

PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KETRAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA GURU (Studi Korelasi Kausal Eksploratif)

Sokhi Huda *

IAIN Sunan Ampel Surabaya, Dpk di IKAHA Tebuireng Jombang

Abstract: This study aims to find a causal relationship model, with a test, whether there is “a direct influence of positive behavior and leadership skills of principals managerial of work motivation and performance of teachers”. The approach is quantitative, with a kind of *ex post facto*, survey methods of inferential, with lines of research design. Thus, this study is a causal explorative correlation studies. The results of this study were: (1) there is no direct influence positively the behavior of school leadership on teacher performance, (2) there is a positive direct influence managerial skills of principals on teacher performance, (3) there is a positive direct influence on teachers’ motivation to work teacher performance, (4) there is a direct influence positively the behavior of school leadership on teachers work motivation, (5) there is a positive direct influence of principal managerial skills to teachers’ work motivation, (6) the behavior of school leadership, managerial skills of school principals, and motivation of teachers working together in a positive effect on the performance of teachers, (7) each behavioral leadership and managerial skills of school principals indirectly affect the performance of teachers through teachers work motivation. Limited to this study, further studies are needed based pathway analysis. In accordance with the explorative nature, studies provide further pathways for the development of estuarine science with quantitative approach with a strong impression during this academic “*verification minded*”.

Keywords: Behavioral leadership, managerial skills, motivation, performance, principals, teachers, causal correlations, exploratory.

*Dosen Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya, Dpk di Fakultas Dakwah IKAHA Tebuireng Jombang. Alamat: Pesantren At-Tahdzib (PA) Rejoagung, Kec. Ngoro, Kab. Jombang; HP: 08165425539; email: sokhihuda8@gmail.com.

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

Menurut Ki Hajar Dewantara, pendidikan adalah suatu daya, upaya untuk memajukan budi pekerti (kekuatan batin karakteristik), pikiran (intelektual) dan tubuh anak agar selaras dengan dunianya sehingga dapat mencapai keselamatan dan kebahagiaan yang setinggi-tingginya.¹ Sedangkan Menurut Durkheim, pendidikan merupakan alat pengembangan kesadaran diri sendiri dan kesadaran sosial menjadi suatu paduan yang stabil, disiplin dan bermakna. Selain Durkheim, Karl Mannheim melihat pendidikan sebagai salah satu elemen dinamis dalam sosiologi, merupakan teknik sosial dan pengendalian sosial. Ia menyatakan ahli sosiologi tidak memandang pendidikan semata-mata sebagai alat merealisasikan cita-cita abstrak suatu kebudayaan (seperti humanisme) atau sebagai alat pengalihan spesialisasi teknis, tetapi suatu bagian proses mempengaruhi manusia. Pendidikan hanya dapat dipahami ketika mengetahui untuk “masyarakat apa” dan untuk “posisi sosial apa” sesungguhnya para murid dididik.²

Lebih jauh, dengan nada kritik terhadap Progresivisme, Rekonstruktivisme yang ditokohi oleh George S. Counts menyatakan, jika pendidikan selama ini diberi arti sebagai wahana menyerahkan atau mentransfer pengetahuan, maka semestinya pendidikan dijadikan sebagai wahana untuk mengadakan perubahan. Perubahan itu diperlukan agar dapat diciptakan kehidupan yang lebih baik. Untuk mengadakan perubahan ini, peran pendidikan adalah menyadarkan semua pihak yang berke-cimpung (berpartisipasi) dalam pendidikan agar dapat menyadari tentang keterkaitan pertumbuhan dan perkembangannya dengan perubahan masyarakat. Pengetahuan atau kemampuan profesional misalnya, hendaknya dapat disumbangkan bagi terbentuknya masyarakat baru.³

¹Hasbullah, *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan, Edisi Revisi Kelima* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), h. 4.

²Kamsono AD, *Sosiologi Pendidikan* (Serang: UNTIRTA Press, 2002), h. 45.

³Imam Barnadib, *Dasar-Dasar Pendidikan Memahami Makna dan Perspektif beberapa Teori Pendidikan* (Jakarta: Galia Indonesia, 1986), h. 58. Dalam buku ini Barnadib membahas secara komparatif terhadap teori-teori sumber daya manusia, revitalisasi budaya, dan rekonstruktivisme, kemudian menawarkan perspektif baru untuk konteks Indonesia.

Pada sisi lain, Umar Tirtarahardja dan La Sulo menyajikan definisi-definisi pendidikan menurut para ahli yang diklasifikasi menurut empat klasifikasi menurut fungsi pendidikan sebagai berikut:

1. pendidikan sebagai proses transformasi budaya,
2. pendidikan sebagai proses pembentukan pribadi,
3. pendidikan sebagai proses penyiapan warga negara, dan
4. pendidikan sebagai proses penyiapan tenaga kerja.⁴

Inti dari keempat klasifikasi tersebut adalah pendidikan sebagai proses. Selanjutnya Umar Tirtarahardja dan La Sulo menjelaskan, bahwa unsur-unsur dalam yang terlibat dalam proses pendidikan ada tujuh, yaitu: (1) peserta didik, (2) pendidik, (3) interaksi edukatif, (4) tujuan pendidikan, (5) materi pendidikan, (6) alat dan metode pendidikan, dan (7) lingkungan pendidikan.⁵

Dalam kaitannya dengan manajemen lembaga pendidikan atau sekolah, tujuan pendidikan itu dicapai dengan melibatkan banyak orang secara bersama-sama. Agar pencapaian tujuan teratur, maka disusunlah struktur organisasi lembaga, yang masing-masing unit dalam organisasi tersebut saling terkait untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Sebagaimana umumnya manajemen, peran pimpinan sangat menentukan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan, karena dialah orang yang memegang kendali atau kemudi organisasi ke arah tujuan yang ingin dicapai. Peran pemimpin ini tampak dalam perilaku kepemimpinan. Pemimpin yang dapat menampilkan perilaku kepemimpinannya secara baik dapat berpengaruh besar terhadap produktivitas manajemen.

Pemimpin organisasi diharapkan mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan baik. Dalam beberapa referensi dijelaskan, bahwa fungsi-fungsi manajemen tampak jelas dari ragam pendapat beberapa referensi penulis.⁶ Namun pendapat yang paling populer adalah

⁴Umar Tirtarahardja dan La Sulo, *Pengantar Pendidikan* (Jakarta: PT Rineka Cipta, Cet.II, 2005), h. 33-37.

⁵*Ibid.*, h. 51-52.

⁶Beberapa penulis yang dimaksud adalah (1) Louis A. Allen, (2) Prajudi Atmosudirdjo, (3) John Robert Beishline, (4) Henry Fayol, (5) Luther Gullich, (6) Koontz dan O'Donnel, (7) William H. Newman, (8) S.P. Siagian, (9) William Spriegel, (10) George R. Terry, (11) Lyndak F. Urwick, (12) Winardi, dan (13) The Liang Gie, (14) MC Namara, (15) John F. Mee, (16) Louis A. Allen, (17) Oey Liang Lee, (18) John D. Millet. Lihat Pariata Westra, *Pokok-Pokok Pengertian Ilmu Manajemen*, (Yogyakarta: BPA Akademi Administrasi Negara, 1980). Lihat juga Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, Edisi Revisi, Cet. IV, 2005), h. 38.

pendapat George R. Terry, yaitu: *Planning, Organizing, Actuating, Controlling* (POAC). Jika dilakukan perincian, maka diperoleh sepuluh fungsi manajemen, yakni: (a) *forecasting* (memproyeksikan berbagai kemungkinan), (b) *planning* termasuk *budgetting*, (c) *organizing*, (d) *staffing* atau *assembling resources*, (e) *directing* atau *commanding*, (f) *leading*, (g) *coordinating*, (h) *motivating*, (i) *controlling*, dan (j) *reporting*.

Selanjutnya Robert Katz dalam Winardi (1990)⁷, sebagaimana dikutip oleh Wahyudi, mengemukakan, bahwa dalam manajemen terdapat struktur pimpinan yang terbagi atas *top manager*, *middle manager*, dan *low manager*.⁸ Dalam hal ini kepala sekolah menduduki strata *top manager*. Oleh karena itu, kepala sekolah posisinya paling menentukan terhadap arah kemudi manajemen pendidikan. Kepala sekolah, sebagai *top manager*, dituntut untuk memiliki ketrampilan manajerial yang memadai, baik itu ketrampilan konseptual, ketrampilan hubungan manusia, maupun ketrampilan teknis. Komposisi ketiga jenis ketrampilan ini memang berbeda-beda antara satu strata dan strata lainnya dalam struktur pimpinan. Sedangkan bagi kepala sekolah, ketrampilan konseptual lebih luas jangkauannya daripada ketrampilan teknis.

Dari penjelasan di atas dapat dipahami peran penting kepala sekolah. Kepala sekolah yang profesional harus selalu kreatif dan produktif dalam melakukan inovasi pendidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Akan tetapi menurut Surya (2005), untuk menyiapkan kepala sekolah yang inovatif merupakan kendala yang sangat sulit jika dikaitkan dengan sistem kesejahteraan bagi tenaga guru di Indonesia yang jauh dari memadai.⁹ Dalam hal ini Jalal (2005) mengemukakan, untuk meningkatkan profesionalisme kepala sekolah diperlukan berbagai upaya berupa peningkatan kreativitas kerja, motivasi kerja, kinerja, dan produktivitas kepala sekolah serta pemberian berbagai jenis, bentuk pelatihan, pendidikan profesional, dan berbagai kegiatan lainnya kepada kepala sekolah. Namun diperlukan kebijakan pemerintah dalam pengembangan sumber daya manusia melalui profesionalisasi pendidik

⁷Winardi, *Asas-Asas Manajemen* (Bandung: Mandar Maju, 2005)

⁸Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 68-69.

⁹Surya, *Mencermati Kebijakan Pendidikan dalam Mewujudkan Kemandirian Guru*, Makalah Simposium Nasional Pendidikan tentang Rekonstruksi Profesi Guru dalam Kerangka Reformasi Pendidikan (Malang: Unmuh Malang, 2005), h. 5.

dan tenaga kependidikan dalam upaya meningkatkan kualitas kepala sekolah dan dan kualitas pendidik.¹⁰ Balitbang Dekdikbud dalam Fattah (2000) juga mengemukakan lima upaya untuk meningkatkan kualitas guru, yaitu: (1) meningkatkan kemampuan profesional, (2) upaya profesional, (3) kesesuaian waktu yang dicurahkan untuk kegiatan profesional, (4) kesesuaian antara keahlian dengan pekerjaannya, dan (5) kesejahteraan yang memadai.¹¹

Kelima faktor tersebut barometer yang untuk mengukur kualitas kerja atau kinerja guru. Surya (2005) mengemukakan, melalui perilaku kepemimpinan kepala sekolah, yang produktif, situasi pembelajaran dapat dilakukan secara efisien, efektif, menarik, dan menyenangkan. Hal ini disebabkan oleh karena di tangan kepala sekolah yang kreatif lahir berbagai ide kreatif dalam penggunaan metode dan strategi pembelajaran yang variatif, inovatif, dan menyenangkan bagi peserta didik, dan situasi pembelajaran tidak menakutkan peserta didik. Kepala sekolah yang profesional umumnya selalu menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dalam pengerjaan tugas-tugas profesional sehari-hari di sekolah. Peningkatan kinerja juga pending dilakukan oleh kepala sekolah atau atas pengaruh motivasi pimpinan (Dinas) melalui pelaksanaan peran sebagai pendidik, manajer, dan supervisor. Namun kondisi kerja kepala sekolah, baik sifatnya fisik maupun nonfisik, masih belum memberikan derajat kepuasan kerja sehingga mempengaruhi kinerja kepala sekolah.¹²

Dari penjelasan tersebut diketahui, bahwa perilaku kepemimpinan memengaruhi motivasi kerja dan kinerja guru. Dalam kaitan hal ini, Usman (2002) mengemukakan, bahwa guru memiliki peran yang penting, merupakan posisi strategis, dan bertanggung-jawab dalam pendidikan nasional. Guru memiliki tugas sebagai pendidik, pengajar, dan pelatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Sedangkan mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Malatih berarti mengembangkan ketrampilan-ketrampilan pada siswa.¹³

¹⁰F. Jalal, *Kebijakan Pendidikan dalam Profesionalisasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Pendidikan* (Bandung: FIP UPI, 2005), h. 1.

¹¹Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000), h. 59.

¹²Surya, *Mencermati Kebijakan Pendidikan*, h. 5.

¹³M.U. Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), h. 102.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang sangat kompleks. Sutermeister dalam Sugiyono (2007:27) menggambarkan faktor-faktor tersebut di antaranya adalah: latihan dan pengalaman kerja, pendidikan, sikap kepribadian, organisasi, para pemimpin, kondisi sosial, kebutuhan individu, kondisi fisik tempat kerja, kemampuan, motivasi kerja, dan sebagainya. Sukmalana (2003:21) mengemukakan, abilitas dan motivasi adalah sebagai faktor-faktor yang berinteraksi dengan kinerja. Abilitas seseorang dapat ditentukan oleh *skill* dan pengetahuan. Sedangkan *skill* dapat dipengaruhi oleh kecakapan. Kepribadian dan pengetahuan dapat dipengaruhi oleh pendidikan, pengalaman, latihan, dan minat. Motivasi pada dasarnya dapat bersumber pada diri seseorang yang sering dikenal sebagai motivasi internal dan dapat pula bersumber dari luar diri seseorang atau disebut motivasi eksternal. Faktor-faktor motivasi tersebut dapat berdampak positif atau negatif bagi seorang guru.¹⁴ Sedangkan yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja menurut Cahyono, sebagaimana dikutip oleh Sumiati (2009), antara lain: manusia, modal, metode, faktor produksi, faktor lingkungan organisasi, faktor lingkungan negara, faktor lingkungan regional dan umpan balik.¹⁵

Dari hasil *preliminary study* (studi pendahuluan) pada tahun 2008, peneliti memperoleh informasi bahwa motivasi dan kinerja guru pada SMK/STM “Sultan Agung 1” Tebuireng Jombang cukup bagus, sebatas informasi pra pembuktian melalui penelitian. Dalam dugaan peneliti, kondisi tersebut dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan dan ketrampilan manajerial kepala sekolah. Meskipun ada kemungkinan terdapat faktor-faktor lainnya, tetapi secara teoretis dan metodologis faktor-faktor tersebut berposisi sebagai faktor residu (sisa). Oleh karena itu peneliti tertarik untuk meneliti masalah “pengaruh perilaku kepemimpinan dan ketrampilan manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja dan kinerja guru di SMK/STM ‘Sultan Agung 1’ Tebuireng Jombang”. Dengan memperhatikan alur penjelasan pada latar belakang masalah ini, maka penelitian ini lebih cocok dilaksanakan dengan model hubungan kausal.

¹⁴Pendapat Sutermeister dan Sukmalana tersebut sebagaimana dikutip oleh Ety Sukaetini, “Pengaruh Kompetensi Pedagogik dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru”, dalam Riduwan, *Metode & Teknik Menyusun Proposal Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 356-357.

¹⁵*Ibid.*, h. 357.

2. Rumusan Masalah

- a. Apakah terdapat pengaruh langsung secara positif perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru? (r_{31})
- b. Apakah terdapat pengaruh langsung secara positif ketrampilan manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru? (r_{32})
- c. Apakah terdapat pengaruh langsung secara positif perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru? (r_{41})
- d. Apakah terdapat pengaruh langsung secara positif ketrampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru? (r_{42})
- e. Apakah terdapat pengaruh langsung secara positif motivasi kerja guru terhadap kinerja guru? (r_{43})

3. Tujuan Umum Penelitian

Tujuan umum penelitian ini adalah ingin mencari model hubungan kausal, dengan melakukan pengujian, apakah terdapat “pengaruh langsung secara positif perilaku kepemimpinan dan ketrampilan manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja dan kinerja guru.”

4. Signifikansi Penelitian

a. Signifikansi Teoretis

- 1) Hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai sumbangan bagi pengayaan wawasan ilmiah di bidang ilmu pendidikan, khususnya tentang “Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru.”
- 2) Hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai sumbangan wawasan ilmiah tentang kepemimpinan pendidikan, manajemen pendidikan, motivasi kerja guru, dan kinerja guru.
- 3) Hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai sumbangan wawasan ilmiah, khususnya tentang pencarian model hubungan kausal pengaruh perilaku kepemimpinan dan ketrampilan manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja kinerja dan kinerja guru.
- 4) Hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai sumbangan bagi kemungkinan pengembangan konsep-konsep teoretis ilmu pendidikan, khususnya dalam persoalan “Pengaruh Perilaku

Kepemimpinan dan Ketrampilan Manajeral Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kinerja dan Kinerja guru.”

b. Signifikansi Praktis

- 1) Hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai informasi dan rekomendasi bagi para praktisi pendidikan tentang masalah-masalah kepemimpinan pendidikan, manajemen pendidikan, kinerja guru, dan kinerja guru, serta dalam hubungan kausal “Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Ketrampilan Manajeral Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja guru.”
- 2) Hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai informasi dan rekomendasi bagi para pembuat kebijakan (*policy maker*) di bidang pendidikan, untuk masalah-masalah kepemimpinan pendidikan, manajemen pendidikan, motivasi kerja guru, dan kinerja guru, serta dalam hubungan kausal “Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Ketrampilan Manajeral Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja guru.”

B. METODOLOGI PENELITIAN

1. Tujuan Khusus Penelitian

Tujuan khusus penelitian ini adalah untuk menguji apakah: (1) terdapat pengaruh langsung secara positif perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru; (2) terdapat pengaruh langsung secara positif ketrampilan manajeral kepala sekolah terhadap kinerja guru; (3) terdapat pengaruh langsung secara positif perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru; (4) terdapat pengaruh langsung secara positif ketrampilan manajeral kepala sekolah terhadap kinerja guru; (5) terdapat pengaruh langsung secara positif motivasi kerja guru terhadap kinerja guru.

2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini mengambil tempat di SMK/STM “Sultan Agung 1” Tebuireng Jombang, beralamat di Jl. Irian Jaya 55 Tebuireng Jombang. Alasan utama penentuan tempat penelitian ini adalah karena sekolah tersebut tergolong sekolah yang cukup maju dan berkualitas baik, bahkan menjadi salah satu sekolah kejuruan percontohan di Provinsi Jawa Timur,

dengan jumlah siswa yang terbilang banyak. Secara teoretis, sekolah yang maju dan berkualitas baik ditandai oleh kemantapan manajemen yang meliputi aspek-aspek kepemimpinan dan ketrampilan manajerial, motivasi kerja, dan kinerja yang baik. Dengan demikian, sekolah tersebut dipandang tepat untuk dijadikan sebagai tempat bagi penelitian korelasi kausal eksploratif ini.

Semula penelitian ini, mulai eksplorasi masalah sampai selesainya laporan penelitian, dijadwalkan selama waktu efektif satu semester mulai Januari sampai dengan Juni 2010. Akan tetapi karena hal-hal teknis, termasuk masalah kedanaan dan manajemen waktu, penelitian ini baru selesai akhir Desember 2010.

3. Metode Penelitian

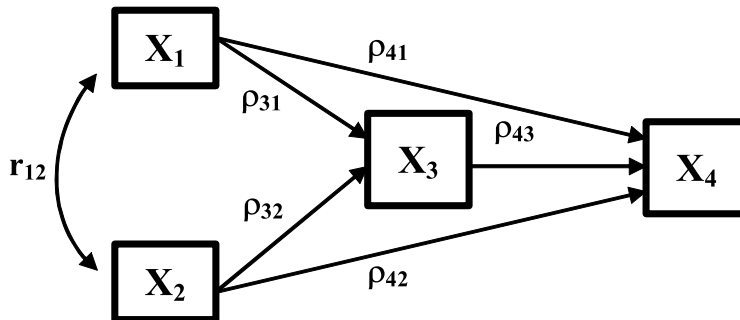
Penelitian ini dilaksanakan dengan pendekatan kuantitatif¹⁶. Jenis penelitiannya adalah penelitian *expost facto*¹⁷. Metode/corak penelitian yang digunakan ini adalah penelitian inferensial yang analisis datanya dengan statistik inferensial.¹⁸ Sedangkan model analisis yang digunakan adalah penelitian hubungan kausal yang menggunakan model eksploratori. Penelitian ini berusaha mencari hubungan kausal (kepengaruhannya, sebab-akibat) variabel X (eksogen) terhadap variabel Y (endogen). Selanjutnya Variabel X dilambangkan dengan X_j , sedangkan variabel Y dilambangkan dengan X_i .

¹⁶Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengamblan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Lihat Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 14.

¹⁷*Ibid.*, h. 7. Menurut Sugiyono, penelitian *expost facto* merupakan salah satu di antara sembilan jenis penelitian menurut klasifikasi metode. Klasifikasi metode ini merupakan salah satu di antara lima klasifikasi yang dibuat oleh Sugiyono. Keempat klasifikasi lainnya adalah (1) bidang, (2) tujuan, (3) tingkat eksplanasi, dan (4) waktu.

¹⁸*Ibid.*, h. 209. Sugiyono (2009) menjelaskan, bahwa statistik inferensial (sering juga disebut statistik induktif atau statistik probabilitas) adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Statistik ini akan cocok digunakan bila sampel diambil dari populasi yang jelas, dan teknik pengambilan sampel dari populasi itu dilakukan secara random.

Gambar 1. Desain Penelitian Jalur



Menurut tipologi yang dijelaskan oleh Riduwan dan Sunarto, desain di atas merupakan analisis jalur model *Total Causal Effect* (TCE), yaitu model yang merupakan jumlah dari model *Direct Causal Effect* (DCE) dan *Indirect Causal Effect* (ICE). DCE adalah model pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi tanpa melalui variabel endogen lain. Sedangkan ICE adalah model pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terdapat dalam satu model kausalitas yang sedang dianalisis.¹⁹

Dengan model tersebut, rincian variabel penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Variabel-Variabel Eksogen
 - X_1 : Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah
 - X_2 : Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah
- b. Variabel-Variabel Endogen
 - X_3 : Motivasi Kerja Guru
 - X_4 : Kinerja Guru

Oleh karena penelitian ini adalah penelitian hubungan kausal (hubungan kepengaruhannya atau sebab-akibat), bukan hubungan nonkausal (hubungan timbal balik atau keceratan), maka istilah variabel bebas (independen) berubah menjadi variabel eksogen, dengan lambang yang sama, yaitu X. Sedangkan istilah variabel terikat (dependen) yang dilambangkan dengan Y berubah menjadi variabel endogen, . Lambang-

¹⁹Riduwan dan Sunarto, *Pengantar Statistika untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi, dan Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 146.

nya Y berubah menjadi X dengan urutan nomor variabel setelah urutan nomor variabel eksogen sebagaimana penjelasan di atas.

4. Teknik Pengambilan Sampel

Sampel penelitian ini sebanyak 35 orang guru. Pengambilan sampel dilakukan dengan cara *simple random sampling*. Sugiyono (2009) menjelaskan, bahwa *simple random sampling* adalah teknik pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi.²⁰

5. Teknik Pengumpulan Data/Instrumen

Pada laporan penelitian, sub bahasan ini menjelaskan hal-hal yang terkait dengan bagian-bagian sistematis dan teknik pengumpulan data terhadap semua variabel penelitian, yakni: (1) definisi konseptual, (2) definisi operasional dan pengukurannya, (3) kisi-kisi instrumen, (4) kalibrasi (pengujian) instrumen, serta (5) petunjuk pengerjaan dan butir-butir instrumen (terlampir dalam lampiran laporan penelitian). Sedangkan dalam tulisan ini dijelaskan hal-hal tersebut dijelaskan secara singkat. Khususnya tentang kalibrasi instrumen cukup dijelaskan sekali di bagian awal penjelasan di bawah ini, yakni pada penjelasan tentang variabel X_4 .

a. Variabel X_4 / Endogen 2 (Kinerja Guru)

1) Definisi Konseptual:

Secara definitif konseptual, kinerja guru adalah seperangkat kualitas pelaksanaan proses dan hasil kerja guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar.

2) Definisi Operasional dan Pengukurannya

Definisi operasional dimaksudkan untuk menjelaskan makna variabel operasional yang sedang diteliti. Masri Singarimbun (2003) memberikan penjelasan tentang definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan cara mengukur suatu variabel.²¹

Secara definitif operasional, kinerja guru adalah seperangkat kualitas proses dan hasil kerja guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar yang ditunjukkan melalui: (a) kompetensi

²⁰Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, h. 120.

²¹Masri Singarimbun, *Metode Penelitian Survei* (Jakarta: LP3ES, 2003), h. 46-47.

pedagogik, (b) kompetensi kepribadian, (c) kompetensi profesional, dan (d) kompetensi sosial. Konsep operasional ini dikembangkan dari Natawidjaya dan Sanusi (1991:61), Schuler dan Jackson (1999:11-12), Wijaya dan Ruswan (1992:7-9), dan Permen Diknas No.16/2007.

Data skor diambil dengan instrumen berbentuk pernyataan. Oleh karenanya instrumen pengukuran penelitian berbentuk skala. Data skor variabel X_1 (perilaku kepemimpinan) diambil dengan instrumen berupa angket yang menggunakan skala Likert.²² Skala ini merupakan salah satu di antara lima bentuk skala pengukuran. Sedangkan keempat bentuk skala lainnya adalah: (a) skala Guttman, (b) semantik diferensial, (c) *rating scale*, dan (d) skala Thrustone.

3) Kisi-Kisi Instrumen

Pada variabel endogen X_4 (kinerja guru), aspek-aspek yang diukur adalah: (a) kompetensi kepribadian, (b) kompetensi profesional, dan (c) kompetensi sosial. Sedangkan objek/substansi yang diukur adalah:

- a) Aspek/dimensi kompetensi kepribadian guru diukur melalui indikator-indikator: (1) kedisiplinan guru, (2) bersikap adil kepada siswa, (3) bersikap terbuka, (4) kemampuan memotivasi siswa, dan (5) kewibawaan guru.
- b) Aspek/dimensi kompetensi profesional guru diukur melalui indikator-indikator: (1) pengelolaan program belajar mengajar, (2) penguasaan materi pelajaran, (3) penggunaan media atau sumber belajar, (4) pengelolaan interaksi belajar mengajar, (5) pengelolaan kelas, (6) penyelenggaraan bimbingan, (7) penilaian prestasi, (8) penelitian sederhana, (9) pelaksanaan administrasi kelas.
- c) Aspek/dimensi kompetensi sosial diukur melalui indikator-indikator: (1) berkomunikasi dan berinteraksi dengan teman, (2) berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang tua siswa, dan (3) berkomunikasi dan berinteraksi dengan.

²²Skala Likert adalah skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu gejala atau fenomena, khususnya di bidang pendidikan. Djaali dan Pudji Muljono, *Pengukuran dalam Bidang Pendidikan* (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia/Grasindo, 2008), h. 28.

4) Kalibrasi Instrumen

Dalam kalibrasi instrumen ini dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas meliputi: validitas-instrumen, validitas konstruk, validitas empiris. Sedang uji reliabilitas meliputi reliabilitas konsistensi dan reliabilitas konsistensi gabungan item dengan *Alpha Cronbach*.

b. Variabel X_3 /Endogen 1 (Motivasi Kerja Guru)

1) Definisi Konseptual:

Secara definitif operasional, motivasi kerja guru adalah seperangkat perilaku yang menunjukkan semangat dan dorongan dari dalam maupun dari luar diri guru dalam melaksanakan dan memelihara perilaku mengajar.

2) Definisi Operasional dan Pengukurannya

Secara definitif operasional, motivasi kerja guru adalah seperangkat perilaku yang menunjukkan semangat dan dorongan dari dalam maupun dari luar diri guru (motif, harapan, dan insentif) dalam melaksanakan dan memelihara perilaku mengajar. Konsep operasional ini dikembangkan dari Mc. Clelland's dalam Hasibuan (2000:149-167).

Data skor diambil dengan instrumen angket berbentuk pernyataan, dengan penggunaan skala Likert. Cara kerja instrumen dan skala pada variabel X_3 ini sama seperti cara kerja variabel X_4 sebagaimana penjelasan di atas.

3) Kisi-Kisi Instrumen

Pada variabel endogen X_3 (Motivasi Kerja Guru), aspek-aspek yang diukur adalah: (a) motif, (b) harapan, dan (c) insentif. Sedangkan objek/substansi yang diukur adalah:

- a) Aspek motif diukur melalui indikator-indikator: (1) upah yang adil dan layak, (2) kesempatan untuk maju atau promosi, (3) pengakuan sebagai individu, (4) keamanan kerja, (5) tempat kerja yang baik, (6) penerimaan oleh kelompok, (7) perlakuan yang wajar, dan (8) pengakuan atas prestasi.
- b) Aspek harapan diukur melalui indikator-indikator: (1) kondisi kerja yang baik, (2) perasaan ikut terlibat, (3) pendisiplinan yang bijaksana, (4) penghargaan penuh atas penyelesaian pekerjaan, (5) loyalitas pimpinan terhadap guru, dan (6)

- pemahaman yang simpatik atas persoalan-persoalan pribadi
- c) Aspek insentif diukur melalui indikator-indikator: (1) faktor intinsik yang meliputi penyelesaian pekerjaan dan prestasi kerja, (2) faktor ekstrinsik yang meliputi finansial (gaji dan upah, serta tunjangan), antar pribadi, dan promosi.

c. Variabel X_2 /Eksogen 2 (Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah)

1) Definisi Konseptual:

Secara definitif konseptual, ketrampilan manajerial kepala sekolah adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2) Definisi Operasional

Secara definitif operasional, ketrampilan manajerial kepala sekolah adalah ketrampilan manajerial kepala sekolah adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan, yang meliputi jenis-jenis ketrampilan: konseptual, hubungan manusia, dan teknis. Konsep operasional ini dikembangkan dari dari Otto dan Sanders (1974), Sutisna (1993), Campbell sebagaimana dikutip oleh Stoops dan Johnson (1967), Oliva (1984), dan Carver (1980).

Data skor diambil dengan instrumen angket berbentuk pernyataan, dengan penggunaan skala Likert. Cara kerja instrumen dan skala pada variabel X_2 ini sama seperti cara kerja variabel X_4 sebagaimana penjelasan di atas.

3) Kisi-Kisi Instrumen

Pada variabel X_2 (Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah), aspek-aspek yang diukur adalah: (a) ketrampilan konseptual, (b) ketrampilan hubungan manusia, dan (c) ketrampilan teknis. Sedang objek/substansi yang diukur adalah sebagai berikut

- a) Aspek ketrampilan konseptual diukur melalui indikator-indikator: (1) kemampuan menentukan strategi sekolah, (2) kemampuan merumuskan kebijakan sekolah, dan (3) kemampuan memecahkan masalah.

- b) Aspek ketrampilan hubungan manusia diukur melalui indikator-indikator: (1) kemampuan menjalin hubungan kerjasama dengan guru, (2) kemampuan menjalin komunikasi dengan guru, (3) kemampuan memberikan bimbingan dalam penyelesaian tugas guru, (4) kemampuan membangun semangat/moral kerja guru, (5) memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi, (6) kemampuan menyelesaikan segala permasalahan di sekolah, (7) mengikutsertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan, (8) kemampuan menyelesaikan konflik di sekolah, (9) menghormati peraturan sekolah, (10) kemampuan menciptakan iklim kompetitif yang sehat di antara guru.
- c) Aspek ketrampilan teknis diukur melalui indikator-indikator: (1) kemampuan menjalankan supervisi kepada guru di kelas, (2) kemampuan mengevaluasi dan merevisi program pengajaran guru, (3) kemampuan membuat program pelaksanaan kegiatan pengajaran dengan menghubungkan kurikulum dengan waktu, (4) kemampuan mengelola program evaluasi siswa, (5) kemampuan mengkoordinasi penggunaan alat pengajaran, (6) kemampuan membantu guru dalam mendiagnosis kesulitan belajar siswa, (7) kemampuan mengatur dan mengawasi tata tertib siswa, (8) kemampuan menyusun anggaran belanja sekolah, dan (i) kemampuan melaksanakan administrasi sekolah yang menjadi tanggung jawabnya.

d. Variabel X_1 / Eksogen 1 (Perilaku Kepemimpinan)

1) Definisi Konseptual

Secara definitif konseptual, perilaku kepemimpinan kepala sekolah adalah perilaku kepala sekolah yang mencerminkan sifat-sifat pemimpin sekolah yang bertanggungjawab atas penyelenggaraan seluruh kegiatan sekolah dengan strategi untuk meningkatkan profesionalisme guru.

2) Definisi Operasional dan Pengukurannya

Definisi operasional dimaksudkan untuk menjelaskan makna variabel operasional yang sedang diteliti. Masri Singarimbun (2003) memberikan penjelasan tentang definisi

operasional adalah untuk penelitian yang memberitahukan cara mengukur suatu variabel.²³

Secara definitif operasional, perilaku kepemimpinan kepala sekolah adalah perilaku pemimpin sekolah yang bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan-kegiatan: (a) penciptaan *learning organization*, (b) penentuan arah program sekolah, (c) melaksanakan program supervisi, (d) menunjukkan sifat-sifat kepemimpinan, (e) bertindak sebagai agen perubahan, (f) melaksanakan motivasi bagi personil dengan strategi untuk meningkatkan profesionalisme guru. Konsep perilaku kepemimpinan kepala sekolah ini dikembangkan dari Peter Senge (1990).²⁴

Data skor diambil dengan instrumen angket berbentuk pernyataan, dengan penggunaan skala Likert. Cara kerja instrumen dan skala pada variabel X_1 ini sama seperti cara kerja variabel X_4 sebagaimana penjelasan di atas.

3) Kisi-Kisi Instrumen

Pada variabel eksogen X_1 (perilaku kepemimpinan), aspek-aspek yang diukur adalah aspek-aspek: (a) penciptaan *learning organization*, (b) penentuan arah program sekolah, (c) melaksanakan program supervisi, (d) menunjukkan sifat-sifat kepemimpinan, (e) bertindak sebagai agen perubahan, (f) melaksanakan motivasi bagi personil dengan strategi untuk meningkatkan profesionalisme guru. Sedangkan objek/substansi yang diukur adalah sebagai berikut:

- a) Aspek penciptaan *learning organization* diukur dengan indikator-indikator: (1) kemampuan memfasilitasi profesionalisme guru, (2) kemampuan memotivasi guru dan siswa, dan (3) kemampuan membina akhlak guru.
- b) Aspek penentuan arah program sekolah diukur dengan indikator-indikator: (1) kemampuan melakukan fungsi-fungsi manajemen sekolah, (2) kemampuan melakukan administrasi sekolah.

²³Masri Singarimbun, *Metode Penelitian Survei* (Jakarta: LP3ES, 2003), h. 46-47.

²⁴M. Peter Senge, *The Fifth Discipline; ...*, h. 8-10.

- c) Aspek melaksanakan program supervisi diukur dengan indikator-indikator: (1) kemampuan melakukan supervisi klinis kepada guru, (2) kemampuan melakukan supervisi monitoring
- d) Aspek menunjukkan sifat-sifat kepemimpinan diukur dengan indikator-indikator: (1) kemampuan keteladanan akhlak, (2) kemampuan teknis pemimpin.
- e) Aspek bertindak sebagai agen perubahan diukur dengan indikator-indikator: (1) kemampuan keteladanan instruksional, (2) kemampuan keteladanan kerja.
- f) Aspek melaksanakan motivasi bagi personil dengan strategi untuk meningkatkan profesionalisme guru diukur dengan indikator-indikator: (1) kemampuan memberi motivasi, (2) Kemampuan melakukan kerja evaluasi.

6. Teknik Analisis Data

a. Pengujian Persyaratan Pengolahan Data

Pada bagian ini dilakukan uji normalitas dan homogenitas data penelitian.

b. Teknik Analisis Data

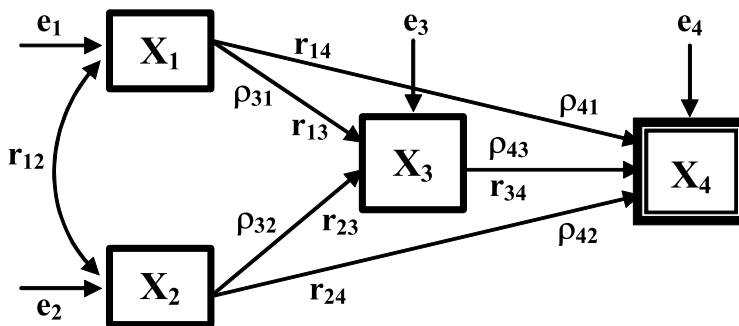
Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). *Path analysis* merupakan salah satu jenis analisis hubungan lebih dari dua variabel, baik hubungan prediksi (regresi), hubungan keamatan (timbang-balik), maupun hubungan kepengaruh (sebab-akibat). Selanjutnya jenis analisis hubungan kepengaruh dibagi kedalam model eksploratori dan model konfirmatori. *Path analysis* merupakan jenis analisis kepengaruh.

Ada empat poin dasar penggunaan analisis jalur model eksploratori dalam penelitian ini. Pertama, penelitian ini bertujuan mencari model hubungan kausal lebih dari satu variabel, dan tidak bertujuan menguji teori di lapangan. Kedua, hubungan antara dua variabel adalah linier dan aditif (penjumlahan). Ketiga, hubungan antara tiap dua variabel bersifat rekursif (eka arah). Keempat, variabel residu (sisa) tidak berkorelasi dengan sesamanya dan variabel dalam sistem ($r_{xe} = r_{ex} = 0$).

Selanjutnya untuk memenuhi syarat-syarat penggunaan analisis jalur, maka peneliti dituntut memastikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Semua data yang diteliti adalah data interval;
- 2) Hubungan antara dua variabel adalah linier dan aditif (penjumlahan);
- 3) Hubungan antara tiap dua variabel bersifat rekursif (eka arah);
- 4) Variabel residu (sisa) tidak berkorelasi dengan sesamanya dan dengan variabel dalam sistem ($r_{xe} = r_{ex} = 0$). Variabel-variabel residu ini, yang dilambangkan dengan e, dapat diperiksa pada gambar desain analisis di bawah ini.

Gambar 2. Desain Analisis Penelitian Jalur



Keterangan:

- e_1 : variabel residu bagi X_1 .
- e_2 : variabel residu bagi X_2 .
- e_3 : variabel residu bagi X_3 .
- e_4 : variabel residu bagi X_4 .

Variabel-variabel residu tersebut, tidak dimasukkan kedalam sistem analisis data penelitian.

c. Tahap-Tahap Analisis Data

- 1) Menentukan hipotesis statistik penelitian
- 2) Menyajikan data lapangan; data mentah, *mean*, *median*, modus, *standart deviation*, *varians*, histogram.
- 3) Mendeskripsikan data dalam bentuk matriks korelasi

Pada tahap ini data lapangan dianalisis dengan analisis regresi dan analisis korelasi untuk mengetahui nilai r dan p; r_{12}

atau r_{21} , r_{31} atau r_{31} , r_{41} atau r_{41} , r_{23} atau r_{32} , r_{42} , dan r_{34} atau r_{43} . Selanjutnya nilai-nilai tersebut dimasukkan kedalam tabel matriks korelasi di bawah ini.

Tabel 1. Format Matriks Korelasi Jalur

	X1	X2	X3	X4
X1	1	r_{12}, ρ_{21}	r_{13}, ρ_{31}	r_{14}, ρ_{41}
X2		1	r_{23}, ρ_{32}	r_{24}, ρ_{42}
X3			1	r_{34}, ρ_{43}
X4				1

- 4) Mencari koefisien jalur
 - Untuk mencari koefisien jalur, dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:
 - a) Mencari hubungan antarvariabel dalam z
 - b) Mencari hubungan koefisien jalur dengan koefisien korelasi
- 5) Melakukan pengujian hipotesis
- 6) Menarik kesimpulan didasarkan pada hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan kriteria pengujian hipotesis.
- 7) Kriteria pengujian hipotesis dan penarikan kesimpulan:
 - a) Taraf signifikansi yang ditentukan adalah 95% atau $\alpha = 0,05$.
 - b) Jika $p_j < 0,05$, maka H_0 ditolak yang berarti bahwa terdapat pengaruh langsung secara positif variabel eksogen terhadap variabel endogen.
 - c) Jika $p_j > 0,05$, maka H_0 diterima yang berarti bahwa tidak terdapat pengaruh langsung secara positif variabel eksogen terhadap variabel endogen.

C. TEMUAN PENELITIAN

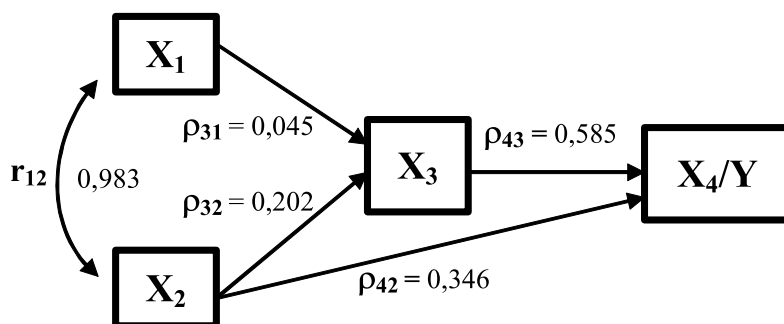
Berdasarkan pengujian hipotesis pada analisis data, terdapat lima poin pokok temuan yang diperoleh dalam penelitian ini. Pertama, terdapat pengaruh langsung secara positif motivasi kerja guru terhadap kinerja guru, dengan koefisien jalur sebesar 0,585 atau 59%. Kedua, terdapat pengaruh langsung secara positif perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,045 atau 5%. Ketiga, terdapat pengaruh langsung secara positif

ketrampilan manajeral kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,202 atau 20%. Keempat, tidak terdapat pengaruh langsung secara positif perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Kelima, terdapat pengaruh langsung secara positif ketrampilan manajeral kepala sekolah terhadap kinerja guru, dengan koefisien jalur sebesar 0,346 atau 35%.

Lima poin pokok temuan tersebut dimaksudkan untuk menjawab rumusan masalah penelitian ini. Selanjutnya berdasarkan hasil pengujian hipotesis, ditemukan juga tiga poin temuan. Pertama, perilaku kepemimpinan kepala sekolah, ketrampilan manajerial kepala sekolah, dan motivasi kerja guru secara bersama-sama berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru, dengan nilai total koefisien determinan sebesar 0,983 atau 98%. Kedua, perilaku kepemimpinan, meskipun tidak berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja guru, sebagaimana poin keempat temuan pokok di atas, tetapi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru, dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,103 atau 10%. Ketiga, ketrampilan manajerial kepala sekolah disamping berpengaruh secara langsung terhadap kinerja guru poin kelima temuan pokok di atas, juga berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru, dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,464 atau 46%.

Pada akhirnya berdasarkan hasil pengujian hipotesis penelitian diperoleh model final diagram jalur sebagaimana gambar di bawah ini.

Gambar 3. Diagram Model Final Analisis Jalur



D. PENUTUP

Sesuai dengan sifat penelitian jalur, penelitian ini merupakan bagian dari usaha yang dapat menjadi muara bagi pengembangan ilmu pengetahuan dengan pendekatan kuantitatif. Sebagaimana dalam perkembangan metodologi, khususnya di Indonesia pendekatan kuantitatif lebih terfokus pada verifikasi. Dengan analisis jalur, fokus verifikasi bergerak maju ke arah pengembangan ilmu pengetahuan melalui pencarian dan penemuan model-model baru hubungan antarvariabel.

Atas dasar temuan penelitian di atas, penulis dapat mengagenda tiga poin sebagai saran penelitian. Pertama, sebagaimana kadar hasilnya penelitian ini kiranya dapat diperdalam oleh penelitian-penelitian sejenis pada wilayah/lokasi yang sama atau baru untuk memperoleh verifikasi atau justru mengarah ke pencarian model-model baru. Model final diagram jalur yang ditemukan dalam penelitian ini niscaya bersifat tentatif dalam dinamika ilmu pengetahuan.

Kedua, dalam hemat penulis, analisis jalur dengan watak metodologisnya menawarkan peluang besar untuk pengembangan ilmu pengetahuan dalam paradigma kuantitatif yang selama ini kuat dengan kesan sebagai paradigma yang “*verificative minded*”. Oleh karenanya perlu diperkaya penelitian-penelitian kuantitatif dengan analisis jalur. Jika penelitian ini hanya menguji empat variabel, maka penelitian-penelitian selanjutnya dapat memperbanyak jumlah variabel yang ditelitinya. Bahkan penulis pernah mengetahui disertasi calon doktor yang meneliti tujuh variabel dengan analisis jalur. Demikian ini secara metodologis memang sudah didukung oleh instrumen analisis semisal LISREL, Amos, dan SPSS yang mempermudah kerja penelitian. Hal ini menurut hemat penulis dapat menggugah gairah penelitian yang mengarah pada pengembangan ilmu, bukan hanya sekedar verifikasi.

Ketiga, dalam rangka mendukung motivasi penelitian, pedoman-pedoman praktis semisal cara dan contoh analisis dengan instrumen-instrumen tersebut sangat bermanfaat baik bagi peneliti pemula atau peneliti madya. Di sinilah peran penting para ahli (guru besar dan doktor). Dalam pengalaman penulis sendiri, dengan *background* pendidikan dan pengalaman yang jarang melibatkan peran analisis statistik, sangat

terbantu oleh pedoman-pedoman termaksud khususnya dalam penyelesaian dua penelitian kuantitatif terakhir yang penulis laksanakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasbullah. 2006. *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan, Edisi Revisi Kelima*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kamsono AD. 2002. *Sosiologi Pendidikan*. Serang: UNTIRTA Press.
- Barnadib, Imam. 1986. *Dasar-Dasar Pendidikan Memahami Makna dan Perspektif beberapa Teori Pendidikan*. Jakarta: Galia Indonesia.
- Tirtarahardja, Umar dan Sulo, La. 2005. *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta, Cet.II.
- Westra, Pariata. 1980. *Pokok-Pokok Pengertian Ilmu Manajemen*. Yogyakarta: BPA Akademi Administrasi Negara.
- Hasibuan. 2005. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, Edisi Revisi, Cet. IV.
- Winardi. 2005. *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta.
- Surya. 2005. *Mencermati Kebijakan Pendidikan dalam Mewujudkan Kemandirian Guru*, Makalah Simposium Nasional Pendidikan tentang Rekonstruksi Profesi Guru dalam Kerangka Reformasi Pendidikan. Malang: Unmuh Malang.
- Jalal, F. 2005. *Kebijakan Pendidikan dalam Profesionalisasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Pendidikan*. Bandung: FIP UPI.
- Fattah, Nanang. 2000. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Usman, M.U. 2002. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sukaetini, Ety. 2009. "Pengaruh Kompetensi Pedagogik dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru", dalam Riduwan, *Metode & Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Riduwan dan Sunarto. 2009. *Pengantar Statistika untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi, dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Singarimbun, Masri. 2003. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Djaali dan Muljono, Pudji. 2008. *Pengukuran dalam Bidang Pendidikan*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia/Grasindo.
- Singarimbun, Masri. 2003. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Senge, M. Peter, 1990. *The Fifth Discipline; the Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday—Dell Publishing Group Inc.