

MANAJEMEN KINERJA GURU SMP DI SEKOLAH PSKD MANDIRI

Studi Kasus Di Sekolah PSKD Mandiri, Jakarta Pusat

Tri Maelina¹

Abstract: *The objective of this research is to gain a deep understanding of performance management of junior High School teachers in PSKD Mandiri School. This research is a case study method. The validity of qualitative data obtained through the extension of time doing research and triangulation of data collection techniques and data sources in the field. The result shows: 1) teacher's performance evaluation has two type; formally in each semester and in formally. Teacher was evaluated by principal, training and mentoring staff, students, colleagues and teacher itself. 2) Training was held in the first of the years, in the middle of the year and weekly. The purpose is to develop teacher performance and professionalism. Training is presented by training and mentoring staff, teachers, other department such as finance or human resources, and organizations.*

Keywords: *Teachers Performance Evaluation, Training*

PENDAHULUAN

Guru sebagai salah satu asset dalam pengelolaan sekolah, guru memegang peranan yang sangat penting karena guru dituntut untuk bersikap secara profesional dalam pekerjaannya. Kishore (2011:11) mengatakan bahwa, "*teacher education is the backbone of an education system in a progressing nation and the teacher educator is the pivot in the system of education. Teacher education is also a teacher*". Hal ini berarti pendidik adalah sebagai tulang punggung dari sistem pendidikan untuk memajukan Negara dan pendidik juga sebagai poros dari sistem pendidikan. Pendidik adalah guru. Dengan demikian guru memegang peranan yang sangat penting untuk kemajuan suatu bangsa melalui pendidikan.

Pembinaan dan pengembangan guru bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru. Dalam perspektif manajemen sekolah, agar kinerja guru dapat ditingkatkan dan tercapainya standar tertentu, maka diperlukan manajemen kinerja. Manajemen kinerja membantu untuk meningkatkan kinerja guru secara terpadu dan terus menerus.

Everard, Morris, & Wilson (2004: 87) menyatakan bahwa "*performance management is, or should be, an opportunity for the individual to meet with his or her manager in order to take stock of their individual and joint achievements*". Hal ini berarti manajemen kinerja adalah, atau seharusnya, sebagai suatu kesempatan individu untuk bertemu dengan penyelia untuk menetapkan tujuan pribadi dan pencapaian dalam kelompok.

Salah satu sekolah yang menerapkan manajemen kinerja adalah sekolah PSKD Mandiri. Dalam bidang sumber daya manusia, diadakan penilaian kinerja untuk meningkatkan kompetensi tenaga pendidik. Sekolah juga mengadakan berbagai pelatihan untuk peningkatan kualitas guru yang disesuaikan dengan tujuan sekolah. Dengan adanya manajemen kinerja yang berkesinambungan antara penilaian kinerja, dan pelatihan, maka tercapai peningkatan sebanyak 3 % dari penilaian evaluasi kinerja tahun lalu. Hal ini berarti kinerja guru PSKD Mandiri terus mengalami peningkatan.

¹ Koordinator Guru TK-SD di Sekolah PSKD Mandiri

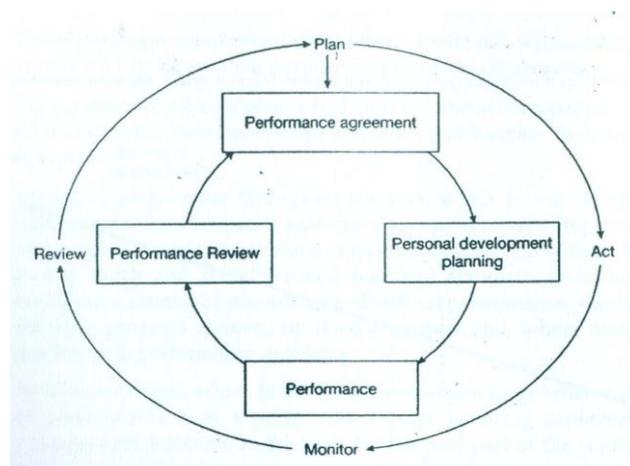
Seiring dengan perkembangan sekolah dan tuntutan sekolah akan profesionalisme guru, maka sekolah, khususnya bagian pelatihan dan mentoring guru, mengubah pola penilaian. Penilaian yang dianggap akan lebih memotivasi guru untuk meningkatkan kinerja dan profesionalisme, bukan hanya sekedar prosentasi angka. Hal ini dikemukakan oleh Glenn, tim pelatihan dan mentoring, bahwa, *"because the system that we had before. It only came from one person, which was the principal; principal directly evaluated all the teachers. That was seen as... if the principal like you, you are ok. There were no clear criteria for how the principal monitor teachers and again. It was marked behind closed doors. The whole information was shared behind closed doors. The information was discussed behind closed doors. it did not involve the teacher."*

Berdasarkan hal tersebut, peneliti tertarik untuk melihat, menggambarkan dan menganalisis sistem manajemen kinerja guru SMP di sekolah PSKD Mandiri.

Manajemen Kinerja

Noe (2012:341) menyatakan bahwa, *"we define performance management as the process through which managers ensure that employees' activities and outputs are congruent with the organization's goals. Performance management is central to gaining competitive advantages."* Hal ini berarti manajemen kinerja adalah suatu proses untuk menyakinkan manajer bahwa kegiatan pegawai dan hasil yang diharapkan sesuai dengan tujuan organisasi.

Amstrong (2006:17) mengemukakan model proses manajemen kinerja yang efektif:



Tahap pertama dari proses manajemen kinerja adalah perencanaan, yaitu mengetahui tujuan dan syarat kompetensi, dan menghasilkan perjanjian kinerja dan perbaikan kinerja dan juga rencana pengembangan pribadi. Yang kedua adalah pelaksanaan yaitu bagaimana cara untuk melaksanakan kegiatan yang diminta untuk mencapai tujuan dan rencana. Kemudian tahap ketiga adalah memonitor yaitu melihat atau menilai kemajuan dalam mencapai tujuan. Dan tahap yang terakhir adalah review, yaitu menilai hasil kerja dan pencapaian sehingga rencana kerja dapat dipersiapkan dan disetujui.

Secara umum pelaksanaan kinerja di sekolah dapat memberikan menurut Wukir (2013:111)

1. Kejelasan dan konsistensi peran, tujuan dan perilaku yang dibutuhkan dalam sekolah.

2. Pengembangan dan peningkatkan kinerja dari setiap pihak yang terlibat.
3. Peningkatan kualitas pekerjaan individu dan tim.
4. Pelatihan dan pengembangan yang lebih fokus terhadap kebutuhan.
5. Informasi mengenai hambatan dan permasalahan serta solusi yang dapat dilakukan.
6. Informasi mengenai kinerja yang baik dan yang membutuhkan perbaikan.

Berdasarkan pemaparan tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses komunikasi antara karyawan dengan manajer yang dilakukan secara terus menerus sehingga para karyawan mempunyai pemahaman bersama untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Unsur-unsur penting dalam manajemen kinerja yang dijabarkan kedalam sub fokus adalah penilaian kinerja dan pelatihan.

Penilaian Kinerja

Ivancevich dan Konopaske (2013:257) mengatakan bahwa, "*performance evaluation is the activity used to determine to extent to which an employee performs work effectively*". Sebagai bagian yang penting dalam proses manajemen kinerja perusahaan, penilaian kinerja ini berguna untuk mengetahui bagaimana pegawai bekerja secara efektif.

Gary Dessler (2013:310) mengemukakan bahwa, "*performance appraisail means evaluating an employee's and/or past performance relative to his or her performance standards;*" Hal ini berarti penilaian yang dilakukan oleh perusahaan tidak hanya melihat kinerja pegawai pada saat ini tetapi juga membandingkan kinerja pegawai di masa lalu sehingga pegawai dapat mencapai standar kinerja pribadi.

Tujuan dari penilaian kinerja dijabarkan oleh Amstrong (2006:2), "*the aim is to develop the capacity of people to meet and exceed expectation and to achieve their full potential to the benefit of themselves and the organization.*" Jadi tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja ini tidak hanya untuk individu pegawai agar dapat meningkatkan kompetensi, motivasi kerja dan pengembangan pegawai saja tetapi juga untuk keperluan organisasi. Penilaian kinerja ini dapat berguna untuk sebagai alat ukur pegawai, penetapan imbalan dan juga sebagai alat untuk penelitian sumber daya manusia.

Penilaian kinerja ini dapat dilakukan secara terorganisir dan sistematis setiap tahunnya. Seperti yang dikatakan oleh Ivancevich dan Konopaske (2013:257) bahwa, "*by contrast, a formal performance evaluation is a system set up by the organization to regularly and systematically evaluate employees performance.*"

Noe dkk (2012:340) menyatakan bahwa, "*an important part of appraising performances is to establish employee goals, which should be tied to the company's strategic goal,*" Jadi dalam penilaian kinerja, pencapaian tujuan pegawai seharusnya selaras dengan pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan sekali atau dua kali dalam setahun dan kriteria penilaian kinerja ditetapkan oleh perusahaan, sehingga perusahaan dapat melihat sejauh mana tercapainya sasaran organisasi. Hasil dari penilaian kinerja ini dapat dijadikan umpan balik untuk meningkatkan kinerja, untuk mengetahui kebutuhan akan pelatihan dan juga dapat dimanfaatkan oleh departemen sumber daya manusia untuk menganalisa kemampuan pegawai.

Pelatihan

Perusahaan atau organisasi mengerti bahwa pegawai adalah asset yang harus diperbaharui kemampuan dan perilakunya agar sesuai dengan standar

perusahaan. Oleh karena itu pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan berkaitan dengan kompetensi pegawai, pengetahuan, kemampuan dan perilaku. Hal ini diungkapkan oleh Noe dkk (2012:271), "*training refers to a planned effort by a company of job-related competencies, knowledge, skills and behaviours by employees.*"

Byars dan Rue (2003:190) mengemukakan bahwa, "*training is a learning process that involves the acquisition of skills, concepts, rules, or attitude to enhance the performance of employees.*" Pelatihan tidak hanya untuk menambah ketrampilan, konsep, peraturan ataupun perilaku tetapi juga untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Cassidy dan Kreitner (2013:181) juga menambahkan bahwa, "*training is needed for introducing changes to policies and/or procedures, cross training, and general staff development.*" Dengan demikian pelatihan diperlukan untuk memperkenalkan perubahan kebijakan dan/atau prosedur, pelatihan antar departemen dan pengembangan pegawai secara umum.

Pelatihan tidak hanya diberikan kepada pegawai baru saja tetapi juga pegawai yang telah bekerja lama di perusahaan juga memerlukan pelatihan. Hal ini dikatakan oleh Dessler (2013:272), "*training means giving new or current employees the skills that they need to perform their job.*"

Perusahaan mengadakan pelatihan kepada pegawainya bertujuan agar kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang telah pegawai peroleh dapat diterapkan pada kegiatan sehari-hari, sehingga tujuan perusahaan atau organisasi dapat tercapai. Hal ini dikatakan oleh Noe dkk (2012:217) bahwa, "*the goal of training is for employees to master the knowledge, skills, and behaviours emphasized in training and apply them to their day-to-day.*"

Gómez-Mejia dkk (2010:274) menyatakan bahwa, "*the goal of training is a fairly quick improvement in workers performance, whereas the goal of development is the overall enrichment of the organization's human resources.*" Tujuan pelatihan adalah meningkatkan kinerja pegawai secara cepat, yang mana tujuan pengembangan adalah peningkatan semua sumber daya manusia yang ada.

Beberapa metode dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelatihan pada organisasi. Beberapa metode yang biasa digunakan adalah pelatihan langsung kerja, rotasi pekerjaan, magang dan pelatihan di kelas. Hal ini dikemukakan oleh Byars and Rue (2003:192-194), "*several methods can be used to satisfy an organization's training needs and accomplish its objective. Some of the more commonly used methods include on-the-job training, job rotation, apprenticeship training, and classroom training.*"

Berdasarkan pemaparan diatas, maka dapat dikatakan bahwa pelatihan adalah proses belajar yang dilakukan oleh pegawai untuk meningkatkan kemampuan, ketrampilan dan pengetahuannya sehingga dapat mencapai tujuan organisasi yang hendak dicapai. Metode yang digunakan dalam pelatihan adalah pelatihan langsung kerja, pelatihan rotasi pekerja, magang dan pelatihan di dalam kelas.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di sekolah PSKD Mandiri. Waktu penelitian mulai dari November 2014 - Juni 2015. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus dari Robert K. Yin. Langkah-langkah penelitian di atas terdiri dari 6 (enam) kegiatan, yaitu: *plan, design, prepare, analyze, and share*. Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan sampel bertujuan (*purposive sampling*) dan *snowball*. Teknik pengumpulan data yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penilaian Kinerja

Berdasarkan data hasil wawancara, observasi dan dokumentasi, peneliti menemukan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan di PSKD Mandiri secara terjadwal dan tidak terjadwal. Penilaian guru secara terjadwal dilakukan 2-3 kali per semester sedangkan penilaian guru yang tidak terjadwal akan dilakukan oleh kepala sekolah tanpa pemberitahuan. Guru tidak hanya dinilai oleh Kepala sekolah tetapi juga oleh tim training dan mentoring juga siswa. Guru itu sendiri juga turut memberikan penilaian akan kinerjanya. Siswa sebagai komsumen pertama ikut serta memberikan penilaian sebagai objektivitas penilaian.

Sistem penilaian kinerja guru mengalami perubahan dengan adanya penambahan system penilaiin secara online yang disebut sistem 360 derajat. Hal ini dimaksudkan agar tidak terdapat efek bias seperti yang dikatakan oleh Malthis, Jackson dan Valentine (2014:346) yang menyatakan bahwa , " *the major purpose of 360 degree feedback is not to increase uniformity by soliciting like-minded views. Instead, it is designed to capture evaluation of the employee's different roles to provide richer feedback during an evaluation.*"

Kriteria penilaian guru yang ditetapkan oleh sekolah disesuaikan dengan visi dan misi sekolah. Kriteria tersebut terdiri dari *educate, communicate, teaching methods, beyond the classroom* dan *administrative duties*. Penilaian yang diberikan menggunakan *Capacity Matrix* yang dibuat oleh David Langford. Penilaian berdasarkan *Capacity Matrix* itu terdiri dari *lack of awareness=1, information=2, knowledge=3 know-how=4, wisdom=5*. Rating penilaian ini ada penjelasannya yang disebut rubrik.

Sedangkan penilaian yang dilakukan oleh siswa kriterianya adalah *Education, Communication* dan *Teaching Methods*. Skala penilaian yang dilakukan oleh siswa berdasarkan *strongly disagree=1, disagree=2, Neutral=3, agree=4, strongly agree=5*. Perbedaan kriteria ini dikarenakan siswa adalah konsumen pertama dari guru. Siswa yang mengalami dan merasakan hasil dari proses belajar mengajar dan juga mempermudah siswa untuk memberikan penilaian.

Penilaian yang dilakukan tidak hanya berdasarkan kompetensi yang diharapkan oleh pihak sekolah tetapi juga perilaku guru melalui sistem 360 derajat. Dengan demikian sekolah PSKD Mandiri dapat dikatakan menggunakan hasil ganda dan criteria perilaku. Hal ini sesuai dengan pernyataan Werner, Schuler dan Jackson (2013:300), " *.. performance is measured using multiple results and behavioral criteria that are given weights based on the importance of the various components of the job. On-half of the over all performance scores is based on individual level objective results specifically, the gains in the teacher's student standardized tes scores. The other criteria used include proficiency in teaching as measured with formal observation by administrators and master educators, commitment to the school community as assessed by administrators, school level objective results and core professionalism, which includes teacher absenteeism and tardiness.*"

Penilaian kinerja guru dapat dilakukan dengan berbagai cara, tidak hanya dengan melihat hasil tes siswa tetapi juga penilaian kecakapan guru mengajar yang diukur dari observasi kelas yang dilakukan oleh administrator dan ahli pendidikan dalam hal ini kepala sekolah dan tim training mentoring, komitmen terhadap sekolah, pencapaian atas tujuan sekolah, dan profesionalisme, termasuk kehadiran dan keterlambatan.

Setelah observasi secara terjadwal, guru akan mendapat masukan atau umpan balik dari kepala sekolah dan juga tim training mentoring. Pemberian umpan balik diberikan dengan meminta guru itu sendiri untuk menilai kinerjanya pada saat observasi. Kemudian kepala sekolah dan tim training mentoring akan memberi

masuk dan meminta guru untuk memperbaiki kekurangannya. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Werner, Schuler dan Jackson (2012:313), *"during feedback sessions, supervisors and subordinates meet to exchange information, including evaluations of performance and ideas for how to improve."*

Hasil akhir dari penilaian kinerja digunakan untuk menentukan kenaikan gaji hasil penilaian kinerja masing-masing guru. Werner, Schuler dan Jackson (2012:300) mengungkapkan bahwa *"performance scores are used to determine which teachers receive substantial bonuses as well as higher base pay."*

Pelatihan

Berdasarkan data hasil wawancara, observasi dan dokumentasi peneliti menemukan beberapa hal bahwa sekolah PSKD Mandiri memberikan pelatihan tidak hanya untuk guru yang baru tetapi pelatihan juga diberikan kepada guru yang telah lama. Gary Dessler (2013:272) menyatakan bahwa, *"training means giving new or current employees the skills that they need to perform their job."*

Pelatihan di sekolah PSKD Mandiri secara kontinue yang diadakan setiap awal tahun ajaran, pertengahan tahun pelajaran dan ada pula pelatihan yang dilakukan secara regular setiap Selasa. Hal ini berarti pelatihan dilakukan secara sistematis dan terencana seperti yang disampaikan oleh Lepak dan Gowan (2010:224), *"training is systematic process of providing employees with the competencies-knowledge, skills and abilities-required to do their current jobs."*

Pemberian pelatihan itu bermanfaat bagi para guru terutama untuk meningkatkan ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan secara profesional. Hal ini sejalan dengan pernyataan Noe Dkk (2012:271), *"the goal of training is for employees to master the knowledge, skills, and behaviours emphasized in training and apply them to their day-to-day."*

Ada berbagai macam bentuk pelatihan yang diselenggarakan, pelatihan intern di sekolah ataupun pelatihan yang diselenggarakan di luar sekolah. Pelatihan yang diselenggarakan di sekolah dan diadakan setiap Selasa diberikan oleh tim training mentoring ataupun rekan kerja yang mengikuti pelatihan di luar sekolah. Sedangkan pelatihan di awal atau pertengahan tahun ajaran diberikan oleh lembaga lain. Bentuk-bentuk pelatihan yang diselenggarakan bermacam-macam yaitu in house training, peer teaching, e-learning. Hal ini sesuai dengan pernyataan Byars and Rue (2003:192-194), *"several methods can be used to satisfy an organization's training needs and accomplish its objective. Some of the more commonly used methods include on-the-job training, job rotation, apprenticeship training, and classroom training."*

Selain itu sekolah PSKD Mandiri juga mengadakan pelatihan dengan cara mentoring dari guru yang lebih senior. Jadi guru baru akan diberi pendampingan dengan dengan guru yang lebih senior sehingga guru baru akan dapat melihat langsung berlatih tugas yang akan dikerjakannya di masa datang. Pelatihan ini sangat membantu bagi para guru baru, karena mereka akan langsung belajar di tempat dan mencontoh pekerjaan yang akan dilakukannya.

Pelatihan di sekolah PSKD Mandiri dilakukan oleh beberapa orang, sesuai dengan pernyataan Warner, Schuler dan Jackso (2012:257) bahwa *"training and development activities may be provided by any of several people, including: supervisors and other managers, coworkers, internal or external subject matter experts, the employee."* Kegiatan pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan oleh beberapa orang, termasuk supervisor dan manajer bagian lain, teman kerja, orang dalam atau dari luar yang berpengalaman di bidangnya atau pekerja itu sendiri.

Setelah pelatihan, pengawasan dalam penerapan pelatihan dilakukan oleh tim training dan mentoring walaupun belum secara konsisten. Kepala sekolah mengadakan pengawasan dan evaluasi melalui observasi penilaian dan dibantu oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum yang memeriksa rencana pengajaran. Kepala sekolah juga memberikan masukan untuk peningkatan kemampuan guru yang mengalami kesulitan. Hal ini sesuai dengan konsep Mathis, Jackson dan Valentine (2014:276) yang mengemukakan bahwa , “*for individuals to master new concepts and acquire new competencies, they must receive accurate diagnostic feedback about their performance.*” Oleh karena itu pemberian umpan balik yang tepat dan member solusi yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi pegawai dapat membantu pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

Dengan demikian penilaian dan pengawasan kepala sekolah ataupun tim training dan mentoring sangat diperlukan. Hal ini karena para guru juga membutuhkan bimbingan dan motivasi agar dapat meningkatkan kinerjanya dan juga kompetensi dalam mengajar.

PENUTUP

Kesimpulan: Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja berjalan dengan baik 1) Sekolah PSKD Mandiri melakukan penilaian kinerja guru dengan 2 cara yaitu secara formal; berdasarkan jadwal dan secara informal. Penilaian kinerja secara formal berarti observasi di kelas dilakukan secara terjadwal sesuai dengan kesepakatan antara guru dan kepala sekolah sedangkan penilaian secara informal adalah kepala sekolah akan datang sewaktu-waktu tanpa pemberitahuan terlebih dahulu, 2) Penilaian kinerja guru mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan dan tuntutan yang sesuai dengan visi misi sekolah, Hal ini terlihat dengan adanya penambahan penilaian 360 derajat yaitu penilaian yang dilakukan oleh diri sendiri, teman sejawat dan juga pimpinan, 3) Pihak sekolah mengharuskan standar minimal nilai yang harus dicapai oleh guru adalah 3.5. Namun demikian apabila ada guru yang belum mencapai standar yang ditetapkan, maka akan kembali diberi pengarahan dan pelatihan. 4) Ada berbagai macam pelatihan yang diselenggarakan oleh sekolah PSKD Mandiri yaitu pelatihan internal di sekolah, pelatihan external diluar sekolah, dan pelatihan on line, 5) Pengawasan dan evaluasi penerapan hasil pelatihan dilakukan oleh kepala sekolah dan tim pelatihan dan mentoring melalui observasi penilaian. Wakil kepala sekolah bidang kurikulum membantu pengawasan dengan memeriksa rencana pengajaran; apakah rencana pengajaran sudah menerapkan *quality tools* dan *Seven Habits*, 6) Pada saat penerapan di kelas, guru mengalami beberapa kendala yaitu penyesuaian dengan siswa, waktu untuk penerapan, kebingungan bagaimana caranya menerapkan di dalam kelas. Tim pelatihan dan mentoring menyediakan waktu untuk bertanya apabila guru mengalami kesulitan. Pihak mentoring juga bersedia memberikan solusi dari permasalahannya, namun guru lebih nyaman untuk bertanya kepada teman sejawat.

Rekomendasi: Pimpinan atau kepala sekolah ataupun pihak tim training dan mentoring dapat: (1) Mensosialisasikan sistem penilaian dan standar yang harus dicapai oleh guru serta pemberian penghargaan kepada guru atas prestasi yang telah dicapai pada awal tahun ajaran sehingga dapat memotivasi guru untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik. (2) Pihak training dan mentoring ataupun kepala sekolah hendaknya aktif mengadakan observasi informal sehingga dapat langsung membantu guru-guru yang mengalami kesulitan dalam mengajar. (3)

Adanya kerjasama antara pihak manajemen sekolah dan pihak mentoring dan training dalam membuat perencanaan pelatihan sehingga pelatihan akan lebih tepat mengenai sasaran untuk peningkatan kompetensi guru. (4) Pengawasan dan evaluasi setelah pelatihan hendaknya lebih disusun dengan baik. Pihak kepala sekolah dan tim training mentoring dapat membuat jadwal sendiri untuk mengawasi dan mengevaluasi serta membantu para guru yang kesulitan dalam penerapan pelatihan. Oleh karena itu sebaiknya pihak manajemen sekolah tidak lagi memberi tugas mengajar yang terlalu banyak sehingga tim training dan mentoring akan lebih fokus dengan tugasnya.

DAFTAR RUJUKAN

- Amstrong Michael, *Performance Management; Key Strategies and Practical Guidelines*, USA: Kogan Page Limited, 2006
- Bogdan Robert C. Bogdan, Sari Knopp Biklen, *Research For Education An Introduction to Theories and Methods USA: Pearson Education, Inc, 2007*
- Byars Lloyd L., Leslie W. Rue, *Human Resource Management*, Singapore: Mc Graw Hill, 2003.
- Cassidy Carlene, Robert Kreitner, *Supervision*, London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2013.
- Dessler Gary, *Human Resources Management*, England: Pearson Education, 2013.
- , *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terjemahan, Jakarta: PT. Indeks, 2006.
- Dharma Surya, *Manajemen Kinerja*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.
- Everard K.B, Geoffrey Morris, Ian Wilson, *Effective School Management*, Paul Chapman Publishing, 2004.
- Gómez-Mejia Luis R., David B. Balkin & Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, England: Pearson, 2010.
- Harvard Business School Press, *Performance Management, Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees*, Boston: 2006
- Ivancevich John M., Robert Konopaske, Singapore: Mc Graw Hill, 2013.
- Kishore N, *Job Satisfaction of B.ED. Teacher Educators*, India: Discovery Publishing House PVT.LTD, 2011.
- Lepak David, Mary Gowan, *Human Resources Management: Managing Employees for Competitive Advantage*, England: Pearson Education International, 2010.

- Noe Raymond A., John R. Hollenbeck, Berry Gerhart & Patrick M. Wright, *Human Resources Management*, Singapore: Mc Graw Hill, 2012.
- Pidarta, Made, *Landasan Kependidikan: Stimulus Ilmu Pendidikan Bercorak Indonesia*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2007
- Sugiono, *Metode Penelitian Manajemen*, Alfabeta: Bandung, 2013.
- Soyomukti Nuraini. *Pendidikan Berperspektif Globalisasi*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Penerbit Alfabeta, 2008
- Werner Steve, Randal S. Schuler, Susan E. Jackson, *Human Resource Management, Eleventh Edition*, Canada: South Western, Cengage Learning, 2012.
- Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*, Yogyakarta: Multi Presindo, 2013.
- Yin Robert K., *Qualitative Research From Start to Finish* New York: The Guilford Press, 2011.
- , *Case Study Research Design and Methods Fourth Edition* USA: Sage Publication Inc, 2009.