**ABTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris mengenai Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 27 Kota Bandung. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pegembagan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia. Bagi pihak sejenis maupun praktisi, diharapkan ini dapat memberika informasi yang berguna tentang pentingnya peran kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan kompetensi guru dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Penelitian dilakukan di SMA Negeri 27 Kota Bandung dengan menggunakan model penelitian survey dengan pendekatan kuantitatif. Sedangkan type penelitiannya berupa *Descriptive Research* dan *Verificative Ekplanation Research* dengan *time* *horizon* data *cross sectional* yang mencerminkan gambaran dari suatu keadaan pada suatu saat tertentu. Untuk menguji hipotesis digunakan metode statistika analisis jalur *(Path Analysis).* Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan sekolah (X1) berpengaruh langsung sebesar 28,74% terhadap kinerja guru dan pengaruh tidak langsung hubungannya melalui budaya sekolah (X2) sebesar 3,47% serta pengaruh tidak lansung hubungannya melalui kompetensi guru sebesar (X3) sebesar 4.41%. Sehingga total pengaruh kepemimpinan kepala sekolah (X1) adalah 36,34%. Pengaruh budaya sekolah mempunyai pengaruh langsung sebesar 7,31% pengaruh tidak langsung hubunganya dengan kepemimpinan kepala sekolah sebesar 3,47% dan pengaruh tidak langsung melalui kompetensi guru sebesar 3,26, sehingga total pengaruhnya sebesar 14,04%. Pengaruh kompetensi guru mempunyai pengaruh langsung sebesar 15,35%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan kepemimpinan sebesar 4,14% dan pengaruh tidak langsung melalui budaya sekolah sebesasr 3,26 sehingga total pengaruhnya sebesar 22,76%. Hasil perhitungan koefisien determinasi (r kuadrat) yang dinyatakan dalam persentase menggaambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas yaitu kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan kompetensi guru dalam menentukan variasi kinerja guru adalah sebesar 73,14%. Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti da turut mempengaruhi kinerja guru pada SMA Negeri 27 Kota Bandung ditunjukkan nilai PyЄ = 0,269 atau sebesar 26,856%

Kata Kunci : Kepemimpinan, Budaya Sekolah, Kompetensi dan Kinerja Guru

BAB I

PENDAHULUAN

# Latar Belakang Penelitian

Upaya untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional, maka perlu dipersiapkan dan dikelola dengan baik seluruh sumber daya pendidikan.Salah satunya kurikulum harus disusun dengan memperhatikan tahap perkembangan peserta didik dan kesesuiannya dengan lingkungan, kebutuhan pembangunan bangsa, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta sesuai dengan jalur dan jenjang masing-masing satuan pendidikan.

Berkaitan dengan hal tersebut diatas, maka diperlukan guru-guru yang professional yang mempunyai tingkat kinerja yang tinggi. Hal ini disebabkan profesionalitas guru akan menjadi jaminan akan terpenuhinya seluruh hak dan kewajiban yang telah menjadi tanggung jawab guru yang bersangkutan.Namun demikian, tidak semua guru mempunyai tingkat kinerja yang tinggi.

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

Begitu pentingnya masalah kinerja guru profesional ini, sehingga tidak salah bila inti pengelolaan sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola kinerja SDM. Mengelola manusia dalam konteks organisasi berarti mengelola manusia agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi dalam hal ini sekolah.

Adapun persentase kinerja guru di SMA Negeri 27 Bandung dapat dilihat pada tabel 1.1 :

**Tabel 1.1**

**Persentase Kinerja Guru tahun 2015**

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

Sumber:  *Tata Usaha SMA Negeri 27 Bandung*

Tabel 1.1 menunjukkan presentasi kinerja guru didapat hasil yang mengidentifikasikan bahwa kinerja guru belum optimal, terutama dalam administrasi pembelajaran yaitu pembuatan RPP, mengadakan remedial, pengayaan, penggunaan media pembelajaran, penggunaan ICT, belum semua guru melaksanakan pembuatan silabus sebagai bahan acuan untuk mengajar. Masih ada yang belum membuat program semester dan program tahunan. Semua hal di atas mengindikasikan adanya masalah pada tingkat kinerja dari para guru yang bertugas di SMA Negeri 27 Bandung . Perolehan nilai prestasi belajar siswa SMA Negeri 27 Bandung pada 3 tahun terakhir dapat dilihat pada tabel 1.2.

Tabel 1.2

**Nilai Ujian Nasional SMA Negeri 27 Bandung**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Tahun Pelajaran | Rata-Rata Mata Pelajaran | RataRata | Kelulusan |
| B. Indo | B. Ingg | Mat | IPA |
| 1. | 2012/2013 | 8,24 | 8,70 | 7,37 | 8,15 | 8,12 | 100% |
| 2. | 2013/2014 | 8,42 | 7,37 | 7,49 | 7,27 | 7,64 | 100% |
| 3. | 2014/2015 | 7,99 | 8,26 | 7,94 | 8,09 | 8,07 | 100% |

Sumber :*Tata Usaha SMA Negeri 27 Bandung*

Keterangan :

TT = Nilai Tertinggi

TR = Nilai Terendah

RT = Nilai Rataan

 Rendahnya mutu pendidikan khususnya pembelajaran di Indonesia merupakan cerminan kurangnya kompetensi guru dalam melaksanakan dan mempertanggungjawabkan pembelajaran. Hal ini, pada umumnya disebabkan oleh kendala adanya guru yang memiliki kompetensi tinggi kurang didukung motivasi kerja yang baik, sehingga hasil kerjanya kurang memuaskan. Namun juga sebaliknya, guru yang memiliki motivasi yang baik, tanpa didasari kompetensi yang cukup hasilnya juga kurang optimal. Kendala tersebut, lebih banyak terjadi dibanding dengan guru yang berkompetensi tinggi sekaligus memiliki motivasi kerja yang baik. Dengan kompetensi dan motivasi kerja yang dimiliki guru akan mendapatkan kinerja guru yang sangat memuaskan semua pihak. Berikut ini adalah data mengenai keadaan guru SMA Negeri 27 Bandung berdasarkan jenjang pendidikan dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 1.3

**Tingkat Pendidikan Guru SMA Negeri 27 Bandung**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No. | Tingkat Pendidikan | Jumlah dan Status Guru | Jumlah |
| GT/PNS | GTT |
| L | P | L | P |
| 1. | S3/S2 | 1 | 2 | - | - | 3 |
| 2. | S1 | 17 | 29 | 2 | 5 | 50 |
| 3. | D-4 | - | - | - | - | - |
| 4. | D3/Sarmud | 4 | 1 | 1 | - | 6 |
| 5. | D2 | - | - |  | - | - |
| 6. | D1 | - | - |  |  |  |
| 7. | ≤ SMA/sederajat | - | - | - | - | - |
| Jumlah | 21 | 30 | 3 | 5 | 59 |

Sumber: *Tata Usaha SMA Negeri 27 Bandung*

Dari tabel di atas terlihat bahwa tingkat pendidikan guru SMA Negeri 27 Bandung seharusnya sudah layak untuk meningkatkan profesionalisme dan kinerja yang lebih baik.

 Manajemen merupakan proses untuk mencapai tujuan organisasi, baik manajemen sebagai suatu kumpulan pengetahuan yang logis dan sistematis maupun sebagai suatu kreativitas pribadi yang disertai suatu keterampilan.

Sadili Samsudin (2006, 18) mengutip pendapat G.R.Terry dalam *Principless of Management* memberikan pengertian sebagai berikut:

*"Management is a distinct process consisting of planing, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources''*

"Manajemen adalah suatu proses yang khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran – sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber – sumber daya lainnya".

Menurut Mary Parker Follet dalam manajemen adalah "Manajemen adalah Seni mencapai sesuatu melalui orang lain *(management is the art of getting things done through the other)*

 Dari definisi manajemen diatas maka dapat diketahui bahwa ada dua istilah yang diberikan para ahli mengenai istilah manajemen yaitu sebagai seni yang merupakan kreativitas pribadi yang disertai suatu keterampilan dan ada pula yang memberikan definisi manajemen sebagai suatu ilmu yang merupakan kumpulan pengetahuan yang logis dan sistematis.

 Maka suatu organisasi untuk mencapai tujuannya tidak akan terlepas dari aktivitas manajemen. Manajemen menginginkan tujuan organisasi tercapai dengan efisien dan efektif.

Adapun Fungsi daripada manajemen diantaranya :

1. **Perencanaan** *(Planning)* adalah kegiatan menetapkan tujuan organisasi dan memilih cara terbaik untuk mencapai tujuan tcrsebut.
2. **Pengorganisasian** *(Organizing dan Staffing)* adalah Kegiatan mengkoordinir sumberdaya, tugas, dan otoritas diantara anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien dan efektif.
3. **Pengarahan** *(leading)* adalah membuat bagaimana orang – orang tersebut bekerja untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.
4. **Pengendalian** *(Controlling)* bertujuan untuk melihat apakah organisasi berjalan sesuai rencana.

Dalam rangka mengelola lembaga pendidikan diperlukan sosok pemimpin yang memiliki integritas tinggi dalam menjalankan tugasnya, sehingga sebuah lembaga pendidikan akan memiliki kualitas yang adapat diandalkan.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Mulyasa, 2002 : 107). Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memilik tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi (Goetsch dan Davis dalam Tjiptono, 2001: 15 ).

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

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

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

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

Kunci utama di dalam peningkatan kualitas pendidikan ialah mutu para guru. Dalam kaitan ini bukan hanya diperlukan suatu reformasi mendasar dari pendidikan guru kita tetapi juga sejalan dengan penghargaan yang wajar terhadap profesi guru sebagai mana di negara-negara indutri maju lainnya (Tilaar, 2000 : 14).

Produktivitas sekolah bukan semata – mata ditujukan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak – banyaknya, melainkan kualitas unjuk kerja juga penting diperhatikan (Mulyasa, 2003 : 135).

Produktivitas individu dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh individu tersebut dalam kerjanya, yakni bagaimana ia melakukan pekerjaan atau unjuk kerja. Dalam hal ini produktivitas dapat ditinjau berdasarkan tingkatannya dengan tolok ukur masing – masing yang dapat dilihat dari kinerja tenaga pendidikan. Kinerja atau performance dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja. Jadi kinerja guru merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses pelaksanaan tugas seorang guru.

Guru yang memiliki kinerja tinggi akan bernafsu dan berusaha meningkatkan kompetensinya, baik dalam kaitannya dengan perencanaan, pelaksanaan, maupun penilaian pembelajaran, sehingga diperoleh hasil kerja yang optimal.(Mulyasa 2003 : 98).

Ada tiga jenis tugas guru, yaitu tugas dalam bidang profesi, tugas kemanusiaan, dan tugas dalam bidang kemasyarakatan (Usman, 2005 : 6).

Tugas guru dalam bidang profesi meliputi tugas mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai – nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, sedangkan melatih berarti mengembangkan ketrampilan – ketrampilan pada siswa.

Sebagai pengajar, pendidik dan pelatih, guru merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan setiap upaya pendidikan. Itulah sebabnya setiap ada inovasi pendidikan, khusunya pembaharuan kurikulum dan peningkatan sumber daya manusia yang dihasilkan dari upaya pendidikan selalu bermuara pada guru. Hal ini menunjukkan bahwa betapa eksisnya peran guru dalam dunia pendidikan.

Peran guru dalam proses belajar mengajar adalah : guru sebagai demonstrator, guru sebagai pengelola kelas, guru sebagai mediator dan fasilitator, serta guru sebagai elevator (Usman, 2005 : 9 ).

Kinerja guru meliputi : (a) merencanakan KBM meliputi : merumuskan TPK, menentukan langkah – langkah mengajar, menentukan sumber dan media yang akan digunakan, menentukan cara – cara memotivasi siswa. (b) melaksanakan KBM meliputi : berpedoman pada kurikulum, memilih dengan tepat bahan yang sesuai dengan karakteristik siswa, menyusun bahan pengajaran yang sesuai dengan kemampuan berfikir siswa. (c) pengelolaan kelas meliputi: pengaturan ruang kelas yang sesuai dengan tujuan instruksional, menentukan alokasi waktu belajar mengajar, menentukan cara pengorganisasian siswa agar dapat terlibat secara efektif dalam KBM. (d) menilai prestasi proses dan pembelajaran meliputi: menentukan bermacam – macam bentuk dan prosedur penilaian, membuat penilaian hasil belajar ( Usman, 2005 : 120).

Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bab 1 Pasal 1, bahwa yang dimaksud guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama Mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.

Kinerja guru dalam penelitian ini yang akan diamati dan diukur adalah tugas pokok guru dalam melaksanakan pekerjaannya, yaitu: 1) mendidik, 2) mengajar, 3) membimbing 4) mengarahkan, 5) melatih, 6) menilai dan, 7) mengevaluasi.

**METODOLOGI**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis. Penelitian deskriptif menggambarkan keadaan saat ini, sedangkan analitis karena menganalisis fokus masalah pada variabel-variabel dan mencari hubungan antara variabel-variabel tersebut. Menurut Rully Indrawan dalam modul kuliah metode penelitian 2011, Variable penelitian adalah setiap gejala yang diamati dan menjadikan focus penelitian dinamakan variable dikarenakan nilai dari data tersebut beragam. Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan deskripsi atau gambaran yang ingin diperoleh dibatasi pada hal-hal tertentu.

Menurut Sugiyono (2001:57) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu sesuai permasalahan penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Istijanto (2005: 109), populasi merupakan jumlah keseluruhan semua anggota yang diteliti. Berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru PNS di SMA Negeri 27 Bandung yang berjumlah 59 Orang. Mengingat jumlah populasi di bawah 100, maka seluruh populasi dijadikan responden.

**HASIL PENELITIAN**

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai makna hasil perhitungan statistik deskriptif di atas, selanjutnya dibandingkan dengan tabel kriteria penafsiran kondisi variabel penelitian pada masing-masing variabel yang diteliti. Model yang dipakai mengadaptasi model tentang pengontrolan kualitas (J.Supranto, 2001) dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.1**

 **Kriteria Ketercapaian Skor Tiap Variabel**

|  | **N** | **Mean** | **Std. Deviation** | **Rentang** | **Kriteria** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Kepemimpinan (X1) | 59 | 3,165 | 0,351 | 2,814 | 3,516 | Baik |
| Budaya Sekolah (X2) | 59 | 3,260 | 0,296 | 2,964 | 3,556 | Baik |
| Kompetensi Guru (X3) | 59 | 3,356 | 0,295 | 3,061 | 3,651 | Baik |
| Kinerja Guru (Y) | 59 | 3,403 | 0,267 | 3,136 | 3,671 | Sangat Baik |
| **Valid N (listwise)** | **59** |  |  |  |  |  |

Sumber : Hasil pengolahan data

Tabel di atas menunjukkan skor rata-rata variabel Kepemimpinan (X1) lebih rendah dibandingkan dengan keempat variabel lainnya. Sedangkan skor rata-rata untuk variabel Kinerja Guru (Y) lebih tinggi dibandingkan variabel bebas lainnya. Tabel di atas juga menginformasikan bahwa variabel Budaya Sekolah (X2) mempunyai variasi lebih tinggi dibandingkan variabel bebas lainnya.

**Tabel 4.2**

**Kriteria Ketercapaian Skor tiap Variabel Perdimensi**

| **Dimensi** | **Mean** | **Std. Dev** | **Rentang** | **Kriteria** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kepemimpinan (X1)** |
| 1. | Edukator | 3,41 | 0,41 | 3,00 | 3,82 | Cukup Baik Menuju Baik |
| 2. | Manajer | 3,24 | 0,38 | 2,86 | 3,62 | Cukup Baik Menuju Baik |
| 3. | Administrator | 2,87 | 0,26 | 2,61 | 3,13 | Cukup Baik |
| 4. | Supervisor | 3,08 | 0,19 | 2,89 | 3,28 | Cukup Baik |
| 5. | Leader | 3,08 | 0,24 | 2,85 | 3,32 | Cukup Baik |
| 6. | Inovator | 3,52 | 0,20 | 3,31 | 3,72 | Cukup Baik Menuju Baik |
| 7. | Motivator | 2,98 | 0,33 | 2,66 | 3,31 | Cukup Baik |
| **Budaya Sekolah (X2)** |
| 1. | Partisipasi Guru Dalam Pengambilan Keputusan | 3,41 | 0,41 | 3,01 | 3,82 | Cukup Baik Menuju Baik |
| 2. | Kesepakatan Guru Terhadap Nilai-Nilai Inti Organisasi | 3,25 | 0,20 | 3,05 | 3,45 | Cukup Baik Menuju Baik |
| 3. | Kemampuan Organisasi Dalam Merespon Perubahan | 3,31 | 0,28 | 3,03 | 3,59 | Cukup Baik Menuju Baik |
| 4. | Keteguhan Dan Fokus Anggota Organisasi Pada Misi Organisasi | 2,99 | 0,28 | 2,71 | 3,27 | Cukup Baik |
| **Kompetensi Guru (X3)** |
| 1. | Pedagogik | 3,36 | 0,23 | 3,13 | 3,59 | Cukup Baik Menuju Baik |
| 2. | Profesional | 3,28 | 0,43 | 2,85 | 3,71 | Cukup Baik Menuju Baik |
| 3. | Sosial | 3,42 | 0,33 | 3,09 | 3,75 | Cukup Baik Menuju Baik |
| 4. | Kepribadian | 3,39 | 0,27 | 3,12 | 3,66 | Cukup Baik Menuju Baik |
| **Kinerja Guru (Y)** |
| 1. | Mendidik | 3,61 | 0,25 | 3,36 | 3,86 | Cukup Baik Menuju Baik |
| 2. | Mengajar | 3,34 | 0,43 | 2,91 | 3,77 | Cukup Baik Menuju Baik |
| 3. | Membimbing | 3,37 | 0,24 | 3,13 | 3,61 | Cukup Baik Menuju Baik |
| 4. | Melatih | 3,37 | 0,26 | 3,11 | 3,63 | Cukup Baik Menuju Baik |
| 5. | Mengarahkan | 3,35 | 0,16 | 3,19 | 3,50 | Cukup Baik Menuju Baik |
| 6. | Menilai | 3,16 | 0,11 | 3,05 | 3,27 | Cukup Baik |
| 7. | Mengevaluasi | 3,46 | 0,17 | 3,29 | 3,63 | Cukup Baik Menuju Baik |

Sumber : Hasil pengolahan data

 Adapun kriteria keeratan hubungan antara variabel mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh sevilla et.al. (1997: 280), yang menyatakan bahwa *“high or low correlation, dependens generally on the nature of variables being studied. You may, how ever the following categorization which most specialists in statistics usually agree with”.* Secara rinci keeratan kriteria korelasi adalah sebagai berikut :

Untuk menafsirkan angka-angka yang diperoleh dari tabel diatas, digunakan kriteria sebagai berikut :

**Tabel : 4.93**

**Kriteria penafsiran tingkat hubungan antar variabel**

|  |  |
| --- | --- |
| **Koefisien Korelasi** | **Tingkat Hubungan** |
| 0,00 – 0,199 | Sangat rendah |
| 0,20 – 0,399 | Rendah |
| 0,40 – 0,599 | Sedang |
| 0,60 – 0,799 | Kuat |
| 0,80 – 1,000 | Sangat Kuat |

 Sumber : Sugiyono (2009: 257)

Dari tabel di atas dapat dijelaskan, bahwa:

1. Hubungan antara variabel Kepemimpinan (X1) dengan Budaya Sekolah (X2) didapat nilai sebesar **0,239** Sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r (korelasi), mempunyai tingkat hubungan yang **Rendah** dan searah karena nilainya positif. Pernyataan di atas dapat diartikan apabila Kepemimpinan (X1) naik sebesar satu satuan, maka diikuti dengan kenaikan besaran Budaya Sekolah (X2) sebesar **0,239** satuan.
2. Hubungan antara variabel Kepemimpinan (X1) dengan Kompetensi Guru (X3) didapat nilai sebesar **0,197**. Sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r, mempunyai tingkat hubungan yang **Sangat Rendah** dan searah karena nilainya positif. Pernyataan di atas dapat diartikan apabila Kepemimpinan (X1) naik sebesar satu satuan, maka di ikuti oleh kenaikan Kompetensi Guru (X3) sebesar **0,197** satuan.
3. Hubungan antara variabel Budaya Sekolah (X2) dengan Kompetensi Guru (X3) didapat nilai sebesar **0,308** Sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r (korelasi), mempunyai tingkat hubungan yang **Rendah** dan searah karena nilainya positif. Pernyataan di atas dapat diartikan apabila besaran Budaya Sekolah (X2) naik sebesar satu satuan, maka akan diikuti oleh kenaikan besaran Kompetensi Guru (X3) sebesar **0,308** satuan.

**Analisis Jalur.**

Analisis Jalur digunakan untuk mengetahui apakah data mendukung teori, yang secara a-priori dihipotesiskan, yang mencakup kaitan structural antar variabel terukur.

 Analisis Jalur atau yang lebih dikenal luas sebagai Path Analysis merupakan suatu metode pendekomposisian korelasi kedalam bagian-bagian yang berbeda untuk menginterpretasikan suatu pengaruh (*effect*).

Dalam analisis jalur yang distandarkan korelasi dapat dipecah kedalam komponen-komponen struktural (kausal) dan nonstruktural (nonkausal) didasarkan teori yang dinyatakan dalam diagram jalur.

**1). Koefisien Korelasi.**

 Perhitungan koefisien korelasi menggunakan analisis korelasi *Pearson Product Moment,* dilakukan guna mengetahui seberapa kuat hubungan antara beberapa variabel independen yang diteliti. Perhitungan koefisien korelasi menggunakan program SPSS, dengan hasil seperti yang tertera pada tabel berikut ini;

**Tabel 4.92**

**Koefisien Korelasi Antar Variabel**

| **Correlations** |
| --- |
|  |  | **Kepemimpinan** | **Budaya Sekolah** | **Kompetensi Guru** | **Kinerja Guru** |
| Kepemimpinan | Pearson Correlation | 1 | ,239 | ,197 | ,678\*\* |
| Sig, (2-tailed) |  | ,068 | ,135 | ,000 |
| N | 59 | 59 | 59 | 59 |
| Budaya Sekolah | Pearson Correlation | ,239 | 1 | ,308\* | ,519\*\* |
| Sig, (2-tailed) | ,068 |  | ,018 | ,000 |
| N | 59 | 59 | 59 | 59 |
| Kompetensi Guru | Pearson Correlation | ,197 | ,308\* | 1 | ,581\*\* |
| Sig, (2-tailed) | ,135 | ,018 |  | ,000 |
| N | 59 | 59 | 59 | 59 |
| Kinerja Guru | Pearson Correlation | ,678\*\* | ,519\*\* | ,581\*\* | 1 |
| Sig, (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 |  |
| N | 59 | 59 | 59 | 59 |
| \*\*, Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed), |
| \*, Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed), |

Sumber : Data Hasil pengolahan melalui Sofware SPSS

Berdasarkan tabel tersebut di atas, maka hubungan yang positif antara variabel bebas dalam penelitian. Untuk jelasnya besaran koefisien. Dapat dilihat pada gambar 4.1. sebagai berikut:

**( X 1 )**

**( X 2 )**

**0,239**

**0,197**

**0,308**

**( X 3 )**

**Gambar 4.1.**

**Hubungan antara variabel Kepemimpinan, Budaya Sekolah, dan Kompetensi Guru.**

 Adapun kriteria keeratan hubungan antara variabel mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh sevilla et.al. (1997: 280), yang menyatakan bahwa *“high or low correlation, dependens generally on the nature of variables being studied. You may, how ever the following categorization which most specialists in statistics usually agree with”.* Secara rinci keeratan kriteria korelasi adalah sebagai berikut :

Untuk menafsirkan angka-angka yang diperoleh dari tabel diatas, digunakan kriteria sebagai berikut :

**Tabel : 4.93**

**Kriteria penafsiran tingkat hubungan antar variabel**

|  |  |
| --- | --- |
| **Koefisien Korelasi** | **Tingkat Hubungan** |
| 0,00 – 0,199 | Sangat rendah |
| 0,20 – 0,399 | Rendah |
| 0,40 – 0,599 | Sedang |
| 0,60 – 0,799 | Kuat |
| 0,80 – 1,000 | Sangat Kuat |

 Sumber : Sugiyono (2009: 257)

Dari tabel di atas dapat dijelaskan, bahwa:

1. Hubungan antara variabel Kepemimpinan (X1) dengan Budaya Sekolah (X2) didapat nilai sebesar **0,239** Sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r (korelasi), mempunyai tingkat hubungan yang **Rendah** dan searah karena nilainya positif. Pernyataan di atas dapat diartikan apabila Kepemimpinan (X1) naik sebesar satu satuan, maka diikuti dengan kenaikan besaran Budaya Sekolah (X2) sebesar **0,239** satuan.
2. Hubungan antara variabel Kepemimpinan (X1) dengan Kompetensi Guru (X3) didapat nilai sebesar **0,197**. Sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r, mempunyai tingkat hubungan yang **Sangat Rendah** dan searah karena nilainya positif. Pernyataan di atas dapat diartikan apabila Kepemimpinan (X1) naik sebesar satu satuan, maka di ikuti oleh kenaikan Kompetensi Guru (X3) sebesar **0,197** satuan.
3. Hubungan antara variabel Budaya Sekolah (X2) dengan Kompetensi Guru (X3) didapat nilai sebesar **0,308** Sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r (korelasi), mempunyai tingkat hubungan yang **Rendah** dan searah karena nilainya positif. Pernyataan di atas dapat diartikan apabila besaran Budaya Sekolah (X2) naik sebesar satu satuan, maka akan diikuti oleh kenaikan besaran Kompetensi Guru (X3) sebesar **0,308** satuan.

**2). Koefisien Jalur.**

 Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSSversi 19 diperoleh besaran koefisien jalur seperti yang dijelaskan pada tabel di bawah ini :

**Tabel : 4.94**

**Nilai Koefisien Jalur**

| **Coefficientsa** |
| --- |
| **Model** | **Unstandardized Coefficients** | **Standardized Coefficients** | **T** | **Sig,** |
| **B** | **Std, Error** | **Beta** |
| 1 | (Constant) | -,003 | 4,946 |  | ,000 | 1,000 |
| Kepemimpinan | ,246 | ,033 | ,536 | 7,382 | ,000 |
| Budaya Sekolah | ,368 | ,102 | ,270 | 3,614 | ,001 |
| Kompetensi Guru | ,362 | ,069 | ,392 | 5,286 | ,000 |
|  |

 Berdasarkan tabel diatas diperoleh besaran koefisien jalur antar variabel penelitian yang dapat di lihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.95**

**Hasil Perhitungan Jalur**

|  |  |
| --- | --- |
| **Variabel** | **Koefisien Jalur** |
| Kepemimpinan (X1) | 0,536 |
| Budaya Sekolah (X2) | 0,270 |
| Kompetensi Guru (X3) | 0,392 |

 Sumber : Hasil perhitungan statistik

 Tabel di atas menggambarkan hasil perhitungan jalur, bahwa variabel X1 mempunyai koefisien jalur sebesar 0,536, Variabel X2 mempunyai koefisien jalur sebesar 0,270 dan Variabel X3 mempunyai koefisien jalur sebesar 0,392.

**3). Pengaruh Variabel bebas ( X ) terhadap variabel terikat ( Y )**

 Hasil analisis jalur variabel Kepemimpinan, Budaya Sekolah, Kompetensi Guru dan Kinerja Guru terhadap PERTANYAAN Y, dapat dijelaskan pada gambar di bawah ini :

 **( X1)**

 **ε 0,269**

**0,536**

**(Y)**

**R2 0,731**

 **(X2)**

 **0,239**

 **0,197**

 **(X3)**

**0,270**

 **0,308**

**0,392**

**Gambar 4.2.**

**Pengaruh variabel Kepemimpinan, Budaya Sekolah dan Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru**

 Berdasarkan gambar tersebut di atas, maka diperoleh persamaan jalur sebagai berikut;

**Y = 0,536** **X1 + 0,270 X2 + 0,392 X3 + Є**

Dimana :

Y = Kinerja Guru

X1 = Kepemimpinan

X2 = Budaya Sekolah

X3 = Kompetensi Guru

 Besarnya pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat baik pengaruh langsung (*Direct Effect*) maupun pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect)* dapat di lihat pada tabel berikut ini

**Tabel 4.96**

**Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung**

**Variabel bebas terhadap variabel terikat**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Pengaruh Langsung** | **Pengaruh Tidak Langsung** | **Total Pengaruh** |
| **X1** | **X2** | **X3** | **Total** |
| Kepemimpinan | 28,74% | - | 3,47% | 4,14% | 7,61% | 36,34% |
| Budaya Sekolah | 7,31% | 3,47% | - | 3,26% | 6,73% | 14,04% |
| Kompetensi Guru | 15,35% | 4,14% | 3,26% | - | 7,40% | 22,76% |
| **Total Pengaruh X Ke Y** | **73,14%** |

Sumber : Hasil perhitungan

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa variabel Kepemimpinan (X1) mempunyai pengaruh langsung sebesar 28,74%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Budaya Sekolah (X2) sebesar 3,47%, dan Pengaruh tidak langsung melalui Kompetensi Guru (X3) sebesar 4,14% Sehingga total pengaruhnya adalah sebesar 36,34%.

Variabel Budaya Sekolah (X2) mempunyai pengaruh langsung sebesar 7,31%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Kepemimpinan (X1) sebesar 3,47% dan pengaruh tidak langsung melalui Variabel Kompetensi Guru (X3) sebesar 3,26%, sehingga total pengaruhnya sebesar 14,04%.

Variabel Kompetensi Guru (X3) mempunyai pengaruh langsung sebesar 15,35%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Kepemimpinan (X1) sebesar 4,14% dan pengaruh tidak langsung melalui Budaya Sekolah (X2) sebesar 3,26%, sehingga total pengaruhnya sebesar 22,76%.

Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R kuadrat) yang dinyatakan dalam persentase mengambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas yaitu Kepemimpinan (X1), Budaya Sekolah (X2) dan Kompetensi Guru (X3) dalam menentukan variasi Kinerja Guru (Y) adalah sebesar **73,14**%.

Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi Kinerja Guru pada SMA Negeri 27 Bandung ditunjukan oleh nilai PyЄ = 0,269 atau sebesar 26,856%. Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat disimpulkan bahwa Variabel Kepemimpinan berada pada rentang kriteria Cukup Baik Menuju Baik.

 Urutan nilai rata-rata jawaban untuk masing masing pernyataan diurutkan berdasarkan nilai rata-rata terendah yaitu pada pernyataan : Mengelola administrasi keuangan dengan nilai rata-rata sebesar 2,51, dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : Mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya sekolah. dengan nilai rata-rata sebesar 2,69.

1. **Gambaran Budaya Sekolah diSMA Negeri 27 Bandung**,

Berdasarkan hasil pegolahan data, dapat disimpulkan bahwa Variabel Budaya Sekolah berada pada rentang kriteria Cukup Baik Menuju Baik.

Urutan nilai rata-rata jawaban untuk masing masing pernyataan diurutkan berdasarkan nilai rata-rata terendah yaitu pada pernyataan : Fasilitaas yang dimiliki sekolah sudah memenuhi standar pendidikan dengan nilai rata-rata sebesar 2,76, dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : Sekolah memprioritaskan seluruh aspek kepuasan, terutama kepuasan siswa dalam bersekolah dengan nilai rata-rata sebesar 2,83.

1. **Gambaran Kompetensi Guru diSMA Negeri 27 Bandung**

 Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat disimpulkan bahwa Variabel Kompetensi Guru berada pada rentang kriteria Cukup Baik Menuju Baik.

 Urutan nilai rata-rata jawaban untuk masing masing pernyataan diurutkan berdasarkan nilai rata-rata terendah yaitu pada pernyataan : Penggunaan tekhnologi informasi dengan nilai rata-rata sebesar 2,88, dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum dan norma sosial dengan nilai rata-rata sebesar 2,97.

 Adapun pernyataan tertinggi adalah pada pernyataan : Pengembangan penilaian berkelanjutan dengan nilai rata-rata sebesar 4,00.

1. **Gambaran Kinerja Guru diSMA Negeri 27 Bandung**

 Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat disimpulkan bahwa Variabel Kinerja Guru berada pada rentang kriteria Cukup Baik Menuju Baik.

 Urutan nilai rata-rata jawaban untuk masing masing pernyataan diurutkan berdasarkan nilai rata-rata terendah yaitu pada pernyataan : Menyusun RPP dengan nilai rata-rata sebesar 3,05, dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : Melatih ketrampilan yang diperlukan dalam pembelajaran dengan nilai rata-rata sebesar 3,08.

 Adapun pernyataan tertinggi adalah pada pernyataan : Menilai proses dan hasil pembelajaran dengan nilai rata-rata sebesar 3,98.

1. **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru diSMA Negeri 27 Bandung**

 variabel Kepemimpinan (X1) mempunyai pengaruh langsung sebesar 28,74%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Budaya Sekolah (X2) sebesar 3,47%, dan Pengaruh tidak langsung melalui Kompetensi Guru (X3) sebesar 4,14% Sehingga total pengaruhnya adalah sebesar 36,34%.

 Kepemimpinan memberikan kontribusi yang paling dominan terhadap kinerja guru.

1. **Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru diSMA Negeri 27 Bandung**

 Variabel Budaya Sekolah (X2) mempunyai pengaruh langsung sebesar 7,31%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Kepemimpinan (X1) sebesar 3,47% dan pengaruh tidak langsung melalui Variabel Kompetensi Guru (X3) sebesar 3,26%, sehingga total pengaruhnya sebesar 14,04%.

 Budaya sekolah memberikan kontribusi yang paling rendah terhadap kinerja guru

1. **Pengaruh Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru diSMA Negeri 27 Bandung**

 Variabel Kompetensi Guru (X3) mempunyai pengaruh langsung sebesar 15,35%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Kepemimpinan (X1) sebesar 4,14% dan pengaruh tidak langsung melalui Budaya Sekolah (X2) sebesar 3,26%, sehingga total pengaruhnya sebesar 22,76%. Kompetensi memberikan kontribusi pengaruh terbesar kedua terhadap kinerja guru

1. **Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Sekolah Kompetensi Guru dan Kinerja Guru diSMA Negeri 27 Bandung.**

 Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R kuadrat) yang dinyatakan dalam persentase mengambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas yaitu Kepemimpinan (X1), Budaya Sekolah (X2) dan Kompetensi Guru (X3) dalam menentukan variasi Kinerja Guru (Y) adalah sebesar **73,14**%. Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi Kinerja Guru pada SMA Negeri 27 Bandung ditunjukan oleh nilai PyЄ = 0,269 atau sebesar 26,856%

.

**KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil pembahasan di bab sebelumnya mengenai Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Sekolah dan Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru diSMA Negeri 27 Bandung, dapat di ambil kesimpulan sebagai berikut :

* 1. Gambaran Kepemimpinan secara keseluruhan dapat digambarkan Cukup Baik, Namun masih terdapat pernyataan dengan nilai rata-rata terendah yaitu pada pernyataan : Mengelola administrasi keuangan dengan nilai rata-rata sebesar 2,51 dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : Mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya sekolah. dengan nilai rata-rata sebesar 2,69.
	2. Budaya Sekolah berada pada kategori cukup baik, Namun masih terdapat pernyataan dengan nilai rata-rata terendah yaitu pada pernyataan : Fasilitas yang dimiliki sekolah sudah memenuhi standar pendidikan dengan nilai rata-rata sebesar 2,76 dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : Sekolah memprioritaskan seluruh aspek kepuasan, terutama kepuasan siswa dalam bersekolah dengan nilai rata-rata sebesar 2,76.
	3. Kompetensi Guru berada pada kategori Cukup Baik, dengan nilai rata-rata sebesar 3,356 dan total skor keseluruhan sebesar 3762. dan standar deviasi sebesar 0,295 dengan kategori jawaban berada pada rentang 3,061 – 3,651.

Namun masih terdapat pernyataan dengan nilai rata-rata terendah yaitu pada pernyataan : Penggunaan tekhnologi informasi dengan nilai rata-rata sebesar 2,88 dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum dan norma sosial dengan nilai rata-rata sebesar 2,97.

* 1. Kinerja Guru berada pada kategori Baik, Namun masih terdapat pernyataan dengan nilai rata-rata terendah yaitu pada pernyataan : Menyusun RPP dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : Melatih ketrampilan yang diperlukan dalam pembelajaran
	2. Kepemimpinan memberikan pengaruh yang paling dominan terhadap Kinerja Guru **diSMA Negeri 27 Bandung** dengan total pengaruh sebesar 0,536%
	3. Budaya Sekolah berada pada urutan kedua terendah pengaruhnya terhadap Kinerja Guru **diSMA Negeri 27 Bandung**, dengan total pengaruh sebesar 0,270%
	4. Kompetensi Guru memberikan kontribusi terbesar kedua pengaruhnya terhadap Kinerja Guru **diSMA Negeri 27 Bandung** dengan total pengaruh sebesar 0,392%
	5. Secara simultan Kepemimpinan, Budaya Sekolah, dan Kompetensi Guru berpengaruh terhadap Kinerja Guru **diSMA Negeri 27 Bandung** sebesar 73,14% Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi kinerja ditunjukan oleh nilai Pyε= 0,269 atau sebesar 26,856%, Variabel lain dimaksud seperti lingkungan kerja, kompensasi, budaya organisasi, komunikasi dan lain sebagainya.

**DAFTAR PUSTAKA**

Arikunto S. 1998. *ProsedurPenelitianSuatuPendekatanPraktek*Jakarta :RinekaCipta. Edisi ke-3.

 2002. *ProsedurPenelitianSuatuPendekatanPraktek.*Jakarta :RinekaCipta. Edisi ke-7.

Bacal R. 2001. *Performance Management.*Jakarta: GramediaPustakaIlmu.

Depdikbud 2000.*PanduanManajemenSekolah.* Jakarta: DirjenDikdasmen.

DepartemenPendidikanNasional, 2007. Kumpulan PermendiknasTentang SNP. Jakarta:

DirjenDikdasmen.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_2001.*ManajemenPeningkatanMutuBerbasisSekolah (*KonsepDasardan

\_\_\_\_\_\_\_\_\_2003.*EvaluasiPembelajaran.* Jakarta: DirjenDikdasmen.

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_*2003.*Media Pembalajaran.*Jakarta: DirjenDikdasmen.

Ghozali I. 2001.*AplikasiAnalisisMultivariatetdengan Program SPSS.*Semarang: UniversitasDiponegoro.

HadariNawawi. 2003. *KepemimpinanMengefektifkanOrganisasi.*Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Mulyasa. 2003. *MenjadiKepalaSekolahProfesional.* Bandung: PT. RemajaRosdakarya.

\_\_\_\_\_\_ 2004.*ImplementasiKurikulum 2004 PanduanPembelajaran KBK.* Bandung: PT. RemajaRosdakarya.

Nanang Fatah,2002. MemejemenBerbasisSekolah, Bandung: RosdaKarya.

Rivai,Veithzal. 2003. *KiatMemimpindalam Abad ke-21.* Jakarta: RajagrafindoPersada.

Setiaji B. 2004.*Panduan RisetdenganPendekatanKuantitatif.*Surakarta: Program Pascasarjana.

Soebagio.2000. *ManajemenPendidikan Indonesia.* Jakarta: PT Ardadizya Jaya.

Sudarmayanti,2000. MenejemenSumberDayaManusia, Bandung: PT.RefikaAditama.

Sugiyono. 2003. *StatistikUntukPenelitian.* Bandung: CV Alfabeta. Edisi

 2005. *MetodePenelitianAdministrasi*Bandung: CVAlfabeta. Edisike-12.

Sukarno E. 2000. *SistemPengendalianManajemenSuatuPendektanPraktis.* Jakarta: GramediaPusakaUtama.

Sukmadinata S.N. 2003. *LandasanPsikologi Proses Pendidikan.*Bandung: RemajaRosdakarya.

Suyanto& Abbas M.S. 2001. *WajahdanDinamikaPendidikanAnakBangsa.*Yogyakarta: AdiCitaKarya Nusa.

Tilaar.2000. *ParadigmaBarupendidikanNasional.*Jakarta: PT. RinekaCipta.

\_\_\_\_\_.2000.*ManajemenPendidikanNasional.*Bandung: PT. RemajaRosdakarya.

TjiptonoFandy& Diana Anastasia. 2001. *Total Quality Management.* Yogyakarta: Andi.

Timpe A Dale. 1999b. *Seri ManajemenSumberDayamanusia (Kepemimpinan).* Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 1999a. *Seri ManajemenSumberDayamanusia (Kinerja).* Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Undang – UndangRepublik Indonesia Nomor 14 tahun 2006 tentang*Guru danDosen*. Jakarta: BP Cipta Jaya

Undang –UndangRepublik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang*SistemPendidikanNasional.*

UzerUsman, Moh. 2005. *Menjadi Guru Profesional,EdisiKedua,* Bandung: PT RemajaRosdakarya.

Wahjosumidjo.2002. *KepemimpinanKepalaSekolahtinjauanTeoritikdanPermasalahannaya.*Jakarta: PT Raja GrafindoPersada.

Weyne K Hoy. 2001. *Educational Administration.* New York San Francisco: Bostan Burr Ridge.

YuliantiIndrawati, 2006. Faktor-faktor yang mempengaruhikinerja guru matematika

 Dalampelaksanaan KBK. “JurnalManajemendanbisnis

 Sriwijaya Vol.4 No.7*” http:// etd.Eprrints.Ums.ac.id*

Motivasisebagaipemicukinerja guru*,* *ilmiah@yahoo.c0m*

[http://groups.yahoo.com/groups/pakguruonline/message/2561(27](http://groups.yahoo.com/groups/pakguruonline/message/2561%2827)-9-2007)