

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KINERJA GURU TERHADAP EFEKTIVITAS PROGRAM TAHUNAN SEKOLAH DASAR SWASTA

Oleh :

Manangi P. Tambunan

Universitas Pendidikan Indonesia

(Email: tambunanmanangi86@gmail.com)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *servant leadership* dan kinerja guru terhadap efektivitas program tahunan Sekolah Dasar Swasta di Kota Bandung. Penelitian ini penting dilakukan karena efektivitas program tahunan yang baik dapat meningkatkan kualitas dan tingkat persaingan sekolah di masyarakat. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif, yaitu penggunaan angket sebagai alat pengumpul data. Data penelitian diperoleh dari 30 Sekolah Dasar Swasta di Kota Bandung dengan sasaran responden kepala sekolah, komite sekolah, guru, dan tata usaha. Temuannya, penerapan *servant leadership*, kinerja guru, dan efektivitas program tahunan Sekolah Dasar Swasta di Kota Bandung sudah berjalan dengan baik, yaitu 75%, 64,17%, dan 80% berada pada kategori tinggi. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *servant leadership* terhadap efektivitas program tahunan sekolah. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kinerja guru terhadap efektivitas program tahunan. Secara simultan, peran *servant leadership* dan kinerja guru memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas program tahunan Sekolah Dasar Swasta di Kota Bandung, yaitu 60,2%. Kesimpulannya, peran *servant leadership* dan kinerja guru memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas program tahunan Sekolah Dasar Swasta di Kota Bandung. Secara khusus, penelitian ini menyarankan agar stakeholders internal maupun eksternal dilibatkan dalam merencanakan dan menyusun program tahunan sekolah.

Kata Kunci: *Servant Leadership*, Kinerja Guru, Dan Efektivitas Program Tahunan

ABSTRACT

This research aimed to analyze the influence of Servant Leadership and teachers' performance to the effectiveness annual in city of Bandung. This research is necessary to be conducted because the effectiveness of good annual programs can enhance quality and competitiveness school level in society. This research uses quantitative-descriptive research method in which a questioner collects the data. The data in this research is taken from private elementary Christian Catholic schools in city of Bandung as the source of research sample. The data which has been gotten is analyzed with statistics, then, compared with theoretical analysis and earlier research findings. Based on research data analysis which is found, the data has shown that the implementation of servant leadership, teachers' performance, annual programs in private elementary schools have been done well with the percentage result, 75 %, 64.17%, and 80 % which are categorized high. There is also a positive and significant impact between servant leadership to the effectiveness annual school program. Moreover, there is a positive and significant effect between teachers' performance to the annual programs effectiveness. Simultaneously, then, servant leadership and teachers' performance role have given positive and significant impact to the effectiveness of private elementary schools' annual programs in city of Bandung, lying in 60.2 %. In summary, this research concludes that servant leadership and teachers' performance role has contributed positively and significantly to the effectiveness of private schools' annual programs in city of Bandung. Particularly, this research suggests that both all internal and external stakeholders be involved in programming and arranging schools' annual program.

Keywords: *Servant Leadership, Performance Teacher, And Efektivity Annual Program*

PENDAHULUAN

Pendidikan menduduki posisi penting dan sentral dalam pembangunan karena berorientasi dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). Aktivitas yang dilaksanakan dalam pendidikan merupakan suatu proses transformasi nilai-nilai budaya dan keilmuan sebagai pewarisan budaya dari satu generasi ke generasi berikutnya. Nilai-nilai kebudayaan dan keilmuan tersebut mengalami proses transformasi yang dinamis dari

generasi terdahulu, sekarang, dan masa yang akan datang.

Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), pasal 3 ayat (6) menyatakan bahwa, pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat. Di mana dalam proses tersebut harus ada tenaga pendidik

yang memberikan keteladanan dan mampu membangun kemauan serta mengembangkan potensi dan kreativitas peserta didik (Pernyataan di atas sejalan dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 32 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Indonesia (perubahan terhadap Peraturan Pemerintah (PP) No. 19 Tahun 2005).

Pendidikan yang efektif dan efisien harus didukung oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan dan target yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu. Salah satu faktor pendukung yang utama adalah realisasi program tahunan sekolah yang sesuai dengan kegiatan-kegiatan maupun aktivitas-aktivitas sekolah yang disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik yang dinamis dan majemuk serta diturunkan dari kebijakan pemerintah pusat dan daerah yang berjalan sesuai dengan yang telah ditetapkan dan implementasinya. Tentunya, faktor-faktor keberhasilan dan implementasi program-program tahunan sekolah yang baik, juga didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru yang baik serta berdampak secara sistemik. Faktor-faktor tersebut akan memengaruhi tingkat pencapaian program tahunan sekolah yang mengacu pada Standar Minimal Pendidikan (SPM) Indonesia yang diamanatkan dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 dan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 32 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Indonesia (perubahan terhadap Peraturan Pemerintah (PP) No. 19 Tahun 2005) sehingga menghasilkan sekolah yang bermutu dengan lulusan yang baik pula.

Penyelenggaraan pendidikan harus berbenah diri dalam rangka upaya mereformasi pendidikan nasional untuk mengubah pengelolaan dan pelaksanaan pendidikan selama ini. Kita perlu memperbaiki sistem pendidikan (*output*) dari ketidakadilan, monopoli, dan krisis moral dari pengelolaan pendidikan nasional. Kekeliruan pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan pada era yang baru dan dinamis perlu dirubah, diperbaiki, dan diganti dengan pengelolaan atau manajemen secara komprehensif. Reformasi pendidikan sedapat mungkin dilakukan untuk melakukan perbaikan kualitas pendidikan yang menuntut suatu kepemimpinan kepala sekolah dengan mengacu kepada pemimpin yang melayani dan evaluasi kinerja guru secara simultan sehingga berdampak pada efektivitas program tahunan suatu sekolah.

Para pemimpin, secara khusus kepala sekolah dan guru di institusi pendidikan diberikan wewenang untuk melakukan berbagai cara dan terobosan untuk melakukan perbaikan mutu sekolah melalui pelaksanaan program-program sekolah yang efektif. Mereka dipilih dan diberi

kepercayaan untuk memimpin sekolah agar lebih baik dan membangun melalui pendidikan untuk lebih maju. Di tangan para pemimpin itulah ditentukan bagaimana masa depan pendidikan, dan di pundak para pemimpin itu digantungkan harapan-harapan bangsa dan negara secara khusus untuk mencerdaskan kualitas sumber daya manusia agar mampu bersaing dengan negara-negara lain.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kummerer dan Lurch dalam (Idris, 2005 hlm. 10) menunjukkan bahwa fungsi kepemimpinan kepala sekolah di Indonesia masih relatif rendah. Beberapa kepala sekolah cenderung hanya menangani masalah administratif dan memonitor kehadiran guru atau membuat laporan ke pengawas sehingga peran kepala sekolah belum menunjukkan sebagai pemimpin yang profesional dan memberikan pengaruh kepemimpinan melayani yang positif atau berdampak pada kinerja guru dalam menjalankan setiap program tahunan sekolah. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah di sekolah cenderung belum menunjukkan hasil yang memuaskan atau baik. Oleh karena itu, perlu dicari atau ditemukan suatu solusi bagaimana mengatasi krisis kepemimpinan dan suatu tipe kepemimpinan yang relevan untuk diterapkan sesuai situasi dan kondisi pendidikan yang sedang berlangsung dan dinamis di sekolah. Tidak dapat disangkal bahwa peran pemimpin di sekolah dan pola kepemimpinannya mampu memberi pengaruh (positif atau negatif) kepada guru dan pencapaian efektivitas program tahunan sekolah.

Kinerja guru merupakan komponen paling menentukan dalam sistem pendidikan secara keseluruhan sehingga harus mendapat perhatian sentral, pertama, dan utama. Figur yang satu ini akan senantiasa menjadi sorotan strategis ketika berbicara masalah pendidikan, karena guru selalu terkait dengan komponen mana pun dalam sistem pendidikan. Guru memegang peran utama dalam pembangunan pendidikan, khususnya yang diselenggarakan secara formal di sekolah. Guru juga sangat menentukan keberhasilan peserta didik, terutama dalam kaitannya dengan proses belajar mengajar. Guru merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap tercapainya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas.

Oleh karena itu, upaya perbaikan apa pun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh guru yang profesional dan berkualitas. Dengan kata lain, perbaikan kualitas pendidikan harus berpangkal dari guru dan berujung kepada guru juga.

Namun, kenyataan yang didasarkan atas penelitian yang terkait dengan kinerja guru masih cukup rendah, hal ini dapat diamati dari beberapa guru yang masih menganggap bahwa mengajar merupakan kegiatan rutin sebagai seorang guru dan terlebih guru di sekolah mengabaikan kuantitas dan kualitas kerjanya. Terkait dengan hal itu Hammong (2003 hlm. 4) juga mengatakan bahwa pelaksanaan peran dan tugas guru monoton sesuai dengan kebiasaan yang ada jelas akan menjadikan proses pendidikan selalu ketinggalan, sehingga peran institusi sekolah sebagai lembaga pendidikan yang penting di masyarakat akan mengalami kemerosotan karena tidak dapat memberi kepuasan terhadap *stakeholders* pendidikan yang tuntutan yang cenderung semakin meningkat. Hal ini juga diperkuat dengan hasil uji kompetensi guru di Indonesia yang masih kurang memuaskan. Berdasarkan analisis yang didapat dari artikel menunjukkan bahwa hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) yang berlangsung pada Februari 2012 masih tergolong kurang memuaskan, yaitu dari 491 kabupaten/kota hanya 154 daerah yang mendapat nilai di atas rata-rata. Mendikbud Mohammad Nuh mengatakan, nilai rata-rata nasional Uji Kompetensi Guru (UKG) adalah 42, 25. Sedangkan informasi yang diperoleh dari data Dinas Pendidikan Kota Bandung tahun 2014 terkait hasil Ujian Kompetensi Awal Sertifikasi Guru dari keseluruhan total guru yang ada, ternyata yang lolos Ujian Kompetensi Awal atau UKA ini sejumlah 2798 peserta. Temuan-temuan di atas menjadi alat bukti bahwa kinerja guru masih kurang memuaskan dan sangat penting untuk ditingkatkan. Secara khusus hal-hal yang diprioritaskan pada pencapaian efektivitas program tahunan sekolah.

Mengukur efektivitas suatu organisasi atau lembaga pendidikan yang berkaitan dengan program tahunan sekolah bukanlah suatu hal yang sangat sederhana, karena efektivitas dapat dikaji dari berbagai sudut pandang dan tergantung pada siapa yang menilai serta menginterpretasikannya. Bila dipandang dari sudut produktivitas, maka seorang pimpinan akan memberikan pemahaman bahwa efektivitas berarti kualitas dan kuantitas (*output*) barang dan jasa. Tingkat efektivitas juga dapat diukur dengan membandingkan antara rencana yang telah ditentukan dengan hasil nyata yang telah diwujudkan. Namun, jika usaha atau hasil pekerjaan dan tindakan yang dilakukan tidak tepat sehingga menyebabkan tujuan tidak tercapai atau sasaran yang diharapkan, maka hal itu dikatakan tidak efektif. Keefektifan sebuah program sekolah harus didukung oleh kriteria-kriteria atau ukuran-ukuran yang menyatakan

program-program tersebut memang benar-benar efektif.

Pendapat di atas sejalan dengan yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian (2001 hlm. 24) yang berkaitan dengan kriteria dan ukuran efektivitas program. Adapun kriteria atau ukuran mengenai pencapaian tujuan efektif atau tidak yaitu, antara lain:

- a. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini dimaksudkan agar karyawan dalam pelaksanaan tugas mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi dapat tercapai.
- b. Kejelasan strategi pencapaian tujuan, telah diketahui bahwa strategi adalah “pada jalan” yang diikuti dalam melakukan berbagai upaya dalam mencapai sasaran-sasaran yang ditentukan agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi.
- c. Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan artinya kebijakan harus mampu menjembatani tujuan-tujuan dengan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional.
- d. Perencanaan yang matang, pada hakekatnya berarti memutuskan sekarang apa yang dikerjakan oleh organisasi dimasa depan.
- e. Penyusunan program yang tepat suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat sebab apabila tidak, para pelaksana akan kurang memiliki pedoman bertindak dan bekerja.
- f. Tersedianya sarana dan prasarana kerja, salah satu indikator efektivitas organisasi adalah kemampuan bekerja secara produktif. Dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan mungkin disediakan oleh organisasi.
- g. Pelaksanaan yang efektif dan efisien, bagaimanapun baiknya suatu program apabila tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak akan mencapai sasarannya, karena dengan pelaksanaan organisasi semakin didekatkan pada tujuannya.
- h. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik mengingat sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.

Kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru akan berpengaruh terhadap efektivitas program tahunan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah yang berpengaruh sistemik dan baik akan memberikan energi yang positif untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja guru di sekolah. Penelitian yang mendukung pernyataan ini yaitu bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan perannya sebagai pemimpin yang melayani (*servant leader*) memiliki dampak yang signifikan terhadap keefektifan program sekolah dan mengarah kepada peningkatan pencapaian kuantitas dan kualitas siswa (Quin, 2002; Cotton, 2003; Emas, et al., 2003; Gamage, 2006; Gentilucci dan Muto, 2007).

Sejalan dengan analisis konseptual, pengamatan langsung, penelitian terdahulu, dan kajian-kajian literatur pendukung, peneliti berpikir masih sangat perlu dan penting dilakukan penelitian lebih jauh dan konkret terkait dengan kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*), kinerja guru, dan efektivitas program tahunan sekolah di Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung yang terakreditasi A. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian lainnya terletak pada sampel penelitian, yaitu penelitian ini dilakukan di Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik yang berada di Kota Bandung. Alasan berpikirnya adalah Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik memiliki hak otonomi khusus dibandingkan dengan Sekolah Dasar Negeri dalam hal Standar Pelayanan Minimal (SPM) Pendidikan yang mengacu pada Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) Nomor 20 Tahun 2003 dan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan Indonesia (perubahan terhadap Peraturan Pemerintah (PP) No. 19 Tahun 2005).

Peneliti ingin mengetahui bagaimana dan sejauhmana dukungan serta pengaruh *servant leadership* dan kinerja guru terhadap efektivitas program tahunan sekolah sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan: program-program sekolah, lulusan, dan kepercayaan (*trust*) masyarakat yang pada akhirnya dapat menjadi pemicu bagi percepatan kemajuan pendidikan di Kota Bandung, khususnya dalam pendidikan dasar.

Bertolak dari latar belakang dan identifikasi masalah di atas maka permasalahan pokok yang dibahas dalam penelitian ini adalah (1) Bagaimana gambaran tentang *servant leadership* Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung? (2) Bagaimana gambaran tentang kinerja guru Sekolah Dasar Swasta

Kristen/Katolik di Kota Bandung? (3) Bagaimana gambaran tentang efektivitas program tahunan Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung? (4) Seberapa besar pengaruh *servant leadership* terhadap efektivitas program tahunan Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung? (5) Seberapa besar pengaruh kinerja guru terhadap efektivitas program tahunan Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung? (6) Seberapa besar pengaruh *servant leadership* dan kinerja guru terhadap efektivitas program tahunan Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung?

Tujuan penelitian ini untuk membuktikan pengaruh *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) dan kinerja guru terhadap efektivitas program tahunan Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung. Tujuan khusus dari penelitian ini antara lain, sebagai berikut: terdeskripsikannya *servant leadership* Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung, terdeskripsikannya kinerja guru Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung, terdeskripsikannya efektivitas program tahunan sekolah Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung, teranalisisnya seberapa besar pengaruh *servant leadership* terhadap efektivitas program tahunan Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung, teranalisisnya seberapa besar pengaruh kinerja guru terhadap efektivitas program tahunan Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung, dan teranalisisnya seberapa besar pengaruh *servant leadership* dan kinerja guru terhadap efektivitas program tahunan Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung.

Secara teoritis penelitian ini bermanfaat untuk mengembangkan keilmuan administrasi pendidikan atau manajemen pendidikan, terutama yang berkaitan dengan efektivitas pelaksanaan *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) kepala sekolah dan kinerja guru untuk meningkatkan pencapaian efektivitas program tahunan sekolah dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan. Bagi pihak sekolah, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan kepada kepala sekolah bagaimana mengimpartasikan *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) dalam menjalankan manajemen sekolah yang terstruktur, sistematis, dan berdampak terhadap realisasi program tahunan sekolah yang sudah ditetapkan. Penelitian ini juga diharapkan menjadi masukan terhadap seorang kepala sekolah bagaimana memberdayakan guru yang ada untuk meningkatkan pencapaian efektivitas program tahunan sekolah dalam rangka ketuntasannya.

Bagi *stakeholders* bidang pendidikan di daerah, diharapkan penelitian ini sebagai bahan masukan dalam rangka penyusunan dan implementasi perencanaan pendidikan di masa-masa mendatang

terutama dalam memaksimalkan pencapaian efektivitas program tahunan sekolah dengan menerapkan *servant leadership* dan kinerja guru dalam prosesnya.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu menggunakan metode studi deskriptif. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan teknik angket (kuesioner). Instrumen penelitian berupa angket dengan skala likert. Populasi penelitian berjumlah 40 Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung. Sampel yang dijadikan objek penelitian adalah 30 sekolah dengan sasaran responden kepala sekolah, guru, komite sekolah, dan tata usaha.

Adapun variabel dalam penelitian ini adalah *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang Melayani) (X_1), Kinerja Guru (X_2), dan Efektivitas Program Tahunan Sekolah (Y). Untuk menguji instrumen penelitian digunakan perangkat Ms. Office Excel dan SPSS. Teknik pengolahan data dengan menggunakan bantuan rumusan statistis untuk melihat temuan dari instrumen penelitian.

HASIL PENELITIAN

Gambaran *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang Melayani) (X_1) Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung

Berdasarkan hasil penelitian kepada 240 orang yang terbagi ke dalam empat kelompok responden, yakni guru, kepala sekolah, komite sekolah, dan tata usaha di tiga puluh Sekolah Dasar (SD) Kristen/Katolik terakreditasi A di Kota Bandung mengenai *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang Melayani) menunjukkan hasil yang sangat baik. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian bahwa gambaran *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang Melayani) di SD Swasta Kristen/Katolik yang terakreditasi A di Kota Bandung 75% berada pada kategori tinggi, 22,5% berada pada kategori sedang, 2,50% berada pada kategori rendah, dan 0% berada pada kategori sangat rendah. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan *servant leadership* (Kepemimpinan yang Melayani) di tiga puluh Sekolah Dasar (SD) Kristen/Katolik sudah berjalan dengan baik, meskipun masih ada beberapa sekolah yang belum maksimal dan tidak baik dalam proses implementasinya. Artinya, sekolah sudah menjalankan *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang Melayani) secara baik yang didasarkan pada dimensi orientasi karakter, meliputi kepedulian dalam menumbuhkan, mengembangkan sikap pelayan melalui nilai-nilai, kredibilitas, dan motivasi; orientasi orang, meliputi kepedulian seorang dalam mengembangkan dan membangun SDM melalui komitmen; orientasi tugas, meliputi kepedulian terhadap pencapaian produktivitas dan kepedulian terhadap keberhasilan; dan orientasi proses, meliputi dampak dan kepedulian efisiensi

lembaga untuk pengembangan sistem yang fleksibel, efisien, dan terbuka.

Gambaran Kinerja Guru (X_2) Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung

Hasil penelitian kepada 240 orang yang terbagi ke dalam empat kelompok responden, yakni guru, kepala sekolah, komite sekolah, dan tata usaha di tiga puluh Sekolah Dasar (SD) Kristen/Katolik terakreditasi A di Kota Bandung mengenai kinerja guru menunjukkan hasil yang sangat baik. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian bahwa gambaran Kinerja Guru di SD Swasta Kristen/Katolik yang terakreditasi A di Kota Bandung 64,17% berada pada kategori tinggi, 35,83% berada pada kategori sedang, 0% berada pada kategori rendah, dan 0% berada pada kategori sangat rendah. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru di tiga puluh Sekolah Dasar (SD) Kristen/Katolik sudah berjalan dengan baik, meskipun masih ada beberapa sekolah yang belum maksimal dan tidak baik dalam proses implementasinya. Artinya, sekolah sudah memiliki kualitas guru berkategori baik, meliputi kemampuan pedagogik, yaitu merencanakan program kegiatan belajar mengajar (KBM)/administrasi, penguasaan metode mengajar, penguasaan materi, mutu penyampaian materi, dan penguasaan keadaan kelas; kemampuan profesional, yaitu pencapaian prestasi, kepuasan peserta didik, pemahaman siswa, prestasi siswa, waktu kedatangan ke sekolah, waktu pulang dari sekolah, penelitian dan penyusunan karya ilmiah, dan pengembangan profesi, kemampuan personal; yaitu kebutuhan personal, dan kemampuan sosial, yaitu kebutuhan

sosial. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Rochman Natawijaya, 1999 hlm. 22 bahwa kinerja guru adalah gambaran hasil seseorang guru yang berkaitan dengan tugas yang diembannya dan didasarkan atas tanggung jawab profesional yang dimiliki guru tersebut. Kinerja guru adalah ujuk kerja guru yang dikaitkan dengan tugas yang diemban yang merupakan tanggung jawab profesionalnya.

Gambaran Efektivitas Program Tahunan Sekolah (Y) Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung

Hasil penelitian kepada 240 orang yang terbagi ke dalam empat kelompok responden, yakni guru, kepala sekolah, komite sekolah, dan tata usaha di tiga puluh Sekolah Dasar (SD) Kristen/Katolik terakreditasi A di Kota Bandung mengenai efektivitas program tahunan sekolah menunjukkan hasil yang sangat baik. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian menunjukkan bahwa gambaran efektivitas program tahunan sekolah di SD Swasta Kristen/Katolik yang terakreditasi A di Kota Bandung 80% berada pada kategori tinggi, 20% berada pada kategori sedang, 0% berada pada kategori rendah, dan 0% berada pada kategori sangat rendah. Artinya, penerapan efektivitas program yang didasarkan pada dimensi, yaitu kejelasan tujuan yang hendak dicapai, kejelasan strategi pencapaian tujuan, proses analisis dan perumusan kebijakan, perencanaan yang matang, penyusunan program yang tepat, tersedianya sarana dan prasarana kerja, pelaksanaan yang efektif dan efisien, dan sistem pengawasan dan pengendalian telah berjalan dengan baik dan maksimal.

Analisis Pengaruh *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang Melayani) (X_1) terhadap Efektivitas Program Tahunan Sekolah (Y) Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung

Berdasarkan hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa semua variabel bebas *Servant Leadership* dan Kinerja Guru memiliki signifikansi kurang dari 0,05, artinya semua variabel berpengaruh terhadap Efektivitas Program Tahunan Sekolah atau H_0 diterima. Berdasarkan penelitian pada variabel bebas *Servant Leadership* diperoleh t hitung = 7,095 > t tabel = 1,989 dan $sig.$ = 0,000 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas *Servant Leadership* terhadap Efektivitas Program Tahunan Sekolah SD Swasta di Kota Bandung.

Hasil penelitian di atas menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan

antara *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) terhadap efektivitas program tahunan sekolah SD Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung. Adanya kepemimpinan yang bersifat melayani akan secara langsung memengaruhi efektivitas pelaksanaan program tahunan yang sudah ditetapkan oleh sekolah yang bersangkutan.

Berdasarkan persamaan regresi ganda yang diperoleh, $Y = 13.065 + 0.426 X_1 + 0.353X_2$, dapat disimpulkan bahwa koefisien regresi X_1 memiliki tanda yang positif. Berdasarkan persamaan regresi yang diperoleh bahwa konstanta sebesar 13.065 menunjukkan bahwa tanpa ada pengaruh apapun, maka efektivitas program tahunan sekolah menjadi 13.065. Variabel bebas *servant leadership* (X_1) = 0,426, maka perubahan kualitas *servant leadership* sebesar satu satuan maka akan menimbulkan kontribusi sebesar $13.065 + 0,426 (1) = 13,496$ terhadap efektivitas program tahunan sekolah.

Hal ini dapat dimaknai bahwa perubahan positif pada *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) akan memberikan perubahan yang positif terhadap efektivitas program tahunan sekolah SD Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung. Dengan demikian, upaya peningkatan efektivitas program tahunan sekolah dapat dilakukan dengan pemimpin yang bersifat melayani dan memberikan contoh kepada *stakeholders* sekolah.

Analisis Pengaruh Kinerja Guru (X_2) terhadap Efektivitas Program Tahunan Sekolah (Y) Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung

Berdasarkan hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa semua variabel bebas *Servant Leadership* dan Kinerja Guru memiliki signifikansi kurang dari 0,05, artinya semua variabel berpengaruh terhadap Efektivitas Program Tahunan Sekolah atau H_0 diterima. Berdasarkan penelitian variabel bebas pada variabel bebas Kinerja Guru diperoleh t hitung = 5,246 < t tabel = 1,989 dengan $sig.$ = 0,000 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas kinerja guru terhadap Efektivitas Program Tahunan Sekolah SD Swasta di Kota Bandung.

Hasil penelitian di atas menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kinerja guru terhadap efektivitas program tahunan sekolah SD Swasta di Kota Bandung. Kinerja guru yang baik akan secara langsung memengaruhi efektivitas pelaksanaan program tahunan yang sudah ditetapkan oleh sekolah yang bersangkutan.

Berdasarkan persamaan regresi ganda yang diperoleh, $Y = 13.065 + 0.426 X_1 + 0.353X_2$, dapat disimpulkan bahwa koefisien regresi X_2 memiliki tanda yang positif. Berdasarkan persamaan regresi yang diperoleh bahwa konstanta sebesar 13.065 menunjukkan bahwa tanpa ada pengaruh apapun, maka efektivitas program tahunan sekolah menjadi 13.065. Variabel bebas kinerja guru (X_2) = 0,353, maka perubahan kualitas kinerja guru sebesar satu satuan akan menimbulkan kontribusi sebesar $13.065 + 0,353 (1) = 13,418$ terhadap efektivitas program tahunan sekolah.

Hal ini dapat dimaknai bahwa perubahan positif pada kinerja akan memberikan perubahan yang positif terhadap efektivitas program tahunan sekolah SD Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung. Dengan demikian, upaya peningkatan efektivitas program tahunan sekolah dapat dilakukan dengan peningkatan kinerja guru yang sistematis dan berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan pendapat Sammons et al (2005) dan Hoy dan Miskel, (2008 hlm. 303), mengemukakan bahwa pengembangan staff dalam hal ini guru serta kemampuan guru memengaruhi keefektifan serta kualitas sekolah. Pendapat di atas dapat dipahami bahwa apabila kemampuan guru memuaskan maka kinerja guru tersebut pun akan memuaskan juga. Artinya kemampuan guru berbanding lurus terhadap kinerja guru. Hal ini menjelaskan bahwa efektivitas program tahunan sekolah dipengaruhi oleh *purposeful teaching*, yang berarti guru mempunyai peran strategis dan penting dalam proses pembelajaran untuk mendukung pencapaian efektivitas program tahunan sekolah yang sudah direncanakan dan ditetapkan.

Analisis *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang Melayani) (X_1) dan Kinerja Guru (X_2) terhadap Efektivitas Program Tahunan Sekolah (Y) di Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung

Implementasi *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) dan kinerja guru secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap efektivitas program tahunan sekolah. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai koefisien korelasi *servant leadership* dan kinerja guru terhadap efektivitas program tahunan sekolah sebesar 0,776. Apabila korelasi tersebut diinterpretasikan pada tabel korelasi maka hubungan antara *servant leadership* dan kinerja guru terhadap efektivitas program tahunan sekolah memiliki hubungan yang sangat kuat sesuai dengan klasifikasi koefisien korelasi. Berdasarkan hasil perhitungan, nilai koefisien determinasi adalah 0,602 atau

60,2%. Hal ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama (simultan) variabel *servant leadership* dan kinerja guru memberikan kontribusi 60,2% terhadap efektivitas program tahunan sekolah.

Hipotesis ini juga diperkuat dengan perolehan nilai $F_{hitung} = 88,638$ sedangkan F_{tabel} dengan derajat kebebasan pada $\alpha (0.05)$ adalah sebesar 3,107. Dengan demikian, $F_{hitung} (88,638) > F_{tabel} (3,107)$ dengan nilai signifikansinya 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa adanya hubungan dan pengaruh antara *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) dan kinerja guru terhadap efektivitas program tahunan sekolah SD Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung.

Berdasarkan persamaan regresi ganda yang diperoleh, $Y = 13.065 + 0.426 X_1 + 0.353X_2$, dapat disimpulkan bahwa baik *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) maupun kinerja guru memiliki tanda yang positif. Hal tersebut dapat dimaknai bahwa perubahan positif pada peran pemimpin yang melayani dan kinerja guru akan memberikan pengaruh positif terhadap efektivitas program tahunan sekolah SD Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung. Sebaliknya, perubahan negatif pada peran pemimpin yang melayani dan kinerja guru akan memberikan pengaruh negatif juga terhadap efektivitas program tahunan sekolah SD Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Robin (2008), Wayne K. Hoy dan Miskel (2008) serta Sukmadinata Arcaro, (2005 hlm. 17) mengatakan bahwa sekolah yang bermutu harus didahului oleh efektivitas semua program yang dijalankan ke dalam sistem yang terorganisasi dan terintegrasi. Selanjutnya sekolah yang bermutu harus tersedia guru yang berkualitas, tersedia sarana dan prasarana seperti perpustakaan, laboratorium, kurikulum, kedisiplinan sekolah, serta yang menjalankan prinsip-prinsip mutu dalam hal pelayanan pendidikan di antaranya fokus pada peserta didik, keterlibatan total komponen pendidikan, kegiatan pengukuran atau evaluasi, dan penyempurnaan secara terus-menerus.

Kesimpulannya, peran *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) dan kinerja guru memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap efektivitas program tahunan sekolah SD Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung. Dengan meningkatkan peran *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) dan kinerja guru, maka efektivitas program tahunan sebuah sekolah juga dapat ditingkatkan. Tingginya efektivitas program tahunan suatu sekolah dapat meningkatkan kualitas peran kepemimpinan dan kinerja guru suatu lembaga tersebut yang

berujung pada peningkatan lembaga di masa yang akan datang.

Secara keseluruhan, bab ini telah membahas dan menganalisis data yang diperoleh melalui instrument penelitian. Berdasarkan analisis data tersebut, peneliti menemukan bahwa peran *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) dan kinerja guru memiliki pengaruh terhadap efektivitas program tahunan sekolah

secara signifikan dan positif. Bab selanjutnya dari tesis ini akan membahas mengenai kesimpulan yang didasarkan pada analisis data yang telah dipaparkan sebelumnya. Bagian akhir dari tesis ini akan membahas beberapa rekomendasi terkait dengan penelitian berikutnya dengan fokus efektivitas program tahunan sebuah lembaga di satuan pendidikan dan daerah tertentu.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Berdasarkan temuan-temuan yang diperoleh dari hasil pengolahan dan analisis data dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang Melayani) dan Kinerja Guru terhadap Efektivitas Program Tahunan Sekolah di Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung, maka penulis mengambil kesimpulan dengan merujuk pada rumusan masalah yang telah diajukan pada Bab I Pendahuluan dalam penelitian ini, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Penerapan *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) di Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung secara keseluruhan berada pada kategori tinggi dan positif. Hal ini dapat diketahui dari dimensi dan indikator-indikator *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani). Hal ini berarti bahwa personel Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung telah menunjukkan sikap yang sesuai dengan dimensi dan indikator-indikator *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang Melayani).
2. Penerapan Kinerja Guru di Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung secara keseluruhan berada pada kategori tinggi dan positif. Hal ini dapat diketahui dari dimensi dan indikator-indikator. Hal ini berarti bahwa personel Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung telah menunjukkan sikap yang sesuai dengan dimensi dan indikator-indikator kinerja guru.
3. Penerapan efektivitas program tahunan sekolah di Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung secara keseluruhan berada pada kategori tinggi dan positif. Hal ini dapat diketahui dari dimensi dan indikator-indikator. Hal ini berarti bahwa Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung telah efektif dalam pelaksanaan program tahunan sekolah.
4. *Servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap efektivitas program tahunan sekolah. Hal ini dapat

dimaknai bahwa perubahan positif pada *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) akan memberikan perubahan yang positif terhadap efektivitas program tahunan sekolah di Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung. Dengan demikian, upaya peningkatan efektivitas program tahunan sekolah dapat dilakukan dengan pemimpin yang bersifat melayani dan memberikan contoh kepada *stakeholders* sekolah. Hal ini memiliki makna bahwa semakin baik *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani), maka efektivitas program tahunan akan semakin efektif.

5. Kinerja guru memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap efektivitas program tahunan sekolah di Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung. Hal ini dapat dimaknai bahwa perubahan positif pada kinerja guru akan memberikan perubahan yang positif terhadap efektivitas program tahunan sekolah Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung. Dengan demikian, upaya peningkatan efektivitas program tahunan sekolah dapat dilakukan dengan peningkatan kinerja guru yang sistematis dan berkelanjutan. Hal ini mengandung arti bahwa semakin tinggi kinerja guru yang dimiliki tiap personel sekolah, maka efektivitas tahunan sekolah akan semakin efektif.
6. *Servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) dan kinerja guru memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap efektivitas program tahunan sekolah di Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung. Hal tersebut dapat dimaknai bahwa perubahan positif pada peran pemimpin yang melayani dan kinerja guru akan memberikan pengaruh positif terhadap efektivitas program tahunan sekolah di Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung. Sebaliknya, perubahan negatif pada peran pemimpin yang melayani dan kinerja guru akan memberikan

pengaruh negatif juga terhadap efektivitas program tahunan sekolah Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung. Tingginya efektivitas program tahunan suatu sekolah dapat meningkatkan kualitas peran kepemimpinan dan kinerja guru suatu lembaga tersebut yang berujung pada peningkatan lembaga di masa yang akan datang.

Rekomendasi

Berdasarkan penelitian pengaruh *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) dan kinerja guru terhadap efektivitas program tahunan sekolah, maka beberapa rekomendasi yang dapat dikemukakan antara lain:

1. Meskipun penerapan *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) di Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung secara keseluruhan berada pada kategori tinggi dan positif, tetapi *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) pada dimensi orang yang meliputi kepedulian seorang dalam mengembangkan dan membangun SDM melalui komitmen perlu ditingkatkan lagi. Hal ini penting karena akan mampu meningkatkan proses efektivitas program tahunan sebuah sekolah. Peningkatan dan perwujudan kepemimpinan pada dimensi orang yang meliputi kepedulian seseorang dalam mengembangkan dan membangun SDM melalui komitmen dapat dilakukan dengan cara memberikan apresiasi yang positif berupa tindakan atau bentuk kompensasi untuk setiap guru, tata usaha, dan perwakilan komita sekolah yang berprestasi untuk membangun sebuah sinergi untuk mendorong dan mencapai tujuan bersama.
2. Meskipun penerapan kinerja guru di Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung secara keseluruhan berada pada kategori tinggi dan positif, tetapi kinerja guru pada kemampuan profesional yang meliputi pencapaian prestasi, kepuasan peserta didik, pemahaman siswa, prestasi siswa, waktu kedatangan ke sekolah, waktu pulang dari sekolah, penelitian dan penyusunan karya ilmiah, dan pengembangan profesi perlu ditingkatkan lagi. Hal ini penting dilakukan karena guru merupakan salah faktor penentu mutu sekolah dan keberhasilan seluruh peserta didik. Peningkatan kemampuan profesional guru dapat dilakukan yayasan dengan cara memberikan kuesioner terhadap peserta didik untuk menganalisis kinerja guru dan kepuasan peserta didik terhadap tugas dan fungsinya. Selain itu, yayasan juga harus menginventarisir jumlah guru berdasarkan kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diampunya. Hal ini dilakukan untuk melakukan pengembangan dan peningkatan kinerja guru dengan cara mewajibkan guru untuk studi lanjut pada strata pendidikan yang lebih tinggi lagi.
3. Meskipun penerapan efektivitas program tahunan sekolah di Sekolah Dasar Swasta Kristen/Katolik di Kota Bandung secara keseluruhan sudah dilakukan dengan baik dan efektif, tetapi faktor pendukung efektivitas program tahunan sekolah pada tersediannya sarana dan prasarana kerja perlu ditingkatkan lagi dan perlu mendapat perhatian yang lebih. Hal ini penting dilakukan agar efektivitas program tahunan sekolah dapat tercapai lebih maksimal lagi, secara khusus yang berkaitan dengan peningkatan kinerja dan mutu sekolah. Yayasan dan pimpinan unit sekolah harus bersinergi dalam merencanakan dan mempersiapkan sarana dan prasarana yang memang dibutuhkan oleh guru dan SDM yang lain untuk mendukung pekerjaan sehari-hari.
4. Berdasarkan pengaruh yang diberikan oleh *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) terhadap efektivitas program tahunan sekolah, disarankan agar pembahasan penelitian selanjutnya lebih ditekankan pada dimensi proses, dimensi karakter, dan dimensi lain yang menyangkut keberhasilan sebuah kepemimpinan dalam penerapan efektivitas program tahunan di sebuah sekolah tertentu. Selain itu, kepala sekolah sebagai pimpinan dan manajer di sekolah diharapkan mengikuti pendidikan lanjutan pascasarjana sehingga memahami benar konsep kepemimpinan secara komprehensif.
5. Berdasarkan pengaruh yang diberikan oleh kinerja guru terhadap efektivitas program tahunan sekolah, disarankan agar dalam penelitian selanjutnya lebih ditekankan pada kemampuan profesional dan aspek-aspek lain yang dapat meningkatkan kinerja guru sehingga berdampak pada kualitas pembelajaran dan kualitas lulusan. Selain itu, guru harus lebih proaktif terhadap perkembangan ilmu dan pengetahuan yang dinamis.

Berdasarkan pengaruh yang diberikan oleh *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) dan kinerja guru terhadap efektivitas program tahunan sekolah, agar pembahasan akademik ketiganya lebih diperdalam. Secara khusus pembahasan yang berkaitan dengan

servant leadership dan efektivitas program tahunan sekolah harus memperhatikan dimensi-

dimensi yang berhubungan serta indikator-indikatornya dalam penelitian yang selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Mohammad. (2007). *Strategi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Angkasa.
- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian. Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Reneka cipta.
- Bafadall, Ibrahim. (1992). *Supervisi Pengajaran Teori dan Aplikasinya dalam Pembina Profesional Guru*. Bandung: Bumi Aksara.
- Casteter, B.W. (1996). *The Human Resource Function in Education Administration*. USA: Merrill.
- Cohen, L. et al. (2007). *Research Methods in Education*. New York: Routledge.
- Creswell, John W. (2010). *Research Design (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan mixed) Edisi Ketiga*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dharma, Surya. (2002). *Paradigma Baru: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Books.
- Depdiknas. (2008). *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Keempat*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- E. Mulyasa. (2005). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Suparlan.
- Harjanto. (2008). *Perencanaan Pengajaran*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Hoy, Wayne K dan Miskel, Cecil G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: Mc Graw Hill.
- Nawawi, Hadari. 1983. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta : Gunung Agung.
- Pidarta, Made. (2005). *Perencanaan Pendidikan Partisipatori Dengan Pendekatan Sistem.Cet. 3* ; Jakarta : Rineka Cipta.
- Razik, Taher A. dan Swanson, Austin D. (1995). *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Riduwan. (2010). *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Satori, Djam'an dan Komariah, Aan. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sa'ud, Udin S. dan Makmun, Abin S. (2011). *Perencanaan Pendekatan (Suatu Pendekatan Komprehensif) Cet. 5* ; Bandung : Kerjasama UPI Bandung dengan Penerbit Remaja Rosdakarya.
- Siagian, Sondang. P, (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Suharsimi Arikunto. (1985). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Bina Aksara.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Usman, Moh. Uzer, (2002). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Penerbit PT. Remaja Roasdakarya.
- . Dokumen- Dokumen**
- Peraturan Pemerintah (PP) No. 19 Tahun 2005 tentang Sistem Nasional Pendidikan.
- Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*.
- Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.