

**Pengaruh Strategi Pengembangan Mutu Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru
Di SMK MVP ARS Internasional Bandung**

Suryana

Universitas BSI

Jl. Sekolah Internasional 1 – 6, Antapani Bandung 40282

suryana.suy@bsi.ac.id

ABSTRAK

Pengaruh Strategi Pengembangan Mutu Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru Di SMK MVP ARS Internasional Bandung, adalah sebuah penelitian dengan tujuan untuk mengetahui hasil dari strategi pengembangan mutu guru, kompensasi yang diterima oleh para guru, kinerja para guru dan seberapa besar pengaruh pengembangan mutu dan kompensasi terhadap kinerja guru di lingkungan SMK MVP ARS Internasional Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Sebagai unit analisis adalah populasi para staf pengajar dan tidak menggunakan sampling karena seluruh staf pengajar mengisi *questionnaire*. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan mutu guru di lingkungan SMK MVP ARS Internasional Bandung saat ini menunjukkan keadaan sesuai dengan kompensasi yang diterima para guru. Sehingga berimbang pada kinerja para staf pengajar itu sendiri. Strategi pengembangan mutu dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja para staf pengajar. Dan secara parsial kompensasi memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja dibanding dengan pengembangan mutu. Dengan dihitung menggunakan program SPSS, dihasilkan bahwa pengaruh secara Parsial antara strategi pengembangan mutu terhadap kinerja sebesar 0,010 atau 1% dan kompensasi terhadap kinerja adalah sebesar 0,572 atau 57,20%, nilai yang dihasilkan untuk pengaruh secara simultan antara strategi pengembangan mutu, kompensasi terhadap kinerja adalah sebesar 0,329 atau 32,90%, adapun korelasi antara strategi pengembangan mutu dan kompensasi sebesar 0,148 atau 14,8%.

Kata kunci : Pengembangan Mutu, Kompensasi dan Kinerja

ABSTRACT

The Influence of Quality Development Strategy and Compensation on Teachers' Performance at SMK MVP ARS International Bandung, is a research to get to know the result of teacher' quality development strategy, the compensation for the teachers, the performance of teachers and the influence of the teachers' development strategy and compensation on teachers' performance at SMK MVP ARS International Bandung. The methods used in this research is qualitative methods where the analysis unit is population of teaching staff without sampling because all the teachers filled out the questionnaires. Based on the result of research indicates that teachers' quality development strategy at SMK MVP ARS International Bandung is correlated to the compensation received by the teachers. So it has positive effect on the teacher's performance, teacher's quality development strategy and compensation simultaneously influence on the teacher's development. And partially compensation has larger influence on teachers' performance than quality development. By using SPSS software, it is resulted; partially, the influence of teacher's development program on performance is 0,010 or 1% and compensation on teachers' performance is 0,572 atau 57,20%, the value of influence in simultaneous between teachers' development and, compensation on teacher's performance is 0,329 or 32,90%, but the correlation between quality development strategy and compensation is 0,148%.

Key Words : Quality Development, Compensation and Performance

I. PENDAHULUAN

Dari sejak zaman penjajahan, masyarakat percaya bahwa pendidikan memang penting didalam kehidupan. Anggota masyarakat pun banyak yang percaya bahwa pendidikan harus terus belangsung selama manusia itu ada, baik formal maupun nonformal. Masyarakat yang ada seperti sekarang, adalah hasil pendidikan dimasa lalu.

Di Indonesia, khususnya di Bandung, sedang giat-giat nya meningkatkan potensi sumberdaya manusia guru yang didukung oleh pemerintah dengan berbagai programnya, seperti sertifikasi guru, karena guru dinyatakan sebagai pendidik profesional, seperti yang tercantum dalam Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dan Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan menyatakan guru adalah pendidik profesional.

Hal ini jelas merupakan kesempatan bagi para guru untuk menyingsingkan lengan baju, siap meningkatkan sisi profesionalitasnya, sekaligus menjadi hak bagi para guru untuk berusaha memiliki kemampuan yang bermutu, dengan motivasi untuk mengembangkan diri demi meningkatnya kualitas mengajar yang pasti berimbas pada pencapaian belajar dan prestasi para siswa/siswi.

Manajemen sumberdaya manusia berperan besar disini untuk mengembangkan potensi para guru dengan dukungan dari berbagai pihak yang terkait. Demikian juga dengan manajemen strategis yang harus diimplementasikan dalam perencanaan (*Planning*).

Untuk mewujudkan guru yang profesional atau guru yang bermutu, tentunya pihak lembaga pun harus mengimplementasikan manajemen mutu dengan baik untuk menjaga agar guru tetap menjadi bagian dari lembaga yang layak dan menjadi cita-cita lembaga itu sendiri dengan kesadaran tentang masa depan organisasi yang ditentukan oleh keputusan-keputusan yang diambil. Disinilah manajemen strategi berperan yang didalamnya ada formulasi yang siap diimplementasikan di lapangan untuk saat ini dan masa yang akan datang, karena manajemen strategi merupakan *The art and science of formulating, implementing and evaluating cross-functional decision that enable an organization to achieve its objectives* (David, 2011: 6). Dalam hal ini guru adalah salahsatu *human capital* (modal manusia) utama yang potensial untuk

dikembangkan dalam organisasi yang mengelola pendidikan, karena setiap guru dianggap memiliki sisi intelektual yang baik (*intellectual capital*) yang perlu di-*manage* secara *comprehensive*, dan tentunya dengan langkah-langkah yang sesuai dengan kondisi yang ada dimana guru bekerja. Itulah sebabnya oleh David dikatakan bahwa *manajemen strategi merupakan seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan yang menjangkau berbagai sudut sehingga organisasi akan mampu mencapai sasaran*. Manajemen strategi ini harus terus berjalan selama organisasi memiliki kesadaran tentang masa depan yang tentunya memiliki atmosfer berbeda dan lebih menantang.

Hal tersebut diatas (permasalahan UU RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan) yang mengarah pada pengoperasian manajemen sumberdaya manusia, manajemen strategi dan manajemen mutu yang didukung dengan teori-teori kompensasi dan motivasi yang telah direspon oleh SMK MVP ARS Internasional, Bandung dengan menyelenggarakan salah satu program, yaitu IHT (In House Training), karena memang sudah menjadi keharusan yang dipicu dengan tuntutan zaman terhadap para guru untuk meningkatkan kemampuannya dalam menyampaikan ilmu pada anak-anak didiknya baik didalam kelas maupun diluar kelas. Hal semacam ini harus dilakukan atau diopersikan semaksimal mungkin untuk memanfaatkan kurikulum yang berlaku saat ini yang notabene sangat berbau teknologis.

Secara pribadi, seorang guru harus mandiri dalam proses pengembangan diri, karena tugas dan kewajibannya ada diwilayah terdepan, wilayah yang sangat penting dalam proses pendidikan, wilayah yang sangat membutuhkan kemandirian. Mereka merupakan personil utama dalam memproses dan memngembangkan potensi anak didiknya dengan pandangan jauh kedepan.

Disini guru adalah agen perubahan dalam perkembangan pendidikan. Oleh sebab itulah, seorang guru harus betul-betul mempersiapkan segala potensi yang dimiliki karena harus mampu merubah kondisi pendidikan yang ada menjadi lebih baik dan lebih kondusif dan selalu megarah pada perubahan yang positif di dalam mengemban tugas-tugasnya dengan visi dan misi yang berorientasi jauh ke masa depan, karena *the most single important factor in a child learning is the teacher*, ungkap Ginnot's (1972 dalam Jones, et al., 2006:1). (*faktor tunggal yang sangat penting dalam proses pembelajaran anak*

adalah guru). Disini terlihat jelas peran guru di sekolah sangatlah sentral dimana guru adalah dianggap sosok tunggal yang harus mampu membina dan mengembangkan kekayaan anak didiknya yang bisa berupa potensi kemampuan di berbagai bidang.

Tulisan Ginot's diatas, diresponse dengan serius oleh seorang pakar pendidikan dari universitas Toronto, Michael Fullan. Sang professor ini menyarankan dua hal agar proses pendidikan di sekolah dan di dalam kelas berjalan dengan baik seperti yang diamanatkan dan diemban para guru;

1) *quality people are recruited to teaching (merekruit manusia berkualitas untuk mengajar)*, dan 2) *the workplace is organized to energize teachers and reward accomplishment. The two are intimately related. (lingkungan kerja harus diorganisir dengan baik dan demikian juga dengan penghargaan untuk prestasi, agar mampu memacu para guru. Kedua hal tersebut diatas sangat berkaitan erat satu sama lain.)* (Fullan, 2001: 77)

Begitulah posisi kepercayaan manajemen dan masyarakat yang ditempati oleh para guru. Disini jelas peningkatan mutu guru memang harus betul-betul diperhatikan dan dikembangkan tentunya dengan dukungan perangkat lain yang memang menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dengan pengembangan mutu guru itu sendiri.

Untuk melakukan pengembangan diri demi lancarnya menjalankan tugas-tugas yang diemban para guru, maka para guru pun perlu memperoleh kompensasi yang layak.

Disini pihak lembaga harus mampu melayani para guru (dalam hal kompensasi) yang layak yaitu suatu pembayaran atas kerja dan pengabdian dari seorang guru dimana kompensasi ini mencukupi kebutuhannya, sehingga ia mampu bekerja dengan konsentrasi penuh, dan hal ini jelas berpengaruh pada kinerja (*performance*).

Berikutnya lembaga harus terus memantau kinerja para guru. Disinilah *Performance Management* (manajemen kinerja) akan terus bekerja, karena manajemen kinerja bersifat kontinyu seperti yang dikemukakan oleh Loree J. Griffith dan Anna C. Orgera, *Performance Management as an ongoing process (Manajemen kinerja adalah suatu proses tanpa henti)* (Griffith, et al. dalam Chingos, 2002: 48).

Proses seperti ini dalam manajemen kinerja harus tetap ada karena guru memang bekerja tidak sendiri, namun guru bekerja di dalam *team*, ia bekerja dibantu dan dipantau oleh *team*. Seperti yang dikemukakan oleh Tranter dan

Percivals dimana guru harus memberikan kontribusi yang jelas didalam menjalankan tugasnya yang menjadi aktifitas utamanya, *Teachers now work as part of extended team where each teacher must contribute to the performance of a team* (2006: 2) (*Para guru kini bekerja dalam posisi sebagai bagian dari team yang dikembangkan dimana masing-masing guru harus memberikan kontribusi pada kinerja team*).

Di SMK MVP ARS Internasional yang saat ini baru memasuki tahun ke-4 dalam menjalankan program pendidikan bagi para siswanya yang berjumlah 250 dan memiliki 25 guru yang terdiri 4 guru yang sudah menempuh program S2, sisanya adalah lulusan program S1 dan D3. Dari 5 lulusan Program S2 hanya dua yang merupakan lulusan program pendidikan, sisanya Non-Pendidikan. Dari 23 lulusan program S1, hanya 20 yang merupakan lulusan Program Pendidikan, sisanya adalah lulusan Non-Pendidikan.

Dengan kenyataan ini muncul permasalahan mutu guru yang kini bertugas di sekolah tersebut yang memiliki dampak pada Kinerja. Begitu juga kompensasi yang bisa dianggap masih belum memadai.

II. KAJIAN LITERATUR

2.1. Manajemen Suberdaya Manusia

Di era informasi dan komunikasi yang saat ini semakin meng-*global*, dunia kerja sangat membutuhkan tenaga-tenaga terampil yang memang sangat dibutuhkan oleh perusahaan-perusahaan maupun lembaga-lembaga pendidikan.

Di lembaga pendidikan saat ini, seorang guru tidak hanya cukup menguasai salah satu bidang, namun ia dituntut untuk memiliki bidang lain sebagai pendukung. Hal ini disebabkan oleh situasi saat ini yang merupakan abad informasi, dimana manusia sangat mudah dan cepat untuk mendapatkan informasi lewat teknologi yang yang canggih, akibatnya situasipun menjadi *global* dimana manusia sangat berkaitan dengan kedekatan, lokasi, dan sikap (Stoner dalam Purwanto, 2012 :13).

Keahlian-keahlian seperti yang dibutuhkan oleh para guru tentunya tidak muncul begitu saja pada seorang guru, namun perlu proses yang panjang untuk mendapatkannya. Untuk mendapatkan atau memiliki keahlian dibidang tertentu, seseorang harus melewati atau menjalani proses pendidikan, baik formal maupun non-formal. Tidak cukup hanya sampai disitu, setelah menyelesaikan pendidikan,

keahlian seseorang perlu di-*manage* agar keahlian tersebut berkembang yang kemudian diimplementasikan dilapangan. Disinilah manajemen sumberdaya manusia sangat berperan dan sangat dibutuhkan untuk mengarahkan dan mengembangkan potensi yang sudah ada pada diri manusia.

Seperti yang diungkap oleh Mercer et al. (2010: 3), Istilah manajemen sumberdaya merupakan istilah lain dari *manajemen personil* yang muncul pada tahun 1980-an. Kemunculan dari istilah manajemen sumberdaya manusia ini tentunya memiliki alasan seperti yang dikemukakan oleh Middlewood dan Lumby dalam Mercer et al., (2010: 3-4)., *it was intended to convey 'a broader, strategic and more dynamic interpretation of the role of effective staff management in organization (hal ini dimaksudkan untuk menyampaikan strategi yang lebih luas dan inetrpretasi yang lebih dinamis dari peran manajemen staff yang efektif dalam organisasi)*. Dari pernyataan tersebut bisa disimpulkan bahwa manajemen sumberdaya manusia memang dibutuhkan untuk mendinamisasikan potensi dan keahlian manusia dengan cara-cara yang tepat, strategis, sehingga tujuan dan targetnya jelas ada dalam koridor dinamikanya dan bisa diprediksi.

Dengan Manajemen sumberdaya manusia, potensi manusia bisa diprogram, diarahkan untuk kepentingan bidang tertentu bahkan bidang-bidang yang spesifik yang membutuhkan sumberdaya manusia dengan status kemampuan spesialis.

2.2. Manjemen Strategi

Ilmu manajemen strategi kini sudah berkembang dengan dasar teori yang sangat kuat beserta substansi penelitian empirisnya (Hoskisson, et al. dalam Molina-Azorin, 2007: 38). Dalam proses Perjalanannya, ilmu manajemen strategi ini mengalami berbagai penyesuaian untuk mengimbangi apa yang terjadi dilapangan dengan berbagai tantangannya karena perkembangan dan perubahan tidak pernah berhenti. Ilmu manajemen strategi harus mengimbangi dinamisasi tuntutan zaman yang semakin kompleks di berbagai bidang yang memerlukan peran manajemen strategi sebagai *tool* dalam mengefektikan bidang-bidang yang sedang ditangani agar terus berkembang.

Kata *strategy* merupakan kata bahasa inggris yang berarti *siasat*, ini berarti didalam siasat tentunya ada rencana. Jadi kata *strategy* bisa dimaknai sebagai suatu rencana yang memang ada dalam sebuah program tentang apa yang akan dilakukan di masa-masa mendatang

baik jangka pendek maupun jangka panjang. *Strategy as action (strategi adalah tindakan)*, begitu ungkap Curtis M. Grim et al. (2006). Tidak hanya tindakan semata, namun strategi ini adalah suatu tindakan yang membutuhkan perencanaan matang. Untuk merencanakan sesuatu yang akan dilakukan dimasa yang akan datang tentunya perlu pengaturan agar rencana tertata rapi dan rencana itu sendiri bisa diimplementasikan sesuai dengan yang ditata dan direncanakan.

Lalu kata *management*, yang memiliki kata dasar *to manage*. Dalam Cambridge Advance Learner's Dictionary kata *manage* berarti berusaha agar sukses dalam melakukan sesuatu terutama hal yang sulit, tentunya disini ada pengontrolan atau pengorganisasian untuk menangani suatu urusan.

Selanjutnya menagani sesuatu tentunya harus dengan porsi yang tepat dan didalamnya ada hak untuk menata dalam proses melakukan tindakan (awal maupun lanjut) secara benar agar masalah bisa diselesaikan dengan baik dalam waktu tertentu. Witzel (2004: 1), memberikan definisi, *management is the co-ordination and the direction of the activities of oneself and others towards some particular end.(manajemen merupakan koordinasi dan arah dari satu pihak dan yang lainnya yang mengarah pada tujuan tertentu)*. Disini bisa kita lihat bahwa manajemen dan strategi itu sendiri merupakan kombinasi yang serasi demi tercapainya tujuan yang menjadi sasaran didalam tujuan manajemen itu sendiri. itulah manajemen strategi.

Ada dua pedapat yang bisa penulis kemukakan tentang apa itu manajemen strategi. Menurut Hannagan (2002: 3), *Strtegic management consists of the decision and action used to formulate and implement strategies that will provide a competetively superior fit between the organization and its environment, to enable it to achieve organizational objectives (Manajemen strategis terdiri dari keputusan dan tindakan yang digunakan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi-strategi yang akan menyajikan kecocokan kompetitif diantara organisasi dan lingkungan agar mampu mencapai sasaran organisasi)*. Pendapat yang dikemukakan oleh Hannagan ini menurut penulis Senada dengan yang dikemukakan oleh David (2011: 6), *Strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing and evaluating cross-functional decision that enbale an organization to achieve its objectives (Manajemen strategis bisa didefinisikan sebagai*

seni dan sains untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan yang ada yang mampu mendorong organisasi mencapai sasarannya)

Tentunya bisa kita pahami bahwa manajemen strategi merupakan cara-cara yang dilakukan oleh pihak manajemen beserta *leadership* didalamnya untuk mengembangkan sebuah organisasi.

Dalam dunia pendidikan pun hal ini sangat penting, karena di era globalisasi ini bukan rahasia lagi bahwa lembaga pendidikan juga berorientasi pada bisnis dimana lembaga-lembaga itu perlu memiliki banyak siswa-siswi untuk tetap bertahan dan berkembang. Demikian juga dengan pengembangan sumberdaya manusia dari para staf pengajar untuk mengembangkan mutu kemampuannya dalam proses pengabdian juga membutuhkan biaya.

Untuk melengkapi pembahasan mengapa manajemen strategi itu penting dalam sebuah organisasi, ada tiga alasan yang dikemukakan oleh Robbin dan Coulter (2012: 224-226) ; 1) organisasi yang memiliki manajemen strategi memiliki level kinerja yang lebih tinggi, 2) dalam setiap organisasi, seorang manajer dihadapkan pada apa yang disebut dengan *Continually changing situation* (Perubahan yang pasti selalu ada), yang didalamnya ada *Continuous Improvement*, sehingga seorang manajer harus tetap siaga, konsentrasi dan fokus pada pengembangan organisasi dan itu memerlukan strategi yang tepat. 3) organisasi merupakan hal yang kompleks yang didalamnya terdapat berbagai macam potensi untuk dikembangkan, untuk mengembangkan hal-hal tersebut jelas membutuhkan manajemen strategi. Itulah sebabnya, manajemen strategi sangat penting dan dibutuhkan oleh organisasi apapun.

2.3. Manajemen Mutu

Seorang guru memiliki rasa ingin bebas dalam berkarya. Dengan kebebasan itulah ia akan bekerja sesuai dengan potensi yang ada. Ia butuh memaksimalkan potensinya. Atmosfir seperti ini harus diimbangi *Gaya Manajerial* yang demokratis, dimana para guru dalam sebuah organisasi bebas melakukan tanggungjawabnya yang diamanatkan oleh organisasi. Atmosfir manajerial yang seperti ini akan berpengaruh pada mutu kinerja mereka. Kenapa demikian? Dengan kebebasan karyawan atau guru akan merasa dipercaya dan akibatnya ia akan memiliki rasa percaya diri yang tinggi, dari rasa percaya diri yang tinggi ini maka secara

otomatis mereka akan menjaga kinerja yang dijalankan.

Disinilah dibutuhkan Manajemen Mutu. Didalam manajemen mutu inilah kepercayaan diri para guru bisa dibantu, dikontrol dan diarahkan agar tetap bekerja seperti yang diprogramkan oleh organisasi itu sendiri.

Berikutnya timbul pertanyaan. Apakah mutu itu? Yoseph M. Juran (1999: 21-23) memberikan dua batasan tentang mutu atau *quality*:

1. *Features of product (keistimewaan produk)*, ini berarti bahwa produk itu sendiri mampu memenuhi kebutuhan para pelanggan, dengan terpunhinya kebutuhan pelanggan maka pelanggan akan merasakan kepuasan dengan produk itu sendiri, dan hal ini akan berakibat pada *income* perusahaan itu sendiri dalam waktu jangka panjang atau pendek.
2. *Freedom from deficiencies (bebas dari kekurangan, alias tanpa cacat)*, dimana suatu produk dijamin berkualitas tinggi yang jauh dari kesalahan yang membutuhkan perbaikan kembali atau bahkan reproduksi yang jelas merugikan pelanggan maupun perusahaan dalam waktu tertentu. Cacat dari produk ini sudah terbukti berakibat buruk jangka panjang bagi perusahaan.

Dari dua batasan yang diberikan oleh Juran diatas, jelas terlihat bahwa mutu suatu produk harus betul-betul terjamin, sehingga konsumen merasa aman dengan produk tersebut, disini dibutuhkan sebuah manajemen yang memadai untuk melindungi mutu suatu produk, hal ini merupakan persyaratan untuk memenuhi keinginan konsumen (Kimber et al., 1997: 4), sehingga manajemen mutu sangat penting.

Dalam dunia pendidikan pun demikian, seorang guru harus memiliki mutu dalam kemampuan mengajarnya demi efektifitas menjalankan tugas kesehariannya sebagai seorang yang memiliki integritas di wilayah profesi pengajaran. Tidak semua orang berlatar pendidikan guru mampu menjalankan profesi ini, dan tidak semua guru mampu menjadi profesional seperti yang diharapkan oleh lembaga pendidikan maupun masyarakat terutama orangtua murid.

Stronge (2007: 109) mengemukakan lima *skill* untuk penilaian mutu guru;

1. *Master (ulung): The teacher exhibits the quality such that other would be able to use him or her as an expert for how to work with students. The teacher not only has a sense of the quality, but demonstrates an understanding of the essence of the quality*

(Seorang guru mampu membuktikan mutunya sehingga pihak lain tertarik untuk bekerjasama dengan guru tersebut yang dianggap ahli dalam menangani siswa-siswi. Dia (guru) tidak hanya memiliki mutu, namun harus mampu juga menunjukkan esensi makna mutu itu sendiri).

2. Professionals (Profesional): *The teacher exhibits the quality most of the time. (Seorang guru harus selalu siap membuktikan mutunya)*
3. Apprentice (memiliki komitmen pribadi dalam selama menjalankan tugas): *The teacher demonstrates the quality to the degree necessary to classroom function. The teacher may fluidity of use, but the result is still effective. (Seorang guru harus mampu mendemostrasikan mutunya pada tingkatan tertentu dalam fungsi ruangan kelas. Di waktu tertentu mungkin saja tidak stabil dalam menjalankan tugasnya, namun tetap harus memiliki hasil yang efektif)*
4. Ineffective (tidak menimbulkan efek negatif): *The teacher would benefit from more work on the quality in term of working with a teacher at the professional or master level, (Seorang guru akan tetap mendapatkan manfaat dalam pekerjaannya yang berkualitas baik pada level professional maupun mastery)*
5. Not observed (tetap menjaga tanggungjawab moral): *The observer has not seen evidence of the quality, either through demonstration or observation. (baik diawasi atau tidak seorang guru tetap akan memprlihatkan mutunya).*

Lima skill penilaian mutu guru diatas menggambarkan bahwa seorang guru sangat dituntut untuk tetap mampu bekerja baik didepan para siswa-siswi maupun ketika bekerja sama dengan guru yang lain dan di masyarakat setiap waktu. Walaupun dalam keadaan tidak siap karena alasan berbagai hal, namun seorang guru tetap harus menghasilkan kerja yang efektif, hal ini disadari bahwa guru secara personal memang manusia biasa, namun di wilayah professional seorang guru tetap dituntut untuk menghasilkan kerja yang optimal di dalam menjalankan tugasnya. Profesionalitas dan sisi penguasaan bidang yang diajarkan harus tetap ada pada kelasnya yang memang dibutuhkan walaupun tanpa pengawasan dari pihak yang berwenang.

Dengan demikian, manajemen mutu harus betul-betul diimplementasikan dalam meningkatkan mutu guru pada setiap lembaga pendidikan yang memang membutuhkan tenaga

pengajar yang bermutu, dengan berbagai tuntutan dan pengembangan mutunya itu sendiri yang harus terus ditangani dan difasilitasi oleh lembaga pendidikan dimana guru itu bernaung.

2.4. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah salah satu bagian penting dalam manajemen pengembangan sumberdaya manusia. Dengan kompensasi inilah sumber daya manusia bisa termotivasi untuk terus berkembang. *Compensation; remuneration for work per performed or services rendered in the form of pay and allowances, salaries, wage, stipends, fees and commission, or bonuses.....* (tracey, 2004: 121). Ini merupakan pernyataan tentang kompensasi secara umum menurut tracey, dimana kompensasi hanya merupakan material yang bentuknya adalah; gaji bulanan, upah mingguan, beasiswa untuk melanjutkan studi atau mengikuti pelatihan, seminar, uang saku, komisi, atau bonus, disini ada juga biaya akomodasi. Definisi kompensasi diatas hanya mengacu pada materi. Namun yang terjadi dilapangan, kompensasi bentuknya bisa non-material, tidak melulu berbentuk material, seperti halnya uang dll.

Dalam pemberian kompensasi ini tentunya harus tepat sasaran, sesuai dengan kinerja para personil yang sudah ditunjukkan terhadap organisasi, karena kompensasi ini merupakan program dalam sebuah organisasi demi kemajuan bersama, demi menjaga progresifitas organisasi itu sendiri. Dalam hal pemberian kompensasi ini, Steven E. Gross dan Haig R. Nalbantian dalam Chingos menyarankan dengan mengajukan 6 pertanyaan sebagai pijakan dasar *me-manage* kompensasi (2002: 2);

- a. *How can we attract and retain the right people? (Bagaimana menarik dan mempertahankan orang-orang yang tepat?)*
- b. *How do we motivate and develop employees? (Bagaimana kita memotivasi dan mengembangkan para karyawan?)*
- c. *Do we know what skill, knowledge, experience, and behavior we actually reward? (Tahukah kita keahlian, pengetahuan, pengalaman dan perilaku yang seperti apa yang harus kita hargai?)*
- d. *How do we pay for performance? (Bagaimana kita mengeluarkan biaya untuk kinerja?)*
- e. *Are pay, benefits and career Investment alligned with each other – and with our*

business strategy? (Apakah penggajian, keuntungan dan investasi karir, bisnis strategi sudah padu satu sama lain?)

- f. *How do we measure the return on our investment in people? (Bagaimana kita mengukur keuntungan pada investasi yang berhubungan dengan pihak terkait?)*

Untuk melakukan program kompensasi yang tepat sasaran, maka sebuah organisasi harus mampu menjawab 6 pertanyaan kunci diatas sebagai *grand solution* dalam program kompensasi. Sehingga tujuan organisasi (dalam pemberian kompensasi), yaitu *men-support* tercapainya tujuan organisasi melalui kinerja yang ditunjukkan para personil, mengembangkan budaya organisasi yang positif, menarik dan mempertahankan personil yang berkualitas tinggi yang sangat dibutuhkan organisasi bisa berjalan dengan baik demi tercapainya target dari organisasi pada waktu yang ditentukan.

Terealisasinya kompensasi yang diterima oleh para personil suatu organisasi, adalah sesuatu yang harus bersifat strategis demi kemajuan organisasi itu sendiri baik jangka pendek maupun jangka panjang dengan berbagai tantangan yang harus dihadapi dan segala peraturan yang harus ditegakan oleh sebuah organisasi demi tercapainya program kompensasi yang tepat sasaran.

2.5. Manajemen Kinerja

Kerap kali terdengar ungkapan seorang pemimpin perusahaan atau lembaga pendidikan yang sedang memotivasi bawahannya, ia mengatakan bahwa perusahaan atau lembaga pendidikan yang dipimpinnya bukan apa-apa tanpa karya para personilnya. Ungkapan ini adalah ungkapan klasik yang memang sangat objektif dan realistis yang diutarakan oleh seorang pemimpin. Sebuah perusahaan, lembaga pendidikan yang berbentuk organisasi adalah sebuah *team* yang membutuhkan kerjasama dari mulai bawahan hingga *top manager*. Ini menunjukkan bahwa perusahaan atau organisasi manapun sangat membutuhkan kinerja (*performance*) yang tepat beserta perannya yang sangat penting.

Namun apa yang dimaksud dengan *kinerja* sebenarnya? Makna yang terakomodasi dalam kata *kinerja (performance)* dalam Teasurus Bahasa Indonesia (2008 :255), adalah hal yang berhubungan dengan kemampuan, penampilan, prestasi dan kapasitas. Akomodasi makna kata *kinerja* memang cukup luas jika berhubungan dengan masalah manajemen karena didalam

manajemen ada kasus-kasus dan permasalahan yang didasari kinerja para personil sebuah organisasi.

The Human Reources Glossary (2004: 508) memberikan definisi kata *kinerja* sbb; *output results and their outcomes obtained from processes, products, services and activities that can be measrued and evaluated in term of organizational goals and objectives* (hasil [output, outcome] yang didapat dari proses, produk, pelayanan dan aktifitas yang dapat diukur dan dievaluasi dari sudut pandang organisasional). Dari pernyataan ini jelas terlihat bahwa kinerja merupakan salah satu komponen *mesin* manajemen yang utama, sehingga produk, pelayanan dan kegiatan lainnya dalam sebuah organisasi akan mampu berkembang seperti yang ditargetkan oleh organisasi. Karena kinerja disini merupakan pencapaian yang ril dari seseorang atau seorang karyawan di sebuah perusahaan, seorang personil dalam organisasi, guru di lembaga pendidikan, dll.

Makna kata *kinerja* seperti yang dikemukakan dalam *Teasaurus Bahasa Indonesia* dan definisinya dalam *The Human Reources Glossary* tadi perlu pengaturan supaya dapat berfungsi dan bekerja secara optimal di lapangan, disinilah peran manajemen kinerja (*performance management*), dimana karyawan atau para staf pengajar memiliki kemampuan untuk mengabdikan dengan konsentrasi penuh beserta tanggungjawabnya yang menjadi kewajiban, karena memang potensi untuk mengabdikan daripada para karyawan ataupun staf pengajar harus di-*manage*, diarahkan agar tetap ada pada koridor yang tepat guna dan *track* yang tepat sasaran. Sehingga, manajemen kinerja adalah suatu program sebuah organisasi yang bertugas mengendalikan, karena manajemen kinerja itu sendiri adalah *generator* yang menggerakkan *teamwork*.

Untuk lebih jelas nya, mari kita lihat beberapa pernyataan para ahli tentang manajemen kinerja. Gary Cokin dalam Adkin (2006: 1), dengan bukunya *Case Studies in Performance Management*, menulis; *Performance management is about giving managers and employee teams of all levels the capability to improve their organization's direction, traction, and speed—and most important, to move it in the right direction* (*Manajemen kinerja adalah masalah penyajian kapabilitas bagi manajer dan karyawan di berbagai level untuk mengefektifkan bimbingan daya tariknya – menggerakkan hal-hal tersebut pada arah yang benar, itu yang terpenting*).

Pernyataan ini didukung oleh Campbell, cf. Igen and Schneider, 1991; Motowidlo, Borman, & Schmit Dalam Sonnentag (2002 : 5): *Performance is what organization hires one to do, and do well..... thus performance is not defined by the action its self but by judgemental and evaluative processes. (Kinerja adalah sesuatu yang dibayar oleh organisasi untuk bekerja dengan baik..... dengan demikian kinerja tidak hanya terbatas pada tindakan namun didalamnya ada proses evaluative dan penilaian).* Armstrong pun tidak ketinggalan, ia memberikan penjelasan yang berupa definisi tentang manajemen kinerja, *performance management can be defined as a systematic process for improving organizational performance by developing the performance of individuals and teams (manajemen kinerja bisa didefinisikan sebagai proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan team)* (2006: 1).

Dari pernyataan-pernyataan di atas yang dikemukakan para ahli, bisa ditarik kesimpulan bahwa manajemen kinerja adalah penggerak bagi perkembangan sebuah organisasi. Manajemen kinerja pun harus mampu mengoptimalkan potensi dari para personil yang menjadi salah satu bagian utama dalam dinamika organisasi yang jelas harus terus bergerak pada arah yang positif secara maksimal, yang imbasnya bisa dirasakan oleh semua pihak yang memang membutuhkan organisasi itu sendiri.

Dalam manajemen kinerja pun harus ada evaluasi agar organisasi tidak menyimpang dari *commitment* yang sudah dipegang oleh manajemen. Disinilah peran pemimpin sebagai sosok sentral di dalam menjalankan manajemen kinerja.

Sehingga, manajemen kinerja merupakan manajemen yang strategis untuk mengembangkan para personil sebuah organisasi yang didalamnya memiliki kompetensi dan *commitment* bersama dalam organisasi. Dalam hal ini, sebuah organisasi harus mampu merespon potensi (kompetensi, komitmen dari para personil untuk membuktikan kinerjanya) yang sudah tersedia pada individu para personil yang dituntut harus siap diaktualisasikan dalam kegiatan rutin organisasi yang sangat membutuhkan manajemen kinerja.

III. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini menggunakan Metode penelitian kuantitatif. Metode ini digunakan

untuk mengetahui hubungan suatu variabel independen terhadap variabel dependen¹ dalam suatu penelitian serta seberapa besar pengaruhnya dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2005). Tentunya penelitian ini menggunakan angka dalam perhitungan statistik sebagai pengukur pengaruh berdasarkan data yang didapat dari lapangan, seperti yang diungkap oleh Vanderstoep dan Johnston (2009: 7), *quantitative research specifies numerical assignment to the phenomena under study. (Penelitian quantitative memfokuskan apa yang terkandung dalam angka-angka terhadap fenomena yang sedang dikaji).*

Dengan mengacu pada apa yang ditulis oleh para pakar di atas, maka bisa diungkap disini bahwa penelitian kuantitatif adalah pendekatan ilmiah yang menggunakan nilai-nilai yang terkandung didalam angka hasil penelitian itu sendiri. Begitulah analisa dalam metode kuantitatif.

Adapun komponen yang digunakan adalah sbb; penentuan masalah berdasarkan data yang ada, lalu dicari dan dikembangkan solusinya, setelah solusi didapat maka dilakukan pengujian, analisa hasil dan mengimplementasikan hasil itu sendiri.²

Fungsi penelitian ini adalah untuk melakukan pengujian konsep dalam hipotesis tentang pengaruh strategi pengembangan mutu dan kompensasi terhadap kinerja guru di SMK MVP ARS Internasional Bandung, beserta deskripsi fakta yang bersifat empiris dari model konseptual yang telah diuji hipotesisnya dan untuk mendeskripsikan fungsi manajemen atas berbagai proses yang ada dalam hipotesis yang diuji.

Bentuk hubungan atau pengaruh variabel *independent* terhadap variabel dependen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diduga peningkatan mutu mempunyai hubungan dengan kompensasi
2. Diduga peningkatan mutu berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru
3. Diduga kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru.
4. Diduga Peningkatan mutu dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru.

3.1 Hipotesis Statistik

Untuk pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji *t*. Yaitu menguji

signifikan-tidaknya nilai koefisien regresi (*estimate*) masing-masing variabel bebas terhadap variabel tergantung. Uji *t* yang digunakan adalah uji dua ekor (*twotailed test*) dengan tingkat kesalahan (α) sebesar 5%, artinya ada pengaruh signifikan variabel-variabel bebas terhadap variabel tergantung. Hipotesis statistik yang diajukan:

1. Diduga ada pengaruh X1, X2 secara parsial terhadap Y secara signifikan.
2. Diduga ada pengaruh X1, X2 secara simultan terhadap Y signifikan.

Yakni,

1. Pengaruh Strategi Pengembangan Mutu dan Kompensasi terhadap Kinerja Guru di SMK MVP ARS Internasional Bandung :

H₀ : Strategi pengembangan mutu dan kompensasi secara keseluruhan tidak mempengaruhi Kinerja guru di SMK MVP ARS Internasional Bandung.

H₁ : Strategi pengembangan mutu dan kompensasi secara keseluruhan tidak mempengaruhi Kinerja guru di SMK MVP ARS Internasional Bandung.

2. Pengaruh Variabel independen secara parsial :

a. Pengaruh Strategi Pengembangan Mutu (X₁) terhadap Kinerja(Y)

H₀ : Tidak terdapat pengaruh linier antara X₁ dengan Y

H₁ : Terdapat pengaruh linier antara X₁ dengan Y

b. Pengaruh Price/Harga (X₂) terhadap (Y)

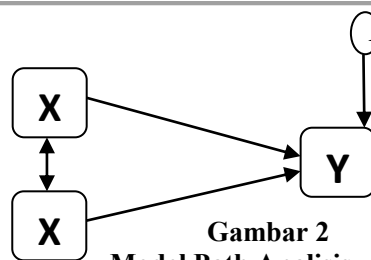
H₀ : Tidak terdapat pengaruh linier antara X₂ dengan Y

H₁ : Terdapat pengaruh linier antara X₂ dengan Y

3.2 Teknik Analisa Data

1. Path Analysis

Data penelitian yang telah memenuhi uji asumsi klasik regresi, baru dapat diolah lebih lanjut dengan model analisis penelitian Path Analysis-SEM, yakni metode untuk mengetahui pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari beberapa variabel bebas terhadap satu atau lebih variabel tergantung. Digunakan Path Analysis-SEM, karena variabel yang diteliti hanyalah variabel riil (nyata) saja dan data penelitian kurang dari (100). Pengolahan data akan dilakukan dengan program SPSS. Model *path-analysis* penelitian ini ditunjukkan pada gambar 3.2.



Gambar 2
Model Path Analisis

Keterangan :

- X1 = produk
- X2 = harga
- Y = kepuasan

IV. PEMBAHASAN

SMK MVP ARS Internasional Bandung, berlokasi di Jalan Sekolah Internasional no 4-5 Bandung. SMK MVP ARS Internasional adalah salah satu dari sekian banyak sekolah menengah kejuruan di kota Bandung yang didirikan pada tahun 2008, dan beroperasi pada tahun yang sama.

dengan tahun pendirian pada 2008, sekolah ini telah menghasilkan 4 angkatan. Dilihat dari tahun pendirian sekolah ini memang terhitung baru, namun lembaga pendidikan menengah ini memiliki *human capital* yang kuat dalam mengelola dan mendidik siswa, hal ini karena lembaga pendidikan ini memiliki guru yang sudah berpengalaman dalam mendidik siswa-siswi di SMK. Beberapa diantara guru tersebut ada yang sudah tersertifikasi di tempat lain dan kini menjadi guru tetap di SMK MVP ARS Internasional. Sebagian lainnya adalah dosen di beberapa perguruan tinggi swasta yang ada di wilayah Bandung.

SMK MVP ARS Internasional Bandung terus berusaha menuju standar yang diamanatkan oleh Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 Bab 1 Pasal 1 mengenai Standar nasional pendidikan Standar Nasional Pendidikan (SNP), Mulai dari standar isi, Standar kompetensi lulusan, standar proses, standar kepala sekolah, standar kualifikasi dan kompetensi para guru, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan pendidikan dan standar penilaian.

Salahsatu bukti keberhasilan SMK MVP ARS Internasional dalam mencapai harapan tersebut, yaitu dilakukannya *continuous improvement* dari segala bidang, yang tujuannya menjadikan salah satu SMK yang bisa di unggulkan, dengan menjalankan standar pendidikan yang diamanatkan oleh peraturan pemerintah itu, SMK MVP ARS Internasional telah menjalani proses akreditasi dan ISO. Akreditasi itu sendiri merupakan sebuah proses penilaian eksternal yang dilakukan oleh pemerintah untuk

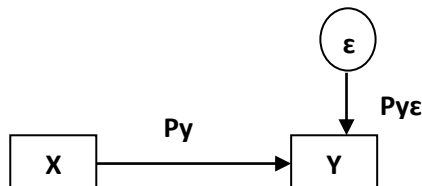
mengendalikan dan mengontrol mutu lembaga pendidikan beserta para staf pengajarnya yang berjumlah 25 orang.

Ada beberapa faktor yang menjadikan SMK MVP ARS internasional menjadi sekolah yang punya fasilitas yang layak dalam menjalankan proses KBM bagi siswa-siswinya, seperti halaman yang luas, lapangan sepak bola, futsal, volley ball, basketball, dan gedung bulutangkis yang sekaligus bisa digunakan untuk acara-acara formal bagi sekolah seperti acara perpisahan dan perayaan lainnya, atau pertunjukan seni yang sering diadakan oleh pihak manajemen lembaga. Sekolah ini juga dilengkapi dengan sarana ritual keagamaan seperti mesjid yang juga digunakan untuk acara tadarusan atau proses belajar membaca Alqur'an yang diselenggarakan setiap hari pada pukul 7 sebelum para siswa dan siswi memasuki ruang kelas masing-masing.

SMK MVP ARS Internasional memiliki perpustakaan cukup lengkap, yaitu dengan terpenuhinya semua sumber buku dari semua mata pelajaran disertai buku-buku pengayaan untuk semua mata pelajaran. Fasilitas Koomputer beserta jaringannya juga cukup lengkap dengan ruangan yang dirancang khusus untuk para siswa-siswi dalam mengembangkan wawasan lewat teknologi internet.

Analisis regresi linier menggunakan SPSS 17.0 menghasilkan data pada lampiran 2.6 Analisis tersebut menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

a) Pengaruh variabel X1, X2 secara bersama-sama (simultan) terhadap Y



Untuk melihat pengaruh X₁, X₂ secara bersama-sama terhadap Y dapat digunakan *output model Summary*. Besarnya R Square (r²) sebesar 0,329 menunjukkan besarnya pengaruh variabel X₁, X₂ secara bersama-sama terhadap Y dengan koefisien determinasi (KD) PyXy sebesar 32,90%. Ini artinya bahwa pengaruh X₁, X₂ secara bersama-sama terhadap Y adalah sebesar 32,90% dan sisanya Pyεy sebesar 67,10 % karena pengaruh faktor lain.

Dari bentuk jalur tersebut besarnya pengaruh masing-masing dimensi dari bauran pemasaran dapat dihitung dengan cara sebagai berikut :

- a. Kinerja dipengaruhi oleh strategi pengembangan mutu (X₁).

Secara langsung adalah : $0,010 \times 0,010 = 0,0001$

Melalui X₂ : $0,010 \times 0,148 \times 0,010 = 0,0000148$

Total pengaruh X₁ : $0,0000148 + 0,0001 = 0,0001148$

- b. Kinerja dipengaruhi oleh kompensasi (X₂). secara langsung adalah : $0,572 \times 0,572 = 0,327184$

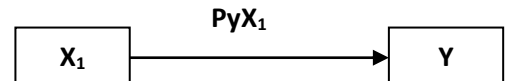
Melalui X₁ : $0,572 \times 0,148 \times 0,572 = 0,048423232$

Total pengaruh X₂ : $0,327184 + 0,048423232 = 0,375607232$

b) Pengaruh variabel X₁, X₂ secara parsial terhadap Y

Besarnya pengaruh X₁, X₂ secara parsial terhadap Y digunakan tabel koefisien (lampiran 2.6).

- 1) Pengaruh strategi pengembangan mutu (X₁) terhadap kinerja guru (Y)



Hipotesis :

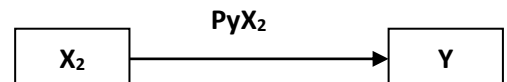
Ho : Tidak terdapat pengaruh linier antara X₁ terhadap Y

H1 : Terdapat pengaruh linier antara X₁ terhadap Y

- a) Karena angka signifikansinya $0,955 > 0,05$ maka Ho diterima dan H1 ditolak artinya tidak terdapat pengaruh linier antara X₁ terhadap Y.

- b) Besarnya pengaruh X₁ terhadap Y sebesar 0,010 atau sebesar 1%.

- 2) Pengaruh kompensasi (X₂) terhadap kinerja guru (Y)



Hipotesis :

Ho : Tidak terdapat pengaruh linier antara X₂ terhadap Y

H1 : Terdapat pengaruh linier antara X₂ terhadap Y

- a) Karena angka signifikansinya $0,004 < 0,05$ maka Ho ditolak dan H1 diterima artinya terdapat pengaruh linier antara X₂ terhadap Y.

- b) Besarnya pengaruh X₂ terhadap Y sebesar 0,572 atau sebesar 57,2%.

Dari hasil analisis tampak bahwa strategi pengembangan mutu dan kompensasi secara bersama-sama memberi pengaruh sebesar 0,329

atau 32,90% sedangkan faktor-faktor lainnya sebesar 67,10 %. Dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan mutu dan kompensasi memiliki pengaruh yang kuat.

Pengaruh secara simultan tersebut menunjukkan bahwa strategi pengembangan mutu dan kompensasi yang diterapkan di SMK MPV ARS Internasional Bandung memiliki peranan yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja guru.

Dengan nilai tinggi pengaruh dari faktor-faktor lain yang tak dihitung, hal ini dapat dinyatakan bahwa strategi pengembangan mutu dan kompensasi tidak dapat berdiri sendiri guna meningkatkan kinerja guru, melainkan harus bersama-sama dalam mengopersikan fungsinya guna mendapatkan hasil yang maksimal. Dengan pengaruh secara parsial dari strategi pengembangan mutu dan kompensasi terhadap kinerja guru yang dapat dilihat dari tabel dibawah ini,

Tabel 4.4
Pengaruh Variabel Independen secara parsial

variabe l	Pengaru h	Keterangan
X1	0.010	Strategi pengembangan mutu
X2	0.572	kompensasi

Sumber: data primer hasil diolah

V. PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada baba IV , maka bisa ditarik kesimpulan bahwa:

1. Strategi Pengembanagn mutu guru terbukti mempunyai hubungan dengan kompensasi walaupun tidak begitu kuat, dan dapat dikategorikan ada hubungan yang saling berkaitan satu sama lain.
2. Terbukti bahwa strategi pengembanagn mutu guru mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini dimungkinkan tidak adanya pengaruh yang sejalan karena ada faktor lain.
3. Varibel yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja guru adalah kompensasi, hal ini dimungkinkan terjadinya rangsangan kerja karena dinilai langsung dengan finansial.
4. Terbukti bahwa strategi pengembangan mutu guru dan kompensasi membutuhkan aktualitas secara bersamaan untuk mendapatkan pengaruh yang signifikan guna tercapainya tujuan.

5.2. Saran

Setelah proses penelitian atas Pengaruh Strategi Penegembangan Mutu dan Kompensasi terhadap Kinerja Guru di SMK MVP ARS Internasional Bandung, maka penulis mengajukan saran bagi pihak terkait :

1. Strategi Pengembangan mutu guru memiliki peran yang sangat kuat dalam meningkatkan kinerja guru. Oleh sebab itu program peningkatan mutu guru harus tetap ditingkatkan sebagai salahsatu program utama bagi Sekolah dan diselenggrakan secara rutin yang diagendakan dalam organisasi
2. Pemberian kompensasi haruslah lebih direalisasikan dalam tunjangan atau yang lainnya yang merupakan kompensasi (material dan non-material)
3. Demikian juga dengan kinerja, dengan tingginya pengaruh faktor lain, semestinya kinerja guru melalui strategi pengembangan mutu dan kompensasi yang dianggap layak dan terus didukung dengan menyediakan fasilitas yang belum tersedia, dengan memperhatikan bobot pekerjaan yang berhasil dilakukan oleh seorang staf pengajar. Demikian juga dengan kreatifitas, inovasi dalam keunggulan secara kompetitif dan perbandingannya, kolaborasi dengan sesama guru demi lancarnya tugas yang dijalankan dan efisiensi kerja bagi para staf pengajar.
4. Sebaiknya program pengembangan mutu guru dan pemberian kompensasi dilaksanakan secara aktual demi terlaksananya *continuous improvement* dengan tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Adkins, Tony C. (2006). *Case Studies in Performance Management: A Guide from the Experts*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Al-Ali, Nermien. (2003). *Comprehensive Intellectual Capital Management Step-by-Step*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Amstrong, Michael. (2006). *Performance Management; Key Strategies and Guide Lines*. 3rd Edition. London and Philadelphia. Kogan Page.
- Cambridge Advance Learner's Ditionary. Third Editon

- Chingos, Peter T. (2002). *Paying for Performance: a Guide to Compensation management*. Second Edition. New York. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- David, Fred. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Boston. Colombus. Indianapolis. New York. San Francisco. Upper Saddle River. Amsterdam. Cape Town. Dubai. London. Madrid. Milan. Munich. Paris . Montreal. Toronto. Delhi. Mexico City. Sao Paulo. Sydney. Hongkong. Seoul. Singapore. Taipei. Tokyo: Prentice Hall.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2008). *Tesaurus Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pusat Bahasa Nasional.
- Echols, John. M. (1996). *Kamus Inggris-Indonesia*. Jakarta: Gramedia.
- Ed. (2007). *Research Methology in Mangement and Strategy*, Vol 4. Amsterdam – Boston – Heidelberg – London – New York – Oxford – Paris – San Diego – San Francisco – Singapore – Sydney – Tokyo. Elsevier.
- Fullan, Michael. (2001). *The New Meaning of Educational Change*. Third Edition. London. Routledge Falmer. Taylor and Francis Group. New York and London: Teachers College, Columbia University Press
- Fullan, Michael. (2011). *Change Leader; Learning to do what Matter Most*. San Francisco: Jossey-Bass A Willey Imprint. www.josseybass.com
- Grim, Curtis M., et al. (2006). *Strategy as Action; Competitive Dynamics and Competitive Advantage*. New York. Oxford University Press.
- Hadis, Abdul., Nurhayati B. (2010). *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Hannagan, Tim (2002). *Mastering Strategic Management*. Great Britain. Palgrave.
- Kimber, Raymond J. et al. Ed. (1997). *Quality Management Handbook*. New York. Basel. Hongkong. Marcel Dekker, Inc.
- Juran, Yoseph M. et al. Ed. (1999). *Juran's Quality Handbook*. Fifth Edition. New York. San Francisco. Washinton, D.C. Ackland. Bogota. Caracas. Lisbon. London. Madrid. Mexico City. Milan. Montreal. New Delhi. San Juan. Singapore. Sydney. Tokyo. Toronto: McGraw-Hill.
- Klein, David. A., Ed. (1998). *The Strategic Management of Intellectual Capital*. Boston. Oxford. Johannesburg. Melbourne. New Delhi. Singapore. Butterworth-Heinemann
- Mercer, Justin, et al. (2010). *Human Resources Management in Education: Context, Themes and Impact*. London and New York. Routledge Taylor and Francis Group.
- Molína-Azorin, José F. *Mixed Methods in Strategy Research: Applications and Implications in the Resource-Based View*. dalam Ketchen. JR. David J., Bergh, Don D.
- Purwanto, Iwan. (2012). *Manajemen Strategi: Pedoman Jitu dan Efektif Membidik Sasaran Perusahaan melalui Analisis Aspek Internal & Eksternal*. Bandung: Penerbit Yrama Widya.
- Render, Barry et al. (2012). *Quantitative Analysis for Management*. Eleventh Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Robbins, Stephen P., Coulter, Mary. (2012). *Management*. Eleventh Edition. New Jersey. Prentice Hall.
- Siagian, Sondang P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara
- Sonnentag, Sabine. (2002). *Psychological Management of Individual Performance*. UK: John Wiley & Sons, LTD.
- Stronge, James H. (2007). *Qualities of Effective Teachers*. Alexandria, Virginia USA. Association for Supervision and Curriculum Development.
- Sugiyono. (2005). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta

Tracey, William. R. (2004). *The Human Resources Glossary: The Complete Desk Reference for HRD Executives, Managers, and Practitioners*. Third Edition. Boca Raton. London. New York. Washington, D.C: A CRC Press Company.

Tranter, Susan and Percival, Adrian. (2006). *Performance Management in Schools: Unlocking your Team Potential*. Great Britain: Pearson Longman.

Vanderstoep, Scott. W, and Johnston, Deirdre D. (2009). *Research Methods for Everyday Life; Blending Qualitative and Quantitative Approaches*. San Francisco: Jossey-Bass.

Witzel, Morgen (2004). *Management, the Basic*. London and New York. Routledge Taylor and Francis Group.

Sumber lain

<http://www.pendidikanekonomi.com/2012/07/pe-ngertian-dan-dimensi-mutu.htm>

<http://www.pendidikanekonomi.com/2012/07/pe-ngertian-dan-dimensi-mutu.html>

<http://www.slideshare.net/srijadi/uu-no-14-2005-guru-dan-dosen>

http://2011.web.dikti.go.id/index.php?option=com_content&view=category&id=167&Itemid=312 (Sertifikasi Guru)

<http://www.goodreads.com/quotes/8800-the-illiterate-of-the-21st-century-will-not-be-those>

<http://www.pendidikanekonomi.com/2012/07/>,
Jones, Jeff, et al. (2006). *Developing Effective Teacher Performance*. London. Paul Chapman: Publishing.