



JURNAL SEKRETARIS & ADMINISTRASI BISNIS

Jurnal homepage: <http://jurnal.asmtb.ac.id/index.php/jsab>



TRANSFORMASI PERENCANAAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MANAJEMEN PENDIDIKAN UNTUK MEWUJUDKAN EFEKTIVITAS PENGGUNAAN BUDAYA SHARING DI LINGKUNGAN PENDIDIKAN (SURVEI PADA SMP NEGERI DI JAWA BARAT)

Mulyaningsih
Universitas Garut (UNIGA)
mulyaningsih@uniga.ac.id

ARTICLE REPORT

Article annals:
Received 20th July 2017
Received in revised form 2nd October 2017
Accepted 24th October 2017

Keywords:
Transformation
Sharing
Policy
Education
Effectiveness

ABSTRACT

The quality of an education cannot be separated from the various factors that support the achievement of a good education including the existence of biased policy of government regulation that can be applied in the educational environment as a public institution. The problem of education in Indonesian society today is the high level of inefficiency.

The purpose of this study is to examine the phenomenon of the problem of implementation of organizational culture transformation of the school management to realize the effectiveness of the use of sharing culture in the education environment. The object of this study is the Head of Administration at State Junior High School in West Java, with a sample of 135 people using descriptive research methods and verificative through path analysis techniques (Path).

The result of the research on the influence the policy planning on school management is higher than the effect of organizational culture transformation on school management, and the effect of organizational culture transformation on school management to realize the effectiveness of the use of culture sharing is simultaneously significant.

Thus, in this research, the transformation of organizational culture planning must be the main priority to realizing the effectiveness of the use of sharing culture, it is necessary that the value of noble for education in Indonesia effectiveness in the use of funds issued by the Government, should be the transformation of culture sharing the same noble values - with mutual assistance in planning activities and school budgets that have been prepared that refer to the vision and mission, are equally in harmony to account for the expenditure of education funds in the form of reports in a transparent manner, equally faithful to carry out planned activities and report any funds issued transparently.

@ 2017 ASMTB PRESS

Pendahuluan

Kualitas sebuah pendidikan tidak lepas hanya dari berbagai faktor yang mendukung tercapainya pendidikan yang baik, diantaranya selain budaya organisasi pendidikan atau anggaran pendidikan juga nilai-nilai yang tertanam dalam sebuah proses pendidikan. Peran budaya organisasi dalam sebuah pendidikan sangat menentukan tercapai atau tidaknya proses pencapaian tujuan pendidikan mengingat pada hakekatnya mutu pendidikan akan berbanding lurus dengan karakteristik budaya organisasi pendidikan yang dikeluarkan. Dalam setiap proses pencapaian tujuan pendidikan tidak terlepas dari menggunakan komponen utama berupa bahan, alat serta tenaga dan karakteristik budaya organisasi yang merupakan item karakteristik budaya organisasi yang harus dikeluarkan untuk tiga komponen tersebut.

Akuntabilitas pengelolaan budaya organisasi diantaranya dalam hal pendanaan sekolah mendorong setiap pimpinan sekolah untuk melakukan pengelolaan budaya organisasi yang lebih akuntabel kepada publik. Konsekuensi logis dari semakin meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap akuntabilitas sekolah sudah seharusnya mendorong pihak sekolah untuk lebih bertanggung jawab dan transparan dalam setiap kebijakan, tindakan, dan kinerja yang dihasilkan. Dalam UU No.20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS pasal 46 ayat 1 dan 48 ayat 1 dibahas mengenai tanggung jawab budaya organisasi pendidikan dalam dana dan pengelolaan budaya organisasi pendidikan dalam hal dana yang menuntut para pengelola sekolah menyusun laporan akuntabilitas kinerja yang menyatakan bahwa budaya organisasi pendidikan dalam dana telah dikelola secara efisien dan adil, serta dilaporkan secara transparan.

Sebuah kebijakan merupakan bias sebuah peraturan pemerintah yang dapat diterapkan dalam lingkungan pendidikan sebagai sebuah bentuk instansi publik. Salah satu implementasi kebijakan akan bersumber pada sumber daya manusia dan sumber daya material lain seperti finansial atau anggaran. Proses penyusunan anggaran masih belum efektif sehingga dapat mengakibatkan anggaran yang disusun tidak efektif maka kinerja pimpinan atau manajerial yang dihasilkan juga belum memuaskan.

(Mulyasa, 2011) memandang bahwa pertanggungjawaban keuangan sebuah sektor publik dalam pendidikan bahwa keuangan dan pemerintah karakteristik budaya organisasi merupakan salah satu penunjang efektifitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan sebagaimana dikemukakan bahwa; Keuangan dan transformasi karakteristik budaya organisasi merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi yang menuntut kemajuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan budaya organisasi secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

Keikutsertaan dalam menyusun anggaran merupakan suatu cara efektif untuk menciptakan keselarasan tujuan setiap pusat pertanggungjawaban dengan tujuan organisasi secara menyeluruh. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan dan karyawan juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena merasa ikut serta terlibat. Hal ini didukung oleh pendapat dari Craig M. Watson dalam (Ibrahim Indrawijaya, 2014) mengungkapkan bahwa Efektifitas dari manajemen yang unggul: gaya, pola tindakan, simbolis dan nyata, yang dikomunikasikan oleh manajemen puncak kepada organisasi pada umumnya, dan yang akhirnya oleh organisasi diambil sebagai orientasi kebudayaan; staf, berarti sisi manusia dari persamaan organisasi, khususnya proses sosialisasi dan pengembangan yang membentuk manajer menjadi pelaksana efektif dan berbudaya; kompetensi perusahaan yang unik dan atribut yang dominan; dan sasaran yang dibagi bersama, perangkat nilai dan aspirasi yang menggarisbawahi apa yang dipercayai dan dibela oleh perusahaan.

Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah disusun awal tahun pelajaran, dalam penyusunan RKAS berdasarkan hasil kesepakatan antara kepala sekolah, dewan guru dan komite sekolah, hal ini sesuai dengan pernyataan (Sagala S. , 2009) menjelaskan bahwa “dalam perencanaan harus berpusat pada peserta didik serta menyesuaikan diri dengan kebutuhan yang ada dan dapat

dipertanggungjawabkan serta dalam pembuatan keputusan melibatkan sumber daya sekolah sehingga tercapai tujuan bersama.” Oleh sebab itu perlu adanya penerapan karakteristik budaya organisasi *sharing* atau berbagi sebagai landasan dalam pelaksanaan kebijakan dalam manajemen sekolah agar efektif,

Organizational culture “sharing” and bureaucracy behavior, educators and policy makers of education as an agent of change in the running process of learning and teaching to the community so that the journey will affect the effectiveness of the organization of the nation's education culture larger organizations contributed compared with the behavior of the bureaucracy, meaning the organizational culture priority attention of education officials as competent human resources to the effectiveness of educational organizations throughout the agency can be achieved. (Mulyaningsih, 2016)

Budaya organisasi “*sharing*” dan perilaku birokrasi, pendidik dan pemangku kebijakan pendidikan sebagai agen perubahan dalam menjalankan proses belajar dan mengajar terhadap masyarakat sehingga perjalanannya akan mempengaruhi terhadap efektivitas organisasi pendidikan bangsa, budaya organisasi lebih besar memberikan andil dibandingkan dengan perilaku birokrasi, artinya budaya organisasi menjadi prioritas perhatian para pejabat pendidikan sebagai sumber daya manusia yang kompeten terhadap efektivitas organisasi pendidikan seluruh instansi dapat tercapai.

(Mulyaningsih, Karakteristik "Berbagi" sebagai landasan Menghadapai Indonesia *Culture Future Shock* , 2015) Penerapan karakteristik budaya organisasi “*sharing*” atau “berbagi” merupakan karakteristik yang dapat diimplementasikan ke dalam perilaku pelaku SDM bidang ekonomi, sektor politik, sektor hukum, sosial dan budaya melalui pendidikan karakter dalam cara bekerja para karyawan maupun landasan berperilaku pemangku kebijakan, mengingat budaya organisasi, sedangkan Menurut (Robbins, 2001) menyatakan bahwa “*organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization*”. Definisi tersebut dapat menjelaskan bahwa budaya organisasi sebagai suatu nilai, kepercayaan, praktek-praktek yang menciptakan pemahaman yang sama diantara para anggota organisasi.

Permasalahan yang terdapat di masyarakat Indonesia saat ini adalah banyaknya inefisiensi di berbagai institusi, sehingga efisiensi anggaran pada organisasi publik hingga saat ini masih menjadi isu sentral, termasuk dalam hal ini organisasi pendidikan. Dalam proses pengelolaan keuangan sekolah, anggaran merupakan salah satu masalah penting yang harus dihadapi. Permasalahan tersebut menjadi perhatian penting bagi level pimpinan atau manajerial untuk melakukan perbaikan demi terwujudnya anggaran sekolah yang adil, efisien, transparan, dan akuntabel. Kondisi dalam penyusunan RKAS di Dinas Pendidikan Jawa Barat saat ini masih menemukan berbagai masalah, sebagai berikut: Adanya penyimpangan kebijakan penyusunan anggaran pendidikan yang tidak banyak melibatkan unsur –unsur pemangku pendidikan dan masyarakat sehingga cenderung pasif akan kemajuan pendidikan bangsa, Kurangnya tanggungjawab manajemen dalam transparansi dan akuntabilitas serta partisipasi masyarakat yang kurang karena tidak memiliki akses untuk mendapatkan informasi mengenai anggaran sehingga mereka tidak bisa melakukan pengawasan dan implementasinya fungsi pengawasan sangat kurang sehingga kurang jelas proses manajemen pendidikan, Kurangnya transformasi karakteristik budaya organisasi dalam Program pendidikan yang tidak sesuai dengan kebutuhan pada saat pelaporan hasil pendidikan sehingga 75% kurang efektivitasnya sektor pendidikan (sumber: Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat).

A. Rumusan masalah

1. Adakah pengaruh perencanaan kebijakan terhadap manajemen pendidikan?
2. Adakah pengaruh transformasi budaya organisasi terhadap manajemen pendidikan
3. Adakah pengaruh manajemen pendidikan terhadap efektivitas penggunaan budaya organisasi *sharing*?
4. Adakah pengaruh transformasi perencanaan budaya organisasi terhadap manajemen pendidikan

dalam mewujudkan efektivitas budaya sharing di lingkungan pendidikan

B. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan maksud untuk mengkaji tentang fenomena masalah pelaksanaan transformasi perencanaan budaya organisasi terhadap manajemen pendidikan untuk mewujudkan efektivitas penggunaan budaya sharing di lingkungan pendidikan. Sedangkan tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan data dan informasi yang dapat digunakan untuk mengkaji dan menganalisis transformasi perencanaan budaya organisasi terhadap manajemen pendidikan untuk mewujudkan efektivitas penggunaan budaya sharing di lingkungan pendidikan mewujudkan efektivitas penggunaan budaya organisasi sharing di lingkungan Pendidikan.

C. Kerangka Dasar Teori

1. Pelaksanaan Kebijakan

Setiap perusahaan atau organisasi pada saat ini maupun masa yang akan tidak pernah terlepas dari berbagai gejala lingkungan internal maupun eksternal yang menimbulkan berbagai perubahan sehingga memacu manajer untuk melakukan berbagai pendekatan, diantaranya perencanaan strategik (*Strategic Planning*). (H. Saladin, 1999) mengatakan bahwa Perencanaan strategi adalah proses manajerial yang meliputi pengembangan dan pemeliharaan suatu keserasian yang berlangsung terus antara sasaran sasaran organisasi dengan sumber daya dan berbagai peluang yang terdapat dilingkungannya.

Pada kondisi dimana keadaan pasar yang selalu berubah pun, perusahaan harus tetap dapat mengatasinya dengan membuat perencanaan strategis yang berorientasi pada pasar. “Perencanaan strategis yang berorientasi pada pasar adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga agar tujuan, keahlian dan sumber daya organisasi sesuai dengan peluang pasar terus berubah” (Kotler, 1997) Adanya perencanaan strategis dapat membantu perusahaan memilih, mengelola usahanya sehingga perusahaan tetap sehat walaupun peristiwa yang diharapkan melanda usaha atau lini produk tertentu. Perencanaan strategis memerlukan tiga kegiatan kunci yaitu:

-) perlu untuk mengelola perusahaan sebagai portfolio investasi;
-) pengevaluasian setiap unit usaha secara tepat dengan mempertimbangkan tingkat pertumbuhan pasar dan posisi serta kesesuaian perusahaan dalam pasar tersebut;
-) strategi yaitu rencana yang disatukan, komprehensif dan terpadu yang menghubungkan keunggulan strategis (*strategic advantage*) perusahaan dengan tantangan lingkungan dan sudah dirancang untuk memastikan bahwa sasaran dasar perusahaan akan dicapai dengan pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Dalam suatu perusahaan terdapat 3 level strategi yang harus dirumuskan yaitu

-) Strategi level perusahaan (*corporete level*)
-) Strategi pada level bisnis (*business level*)
-) Strategi pada level fungsional (*functional level*)

Ketiga strategi tersebut harus saling berhubungan dan selaras sehingga dapat meningkatkan hasil yang diharapkan. Oleh sebab itu bagi strategi perusahaan merupakan strategi yang mempunyai sifat luas dan menyeluruh.

Strategi perusahaan mempunyai 10 tugas yang meliputi:

-) Mengadakan penganalisaan atas lingkungan perusahaan yang menganalisa kesempatan dan ancaman
-) Perumusan misi perusahaan
-) Melakukan segmentasi pasar
-) Pengintegrasian bisnis baik dengan strategi vertikal maupun horizontal
-) Penentuan filosofis perusahaan
-) Menganalisa kekuatan dan kelemahan perusahaan
-) Pembentukan pendorong strategi
-) Pembentukan tujuan kinerja perusahaan

-) Pengalokasian sumber sumber
-) Pencanangan infra struktur manajemen Selanjutnya pada strategi bisnis mempunyai perumusan yang merupakan perpanjangan realisasi dari strategi perusahaan meliputi;
 -) Misi bisnis (tempat dan siapa pesaing)
 -) Kesempatan dan ancaman di pasar
 -) Kekuatan dan kelemahan bisnis
 -) Posisi kompetitif bisnis
 -) Penetapan strategi bisnis, program dan anggaran

Carl J. Friedrick dalam (Abdul Wahab, 2001) mengatakan bahwa: “Kebijakan adalah suatu tindakan yang mengarah pada tujuan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok, atau pemerintah dalam lingkungan tertentu sehubungan dengan adanya hambatan-hambatan tertentu seraya mencari peluang peluang untuk mencapai tujuan atau mewujudkan sasaran yang diinginkan.

Hal ini ditunjang pula oleh (Jauch, 1998) mengemukakan bahwa: “kebijakan menunjukkan bagaimana sumber harus dialokasi dan bagaimana tugas yang diberikan dalam organisasi harus dilaksanakan sehingga manajer tingkat-fungsional dapat melaksanakan strategi itu dengan sebaik baiknya”

Adapun jenis kebijakan tingkat fungsional dapat berupa:

-) Kebijakan Pemasaran
-) Kebijakan Manajemen
-) Kebijakan Keuangan
-) Kebijakan Hubungan Pegawai dan Perburuhan
-) Kebijakan Akuntansi
-) Kebijakan Resources dan Development

Kebijakan merupakan suatu alat atau sarana pimpinan dalam menetapkan berbagai tindakan guna mencapai tujuan dalam berbagai bidang agar tujuan dapat tercapai dengan mudah dan tepat melalui penggunaan sumber daya yang dimiliki.

Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyaningsih (Mulyaningsih, Implementasi Manajemen Strategik dalam Mewujudkan Pelaksanaan Efektivitas Kebijakan Pimpinan Di Era Globalisasi, 2015) mengatakan bahwa kebijakan adalah pedoman atau penuntun dalam mengambil tindakan. Kebijakan dan proses administrasi menunjukkan bagaimana tugas yang diserahkan pada organisasi dapat dilaksanakan dan juga memberikan dasar bagi para manajer tingkat yang paling rendah untuk mengambil putusan tentang penggunaan sumber daya yang dialokasi.

Sebuah kebijakan merupakan bias sebuah peraturan pemerintah yang dapat diterapkan dalam lingkungan pendidikan sebagai sebuah bentuk instiutsi publik. Selanjutnya Edward III yang dikutip oleh (Iskandar J. , 2016) menyatakan bahwa pelaksanaan kebijakan terdiri dari:

1. Komunikasi, terdiri
 - a) Kejelasan dan ketepatan kebijakan, dan
 - b) sasaran kebijakan
2. Sumber daya, terdiri dari:
 - a) Sumber daya manusia
 - b) Sumber daya material lain
3. Disposisi, terdiri dari:
 - a) Kesepakatan dikalangan pelaksana untuk melaksanakan kebijakan
 - b) Kemampuan pelaksana
4. Birokrasi, terdiri dari:
 - a) Penggunaan sikap dan prosedur yang rutin
 - b) Fragmentasi dalam pertanggungjawaban diberbagai unit organisasi

Salah satu implementasi kebijakan akan bersumber pada sumber daya pada sumber daya manusia dan sumber daya material lain seperti finansial atau anggaran. Proses penyusunan anggaran masih belum efektif sehingga dapat mengakibatkan anggaran yang disusun tidak efektif maka kinerja

pimpinan atau manajerial yang dihasilkan juga belum memuaskan.

2. Budaya Organisasi

Menjalankan Perubahan Budaya Organisasi, menurut (Wibowo, 2016) melalui: Mengubah budaya organisasi adalah transformasi organisasi melalui pengaruh secara terus menerus dan membentuk keyakinan, asumsi, nilai-nilai dan pola perilaku, menuju pada menghasilkan lingkungan kerja yang diinginkan. Ini adalah mengenai perubahan pola pikir orang menuju pada cara berpikir baru yang memungkinkan organisasi efektif, efisien, dan kompetitif.

Hakikatnya budaya menurut Wallach dalam Mulyaningsih (Mulyaningsih, Pengaruh Budaya Organisasi Dan Prilaku Birokrasi Terhadap Efektivitas Organisasi di Kabupaten Sumedang, 2010) dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu:

1. Birokrat
2. Inovatif
3. Suportif

3. Manajemen Sekolah

Manajemen keuangan sekolah merupakan bagian dari manajemen sekolah dan merupakan bagian dari kegiatan pembentukan karakteristik budaya organisasi pendidikan, yang secara keseluruhan menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkannya secara efektif dan transparan.

Menurut Sagala (Sagala S. , Konsep dan Makna Pembelajaran, 2013) menyatakan bahwa manajemen sekolah meliputi kegiatan perencanaan (*Planning*) program kegiatan sekolah, pengorganisasian (*Organizing*) tugas-tugas pokok sekolah, Penggerakan (*Actuating*) seluruh sistem sekolah, dan pengawasan (*Controlling*) kinerja sekolah.

4. Efektivitas Penggunaan Budaya *Sharing*

Pengertian efektivitas berkaitan dengan pengukuran antara sebelum dan sesudah proses berjalan dalam mencapai tujuan. Terdapat berbagai ukuran tentang efektif atau tidaknya suatu organisasi. Ada yang mengemukakan efektivitas itu sebagai mendapat keuntungan yang banyak tetapi efektivitas itu di ukur dengan jumlah barang atau kualitas pelayanan yang dihasilkan. Steers dalam (Iskandar J. , Teori sosial, 2015). Masalah mengubah budaya organisasi adalah transformasi organisasi melalui pengaruh secara terus menerus dan membentuk keyakinan, asumsi, nilai-nilai dan pola perilaku, menuju pada menghasilkan lingkungan kerja yang diinginkan tidak terlepas dari perencanaan kebijakan hubungannya dengan penerapan karakteristik budaya organisasi *sharing* atau berbagi, sedangkan masalah pendanaan itu sendiri merupakan faktor yang sangat penting dan menentukan kehidupan suatu organisasi seperti halnya lembaga-lembaga pendidikan dan lembaga yang lain.

Tanpa adanya karakteristik budaya organisasi yang digunakan sebagai penggerak dalam suatu lembaga/organisasi maka lembaga atau organisasi tidak dapat berjalan, pada suatu lembaga pendidikan pun seperti itu. Untuk bisa menjalankan kehidupan lembaga/organisasi perlu dilakukan pengelolaan keuangan terutama dalam satuan lembaga pendidikan khususnya sekolah.

Tabel 1
Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti	Hasil Penelitian
Sterrs dalam Jurnal Dr. H. Deddy Pandji Santosa, M.Si (2015)	Ukuran dalam efektivitas organisasi dalam kinerjanya, diantaranya adalah Efektivitas keseluruhan, kualitas dan kesiagaan
Dr. Mulyaningsih, M.Si (2015)	Manajemen strategis dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dengan tepat dan efektif

<p>Dr. Mulyaningsih, M.Si (2015)</p>	<p>sikapbaik atau tindakan yang selama ini sudah terdapat dikalangan organisasi masyarakat Indonesia, termasuk dalam keanggotaan masyarakat Indonesia yang terkecil yaitu keluarga. Karakteristik Budaya organisasi SDM Indonesia merupakan alat bagi para pakar pendidik atau yang menaruh perhatian terhadap pendidikan, perencana pengembangan sumber daya manusia serta pengusaha guna mengambil keputusan yang tepat dalam kebijakan pengelolaan SDM secara konsisten memanfaatkan potensi SDM pada pola membangun filosofi menangkal persoalan bangsa khususnya dalam menghadapi ASIAN Future Shock tahun 2020 dengan metode pendekatan budaya</p>
--------------------------------------	--

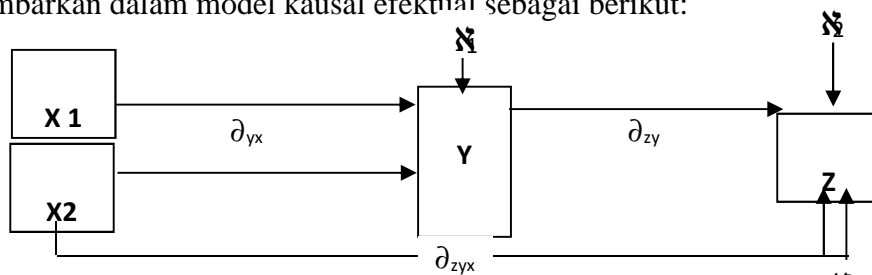
Metode Penelitian

Metode Penelitian ini menggunakan metode deskriptif serta menggunakan metode verifikatif. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik survey. Teknik dan alat pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner (angket), wawancara, observasi dan kajian pustaka. Sample dalam penelitian ini sebanyak 135 Kepala Tata Usaha di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri di Jawa Barat dengan populasi sebanyak 204 responden. Teknik ukuran sample secara proposional dengan strata populasi. Metode analisis yang digunakan untuk penelitian ini adalah analisis deskriptif dan *Path analysis* (analisis jalur).

Penelitian ini mengkaji empat variabel yaitu:

- a. satu variabel bebas (independent variable): Perencanaan kebijakan RKAS (X₁)
- b. Satu variabel bebas (*independent variable*): Transformasi budaya organisasi (X₂)
- c. Satu variabel antara (*intervening variable*): Manajemen sekolah (Y);
- d. Satu variabel terikat (*dependent variable*): Efektivitas Penggunaan budaya organisasi *Sharing* (Z).

Paradigma ketiga variabel penelitian di atas, bersifat *causal effect* secara skematis dapat digambarkan dalam model kausal efektif sebagai berikut:



Gambar 1
Model Paradigma Penelitian

Keterangan:

- = Hubungan kausal
- X = Pelaksanaan Kebijakan RKAS (variabel bebas)
- Y = Manajemen RKAS (variabel antara)
- Z = Efektivitas Penggunaan Anggaran budaya organisasi RKAS (variabel terikat)
- _{yx} = Parameter struktur yang menunjukkan besarnya hubungan X dengan Y
- _{zy} = Parameter struktur yang menunjukkan besarnya hubungan Y dengan Z
- _{zyx} = Parameter struktur yang menunjukkan besarnya hubungan X dan Y dengan Z
- ξ = Pengaruh variabel lain yang tidak diteliti terhadap Y
- ξ = Pengaruh variabel lain yang tidak diteliti terhadap Z

§ = Pengaruh variabel lain yang tidak diteliti terhadap Y dan Z

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada penelitian ini akan dijelaskan mengenai analisis data yang telah dilakukan melalui teknis analisis jalur (*Path*). Pembahasan ini menunjukkan hasil penelitian sesuai dengan teori yang digunakan atau bertentangan dengan teori. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis setelah dilakukan penelitian bahwa variabel independent berpengaruh positif terhadap variabel *intervening* dan *dependent*.

1. Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan terhadap Manajemen Pendidikan

Hasil dari rekapitulasi penelitian hasil dilapangan bahwa pelaksanaan kebijakan termasuk kedalam kategori tinggi untuk melaksanakan kebijakan yang telah dibuat dan di atur dengan menyesuaikan anggaran yang sudah ada. Artinya pelaksanaan kebijakan RKAS sudah berjalan dengan baik, karena semua dimensi berada dibawah skor ideal. Akan tetapi kurangnya sumber daya manusia yang tersedia salah satunya adalah guru yang profesional, sehingga guru cenderung bersikap pasif karena para guru sangat jarang dimintai pendapat atau memberi usulan kepada pemimpin (kepala sekolah) mengenai anggaran unit/bidang mereka.

Dari hasil uji t dan uji parsial yang telah dilakukan menyatakan bahwa Pelaksanaan kebijakan dengan dimensi komunikasi, sumber daya, disposisi/sikap dan struktur birokrasi berpengaruh positif terhadap manajemen pendidikan, hal ini dapat dibuktikan dengan nilai t_{hitung} sebesar lebih besar dari t_{tabel} . Dengan nilai dimensi komunikasi 40,482 lebih besar dari 1,98, dimensi sumber daya 6,119 lebih besar dari 1,98, disposisi/sikap 2,057 lebih besar dari 1,98 dan struktur birokrasi 2,288 lebih besar dari 1,98. Dilihat dari hasil matrik korelasi anantara pelaksana kebijakan dengan manajemen sekolah diperoleh hasil korelasi dengan skor paling besar adalah dimensi disposisi atau sikap karena dimensi disposisi/sikap adalah salah satu faktor yang dapat mendukung agar perencanaan berjalan dengan baik dan dapat memperbaiki manajemen sekolah menjadi lebih baik. Sedangkan korelasi terendah adalah dimensi komunikasi sebesar 0,557, karena dengan kurangnya komunikasi yang baik akan berdampak terhadap kemajuan manajemen pendidikan dengan komunikasi yang salah. Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui bahwa pelaksanaan kebijakan terhadap manajemen pendidikan berpengaruh sebesar 95,5%.

Penerapan pelaksanaan kebijakan dengan dimensi komunikasi, sumber daya, disposisi/sikap, dan struktur birokrasi yang baik akan berpengaruh terhadap manajemen sekolah. Dalam hal ini dengan pelaksanaan kebijakan yang baik yang dilakukan akan menjadikan rencana kerja yang dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah di tentukan dan anggaran dana pun akan dikeluarkan sesuai dengan kebutuhan dan kegiatannya, sehingga para guru pun memahami anggaran yang diusulkan atau disusun oleh Kepala Sekolah sehingga para guru mampu dan berani untuk melakukan revisi anggaran sekolah apabila Kepala Sekolah mau terbuka atas Anggaran dana. Hal ini sejalan dengan teori Hyde dan Shafritz dalam (Ibrahim Indrawijaya, 2014) mengatakan bahwa, “manajemen publik dan kebijakan publik merupakan dua bidang Pemerintahan yang tumpang tindih. Tapi untuk membedakan keduanya, dapat dikemukakan bahwa kebijakan publik merefleksikan sistem otak dan syaraf, sementara manajemen publik mempresentasikan sistem jantung dan sirkulasi dalam tubuh manusia.

2. Pengaruh Transformasi Budaya Organisasi terhadap Manajemen Pendidikan

Hasil dari rekapitulasi penelitian hasil dilapangan bahwa pengaruh transformasi Budaya termasuk kedalam kategori tinggi untuk melaksanakan kegiatan yang sudah direncanakan artinya untuk perencanaan budaya organisasi dibutuhkan guru yang memiliki kualitas SDM yang mendukung dan Guru dilibatkan dalam perencanaan Kerja anggaran sekolah.

Dari hasil uji t dan uji parsial yang telah dilakukan menyatakan bahwa transformasi Budaya Organisasi dengan dimensi Birokrasi, inovatif dan suportif berpengaruh positif terhadap manajemen

pendidikan, hal ini dapat dibuktikan dengan nilai t_{hitung} sebesar lebih besar dari t_{tabel} . Dengan nilai dimensi birokrasi 10,979 lebih besar dari 1,98, dimensi inovatif 5,272 lebih besar dari 1,98 dan suportif 38,934 lebih besar dari 1,98. Dilihat dari hasil matrik korelasi anatara transformasi budaya organisasi dengan manajemen pendidikan diperoleh hasil korelasi dengan skor paling besar adalah suportif karena dimensi suportif adalah salah satu faktor yang dapat mendukung agar perencanaan berjalan dengan baik dan dapat memperbaiki manajemen pendidikan menjadi lebih baik dengan memberikan kesempatan kepada guru untuk bisa mengeluarkan pendapatnya ataupun guru dilibatkan dalam merencanakan kegiatan anggaran sekolah. Sedangkan korelasi terendah adalah dimensi inovatif sebesar 0,527, karena kurangnya dorongan dari pimpinan untuk mengeluarkan setiap argumen. Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui bahwa pelaksanaan kebijakan terhadap manajemen pendidikan berpengaruh sebesar 94,9%.

Penerapan budaya organisasi dalam upaya merealisasikan fungsi dan tujuan negara dibutuhkan sebuah proses yang sistematis dan terencana. Stoner dalam Sagala, bahwa; Manajemen merupakan suatu proses dari perencanaan, pengorganisasian, pemberi pimpinan, dan pengendalian dari suatu usaha anggota organisasi yang penggunaan sumber-sumber daya organisator untuk mencapai tujuan. Dengan demikian kondisi ini dipertegas oleh pendapat (Wibowo, Manajemen Kinerja, 2016) bahwa; Organisasi dijalankan melalui manajemen yang selalu disesuaikan dengan perkembangan budaya dan masalah dalam yang akan dihadapi dalam budaya adalah masalah sumber daya manusia, yang dapat menentukan keberhasilan sebuah proses perkembangan organisasi. Hal ini didukung oleh (Wibowo, Manajemen Kinerja, 2016) yang mengutip pendapat Michael Zweel, bahwa; dasar untuk keberhasilan organisasi adalah kompetensi kepemimpinan, kopetensi pekerja dan budaya korporasi yang memperkuat dan memaksimumkan kompetensi. Hal ini dipertegas bahwa budaya organisasi berpengaruh lebih kuat dibandingkan dengan perilaku birokrasi (Mulyaningsih, Pengaruh Budaya Organisasi Dan Prilaku Birokrasi Terhadap Efektivitas Organisasi di Kabupaten Sumedang, 2010)

3. Pengaruh Manajemen Pendidikan terhadap Efektivitas Penggunaan Budaya Organisasi Sharing

Hasil dari rekapitulasi penelitian hasil dilapangan bahwa Manajemen Sekolah termasuk kedalam kategori tinggi untuk dapat menyusun dan mengatur manajemen sekolah dengan baik. Artinya dalam penyusunan dan pelaksanaan manajemen sekolah sudah berjalan dengan baik, karena semua dimensi berada dibawah skor ideal. Akan tetapi kurangnya tanggung jawab dari Kepala Sekolah dengan tidak terlaksananya semua kegiatan yang sudah direncanakan dengan berbagai alasan tanpa ada keterbukaan sehingga penggunaan anggaran dana dalam pelaksanaannya menjadi tidak efektif. Dari hasil uji t atau uji parsial yang telah dilakukan menyatakan bahwa manajemen sekolah dengan dimensi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan berpengaruh positif terhadap efektivitas penggunaan anggaran dana. Hal ini dibuktikan karena t_{hitung} t_{tabel} . Dimensi perencanaan sebesar 4,143 lebih besar dari 1,98, dimensi pengorganisasian sebesar 8,353 lebih besar dari 1,98, dimensi penyusunan sebesar 2,397 lebih besar dari 1,98, dimensi pengarahan sebesar 9,616 lebih besar dari 1,98 dan dimensi pengawasan sebesar 4,100 lebih besar dari 1,98. Pengaruh. Dilihat dari hasil matrik korelasi antara manajemen sekolah dengan efektivitas diperoleh Sub variabel pengorganisasian memperoleh korelasi terbesar yaitu sebesar 0,782, hal ini terjadi sangat pentingnya pengorganisasian agar sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah disepakati. Sedangkan yang memiliki nilai korelasi terendah adalah sub variabel pengawasan sebesar 0,659, peranan pengawasan dalam manajemen sekolah harusnya lebih ditingkatkan lagi pengawasannya sehingga kurangnya para koruptor dana BOS dan kurangnya efektivitas dalam penggunaan dana dan dalam perencanaannya harus direncanakan secara bersama – sama. Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui bahwa pelaksanaan kebijakan terhadap manajemen pendidikan berpengaruh sebesar 94, 4%.

Penerapan manajemen sekolah dengan dimensi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan yang baik akan berpengaruh terhadap efektivitas penggunaan anggaran dana. Dalam hal ini dengan manajemen sekolah yang baik akan dapat meningkatkan pengawasan

terhadap manajemen sekolah dalam hal keuangan tingkat transparansi dan akuntabilitas, serta masyarakat dengan orang tua murid pun dapat ikut berpartisipasi sehingga mudah untuk mendapatkan akses untuk mendapatkan informasi mengenai anggaran sekolah sesuai. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan dan karyawan juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena merasa ikut serta terlibat.

Efektivitas dari manajemen yang unggul : Gaya, pola tindakan, simbolis dan nyata yang dikomunikasikan oleh manajemen puncak kepada organisasi pada umumnya, dan yang akhirnya oleh organisasi diambil sebagai orientasi kebudayaan: staf, berarti sisi manusia dari persamaan organisasi, khususnya proses sosialisasi dan pengembangan yang membentuk manajer menjadi pelaksana efektif dan berbudaya: kompetensi perusahaan yang unik dan atribut yang dominan, sasaran yang dibagi bersama, peringkat nilai dan aspirasi yang menggarisbawahi apa yang dipercayai dan dibela oleh perusahaan (*Mulyaningsih, Characteristic Of Organization Culture Reconstruction In Indonesia In Increasing Competence And Human Resources, 2015*)

Dalam penyelenggaraan pendidikan, sumber budaya organisasi merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tidak dapat terpisahkan dalam kajian pengelolaan pendidikan yaitu manajemen budaya sekolah. Sebagai upaya untuk meningkatkan pendidikan yang lebih baik dan dapat mendongkrak fundamental ketahanan ekonomi di Indonesia. Pendidikan di Indonesia saat ini melalui transformasi perencanaan budaya organisasi dibutuhkan nilai luhur agar pendidikan di Indonesia efektif dalam penggunaan dana yang di keluarkan oleh Pemerintah, harus adanya transformasi dari budaya sharing atau nilai – nilai luhur sama – sama gotong royong dalam merencanakan kegiatan dan anggaran sekolah yang disusun yang mengacu kepada visi dan misi, sama – sama rukun untuk mempertanggungjawabkan pengeluaran dana pendidikan yang berupa laporan secara transparan, sama – sama setia untuk melaksanakan kegiatan yang sudah direncanakan dan melaporkan setiap dana yang dikeluarkan secara transparan.

4. Pengaruh Transformasi Perencanaan Budaya Organisasi terhadap Manajemen Pendidikan dalam Mewujudkan Efektivitas Budaya *Sharing* di Lingkungan Pendidikan

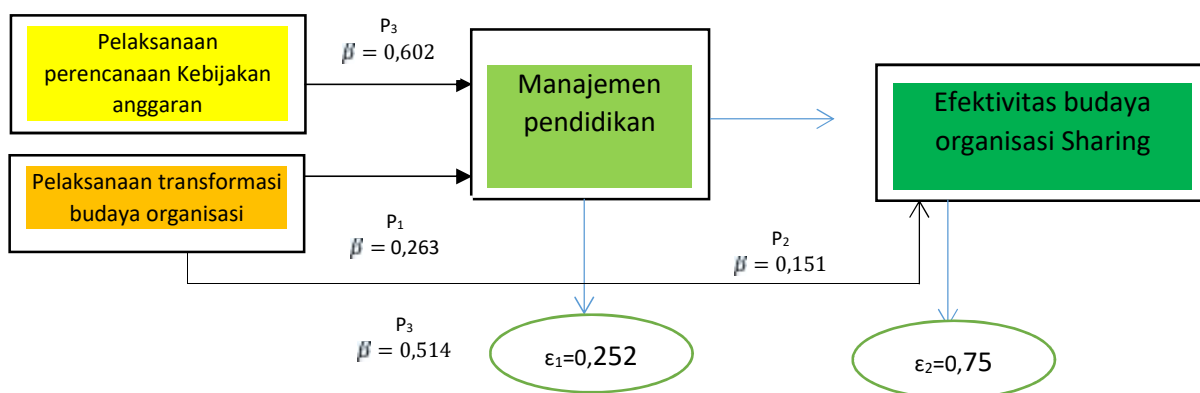
Hasil dari rekapitulasi penelitian hasil dilapangan bahwa perencanaan dan pelaksanaan terhadap manajemen pendidikan termasuk kedalam kategori tinggi untuk mewujudkan efektivitas penggunaan budaya sharing. Artinya dalam Pendidikan di Indonesia saat ini melalui transformasi perencanaan budaya organisasi dibutuhkan nilai luhur agar pendidikan di Indonesia efektif dalam penggunaan dana yang di keluarkan oleh Pemerintah, harus adanya transformasi dari budaya *sharing* atau nilai – nilai luhur sama – sama gotong royong dalam merencanakan kegiatan dan anggaran sekolah yang disusun yang mengacu kepada visi dan misi, sama – sama rukun untuk mempertanggungjawabkan pengeluaran dana pendidikan yang berupa laporan secara transparan, sama – sama setia untuk melaksanakan kegiatan yang sudah direncanakan dan melaporkan setiap dana yang dikeluarkan secara transparan.

Tabel 2
Hasil Matrik Transformasi
Perencanaan Budaya Organisasi terhadap Manajemen
untuk Mewujudkan Efektivitas Penggunaan Budaya *Sharing* di Lingkungan Pendidikan

Transformasi Perencanaan Budaya Organisasi Terhadap Manajemen								
Untuk Mewujudkan Efektivitas Penggunaan Budaya <i>Sharing</i>								
Di Lingkungan Pendidikan								
Transformasi Dalam Bidang	Silih Simbeuh		Silih Asah Silih Asih Silih Asuh		Hasil Penelitian Generasi Muda		Hasil Penelitian Penerapan Nilai Etika	
	Jenis Nilai Karakteristik <i>Sharing</i>	Sikap Dan Pola Pikir	Jenis Nilai Karakteristik <i>Sharing</i>	Sikap Dan Pola Pikir	Jenis Nilai Karakteristik <i>Sharing</i>	Sikap Dan Pola Pikir	Jenis Nilai Karakteristik <i>Sharing</i>	Sikap Dan Pola Pikir
Pendidikan							sama-sama; setia, rukun	Penerapan strategi usaha yang berkaitan

							berjuang tinggi	dengan rencana strategis dalam menggunakan sumber daya
--	--	--	--	--	--	--	-----------------	--

Dari hasil uji t atau uji parsial yang telah dilakukan menyatakan bahwa transformasi perencanaan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap manajemen pendidikan untuk mewujudkan efektivitas penggunaan sharing. Hal ini dibuktikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$. Variabel perencanaan budaya organisasi sebesar 12,827 lebih besar dari 1,98 dan manajemen sekolah sebesar 17,884 lebih besar dari 1,98. Pengaruh antar variabel secara langsung dan tidak langsung adalah Pelaksanaan kebijakan terhadap manajemen pendidikan sebesar 0,602, perencanaan budaya organisasi terhadap manajemen sekolah sebesar 0,263, manajemen pendidikan terhadap efektivitas penggunaan budaya sharing sebesar 0,151 dan pengaruh transformasi budaya organisasi terhadap manajemen pendidikan untuk mewujudkan efektivitas penggunaan budaya sharing 1,02. Dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,51.



Gambar 2
Diagram Jalur Pengujian Transformasi Budaya Organisasi Terhadap Manajemen Sekolah Untuk Mewujudkan Efektivitas Penggunaan Budaya *Sharing*

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menggunakan analisis deskriptif dan verifikatif, dengan menggunakan path analysis antara transformasi perencanaan budaya organisasi terhadap manajemen pendidikan untuk mewujudkan efektivitas penggunaan budaya *sharing* maka berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat di ambil kesimpulan sebagai berikut

Dari hasil uji t atau uji parsial yang telah dilakukan menyatakan bahwa perencanaan kebijakan dengan dimensi komunikasi, sumber daya, disposisi dan birokrasi berpengaruh positif terhadap manajemen sekolah. Hal ini dibuktikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$. Dimensi komunikasi sebesar 40,482 lebih besar dari 1,98, dimensi sumber daya sebesar 6,119 lebih besar dari 1,98, dimensi disposisi sebesar 2,057 lebih besar dari 1,98, dan dimensi birokrasi sebesar 2,288 lebih besar dari 1,98. Pengaruh. Dilihat dari hasil matrik korelasi antara perencanaan kebijakan dengan manajemen sekolah diperoleh Sub variabel komunikasi memperoleh korelasi terbesar yaitu sebesar 0,938, komunikasi adalah hal yang paling penting dalam suatu perencanaan, dengan komunikasi yang baik antara Kepala Sekolah, guru dan komite perencanaan akan berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan. Sedangkan yang memiliki nilai korelasi terendah adalah sub variabel birokrasi sebesar 0,374, peranan birokrasi dalam manejemen sekolah harusnya guru diberikan wewenang atau tugas sesuai dengan tupoksinya sehingga guru mengerti akan adanya RKAS. Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui bahwa pelaksanaan kebijakan terhadap manajemen pendidikan berpengaruh sebesar 95,5% dan sisanya di pengaruhi oleh faktor lain.

Dari hasil uji t dan uji parsial yang telah dilakukan menyatakan bahwa transformasi Budaya Organisasi dengan dimensi Birokrasi, inovatif dan suportif berpengaruh positif terhadap manajemen sekolah, hal ini dapat dibuktikan dengan nilai t_{hitung} sebesar lebih besar dari t_{tabel} . Dengan nilai dimensi birokrasi 10,979 lebih besar dari 1,98, dimensi inovatif 5,272 lebih besar dari 1,98 dan suportif 38,934 lebih besar dari 1,98. Dilihat dari hasil matrik korelasi anatara transformasi budaya organisasi dengan manajemen pendidikan diperoleh hasil korelasi dengan skor paling besar adalah suportif karena dimensi suportif adalah salah satu faktor yang dapat mendukung agar perencanaan berjalan dengan baik dan dapat memperbaiki manajemen pendidikan menjadi lebih baik dengan memberikan kesempatan kepada guru untuk bisa mengeluarkan pendapatnya ataupun guru dilibatkan dalam merencanakan kegiatan anggaran sekolah. Sedangkan korelasi terendah adalah dimensi inovatif sebesar 0,527, karena kurangnya dorongan dari pimpinan untuk mengeluarkan setiap argumen. Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui bahwa pelaksanaan kebijakan terhadap manajemen pendidikan berpengaruh sebesar 94,9%.

Dari hasil uji t atau uji parsial yang telah dilakukan menyatakan bahwa manajemen sekolah dengan dimensi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan berpengaruh positif terhadap efektivitas penggunaan anggaran dana. Hal ini dibuktikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$. Dimensi perencanaan sebesar 4,143 lebih besar dari 1,98, dimensi pengorganisasian sebesar 8,353 lebih besar dari 1,98, dimensi penyusunan sebesar 2,397 lebih besar dari 1,98, dimensi pengarahan sebesar 9,616 lebih besar dari 1,98 dan dimensi pengawasan sebesar 4,100 lebih besar dari 1,98. Pengaruh. Dilihat dari hasil matrik korelasi anatara manajemen sekolah dengan efektivitas diperoleh Sub variabel pengorganisasian memperoleh korelasi terbesar yaitu sebesar 0,782, hal ini terjadi sangat pentingnya pengorganisasian agar sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah disepakati. Sedangkan yang memiliki nilai korelasi terendah adalah sub variabel pengawasan sebesar 0,659, peranan pengawasan dalam manajemen sekolah harusnya lebih ditingkatkan lagi pengawasannya sehingga kurangnya para koruptor dana BOS dan kurangnya efektivitas dalam penggunaan dana dan dalam perencanaannya harus direncanakan secara bersama – sama. Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui bahwa pelaksanaan kebijakan terhadap manajemen pendidikan berpengaruh sebesar 94,4%.

Dari hasil uji t atau uji parsial yang telah dilakukan menyatakan bahwa transformasi perencanaan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap manajemen pendidikan untuk mewujudkan efektivitas penggunaan sharing. Hal ini dibuktikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$. Variabel perencanaan budaya organisasi sebesar 12,827 lebih besar dari 1,98 dan manajemen sekolah sebesar 17,884 lebih besar dari 1,98. Pengaruh antar variabel secara langsung dan tidak langsung adalah Pelaksanaan kebijakan terhadap manajemen pendidikan sebesar 0,602, perencanaan budaya organisasi terhadap manajemen sekolah sebesar 0,263, manajemen pendidikan terhadap efektivitas penggunaan budaya sharing sebesar 0,151 dan pengaruh transformasi budaya organisasi terhadap manajemen pendidikan untuk mewujudkan efektivitas penggunaan budaya sharing 1,02. Dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,514.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahab, S. (2001). *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara* (2 ed.). Jakarta: Bumi Aksara.
- H. Saladin, D. S. (1999). *Manajemen Strategi & Kebijakan Perusahaan*. Bandung: Linda Karya.
- Ibrahim Indrawijaya, A. (2014). *Teori, Perilaku dan Budaya Organisasi* (2 ed.). Bandung: PT. Refika Aditama.
- Iskandar, D. d. (2015). *Penelitian Tindakan Kelas dan Publikasinya Untuk Kenaikan Pangkat dan Golongan Guru & Penulisan PTK untuk Mahasiswa*. Cilacap : Ihya Media.
- Iskandar, J. (2015). *Teori sosial*. Bandung: Puspaga.

- Iskandar, J. (2016). *Perilaku Manusia dalam kelompok dan organisasi*. Bandung: Puspaga.
- Jauch, L. R. (1998). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan* (3 ed.). Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P. (1997). *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol* (1 ed.). (H. Purwoto, Penerj.) Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Mulyaningsih. (2010). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Prilaku Birokrasi Terhadap Efektivitas Organisasi di Kabupaten Sumedang. *disertasi*, 52.
- Mulyaningsih. (2015). *Procceding joint Seminar KOPRI Regional IV*. Jepang: Tsukuba University And Meijo University.
- Mulyaningsih. (2015). Characteristic Of Organization Culture Recontruction In Indonesia In Increasing Competence And Human Recources. *Precceding Joint Seminar Among KORPRI Koptis Regional IV* (hal. 31). Jepang: Tsukuba University & Meijo University.
- Mulyaningsih. (2015, July 2). Implementasi Manajemen Strategik dalam Mewujudkan Pelaksanaan Efektivitas Kebijakan Pimpinan Di Era Globalisasi. *Pelayanan Publik Dan Birokrasi Bidang Pendidikan*, 4, 55.
- Mulyaningsih. (2015). *Karakteristik "Berbagi" sebagai landasan Menghadapai Indonesia Culture Future Shock*. Jakarta: Rashindo.
- Mulyaningsih. (2016). The Implementation of characteristics of organizational culture "Sharing" based on local wisdom in increasing HR Competence in Indonesia. *Procceding joint seminar among KORPRI regional IV* (hal. 172). Amsterdam, Belanda: Writtenborg.
- Mulyasa. (2011). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P. (2001). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: PT. Prehalindo.
- Sagala. (2009). *Kemampuan Profesional Guru Dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, S. (2013). *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.