage Pendidikan Network
- Dessler, Gary (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia* (diterjemahkan oleh Eli Tanya) Edisi Kesembilan, Jakarta: Index Gramedia
- Depdiknas, 2005. *Pembinaan Profesionalisme Tenaga pengajar (Pengembangan Profesionalisme Guru)*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama Depdiknas.
- Edward, Sallis (2007). *Total Quality Management in Education*. Jogjakarta. iRCiSoD
- Fattah, Nanang (2006). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung. RosdaKarya
- Forsdale, 1981. *Perspectives on Communication*. New York: Random House.
- Gaffar, Mohammad Fakry (1995). *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung : IKIP.
- Good, V. Carter, 1959. *Dictionary of Education*, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Hanafi, M Mahduh (1997). *Manajemen*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Mnajemen Perusahaan YKPN.
- Hamalik, Oemar. (2002) *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Bandung: Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu SP. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu.(2003) *Organisasi dan Motivasi:Dasar Peningkatan Produktivitas*. Cetakan Keempat. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hoy & Miskel, 1987. *Education Administration.: Theory, Research and Practice*. New York: Random Hause.
- Indrawijaya, Adam. (1999). *Perilaku Organisasi*. Bandung : Sinar Baru.
- Isaac, Stephen & Michael, William B. (1981). *Handbook in Research and Evaluation for Education and Behavioral Sciences (2nd ed.)*. San Diego,California 92107: EdITS Publishers.
- Kartono, Kartini (1992). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta. Rajawali Pers

- Kohler, Jerry. W., Anatol, Karl W. E dan Applbaum, Ronald L. 1981. *Organizational Communication: Behavioral Perspective*. New York: Holt Rinehart and Winstons.
- Lipham. M. James., Rankin. E. Robb and Jr. Hoeh. A James. (1985). *The Principalship Concept, Competencies and Cases*. New York Logman inc.
- Mathis, RL dan Jackson JM.(2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Penerjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira. Jakarta: Salema Empat.
- Maister, 1997. *True Professionalism*. New York: The Free Press.
- Moh. Nazir. (1988), *Metoda Penelitian*, Ghalia, Jakarta.
- Mulyasa, E. (2005). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, E. (2007). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2003). *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyati, Teti. (2007). *Persepsi guru tentang produktivitas kerja : Analisis persepsi pengaruh kompensasi dan pengembangan kemampuan profesional terhadap produktivitas kerja guru SMP swasta di Kabupaten Bandung*. Thesis pada PPS UPI Bandung: tidak diterbitkan.
- \_\_\_\_\_, (2006). *Peran Strategis Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Bandung, Alqaprint
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. BSNP
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007, Tentang Standar Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru
- Pidarta, 1997. *Landasan Kependidikan Stimulus Ilmu Pendidikan Bercorak Indonesia*. Jakarta: PT. Bina Rineka Cipta.
- Rasto. (2006). *Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Mengajar Guru (Penelitian pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri Rumpun Bisnis dan Manajemen di Kota Bandung*. Thesis pada PPS UPI Bandung: tidak diterbitkan.
- Razik A. Taher & Sanson D. Austin (1995). *Fundamental Concepts of educational leadership and Management* : New Jersey : Englewood Cliffs.
- Robbins, S.P. 1996. *Organization Behavior: Concep-Contraversies Application*. New Jersey: Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Sagala, Syaiful. (2005). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung. Alfabeta.
- Sedarmayanti (2001) *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju.
- Sergiovanni, T.J., 1991. *The Principalship of reflektive Practice prespectif*, Boston : Allyn and Bacon.
- Soetjipto, Rafli Kosasi. 1999. *Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Schuler, Randall S. (1987). *Personnel dan Human Resources Management*, third Edition. Minessota:West Publishing Company
- Siagian, Sondang P.(2005) *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi ke-12. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry.(2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Ketiga. Yogyakarta: STIE YKPN
- Suharsimi Arikunto (1998). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sugiyono. (2002). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung. Alfabeta.

- Sulistiyorini, 2001. *Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru*. Ilmu Pendidikan: 28 (1) 62-70.
- Supriadi, 1999. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, Yogyakarta: Adi Cita Karya Nusa.
- Surya, Muhammad. (2003). *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran*. Bandung: Yayasan Bhakti Winaya.
- Sutaryadi, 1990. *Administrasi pendidikan*. Surabaya: Usaha nasional.
- Sutisna, Oteng. (1993). *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis dan Praktis* Profesional. Bandung: Angkasa.
- Surakhmad, Winarno. (1998). *Pengantar Penelitian Ilmiah*. Bandung: Tarsito
- Syah, Muhibbin. (2000). *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Tempe, A. Dale., 1992. *Kinerja*. Jakarta : PT. Gramedia Asri Media.
- The Liang Gie, 1972. *Kamus Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) Nomor 2 Tahun 1989.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2005, tentang *Sistem Pendidikan Nasional*, Bandung. Penerbit Fokus Media.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005, tentang *Guru dan Dosen*, Bandung. Penerbit Fokus Media.
- Uzer usman, Moh. 2002. *Menjadi Guru yang Profesional*. Edisi kedua. Bandung: Remadja Rosdakarya.
- W.F. Connell, 1974. *The Foundation of Education*.
- Zahera Sy, 1997. *Hubungan konsep diri dan kepuasan kerja dengan sikap guru dalam proses belajar mengajar*, Ilmu Pendidikan, jilid 4 Nomor 3 hal. 183-194.