

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Guru

Trisni Handayani

Pendidikan Ekonomi, FKIP, Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka
trisnihandayani@yahoo.com

Abstrak

Penelitian bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru di SMK Mandiri Bekasi. Metode yang digunakan adalah penelitian kepustakaan dan penelitian survey. Peneliti melakukan analisis dokumentasi, observasi, wawancara dan penyebaran kuisioner kepada para guru di SMK Mandiri Bekasi. Populasi penelitian adalah seluruh guru SMK Mandiri Bekasi (32 orang guru) digunakan teknik pengambilan sampling *purposive sampling*. Jumlah sampel penelitian 25 orang guru, terdiri dari 14 guru perempuan dan 11 orang guru laki-laki. Teknik pengumpulan data digunakan dengan teknik analisa kuantitatif deskriptif dengan menggunakan statistik, analisa regresi, teknik analisa korelasi *product moment*, pengujian signifikansi, dan koefisien determinasi. Penelitian menyimpulkan bahwa; *Pertama*, terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi dengan kinerja guru di SMK Mandiri Bekasi. Hasil tersebut diperoleh berdasarkan pada pengujian hipotesis yaitu untuk koefisien korelasinya diperoleh r Hitung lebih besar r Tabel pada taraf signifikansi 5% adalah $0,460 > 0,396$. Jika dilihat dari interpretasi nilai r antara 0,40 sampai dengan 0,599 mempunyai hubungan sedang maka tingkat hubungan sedang. Untuk pengujian signifikansinya diperoleh t Hitung lebih besar dari t Tabel pada taraf signifikansi 0,05 adalah $2,489 > 2,060$. Sedangkan untuk koefisien determinasi diperoleh bahwa kontribusi yang diberikan oleh kompensasi terhadap kinerja guru di SMK Mandiri Bekasi adalah sebesar 21%, sedangkan sisanya sebesar 79% ditentukan oleh faktor lain yang tidak diteliti seperti gaya kepemimpinan kepala sekolah, disiplin guru, motivasi guru dan lingkungan kerja. *Kedua*, dari perhitungan tersebut maka disimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara kompensasi terhadap kinerja guru di SMK Mandiri Bekasi.

Kata kunci: kompensasi, kinerja guru, penelitian survey.

Abstract

Research intended to investigate how much the influences of compensation on the teacher's performance at SMK Mandiri Bekasi. Research methods used was library research and survey. The Researcher did document analysis, observations, interviews, and questionnaires. Research population was all teachers at this school (32 teachers). Sampling method used was the purposive sampling method, by this method chosen 25 teachers as research participants; 14 female teachers and 11 male teachers. Research data collected and analyzed by statistical quantitative descriptive analysis, regression analysis, product moment correlation analysis technique, significance measurement and also determinant coefficient measurement. From the research concluded that: 1) there were significant influences of compensation toward teacher's performance at SMK Mandiri Bekasi. This acquired from hypothesis testing of the correlation coefficient. Counted t bigger than t table value as 5% of significant level; $0.460 > 0.396$. From r value interpretation resumed that the value of r scale between 0,40 – 0,599 indicated medium level relation. From the research concluded that: 1) there were significant influences of compensation toward teacher's performance at SMK Mandiri Bekasi. This acquired from hypothesis testing of the correlation coefficient. Counted t bigger than t table value as 5% of significant level; $0.460 > 0.396$. From r value interpretation resumed that the value of r between 0.40 – 0.599 indicated medium level relation. The measurement of the significance level resulted that counting t value bigger than t table value at 0.05 significance level was $2.489 > 2.060$. The determinant coefficient calculation resulted that the contribution of compensation to the teacher's performance at SMK Mandiri Bekasi was 21%, the rest contributed by other factors as the principal leadership style, teacher's discipline, teacher's motivation, and work condition. 2) From the data calculation summarized that there were positive influences of compensation toward the teacher's performance at SMK Mandiri Bekasi.

Keywords : compensation, teachers's performance, survey research.

PENDAHULUAN

Sekolah sebagai pengguna jasa guru, dituntut untuk membina dan mengembangkan kualitas penunjang kegiatan belajar yang baik, dari para pendidik agar sekolah memiliki output sesuai harapan masyarakat. Pembinaan untuk pendidik sangat beraneka ragam, mulai dari mengikut sertakan dalam seminar, sampai memberikan bea siswa kepada guru untuk melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Harus diakui para pendidik adalah merupakan faktor utama dalam proses pendidikan. Fasilitas pendukung pendidikan yang lengkap dan canggih ditunjang oleh keberadaan guru yang berkualitas maka akan menimbulkan proses belajar mengajar yang baik. Dari proses belajar mengajar inilah diharapkan akan menghasilkan hasil belajar yang baik. Namun perlu diingat bahwa meskipun proses belajar mengajar yang telah di rumuskan dengan baik, belum tentu hasil yang diperoleh optimal. Hal ini disebabkan banyaknya hal yang memengaruhi hasil belajar siswa salah satunya siswa itu sendiri.

Salah satu cara untuk menggerakkan guru agar aktif melaksanakan tugasnya secara profesional adalah dengan memberikan kompensasi atau imbalan jasa, baik yang berbentuk uang, tunjangan maupun fasilitas-fasilitas lainnya sesuai dengan kebijakan yang berlaku. Pemberian kompensasi ini merupakan salah satu alat perangsang dalam menumbuhkan semangat dan gairah kerja. Guru yang memiliki semangat dalam mengajar diasumsikan dengan mudah dapat meningkatkan kinerjanya dalam mendidik dan mengajar siswa.

Namun banyak opini yang berkembang di masyarakat yang menyatakan bahwa profesi guru sampai saat ini dianggap kurang bergengsi dan kinerjanya di nilai belum optimal, padahal peranan guru sangat penting sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional. Hingga saat ini pemerintah memperhatikan persoalan guru dan pendidikan formal karena persoalan guru semakin menjadi persoalan pokok dalam pembangunan pendidikan nasional disebabkan oleh adanya tuntutan perkembangan masyarakat dan perubahan global.

Kinerja seorang guru ini dapat dilihat bagaimana cara seorang guru itu dalam menyelesaikan tugasnya. Hasil dari kinerja guru ini adalah prestasi belajar siswa yang baik. Bukan semata-mata nilai yang bagus yang tertera pada raport, akan tetapi kemampuan siswa itu sendiri atau kemampuannya dalam menerima pelajaran. Dengan demikian hasil akan memuaskan dan akan mudah mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sumber permasalahan pendidikan terbesar adalah perubahan, karena itu permasalahan di dunia pendidikan yang selalu berubah seiring perubahan di masyarakat akan selalu ada sampai kapanpun. Institusi pendidikan dituntut untuk mampu menyesuaikan dengan perubahan yang ada dalam masyarakat. Demikian pula dengan guru, yang senantiasa dituntut untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Banyaknya faktor – faktor yang mempengaruhi tujuan pendidikan bisa menyebabkan munculnya permasalahan-permasalahan yang dihadapi guru seperti ketidak mampuan untuk menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi disekelilingnya. Hal itu bisa terjadi karena keterbatasan-keterbatasan sebagai individu atau keterbatasan kemampuan sekolah dan pemerintah. Permasalahan pendidikan senantiasa muncul karena adanya tuntutan agar para komponen institusi pendidikan termasuk guru dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan yang ada di masyarakat, baik secara lokal, nasional, maupun global.

Permasalahan pendidikan di Indonesia, baik secara langsung maupun tidak langsung, dapat dikatakan berkaitan dengan kinerja guru yang belum memadai. Mutu lulusan sekolah keguruan yang rendah menjadi salah satu penyebabnya sehingga mutu guru-pun menjadi rendah.

Permasalahan guru di Indonesia harus diselesaikan secara komprehensif menyangkut semua aspek terkait yaitu kemampuan profesional, jenjang karier, kesejahteraan, pembinaan, perlindungan profesi, dan administrasinya. Institusi pendidikan jangan terfokus hanya terhadap masalah finansial semata, karena karena pengalaman menunjukkan bahwa sebagian banyaknya gaji atau tunjangan yang di peroleh selalu masih ada saja perasaan “kurang”. Selain itu juga belum ada peraturan dibidang pendidikan yang secara tegas mengharuskan guru untuk meningkatkan kualitas pengajarannya sesuai dengan standar yang ditentukan, yang ada barulah himbauan saja. Keberadaan peraturan seperti ini akan memberikan konsekuensi bila seorang guru tidak mampu meningkatkan kinerja. Saat ini banyak dijumpai guru – guru yang menyambi kerja dengan memberikan les-les privat pada siswa-siswa tertentu, hal ini menimbulkan kecemburuan sosial dan menambah beban atau pengeluaran orang tua, sehingga rasa tanggung jawab moral dari guru terhadap peserta didik terkikis perlahan-lahan karena orientasi materi lebih besar.

Kinerja seorang guru dapat tercermin dengan baik bila hasil kinerja guru dapat dihargai dengan baik pula. Salah satu hal yang dapat meningkatkan kinerja guru adalah

dengan pemberian kompensasi berupa gaji maupun jenis tunjangan lainnya. Masalah kompensasi dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi, diharapkan kompensasi tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuas kebutuhan materialnya akan tetapi sudah dikaitkan dengan harkat dan martabat manusia. Kompensasi bisa sangat berpengaruh terhadap kinerja guru. Seorang guru umumnya akan memilih tempat mengajar dengan kompensasi yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan sekolah yang lain. Tidak menutup kemungkinan guru mengajar di beberapa sekolah, demi mengejar kompensasi yang layak, bahkan dengan mengabaikan kualitas kinerja yang semestinya dia peroleh.

Pengertian Kinerja

Saat proses belajar dan pembelajaran berlangsung, banyak faktor yang menentukan seseorang dapat menguasai materi yang disajikan oleh guru, salah satunya adalah kinerja guru. Kinerja guru dalam proses belajar mengajar sangat penting dan merupakan syarat mutlak untuk menentukan hasil belajar siswa. Sebab kinerja guru merupakan masalah yang kompleks yang harus diperhatikan oleh para guru untuk meningkatkan hasil positif dalam mengajar, seperti juga guru hendaknya memiliki kepekaan terhadap beragam kompleksitas keadaan siswa.

Prestasi seorang guru dalam bekerja dapat dilihat dari kemampuannya menetapkan ide, gagasan, maupun rancangan terhadap suatu pekerjaan dan melakukan pekerjaan tersebut secara efektif dan efisien. Untuk memudahkan pengertian kinerja diuraikan terlebih dahulu pengertian kinerja menurut para ahli.

Menurut E. Mulyasa (2004) Kinerja atau *performance* dapat diartikan dengan “...*output drive from processes, human or otherwise*”, jadi kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1994) kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja. Hasil yang dicapai seseorang dalam bekerja merupakan prestasi kerja yang didalamnya mewujudkan kemampuan kerja yang baik, sehingga kepala sekolah puas dengan hasil kerja yang telah dilakukan.

Kamus Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi menyebutkan bahwa kinerja atau *performance* adalah hasil yang diinginkan dari perilaku (Amin Wijaya Tunggal, 1997) Dalam proses belajar dan pembelajaran banyak faktor yang menentukan seseorang dapat menguasai materi yang disajikan salah satunya adalah kinerja guru

dalam mengajar, bagaimana caranya agar siswa dapat menguasai materi pelajaran yang di sampaikan oleh guru. Yang diharapkan dari proses belajar mengajar yaitu berupa hasil bagaimana siswa dapat menerima dan mengaplikasikan materi pelajaran yang disampaikan oleh seorang guru.

Performance atau kinerja menurut Suyadi adalah “hasil kerja yang diperoleh seseorang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Suyadi Prawirosentoro, 1999).

Menurut Mangkunegara (2005) kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari pendapat tersebut dapat terlihat bahwa prestasi kerja merupakan bagian dari kinerja yang sebagai hasil pekerjaan yang telah selesai dilakukan dengan baik secara kualitas (mutunya), maupun secara kuantitas (jumlahnya) serta dilakukan dengan rasa penuh tanggung jawab terhadap tugas atau pekerjaan yang juga merupakan kewajiban bagi seorang guru kepada lembaga pendidikan.

Sedangkan menurut Fremont (1995) kinerja adalah “merupakan proses kerja dari seseorang individu untuk mencapai tujuan yang relevan. Sementara itu Soeprihanto (1996) mengemukakan “kinerja seorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran kriteria yang telah disepakati bersama”. Definisi tersebut tampak telah spesifik karena adanya ukuran perbandingan untuk mengetahui hasil kerja seorang guru. Perbandingan tersebut dapat dilihat dari aspek waktu maupun standar target dari suatu pekerjaan. Di samping itu, guru dianggap memiliki prestasi kerja apabila hasil kerjanya melebihi standar atau target yang telah ditetapkan.

Menurut Efendi (2005) “kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau pelaku nyata yang sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja guru merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan sekolah untuk meningkatkan kinerja. Salah satu diantaranya adalah dengan melalui penilaian kinerja.

Tabrani (2001) menyatakan bahwa kinerja adalah “kebiasaan seseorang untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai dengan aturan, norma, dan nilai-nilai yang berlaku. Sedangkan Rivai (2005) mengemukakan “kinerja adalah merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli diatas penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya secara efektif dan efisien baik kuantitas maupun kualitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Di dalam pencapaian kinerja ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

a. Faktor Kemampuan (*ability*). Secara lebih spesifik, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *readibility* (*knowledge and skill*) bila pegawai memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya, maka pegawai akan mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Faktor Motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri sendiri agar terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Sementara menurut Philips Moon (1994), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai yaitu: keterampilan dan pengetahuan pegawai; sumber daya yang tersedia; kualitas dan gaya manajemen yang ada, dan; tingkat motivasi pegawai serta sejauh mana pekerjaan tersebut sesuai dengan dirinya.

Terdapat beberapa aspek yang dapat dijadikan ukuran dalam mengukur tingkat kinerja seseorang, sebagaimana diungkapkan oleh Mitcell, yang diterjemahkan oleh Sedarmayanti, menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek yaitu:

a. *Quality of work*. Kualitas kerja yang baik dapat menunjukkan tingkat kinerja seseorang. Kualitas kerja seorang pegawai dapat terlihat dari ketelitian dan ketepatannya dalam bekerja. Sehingga semakin baik kualitas kerjanya maka semakin baik tingkat kinerjanya.

b. *Promptness*. Seorang pegawai dapat pula dikatakan memiliki kinerja yang jika memenuhi aspek *promptness* atau ketepatan waktu. Maksudnya pegawai tersebut mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai waktu yang telah ditentukan oleh organisasi.

c. *Initiative*. Inisiatif seorang pegawai berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitasnya dalam membentuk ide-ide, sehingga jika sikap pegawai memiliki inisiatif yang baik, maka diharapkan akan mampu menghasilkan sesuatu yang baik dalam pekerjaannya.

d. *Capability*. Kemampuan dapat menunjukkan tingkat kinerja seseorang. Kemampuan seorang pegawai dapat terlihat dari keahliannya yang dimilikinya.

e. *Communication*. Kemampuan seorang pegawai dalam berkomunikasi baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerjanya juga mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Berupa kemampuan dalam menerima dan menyampaikan informasi dengan benar dan tepat. Tanpa adanya komunikasi yang baik setiap pekerjaan tidak dapat diselesaikan dengan baik (Sedarmayanti, 2001).

Untuk lebih memahami tantangan kinerja tentang tenaga kependidikan, berikut ini di sajikan beberapa pendapat mengenai model kinerja antara lain yaitu:

a. Model Vroomian. Vroom mengemukakan bahwa “*performance = f (Ability X Motivation)*”. Menurut model ini kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antara kemampuan dengan motivasi.

b. Model Lawler dan Porter. Keduanya mengemukakan bahwa “*performance = Effort X Ability X Role Perceptions*”. *Effort* adalah banyaknya energi yang dikeluarkan seseorang dalam situasi tertentu, *abilities* adalah karakteristik individu seperti inteligensi, keterampilan, sifat sebagai kekuatan potensial untuk berbuat dan melakukan sesuatu. Sedangkan *role perceptions* adalah kesesuaian antara usaha yang dilakukan seseorang dengan pandangan atasan langsung terhadap tugas yang seharusnya dikerjakan.

Menurut Henry Simamora (1995) kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan usaha untuk mencapai tingkat produktivitas organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja merupakan hal yang penting sehingga perlu ditetapkan adanya standar kinerja. Kinerja

tersebut haruslah dinyatakan dalam angka. Mudah diukur, dan dipahami oleh pegawai.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja guru. Kegiatan ini di maksudkan untuk mengukur kinerja masing-masing guru dalam mengembangkan kualitas kerja dan pembinaan selanjutnya, tindakan perbaikan atas pekerjaan yang tidak sesuai dengan pekerjaan yang diharapkan. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan *feed back* kepada tenaga kependidikan dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya. Secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijakan terhadap tenaga kependidikan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan dan sebagainya. Penilaian kinerja dapat menjadi landasan kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti perekrutan, seleksi, penempatan, perencanaan karier yang tentu saja merupakan salah satu kegiatan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia.

Penilaian kinerja secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Agar penilaian kinerja dapat berjalan dengan baik dan efektif, maka pengukuran tentang penilaian kinerja perlu dilakukan secara berkesinambungan. Hal tersebut membantu mengurangi terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan kerja, sehingga pegawai diharapkan selalu berusaha memperbaiki kerjanya.

Simamora menyatakan (1995) “penilaian kinerja adalah proses yang mengukur kinerja pegawai, yang mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan.” Sedangkan menurut Sastrohadiwiryo (2005), selain dapat digunakan sebagai standar dalam penentuan tinggi rendahnya kompensasi serta administrasi bagi tenaga kerja, penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan 1) Sebagai data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pembangunan jangka panjang; 2) Nasihat yang perlu disampaikan kepada para tenaga kerja; 3) Alat untuk memberikan umpan balik yang mendorong ke arah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki atau meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kerja; 4) Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari seorang pemegang tugas dan pekerjaan, dan; 5) Landasan atau bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan, baik promosi, mutasi, maupun kegiatan ketenagakerjaan lainnya.

Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan dalam melaksanakan suatu pekerjaan, kesetiaan, tanggung jawab, ketaatan, kehadiran, kejujuran, kerjasama dan kepemimpinan. Kinerja merupakan hasil kerja kongkrit yang dapat diamati dan diukur. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal yang terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mengetahui sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil.

Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan satu hal yang dianggap penting dalam meningkatkan kinerja guru walaupun bukan satu-satunya. Masalah kompensasi merupakan hal yang berkaitan dengan aspek kesejahteraan guru. Pemberian kompensasi merupakan salah satu proses yang kompleks tetapi penting bagi pegawai manapun.

Pentingnya kompensasi bagi guru sangat berpengaruh terhadap perilaku dan hasil kerjanya, sedangkan bagi lembaga pendidikan kompensasi mencerminkan upaya untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki. Kompensasi harus mempunyai dasar logika, rasional dan dapat dipertahankan karena menyangkut faktor emosional dari sudut pandang seorang guru. Apabila guru memandang kompensasi yang diterimanya tidak memadai maka semangat dan kerjanya akan menurun. Sebaliknya jika kompensasi yang diterima sesuai dengan apa yang telah dilakukan maka kepuasan kerja, semangat dan kinerja guru-pun akan meningkat.

Menurut Siswanto Sastrohadiwiryo (2005) kompensasi adalah “Imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Sedangkan menurut Panggabean (2008) kompensasi adalah “setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi”. Jadi kompensasi itu tidak hanya berupa uang saja akan tetapi juga penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai akan prestasi yang telah diraihinya. Pendapat lain dari Filippo (1996) menyatakan kompensasi adalah “Balas jasa yang memadai dan layak kepada personalia untuk sumbangan mereka kepada tujuan organisasi”. Menurut Rivai (2005), kompensasi adalah “sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada organisasi”.

Pendapat lain dari Moekijat (1995) menyebutkan bahwa kompensasi adalah “apa yang diterima pegawai sebagai pertukaran pekerjaannya”. Pertukaran pekerjaan disini maksudnya upah yang diberikan berdasarkan periode tertentu. Apabila kompensasi itu dilaksanakan dengan memadai maka pegawai kemungkinan besar akan merasa puas dan semangat untuk mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi jika pegawai menerima kompensasi yang tidak memadai, maka pelaksanaan pekerjaan, motivasi dan kepuasan akan berkurang sehingga kinerjanya menurun.

Menurut Handoko (1995) kompensasi adalah “segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”. Guru dalam melaksanakan tugasnya agar semangat perlu adanya pemicu salah satunya yaitu balas jasa yang mereka terima sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan untuk lembaga pendidikan.

Menurut Malayu (2000) kompensasi adalah “merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang di berikan perusahaan. Barang langsung disini maksudnya berupa gaji, upah dan insentif.

Sedangkan menurut Simamora (1995) kompensasi adalah “merupakan bentuk pengembalian (*return*) finansial, jasa-jasa berwujud dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian. Menurut Basu Swastha (1995) kompensasi adalah “imbalan jasa yang diberikan secara tertentu dalam jumlah tertentu oleh organisasi kepada para karyawan atas kontribusi tenaganya yang telah diberikannya untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya menurut Efendi (2005) kompensasi adalah “keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain.

Berdasarkan pengertian kompensasi yang dikutip dari beberapa ahli diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa kompensasi guru adalah segala sesuatu yang diterima para guru atas hasil kerjanya sebagai imbalan balas jasa baik berupa finansial maupun bukan finansial guna terwujudnya tujuan pendidikan.

Jenis-Jenis Kompensasi

Pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan

kompensasi bukan finansial. Selanjutnya kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Sedangkan kompensasi bukan finansial dapat berupa penghargaan pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Adapun jenis-jenis kompensasi antara lain:

- a. Kompensasi dalam Bentuk Finansial terdiri dari
 - 1) Gaji. Adalah finansial langsung yang berupa imbalan sejumlah uang yang ditetapkan dan diterima seorang pegawai atas pekerjaannya secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan.
 - 2) Upah. Adalah finansial langsung yang pembayarannya atas dasar jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.
 - 3) Insentif. Adalah finansial langsung berupa imbalan yang dibayarkan kepada pegawai karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
 - 4) *Fringe Benefit*. Kompensasi tidak langsung yang berupa tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan tertentu terhadap semua pegawai dalam usaha meningkatkan kesejahteraan pegawai. Seperti tunjangan jabatan, tunjangan hari raya, tunjangan keluarga, bonus, asuransi kesehatan, asuransi jiwa dan bantuan perumahan.
- b. Kompensasi Dalam Bentuk Bukan Finansial

Bentuk kompensasi ini berupa jasa-jasa yang diberikan oleh organisasi dalam bentuk penghargaan baik penghargaan kesetiaan, keteladanan dan prestasi. Kompensasi non finansial ini dapat juga berupa lingkungan pekerjaan.

Kompensasi acapkali juga disebut penghargaan, karena kompensasi ini selain balas jasa berupa uang juga balas jasa bukan uang. Pada umumnya kompensasi diberikan untuk:

- 1) Menarik pegawai dalam jumlah dan kuantitas yang diinginkan
- 2) Mendorong agar lebih berprestasi.
- 3) Mempertahankan pegawai yang produktif dan berkualitas agar tetap setia.

Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Untuk mencapai keadilan dalam pemberian kompensasi maka ada beberapa faktor penting yang perlu diperhatikan dalam penetapan kompensasi yaitu:

- a. Pendidikan. Faktor latar belakang pendidikan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam

menetapkan kompensasi karena berdasarkan latar belakang pendidikan dapat dijadikan sebagai tolak ukur pemberian kompensasi sesuai dengan jenjang pendidikan terakhir, antara guru yang lulusan sarjana dengan lulusan SMA, dapat terlihat perbedaan jumlah kompensasi yang diterima oleh guru.

- b. Pengalaman. Pengalaman merupakan keadaan yang didapat seseorang dengan melihat dan merasakan langsung pekerjaan yang dihadapi, sehingga seseorang menjadi tahu, mengerti dan memahami seluk beluk pekerjaannya. Pengalaman ini berupa pengetahuan dalam hal pekerjaan hal ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan kompensasi. Sehingga dapat dilihat antara guru yang berpengalaman dengan yang kurang berpengalaman.
- c. Tanggungan. Tanggungan merupakan beban yang harus dipikul oleh pegawai. Tanggungan ini dapat dijadikan penentuan kompensasi, penetapan tanggungan yang diberikan suatu organisasi biasanya ditetapkan melalui kebijakan organisasi tersebut. Sekolah akan memberikan dasar pertimbangan dalam pemberian kompensasi kepada guru yang mempunyai tanggungan keluarga besar.
- d. Kemampuan lembaga pendidikan. Kemampuan sekolah merupakan hal yang harus dipertimbangkan, karena aktivitas didalam lembaga pendidikan antara yang satu dengan yang lain saling berhubungan apalagi jika di sekolah swasta.
- e. Keadaan Ekonomi. Berhubungan dengan ongkos hidup, dimana penetapan kompensasi melalui penentuan batas minimal biaya hidup guru sesuai dengan ketentuan yang berlaku di sekolah.
- f. Kondisi Pekerjaan. Kondisi pekerjaan juga merupakan hal yang dijadikan faktor penentu kompensasi, karena ada beberapa pekerjaan yang dalam pelaksanaannya sangat sulit dan berbahaya, sehingga dapat mengancam keselamatan.

METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. *Library Research* (Penelitian Kepustakaan), yaitu peneliti membaca buku-buku sebagai literatur yang berhubungan dengan masalah kegiatan mengenai kompensasi dan kinerja guru serta buku lain yang berhubungan dengan penelitian ini.

2. *Field Research* (Penelitian Lapangan), yaitu mengadakan penelitian dan peninjauan secara langsung pada objek yang akan diteliti yaitu pada SMK Mandiri Bekasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh jumlah guru yang ada di SMK Mandiri Bekasi sebanyak 32 orang guru. Cara pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dengan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2004) Karena penelitian ini mengenai kompensasi yang diberikan sekolah kepada guru guna meningkatkan kinerja guru, yaitu guru yang lebih lama mengajar, karena guru tersebut telah berpengalaman dalam pemberian kompensasi yang berada di SMK Mandiri Bekasi Pengumpulan data menggunakan wawancara dan kuesioner. Adapun jumlah sampel penelitian yang diambil adalah sebanyak 25 orang guru, terdiri dari 14 orang responden guru perempuan dan 11 orang responden guru laki-laki.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam membuat teknik pengumpulan data tentang pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru di SMK Mandiri Bekasi, peneliti menggunakan teknik sebagai berikut:

1. Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan langsung pada objek yang diteliti.
2. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan wawancara langsung kepada guru di SMK Mandiri Bekasi
3. Penyebaran Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara menyebar instrumen kepada responden yaitu guru di SMK Mandiri Bekasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kinerja Guru Di SMK Mandiri Bekasi

Kinerja tenaga kependidikan dapat dilihat dari bagaimana seorang guru dalam mengajar dan menyelesaikan tugasnya dengan baik. Penilaian kinerja guru di SMK Mandiri Bekasi dilakukan pada awal bulan dengan melihat prestasi, dan kehadiran, kemudian pada tengah semester setiap tahun ajaran (pada 3 bulan sekali) memberikan penilaian kepada guru, yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Pada akhir tahun manajemen sekolah menyebar angket kepada siswa tentang guru. Dalam penilaian kinerja guru, ini berarti selain supervisi juga dilakukan oleh siswa yang secara langsung menilai guru, dengan mengisi angket yang telah disediakan oleh sekolah.

Pemberian Kompensasi di SMK Mandiri Bekasi

Pentingnya kompensasi bagi guru mempunyai pengaruh terhadap cara kerja seorang guru, sehingga dapat menentukan hasil kerja guru yang dicapai. Sedangkan pentingnya kompensasi bagi lembaga pendidikan karena mencerminkan upaya untuk mempertahankan sumber daya manusia. Kompensasi merupakan imbalan yang tidak hanya dipandang sebagai alat pemenuh kebutuhan material saja, akan tetapi sudah dikaitkan dengan harkat dan martabat manusia. Sebaliknya lembaga pendidikan kadang mempertimbangkan kompensasi sebagai beban yang harus dipikul dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran. Dalam menerapkan dan mengembangkan suatu sistem imbalan tertentu, kepentingan sekolah dan guru perlu senantiasa diperhatikan dan saling berkaitan.

SMK Mandiri Bekasi dalam perkembangan dan kemajuannya tidak terlepas dari suatu sistem manajemen tertentu. Salah satunya yaitu dengan pemberian kompensasi kepada guru yang mengajar sesuai dengan hasil kerja yang telah dicapai.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di SMK Mandiri Bekasi adapun ketentuan pemberian kompensasi sebagai berikut:

- 1). Latar Belakang Pendidikan. Berdasarkan latar belakang pendidikan, manajemen sekolah memberikan ketentuan kompensasi seperti gaji, tunjangan maupun bonus, di dasarkan kepada latar belakang pendidikan guru. Pendidikan guru paling rendah di SMK Mandiri Bekasi yaitu Strata satu (S1), dan paling tinggi Strata dua (S2).
- 2). Kehadiran. Kehadiran seorang guru dalam mengajar diperhitungkan dalam pemberian kompensasi yang akan diterima guru. Jika kehadirannya bagus maka mendapatkan bonus di setiap akhir semester.
- 3). Masa Kerja. Lama mengajar juga menjadi ketentuan dalam pemberian kompensasi di SMK Mandiri Bekasi. Dengan lama mengajar atau masa kerja maka dapat dikatakan guru tersebut berpengalaman.

Selain pemberian kompensasi yang ada di SMK Mandiri Bekasi sistem pemberiannya diberikan secara langsung dan rutin setiap awal bulan pada tanggal satu awal bulan. Adapun kompensasi yang diberikan antara lain berupa gaji bulanan, tunjangan (jabatan, hari tua, hari raya, kehadiran, prestasi kerja, dan bonus).

Kondisi dan situasi keuangan dan pengelolaan dari seluruh kegiatan didukung oleh dana yayasan jika kegiatan itu ingin berhasil. Penerimaan dan biaya-biaya kegiatan

ditetapkan dalam Rencana Anggaran Belanja Sekolah (RAPBS) yang dilaporkan kepada Yayasan yang dibuat melalui Rapat Kerja yang harus diadakan setiap awal semester.

Analisa Data

Analisa Instrumen/Butir

Ada 2 (dua) cara yang peneliti lakukan dalam menganalisa instrumen atau butir yaitu:

Dengan melakukan uji coba validitas, artinya hasil penelitian bisa dikatakan valid, apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Tujuan dari uji validitas ini adalah untuk mengukur kevalidan instrumen yang dipakai sehingga dapat mengukur apa yang hendak diukur. Adapun rumus untuk uji validitas adalah dengan menggunakan rumus *pearson product moment*.

Untuk uji coba validitas ini dilakukan untuk 15 orang responden yang terdiri dari 35 untuk variabel X, sedangkan variabel Y penulis tidak menyebarkan instrumen, tetapi diambil dari nilai rata-rata siswa kelas 1, 2, 3 dari data *Legger* siswa. Dan setelah dilakukan uji coba kepada responden, maka hasil yang diperoleh adalah 35 butir variabel X.

Analisa Data Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan jumlah sampel sebanyak 25 orang guru, terdiri dari 14 responden guru perempuan dan 11 responden guru laki-laki. Langkah selanjutnya yaitu melakukan:

Merekap semua jawaban responden atas instrumen peneliti sebarakan.

Membuat distribusi frekuensi 3 M (Mean, Median, dan Modus), serta simpangan baku dari masing-masing variabel tersebut.

Variabel X Kompensasi

Dalam penelitian ini data diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada responden yang diteliti. Berdasarkan perhitungan tersebut data kompensasi, sebagai variabel X memperlihatkan skor nilai penelitian.

Data yang dianalisa adalah kuesioner yang telah di jawab oleh responden kemudian dimasukkan dalam tabel. Untuk menganalisa data-data yang telah terkumpul, maka peneliti

menggunakan model analisis regresi dengan menggunakan rumus korelasi *product moment*.

Sebelum mengadakan perhitungan data, terlebih dahulu peneliti menyusun tabel perhitungan korelasi *product moment*.

Analisa Regresi

Data yang diperoleh dapat dianalisa secara regresi linier, sebagai berikut:

Diketahui nilai-nilai untuk regresi:

$$\begin{aligned} \Sigma X &= 1750 & \Sigma X^2 &= 123178 \\ \Sigma Y &= 2333 & \Sigma Y^2 &= 219377 \\ \Sigma XY &= 219377 \end{aligned}$$

Mencari Garis Regresi $\hat{Y} = a + b x$. Langkah pertama, terlebih dahulu mencari nilai a dan b. Berdasarkan hasil tersebut diatas, dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \hat{Y} &= a + b x \\ &= 42,31 + 0,72 X \end{aligned}$$

Analisa Korelasi

Untuk menguji hipotesis, yang ada maka dapat menggunakan rumus korelasi atau *product moment* dengan perhitungan sebagai berikut:

1). Depenelitian Data.

$$\begin{aligned} \Sigma X &= 1750 & \Sigma X^2 &= 123178 \\ \Sigma Y &= 2333 & \Sigma Y^2 &= 219377 \\ \Sigma XY &= 163804 \\ r_{xy} &= \frac{n \Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{ n \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2 \} \{ n \Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2 \}}} \\ &= \frac{25 \cdot 163804 - (1750)(2333)}{\sqrt{\{ 25 \cdot 123178 - (1750)^2 \} \{ 25 \cdot 219377 - (2333)^2 \}}} \\ &= \frac{4095100 - 4082750}{\dots} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &\sqrt{\{ 3079450 - 3062500 \} \{ 5484425 - 5442889 \}} \\ &= 12350 \\ &\sqrt{(16950)(41536)} \\ &= 12350 \\ &= 0,46 \end{aligned}$$

Setelah dihitung dengan rumus korelasi *product moment* diperoleh hasil sebesar 0,46 dengan menginterpretasikan kepada tabel nilai r, dapat disimpulkan bahwa antara variabel X dan variabel Y terdapat pengaruh yang sedang, untuk mengetahui interpretasi seberapa besar pengaruh dapat digunakan pedoman sebagai berikut:

Tabel 1. Interpretasi nilai “r”

Besar Nilai	interpretasi
0,00–0,199	Sangat Rendah
0,20–0,399	Rendah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,000	Sangat Kuat

i keberartian Koefisien Korelasi

Selanjutnya melakukan pengujian signifikansi koefisien korelasi dengan memilih level signifikansi 0,05%. Kemudian dicari tHitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} t &= r \sqrt{n - 2} \\ &= 0,46 \sqrt{25 - 2} \\ &= 0,46 \cdot 4,80 \\ &= 2,208 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \sqrt{0,7884} \\ &= 2,208 \\ & \quad 0,887 \\ &= 2,489 \end{aligned}$$

jadi tHitung = 2,489

Uji hipotesis dengan t-test digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas mempunyai hubungan signifikansi atau tidak terhadap variabel terikat secara individual untuk setiap variabel. Setelah didapatkan nilai tHitung melalui rumus tersebut, maka langkah selanjutnya adalah membandingkan hasil tHitung dengan tTabel. Maka untuk menginterpretasikan hasilnya berlaku ketentuan sebagai berikut:

Jika tHitung > tTabel artinya Ho ditolak (ada pengaruh yang signifikan).

Jika tHitung < tTabel artinya Ho diterima (tidak ada pengaruh yang signifikan).

Dari hasil perhitungan tHitung sebesar 2,489 > 2,060 tTabel. Ho ditolak, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel X terhadap variabel Y.

Kemudian mencari koefisien determinasi untuk melihat seberapa besar persentase variasi, variabel ditentukan oleh variabel X, dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Kd &= (r_{xy})^2 \times 100\% \\ &= (0,46)^2 \times 100\% \\ &= 0,2116 \times 100\% \\ &= 21\% \end{aligned}$$

Hal ini berarti variasi-variasi yang terjadi pada variabel kinerja 21% ditentukan oleh variabel kompensasi, sedangkan sisanya 79% ditentukan oleh faktor lain.

Interpretasi Data

Berdasarkan hasil penelitian diatas ternyata koefisien korelasi kompensasi dengan kinerja guru sebesar 0,46 interpretasi mengenai besarnya korelasi termasuk 0,40 sampai 0,599. Sedangkan nilai tTabel pada taraf signifikan

0,05% dengan jumlah n = 25 yaitu 2,060 oleh karena itu nilai tHitung lebih besar dari tTabel yaitu (2,489 > 2.060).

Maka nilai korelasi (t) berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat dikatakan signifikan. Maka menghasilkan hipotesis nol (Ho) dinyatakan di tolak dan hipotesis alternatif (Ha) di terima.

Atas dasar perhitungan statistik yaitu dengan menggunakan rumus koefisien korelasi *product moment*, dapat dinyatakan bahwa dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,46 nilai tingkat hubungannya sedang, positif dan signifikan dan itu berarti ada pengaruh antara kompensasi dengan kinerja guru di SMK Mandiri Bekasi dan ditemukan koefisien determinasi sebesar 21% dan sisanya 79% dipengaruhi faktor lain. Dari seluruh uji yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja Guru SMK Mandiri Bekasi

Hambatan dan Cara Mengatasi

Hambatan

Kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan pada SMK Mandiri Bekasi dalam prosesnya terdapat beberapa hambatan antara lain sebagai berikut:

- a). Kehadiran. Kehadiran guru dalam mengajar sangat penting sekali karena jika guru berhalangan hadir maka proses belajar mengajar akan terhambat. Karena banyak guru yang mengajar lebih dari satu tempat terkadang kehadiran guru tersebut terhambat karena guru tersebut mengajar di tempat lain.
- b). Jadwal mengajar. Waktu mengajar guru terkadang bentrok dengan jadwal guru yang mengajar ditempat lain sehingga terdapat guru yang mengajar atau datang ke sekolah terlambat.

Cara Mengatasi

Kegiatan belajar dan mengajar yang baik diharapkan agar tercapainya tujuan dari pendidikan. Untuk itu ada beberapa cara dalam mengatasi hambatan yang terjadi di SMK Mandiri Bekasi antara lain:

- a) Memusyawarahkan waktu mengajar dengan guru bidang studi dan menyesuaikan waktu mengajar di sekolah lain agar kegiatan belajar mengajar tidak terhambat.
- b) Memberikan kompensasi yang sesuai dengan hasil kerja guru agar guru tersebut dapat termotivasi dalam mengajar sehingga guru tersebut mempunyai dedikasi yang tinggi terhadap SMK Mandiri Bekasi. Dengan begitu diharapkan

kinerja guru di SMK Mandiri Bekasi dapat di tingkatkan agar tujuan sekolah khususnya dan tujuan pendidikan umumnya dapat tercapai dengan mudah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, karena dari hasil perhitungan diperoleh t_{Hitung} sebesar 2,489 sedangkan t_{Tabel} sebesar 2,060 ($2,489 > 2,060$). Sedangkan perhitungan korelasi *product moment* diperoleh r_{Hitung} lebih besar dari r_{Tabel} yaitu 0,460 sedangkan r_{Tabel} 0,334 ($0,460 > 0,396$). Maka terdapat pengaruh yang positif dan sedang antara kompensasi terhadap kinerja guru di SMK Mandiri Bekasi. Sedangkan koefisien determinasi yang diperoleh dari perhitungan pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru di SMA Daya Utama Bekasi adalah sebesar 21% dan sisanya sebesar 79% dipengaruhi oleh faktor lain, yang tidak diteliti antara lain seperti gaya kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja guru, motivasi guru dan lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung; Remaja Rosda Karya.
- Anwar, Qomari. 2002. *Reorientasi Pendidikan dan Profesi Keguruan*. Jakarta: UHAMKA Press.
- Depdikbud.1994. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Filippo, Edwin. 1995. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T Hani. 1995. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu, S. P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kast, E. Fremont. Rosenzweig, E, James. 1995. *Organisasi dan Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia terjemahan Drs. A. Hasymi Ali. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moon, Philips. 1994. *Penilaian Kinerja Karyawan Terjemahan Wahyudi*. Jakarta: Pustaka Binaman Presindo.
- Mukhyi, Muhammad Abdul dan Iman Hadi Saputro. 1995. *Pengantar Manajemen Umum*. Jakarta: Gunadarma
- Moekijat. 1995. *Manajemen Personalialia. dan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Mulyasa, E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Rivai, Veitzhal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Rusyan, Tabrani A. dkk. 2001. *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja*. Jakarta: Intimedia Media Cipta Nusantara.
- Sastrohadiwiryono, B. Siswanto. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung; Mandar Maju.
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Soedjadi, F.X. *Organisasi dan Penunjang Berhasilnya Manajemen*. 1989. Jakarta: CV Haji Masagung.
- Soeprihanto, John. 1996. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Sudjana. 2002. *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfa Beta.
- Swastha, Basu dan Sukotjo W., Ibnu. 1995. *Pengantar Bisnis Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Stoner, A.F. James.1990. *Manajemen Jilid 1* Terjemahan Alfonsus Sirait. Jakarta: Erlangga.
- Tunggal, Amin Wijaya. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Usman, Muhammad Uzer. 2004. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- 2005. *Undang-Undang Guru dan Dosen*, Jakarta: CV Timur Putra Mandiri.