

**Analisis Motivasi Kerja Dan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Kerja Guru  
(Studi di SMP Negeri 02 Kota Blitar)**

**Emas Prasetyorini**

Magister Manajemen, Universitas Islam Kadiri

**Abstract**

*The purposes of the study were (1) explain the influence job motivation to teachers performance, (2) explain the influence headmaster managerial competences on teachers performance, (3) explain the influence job motivation and headmaster managerial competences on teachers performance of Junior High School 02 Blitar. Respondent in this research are 85 teachers. The results of data analysis proves that (1) there is influence of job motivation on teachers performance, (2) there is influence of headmaster managerial competences on performance, (3) there is influence of job motivation and headmaster managerial competences on teachers performance. Thus, job motivation, headmaster managerial competences, and teachers performance has a big influence on teachers performance, that has become necessity for personnel of education to always pay attention and improve the job motivation and headmaster managerial competences to improve the teachers performance without forgetting the other factors that influences on teachers performance.*

*Keywords : Job Motivation, Headmaster Managerial Competences, Teacher's Performance*

**Latar Belakang Masalah**

Kepala sekolah sebagai pemimpin profesional di lembaga pendidikan mempunyai peran yang sangat penting, mengingat posisinya yang secara structural sebagai pemimpin legal formal memiliki kekuasaan penuh pada lembaga yang dipimpinnya. (Gorton;1976) mengemukakan bahwa “perangkat sekolah seperti kepala sekolah, dewan guru, siswa, pegawai harus saling mendukung untuk dapat bekerjasama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa sukses atau tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan tergantung atas kemampuan pemimpinnya untuk menciptakan iklim kerja sama agar dengan mudah dapat menggerakkan sumber daya manusia yang ada, sehingga pendayagunaannya dapat berjalan efektif dan efisien”.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh (Suroso;2002), guru merupakan komponen pendidikan yang turut mempunyai andil penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Kontribusi dan inovasi dalam sistem pendidikan tidak akan terwujud bila guru yang selama ini menjadi tombak utama dalam mencerdaskan anak bangsa tidak diberdayakan dan dianggap komponen yang tidak penting. Oleh karenanya, kinerja guru yang tinggi niscaya menjadi salah satu kunci untuk keberhasilan pendidikan. Kinerja guru

yang juga terkait dengan profesionalismenya ini tentu juga terkait dengan SDM yang rendah, sarana prasarana pembelajaran, rendahnya jaminan kesejahteraan guru, dan kemerdekaan untuk mengembangkan diri yang masih terpasung, dan motivasi kerjanya sehingga turut serta mempengaruhi tingkat atau skala kinerjanya.

Dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa, maka guru sebagai tenaga pendidik menempati posisi yang sangat urgen. Guru sebagai pendidik adalah orang yang berjasa besar terhadap masyarakat dan Negara, mereka adalah yang menentukan tinggi rendahnya, maju atau mundurnya tingkat kebudayaan suatu masyarakat, atau Negara sebagaimana besar tergantung kepada pendidikan dan pengajaran yang diberikan oleh guru-guru. Dengan kedekatannya dengan peserta didik maupun profesionalismenya, mereka berperan serta bagi terciptanya lingkungan belajar yang kondusif. Dalam undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, dijelaskan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang mempunyai tugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil belajar, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Kemampuan-kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru juga mencakup

kemampuan membuat desain instruksional yang tentunya akan sangat berpengaruh terhadap kemampuan siswa khususnya hasil belajar yang akan dicapai. Secara tidak langsung tugas profesional guru adalah membuat rancangan pembelajaran yang harus dikuasai oleh setiap guru. Guru adalah seorang yang penuh dengan tanggung jawab, sebagai pengemban amanat ke-ilahian, maka seorang guru harus mempunyai orientasi pada adanya sebuah inovasi, kreasi, demokrasi, dan edukasi yang bertujuan untuk terciptanya masyarakat yang adil, makmur, dan sejahtera yang dalam melaksanakan tugasnya tidak terbatas oleh batasan ruang dan waktu. Penjelasan tersebut mengindikasikan adanya bentuk pengakuan akan kedudukan guru bukan hanya sebagai profesi yang sembarangan, akan tetapi jauh melampaui sisi pengabdian dan pengentasan kebodohan mengingat substansi spiritualitas moral dan kelangsungan dalam dinamika peradaban dan kelangsungan masyarakat. Guru adalah seorang yang penuh dengan tanggung jawab, sebagai pengemban amanat ke-ilahian, maka seorang guru harus mempunyai orientasi pada adanya sebuah inovasi, kreasi, demokrasi, dan edukasi yang bertujuan untuk terciptanya masyarakat yang adil, makmur, dan sejahtera yang dalam melaksanakan tugasnya tidak terbatas oleh batasan ruang dan waktu.

Demikian pula seorang guru dituntut untuk selalu mempunyai motivasi kerja yang tinggi sehingga motivasi memainkan peranan penting dalam menentukan kinerjanya. Sebagaimana yang dijelaskan (Gitosudarmono dalam Sudita;2000) dalam penelitiannya bahwa yang mempengaruhi kinerja guru adalah motivasi kerjanya. Sehingga dengan demikian, kinerja tersebut menimbulkan performansi guru yang signifikan sehingga turut serta menghasilkan prestasi belajar yang baik bagi siswa sehingga mendorong peningkatan mutu pendidikan. Bila diamati bahwa guru sudah menunjukkan kinerja maksimal dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pendidik dan pengajar, akan tetapi masih ada sebagian guru belum menunjukkan kinerja yang baik, tentunya secara tidak langsung akan berpengaruh pada kinerja guru secara makro. Permasalahan kinerja menjadi sangat penting karena kinerja terkait dengan kinerja

unit yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja secara menyeluruh.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Dr.Olaleye;2013) menunjukkan hasil adanya hubungan yang signifikan antara MSDM dengan kinerja, yang terdiri atas rekrutmen dan seleksi, induksi dan pengembangan diri, gaji dan kompensasi juga bimbingan serta kompetensi kepala sekolah. Atas dasar penemuan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dapat ditingkatkan jika mereka memiliki motivasi kerja juga kompetensi kepala sekolah yang baik.

Oleh karena itu sebagai manajer, maka kepala sekolah harus mampu menggerakkan para guru untuk mencapai kinerja yang maksimal melalui pemberian dorongan dan motivasi. Masalah inti motivasi ialah membangun cara merangsang sekelompok orang yang masing-masing memiliki kebutuhan yang khas dan kepribadian yang berbeda untuk bekerja sama menuju pencapaian sasaran organisasi dengan memperhatikan keinginannya (wants) dan kebutuhannya (needs). Seperti yang dikatakan diatas, bahwa kepala sekolah harus mempunyai kompetensi manajerial yang bagus untuk memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tapi pada kenyataannya di lapangan, beberapa kepala sekolah masih tergolong lemah dalam kompetensi manajerialnya sehingga tidak mampu menjalankan organisasi dengan baik. Pada umumnya, kepala sekolah di Indonesia belum dapat dikatakan sebagai manajer profesional, karena pengangkatannya tidak didasarkan pada kemampuan dan pendidikan profesional, tetapi lebih pada pengalaman menjadi guru. Hal ini disinyalir juga oleh laporan Bank Dunia (1999) bahwa "salah satu penyebab menurunnya mutu pendidikan persekolahan di Indonesia adalah kurang profesionalnya kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di tingkat lapangan." Data dari Depdiknas, dari 250.000 kepala sekolah di seluruh tanah air, lebih dari 70% tercatat memiliki dua sisi kelemahan, yakni manajerial dan supervisi.

Terkait dengan kompetensi manajerial kepala sekolah dan merujuk pada Permendiknas nomor 13 Tahun 2007 tentang kompetensi kepala sekolah, ada beberapa hal

yang perlu diperhatikan antara lain penyusunan rencana sekolah, mengembangkan organisasi sekolah, memberdayakan sumber daya sekolah secara optimal, mengembangkan organisasi sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif, menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif, kemampuan mengelola guru dan staf, sarana dan prasarana, hubungan sekolah dengan masyarakat, pengembangan kurikulum, keuangan sekolah yang akuntabel, transparan dan efisien, ketatausahaan sekolah, system informasi dalam mendukung program dan pengambilan keputusan, kemampuan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, serta adanya monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program sekolah dengan prosedur yang tepat.

(L.Katz;1979) mengatakan bahwa keterampilan yang harus dimiliki administrator yang efektif adalah keterampilan teknis (technical skill), keterampilan hubungan manusiawi (human relation skill), dan keterampilan konseptual (conceptual skill). Di lain pihak, Fred Luthans (1995) mengemukakan lima jenis keterampilan yang harus dimiliki seorang manajer yang mencakup: (1) cultural flexibility; (2) communication skills; (3) human resources development skills; (4) creativity; (5) self management of learning.

Seiring dengan kebijakan pemerintah tentang pemerintahan daerah dengan UU No. 32 Tahun 2004 yang berimplikasi pada otonomi penyelenggaraan pendidikan sekolah, maka diharapkan sekolah akan berusaha secara mandiri untuk mengembangkan dirinya tanpa menunggu perintah (instruksi) dari atas atau dengan budaya petunjuk. Hal ini dapat diwujudkan bila sekolah dipimpin oleh kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial yang baik dan efektif.

Kemandirian sekolah terutama dalam hal upaya peningkatan kualitas (mutu) penyelenggaraan pendidikan terhadap siswa, tentunya dapat mengembangkan potensi yang dimiliki guru, seperti kemampuan guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah. Untuk mengetahui kemampuan guru dalam proses penyelenggaraan pendidikan di

sekolah, maka perlu dilakukan suatu kajian mengenai kinerja guru di sekolah.

### **Motivasi Kerja**

(McDonald;1961 dalam Tabrani, Kusnidar dan Arifin) menjelaskan, bahwa motivasi adalah suatu perbuatan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut (Gray dalam Winardi;2002) menyebutkan bahwa motivasi merupakan sejumlah proses, yang bersifat internal, atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.

Didalam rumusan ini terlihat adanya tiga unsur penting, yaitu: (a) bahwa motivasi mengawali terjadinya perubahan energi pada setiap diri manusia. Perkembangan motivasi itu makin membawa beberapa perubahan pada sistem neurofisiologi yang ada dalam organisme manusia, dan penampakkannya akan menyangkut kegiatan fisik manusia, (b) motivasi ditandai dengan munculnya rasa (feeling) afeksi seseorang. Dalam hal ini motivasi relevan dengan persoalan-persoalan kejiwaan, afeksi, dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia, (c) motivasi ditandai dengan reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan.

Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respon dari suatu aksi, yakni tujuan. Motivasi memang muncul dari dalam diri manusia, akan tetapi kemunculannya karena adanya rangsangan atau dorongan dari unsur-unsur lain yang keberadaannya diluar diri manusia, umpamanya dirangsang atau didorong oleh tujuan. Tujuan disini bermacam-macam, ada tujuan pembelajaran, ada tujuan daripada kegiatan yang sedang dilakukan oleh seseorang. Sebab tujuan ini menyangkut terhadap masalah kebutuhan.

Dengan demikian motivasi mempunyai hubungan yang erat dengan kebutuhan dan keinginan untuk melakukan perubahan. Kebutuhan tersebut mendorong individu untuk melakukan perubahan atau mencapai apa yang diinginkannya. Jadi tujuan dari motivasi itu sendiri adalah untuk mengarahkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk memperoleh hasil. Tindakan motivasi itu akan lebih berhasil bila tujuannya jelas dan

disadari yang termotivasi, serta sesuai dengan keinginan-keinginan yang hendak dicapainya. Jika tujuan jelas dan berarti bagi individu, ia akan berusaha untuk mencapainya. Dengan kata lain, semakin jelas dan berarti tujuan yang akan dicapainya itu semakin besar keinginan untuk mencapai suatu hasil.

Seperti yang sudah dijelaskan pada keterangan tersebut di atas, bahwa sukar membedakan pengertian antara motivasi dengan motif, agar para pembaca dapat memahami pengertian motivasi dengan motif, uraian dibawah ini mengupas tentang motif sebagai berikut. "Di samping istilah "motif", dikenal pula dalam psikologi istilah motivasi. Motivasi merupakan istilah yang lebih umum, yang menunjuk kepada seluruh proses gerakan itu, termasuk situasi yang mendorong, dorongan yang timbul dalam diri individu, tingkah laku yang ditimbulkan oleh situasi tersebut dan tujuan atau akhir daripada gerakan atau perbuatan."

Motif ialah segala sesuatu yang mendorong seseorang untuk ber-tindak melakukan sesuatu. Sigmund Freud mengatakan bahwa motif itu merupakan energi dasar yang terdapat dalam diri seseorang. Tiap tingkah laku menurut Sigmund Freud didorong oleh suatu energi dasar yang disebut instink. Instink ini oleh Sigmund Freud dibagi dua: (1)Instink kehidupan atau instink seksual atau libido, yaitu dorongan untuk mempertahankan hidup dan mengembangkan keturunan. (2)Instink yang mendorong perbuatan-perbuatan yang agresif atau yang menjurus kepada kematian.

Atau seperti dikatakan oleh Sartain dalam bukunya *Psychology Understanding of Human Behavior* yang dikutip oleh (Ngalim M. Purwanto;1998) dalam bukunya *Psikologi Pendidikan* sebagai berikut : "Motif adalah suatu pernyataan yang kompleks di dalam suatu or-ganisme yang mengarahkan tingkah laku/perbuatan kesuatu tujuan atau perangsang." Setiap tingkah laku mempunyai motif. Setiap perbuatan dan tindakan mempunyai dasar, yaitu motif. "Harus dibedakan antara kebutuhan dan motif. Kebutuhan merupakan dasar timbulnya motif."

Boleh dikatakan kalau tidak ada kebutuhan, maka motif terhadap sesuatu tidak akan muncul. Misalnya, jika kita berjalan

jalan di suatu jalan kota yang masih asing bagi kita, kita mungkin tidak akan memperhatikan keragaman gedung-gedung toko-toko, tanda-tanda jalan, restoran atau orang-orang yang lalu lalang di situ. Apabila kita merasa lapar pada saat itu, barulah kita memperhatikan setiap restoran yang kita lalui. Hal itu terjadi karena kebutuhan yang ada pada kita mendorong kita untuk secara aktif mencari pola stimulus tertentu, sebaliknya apabila kebutuhan itu tidak ada, maka tidak akan menaruh perhatian terhadap stimulus tertentu. Setiap orang berbuat sesuatu, penting atau tidak perlu selalu didasari oleh motivasinya. Orang pergi ke sawah dan mengerjakan sawah itu, mungkin motifnya agar memiliki beras, beras dapat dijadikan nasi untuk kebutuhan sehari-hari atau untuk dijual untuk memperoleh uang.

Orang pergi ke kebun dan mengelola kebunnya agar memperoleh hasil berupa sayuran atau Yang lainnya. Motifnya sayuran itu dapat dipergunakan untuk keperluan sehari-hari atau untuk dijual. Di dalam kegiatan pembelajaran motif itu sangat penting. Motif merupakan syarat mutlak bagi seorang siswa untuk belajar, tanpa motif siswa tidak bergairah untuk belajar. Sebenarnya bukan saja motif itu penting bagi siswa, tapi bagi siapa saja yang mengerjakan sesuatu harus memiliki motif agar diperoleh hasil yang maksimal dari pekerjaannya itu. Pada waktu belajar seringkali siswa-siswa dalam satu kelas ada yang giat dan ada pula yang bermalas-malasan untuk belajar, ada yang suka membolos pada mata pelajaran tertentu, ada juga yang suka bermain-main didalam kelas tidak serius mengikuti pelajaran yang diterangkan oleh guru. Hal ini mungkin disebabkan guru tidak dapat mendorong atau membangkitkan motif anak untuk belajar. Mungkin siswa tidak memahami apa yang diterangkan oleh guru, siswa tidak simpatik terhadap gerak-gerik guru, atau siswa tidak senang kepada penampilan guru mengajar sehingga tidak timbul motif siswa untuk mengikuti pelajaran. Atau dapat juga karena siswa tidak mengetahui manfaat dari pelajaran yang disajikan oleh guru tersebut. Oleh karena itu pada waktu siswa mengikuti suatu pembelajaran di hendaklah diterangkan manfaat siswa mempelajari pelajaran tersebut. Apabila siswa-siswa telah mengetahui manfaat pelajaran itu bagi dirinya, mereka

akan lebih giat untuk mempelajarinya. Setiap tindakan manusia selalu didorong oleh faktor-faktor tertentu sehingga terjadi tingkah laku atau perbuatan. Faktor pendorong ini disebut motif.

Menurut (Handoko dalam Ninawati;2002), motif adalah suatu alasan atau dorongan yang menyebabkan individu berbuat sesuatu atau melakukan tindakan tertentu. Motif-motif tersebut pada saat tertentu akan menjadi aktif bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan.

(Morgan;1986) menerangkan motivasi adalah sebagai suatu dorongan yang mendorong individu untuk menampilkan tingkah laku secara persisten yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Pada saat ini, konsep kebutuhan Murray banyak digunakan dalam menjelaskan motivasi dan arah dari perilaku (dalam Schultz & Schultz;1994). Murray mengkategorikan kebutuhan menjadi dua kategori, yaitu kebutuhan primer (primer needs) dan kebutuhan sekunder (secondary needs).

Kebutuhan primer adalah kebutuhan-kebutuhan yang ditimbulkan dari keadaan internal tubuh atau kebutuhan yang diperlukan untuk tetap bertahan hidup. Kebutuhan primer ini adalah kebutuhan yang bersifat tidak dipelajari. Kebutuhan sekunder adalah kebutuhan yang timbul dan berkembang setelah kebutuhan primer terpenuhi. Contoh dari kebutuhan sekunder ini adalah kebutuhan untuk berprestasi (need of achievement) dan kebutuhan untuk berafiliasi (need of affiliation).

Sejalan dengan pendapat Murray, (McClelland;1961) dan Geen menyebutkan bahwa di dalam diri manusia selain ada dorongan yang bersifat biologis, terdapat juga dorongan lain yang sangat kuat dan tidak memiliki dasar biologis yaitu kebutuhan untuk mendapatkan prestasi. Kebutuhan untuk mendapatkan prestasi merupakan salah satu motif yang bersifat sosial karena motif ini dipelajari dalam lingkungan dan melibatkan orang lain serta motif ini merupakan suatu komponen penting dalam kepribadian yang membuat manusia berbeda satu sama lain.

Teori motivasi yang dikemukakan oleh (McClelland;1986) memfokuskan pada tiga kebutuhan dasar manusia, yaitu: (1)kebutuhan akan prestasi, adalah dorongan

untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses, (2)kebutuhan akan kekuasaan, adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian, (3)kebutuhan afiliasi, adalah hasrat untuk berinteraksi antar pribadi yang ramah dan akrab. Pembahasan tentang motivasi kerja guru kiranya lebih tepat bila menggunakan teori kebutuhan yang dikembangkan oleh (McClelland;1986).

(McClelland;1986), mengemukakan teori motivasi berhubungan erat dengan konsep belajar. Ia berpendapat bahwa banyak kebutuhan diperoleh dari kebudayaan. Menurutnya, terdapat tiga jenis kebutuhan yaitu: kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berkuasa, kebutuhan untuk berafiliasi. Kebutuhan akan prestasi, membuat orang mempunyai dorongan yang kuat untuk berhasil. Berprestasi bukan untuk ganjaran sukses itu semata-mata, mereka mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan baik dari pada yang telah mereka lakukan sebelumnya.

(McClelland;1986), mengemukakan bahwa prestasi tinggi dibedakan dari orang lain oleh hasrat mereka untuk menyelesaikan hal-hal yang lebih baik. Sebagaimana dirujuk oleh (Gibson;1996, Ivancevick, dan Donelly, McClelland;1986) mengemukakan bahwa apabila kebutuhan seseorang terasa sangat mendesak, maka kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhi kebutuhan tersebut. Gambaran deskriptif yang dikemukakan oleh (McClelland;1986) mengenai pengembangan kebutuhan prestasi yang tinggi yakni kebutuhan akan prestasi (n-Ach) tinggi, dimana tidak ada ketakutan akan sukses adalah: (1)orang mengatur tugas sedemikian rupa sehingga mereka menerima umpan balik secara berkala atas prestasinya, ini akan memberikan informasi untuk mengadakan modifikasi atau koreksi, (2)orang seharusnya mencari model prestasi yang baik, mencari pahlawan prestasi, orang yang berhasil baik, pemenang dan menggunakan mereka sebagai teladan, (3)orang seharusnya memodifikasi citra diri sendiri, orang yang mempunyai kebutuhan akan prestasi (n-Ach) tinggi menyenangi dirinya sendiri dan berusaha mencari tantangan dan tanggung jawab yang

sepadan, dan (4) orang seharusnya mengendalikan imajinasinya, berfikir secara realistis untuk cara mereka mencapai tujuan.

Kebutuhan akan kekuasaan (n-Pow), adalah hasrat untuk mempunyai efek, pengaruh, dan mengendalikan orang lain. Individu dengan kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi menikmati untuk dibebani, bergulat untuk mempengaruhi orang lain, lebih menyukai untuk ditaruh dalam situasi kompetitif dan berorientasi status, dan cenderung lebih peduli akan gengsi dan memperoleh pengaruh terhadap orang lain dari pada kinerja yang efektif. Kebutuhan akan afiliasi (n-Aff), adalah hasrat untuk disukai dan diterima oleh orang lain. Individu dengan motif ini berjuang keras untuk persahabatan, lebih menyukai sifat kooperatif dari pada kompetitif dan menginginkan hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal balik yang tinggi. Ketiga kebutuhan tersebut oleh McClelland disebut teori motivasi sosial karena kebutuhan menitik beratkan pada pemenuhan kebutuhan yang bersifat sosial.

Lebih lanjut ia menyatakan bahwa ketiga kebutuhan tersebut munculnya sangat dipengaruhi oleh situasi tertentu, yaitu: (1) berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif, (2) mencari umpan balik tentang perbuatannya, (3) memilih resiko yang moderat atas perbuatannya, (4) mengambil tanggung jawab pribadi dalam pekerjaannya, (5) lebih efektif dalam melaksanakan pekerjaannya dan dalam suasana yang kooperatif, (6) mencari persetujuan dan kesepakatan dari orang lain, (7) lebih suka bersama-sama, (8) berusaha menolong walaupun tidak diminta, (9) sangat aktif dalam menentukan arah organisasi, (10) menjadi anggota yang dapat mencerminkan prestise, dan (11) peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi organisasinya.

Kebutuhan akan prestasi dan kekuasaan yang dikemukakan oleh (McClelland;1986) tidak identik dengan satiffiers dari Herzberg, atau kebutuhan tingkat atas dari Maslow, namun juga terdapat beberapa kesamaan. Perbedaan utama dari teori-teori tersebut adalah bahwa tekanan (McClelland;1986) pada kebutuhan yang diperoleh dari lingkungan sosial. Teori Maslow mengajukan sistem klasifikasi kebutuhan dan Herzberg membahas factor-

faktor kinerja yang intrinsik dan ekstrinsik. Jadi, masing-masing dari teori ini memberikan kepada manajer suatu pengertian tentang perilaku organisasi atau sekolah dan kinerja guru.

Para pakar dari teori motivasi seperti (Maslow, Herzberg, dan MC Clelland;1986), mengokohkan pengertian faktor individu yang menyebabkan mereka bertindak dengan cara tertentu seperti yang diungkap oleh Stoner.

Menurut pandangan ini, seseorang mempunyai kebutuhan dalam (inner needs) yang membuat mereka bersemangat ditekan atau termotivasi mengurangi atau memenuhi. Artinya seseorang akan bertindak atau berperilaku menurut cara-cara yang akan membawa pemenuhan kebutuhan mereka. Perilaku seseorang itu ditimbulkan atau dimulai dengan adanya motivasi. Motivasi kerja adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.

Motivasi kerja yang ada pada seorang guru akan mewujudkan perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran pendidikan tetapi keberadaannya dapat dirasakan melalui perilaku yang tampak. Kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh kekuatan dalam diri orang tersebut. Kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi kerja guru.

#### **Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah**

Menurut Undang-undang Guru dan Dosen Nomor 14 tahun 2005 disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya

(Louise Moqvist;1999) berpendapat bahwa “competency has been defined in the light of actual circumstances relating the individual and work”. Kompetensi menurut training agency sebagaimana disebutkan oleh Len Holmes menyebutkan bahwa “acompetence is a description of something which a person who works in a given occupational area should be able to do. It is description of an action, behavior or outcome which a person should be able to demonstrate”.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi pada hakikatnya merupakan gambaran tentang apa yang seyogyanya dapat dilakukan seseorang dalam suatu pekerjaan berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Agar dapat melakukan sesuatu dalam pekerjaannya, orang harus mempunyai kemampuan dalam bentuk sikap, keterampilan (skill) yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. (Spencer;1993) menambahkan bahwa “a competency is an underlying characteristic of individual that is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job situation” Artinya bahwa kompetensi seseorang menjadi ciri dasar individu dikaitkan dengan standar kriteria kinerja yang efektif dan atau superior.

Dari penjelasan diatas, (Spencer;1993) berpendapat bahwa kompetensi disamping menentukan perilaku dan kinerja seseorang juga menentukan apakah seseorang melakukan pekerjaannya dengan baik berdasarkan standar criteria yang telah ditentukan.

Istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam beberapa kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari management yang berarti melatih kuda, atau secara harfiah berarti to handle yang berarti mengurus, menangani atau mengendalikan. Manajemen merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan. Kata manajemen menurut (Mochtar Effendy;1986) berasal dari bahasa Inggris to manage yang bersinonim dengan kata to hand yang berarti mengurus, to control memeriksa dan to guide yang berarti memimpin. Jadi secara etimologi manajemen berarti pengurusan, pengendalian, memimpin atau membimbing.

Sedangkan pengertian manajemen secara terminology sebagaimana dikemukakan oleh (Fridreck Taylor;1974) adalah: Management, the art of management is defined as knowing exactly what you want to do. And then seeing what they do in the best and cheapest way. Manajemen adalah seni yang ditentukan untuk mengetahui dengan sungguh-sungguh apa yang ingin kamu lakukan, dan mengawasi bahwa mereka

mengerjakan sesuatu dengan sebaik-baiknya dan dengan cara yang semudah-mudahnya. (Dimeck;1954) menyebutkan bahwa : management is knowing where you want to go, what shall you must avoid, what the forces are are with to which you must deal, and how to handle your ship, and your crew effectively and without waste in the process of getting there.

Sedangkan (Mondy, Sharplin dan Flippo;1988) mengartikan manajemen sebagai “the process of getting thing done through the effort of other people”. Manajemen adalah suatu disiplin ilmu untuk mengetahui kemana arah yang dituju, kesukaran apayang harus dihindari, kekuatan-kekuatan apa yang harus dijalankan dan bagaimana memimpin para guru dan staf secara efektif tanpa adanya pemborosan dalam proses mengerjakannya. (Malayu S.P Hasibuan;2005) mengartikan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumbe daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Dari beberapa definisi tersebut diatas, maka dapat diketahui bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni yang dimiliki oleh manusia dalam upaya memanfaatkan sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya yang lain dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan secara efektif dan efisien dengan melibatkan seluruh anggota secara aktif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pada prinsipnya, pengertian manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut: (1) ada tujuan yang ingin dicapai; (2) sebagai perpaduan ilmu dan seni; (3) merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya;(4) ada dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam suatu organisasi;(5) didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab;(6) mencakup beberapa fungsi;(7) merupakan alat untuk mencapai tujuan.

Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada mempunyai empat fungsi. Hal ini sesuai dengan pendapat (George R. Terry dalam Sutopo;1999) yang menyatakan bahwa fungsi

manajemen mencakup *planning*, *organizing*, *directing/actuating*, dan *controlling*.

Proses kegiatan manajemen dalam dunia pendidikan merupakan suatu system yang terdiri dari sub-sub system yang saling berkaitan satu dengan yang lain. Kegiatan tersebut merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi.

Perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya meskipun pelaksanaannya dikerjakan oleh unit-unit kerja yang berbeda. Apabila keterpaduan proses kegiatan tersebut menjadi suatu siklus proseskegiatan yang dapat menunjang perkembangan dan peningkatan kualitas kerja. Upaya pencapaian tujuan pendidikan harus direncanakan dengan memperhitungkan sumberdaya, situasi dan kondisi yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang efektif. Semua sumberdaya yang terkait dan pelaksanaan kegiatan tersebut perlu dikoordinasikan secara terpadu agar tercapai kerjasama yang harmonis dalam mencapai tujuan tersebut. Keterpaduan kerja organisasi memerlukan pengarah, dorongan, koordinasi dan kepemimpinan efektif. Pelaksanaan semua kegiatan tersebut harus dikendalikan, dimonitor dan dievaluasi keefektifan dan keefisiennya. Hasilnya merupakan *feedback* yang sangat berguna untuk menyempurnakan perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan kegiatan berikutnya.

Seorang manajer, dalam hal ini kepala sekolah disamping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Dikemukakan pula bahwa sebagai kepala administrasi, kepala sekolah bertugas untuk membangun manajemen sekolah serta bertanggung jawab dalam pelaksanaan keputusan manajemen dan kebijakan sekolah. Sementara itu, menurut pendapat Sanusi yang dikutip (M. Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir dalam akhmad Sudrajat;2015) menjelaskan bahwa: "Perubahan dalam peranan dan fungsi sekolah dari yang statis di jaman lampau kepada yang dinamis dan fungsional-konstruktif di era globalisasi membawa tanggung jawab yang lebih luas kepada

sekolah, khususnya kepala administrator sekolah. Pada mereka harus tersedia pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan keterampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikannya dapat senantiasa menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru" Diisyaratkan oleh pendapat tersebut bahwa kepala sekolah sebagai salah satu kategori administrator pendidikan perlu melengkapi wawasan kepemimpinan pendidikannya dengan pengetahuan dan sikap yang antisipatif terhadap perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, termasuk perkembangan kebijakan makro pendidikan.

Wujud perubahan dan perkembangan yang actual saat ini adalah makin tingginya aspirasi masyarakat terhadap pendidikan dan gencarnya tuntutan kebijakan pendidikan yang meliputi peningkatan aspek-aspek pemerataan kesempatan, mutu, efisiensi dan relevansi. Diantara tugas dan fungsi seorang kepala sekolah adalah sebagai manajer. (A.F Stoner;1995) mengemukakan bahwa keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan. Menurut (Stoner;1995) ada delapan fungsi seorang manajer yang harus yang perlu dilaksanakan dalam sebuah organisasi yaitu: (1) bekerja dan dengan melalui orang lain; (2) dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan; (3) bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan; (4) berpikir secara realistic dan konseptual; (5) adalah juru penengah; (6) adalah seorang politis; (7) adalah seorang diplomat; (8) mengambil keputusan yang sulit. Kedelapan fungsi manajer yang dikemukakan oleh (Stoner;1995) tersebut tentu saja berlaku bagi setiap organisasi apapun, termasuk kepala sekolah.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus mempunyai strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja guru melalui kerjasama yang kooperatif, memberikan dorongan dan kesempatan bagi guru untuk meningkatkan profesinya. Menurut (Mulyasa;2003) ada beberapa strategi yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sebagai berikut:

Pertama, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama yang dimaksudkan bahwa dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau mendayagunakan seluruh sumberdaya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain.

Kedua, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikesempatan kepada semua tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah bisaberpedoman pada asas tujuan, keunggulan, mufakat, persatuan, empiris, keakraban dan asas integritas. Dalam rangka mencapai tujuan organisasional, kepala sekolah pada dasarnya mempunyai tugas dan tanggungjawab untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan terhadap seluruh sumberdaya yang ada dan kegiatan yang dilakukan di sekolahnya. Adapun penjelasan mengenai unsur atau fungsi dari manajemen adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan (planning)

Adalah keseluruhan proses dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, dimana dikerjakan, kapan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dilakukan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepala sekolah sebagai top manager di sekolah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan baik dalam bidang program pembelajaran dan

kurikulum, guru dan kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan.

b. Pengorganisasian (organizing)

Menurut (Terry dalam Ulbert Silalahi;2002) adalah pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan diantara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya.

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala sekolah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi sekolah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggung jawab menjadi lebih jelas dan penentuan sumber daya manusia dan materiil yang diperlukan. Menurut (Robbins;2003) bahwa kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup (1) menetapkan tugas yang harus dikerjakan;(2) siapa yang mengerjakan;(3) bagaimana tugas itu dikelompokkan; (4) siapa melapor ke siapa;(5) dimana keputusan itu harus diambil.

Wujud dari pelaksanaan organizing adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan.

c. Penggerakan/pengembangan (actuating)

Actuating adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dalam pola organisasi. Fungsi actuating merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Adapun istilah yang dapat dikelompokkan ke dalam fungsi ini adalah directing, commanding, leading dan coordinating.

Karena tindakan actuating sebagaimana tersebut diatas, maka proses ini juga memberikan motivating untuk memberikan penggerakan dan kesadaran terhadap dasar dari pada pekerjaan yang mereka lakukan, yaitu menuju tujuan yang telah ditetapkan, disertai dengan memberi motivasi-motivasi baru, bimbingan atau pengarahan sehingga mereka bisa menyadari

dan timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik.

Bimbingan menurut (Hadari Nawawi;2002) adalah memelihara, menjaga dan memajukan organisasi melalui setiap personal, baik secara structural maupun fungsional agar setiap kegiatannya tidak terlepas dari usaha mencapai tujuan. Masalah penggerakan ini pada dasarnya berkaitan erat dengan unsur manusia sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam berhubungan dengan para guru dan karyawannya. Oleh sebab itu, diperlukan kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi, daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat dari paraguru/karyawannya. Faktor membimbing dan memberikan peringatan sebagai hal penunjang demi suksesnya rencana, sebab jika hal itu diabaikan akan memberikan pengaruh yang kurang baik terhadap kelangsungan suatu roda organisasi dan lain-lainnya.

#### d. Pengawasan/evaluasi (controlling/evaluating)

Pengawasan dan evaluasi dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan. Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerjasama antara guru, kepala sekolah, konselor, supervisor dan petugas sekolah lainnya dalam institusi satuan pendidikan. Pada dasarnya, ada tiga langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu (1)menetapkan alat ukur/standar; (2)mengadakan penilaian atau evaluasi; (3)mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut. Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, menilai proses dan hasil kegiatan dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan.

Menurut (Onong Uchjana Efendy;1993), evaluasi adalah tahap terakhir setelah tahap-tahap penelitian, perencanaan dan kegiatan yang dilaksanakan oleh suatu organisasi. Dalam beberapa hal, evaluasi memiliki karakteristik pengukuran dan

penilaian, apakah kuantitatif atau kualitatif. Evaluasi dalam hal ini diartikan sebagai suatu pengukuran (measurement) atau penilaian (evaluation) terhadap suatu perencanaan yang telah dilakukan oleh organisasi yang biasa dilakukan pada pertengahan, akhir bulan atau tahun.

Pengukuran (measurement) adalah membandingkan sesuatu dengan satu ukuran, dan pengukuran ini bersifat kuantitatif. Sedangkan penilaian (evaluation) adalah mengambil suatu keputusan terhadap sesuatu dengan ukuran baik buruk, dan penilaian bersifat kualitatif. Mengadakan penilaian meliputi dua langkah tersebut. Adapun unsur-unsur pokok dalam suatu evaluasi yaitu: adanya obyek yang mau dievaluasi, adanya tujuan pelaksanaan evaluasi, adanya alat pengukuran (standar/perbandingan), adanya hasil evaluasi apakah bersifat kualitatif ataupun kuantitatif.

Kualitatif maksudnya hasil tersebut tidak bisa diukur secara statistik, melainkan diukur secara pengalaman dan perbandingan nyata. Sedangkan kuantitatif adalah hasil dalam suatu pelaksanaan evaluasi dapat diukur berdasarkan angka-angka atau statistik. Dari pengertian tersebut diatas, maka akan dapat diketahui mengenai tujuan dan fungsi dari evaluasi tersebut. Evaluasi dalam hal ini bertujuan untuk mengetahui implikasi suatu lembaga pendidikan terhadap public/khalayak dalam berbagai hal.

#### **Disiplin Kerja Guru**

Disiplin kerja pada dasarnya merupakan tolak ukur keberhasilan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan atau dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Banyak batasan yang diberikan oleh para ahli mengenai istilah disiplin kerja. Secara prinsip para ahli sepakat bahwa kinerja mengarah pada suatu upaya dalam rangka mencapai prestasi kerja yang lebih baik. (Maier sebagaimana dikutip oleh As'ad;1995) menjelaskan bahwa kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Demikian ini menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Kinerja seseorang dapat terlihat melalui aktifitasnya dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Aktifitas ini menggambarkan bagaimana ia berusaha

untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, disiplin kerja seseorang terkait dengan bagaimana orang tersebut melaksanakan tugas hasil yang telah diraihinya.

Disiplin bisa dipandang sebagai hasil perkalian antara kemampuan dan motivasi. Kemampuan merujuk pada kecakapan seseorang dalam mengerjakan tugas-tugas tertentu. Sedangkan motivasi dalam kinerja merujuk pada adanya keinginan (desire) individu dalam menunjukkan perilaku dan kesediaan berusaha mengingat seseorang akan mengerjakan tugas dengan cara terbaik jika memiliki kemauan serta keinginan untuk melaksanakan tugas itu dengan baik. Penjelasan tersebut mengindikasikan adanya kaitan antara kinerja guru dengan kompetensi guru, yang mana agar seorang guru memiliki tingkatan kinerja yang baik maka mutlak harus didukung dengan kompetensi yang baik pula. Persemaian antara kompetensi dengan motivasi yang dimiliki oleh seorang guru pada akhirnya akan melahirkan kinerja yang baik.

Kinerja juga bisa berupa kulminasi dari tiga elemen yang masing-masing elemen tersebut saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Adapun ketiga elemen tersebut adalah keterampilan, upaya, dan sifat eksternal. Elemen tingkat keterampilan adalah bahan mentah yang biasa dibawa seseorang ke tempat kerjanya seperti halnya pengetahuan, kecakapan interpersonal, kecerdasan emosional, religiusitas, kemampuan, serta kecakapan-kecakapan teknis. Sedangkan elemen tingkat upaya adalah berupa motivasi yang diperlihatkan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Adapun elemen yang terakhir yang berupa sifat eksternal adalah tingkatan yang menilai sejauh mana kondisi eksternal dapat mendukung kinerja seseorang.

Kinerja menurut (Vroom sebagaimana yang dikutip oleh Mulyasa; 2007) adalah fungsi perkalian antara kemauan dan motivasi. Tingkat upaya digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan oleh seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan sifat eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal dapat mendukung kinerja seseorang. Komponen-komponen dalam diri seseorang turut serta mempengaruhi kinerjanya, jika rendah pada salah satu komponen maka kinerjanya akan

rendah pula. Demikian pula sebaliknya, semakin tinggi seseorang pada komponen itu maka semakin tinggi pula prestasi kerjanya. Prestasi atau performa individu menurut (Yukl;1994) adalah bergantung pada usaha dan kemampuan. Jika salah satu atau kedua-duanya rendah, maka performansi individu juga rendah. Performansi kelompok tergantung bagaimana anggota kelompok diorganisasikan untuk menggunakan keterampilannya.

Menurut (Longenecker;1991) pengendalian kinerja berarti pemantauan organisasi terhadap penetapan pencapaian tujuan dan pelaksanaan rencana. Efektivitas penetapan tujuan dan pelaksanaan rencana ini tergantung kepada sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang diperoleh seseorang maupun organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif melalui kegiatan-kegiatan atau pengalaman-pengalaman dalam jangka waktu tertentu. Penelitian yang dilakukan oleh (Achmadi;2012) menunjukkan hasil adanya korelasi positif dan signifikan antara kompetensi kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru. Kompetensi kepemimpinan kepala sekolah juga termasuk didalamnya kompetensi manajerial.

Dari beberapa pendapat di atas yang menjelaskan tentang kinerja, maka bisa dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk suatu pekerjaan.

Menurut (Longenecker;1991) pengendalian kinerja berarti pemantauan organisasi terhadap penetapan pencapaian tujuan dan pelaksanaan rencana. Efektivitas penetapan tujuan dan pelaksanaan rencana ini tergantung kepada sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang diperoleh seseorang maupun organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif melalui kegiatan-kegiatan atau pengalaman-pengalaman dalam jangka waktu tertentu. Penelitian yang dilakukan oleh (Achmadi;2012) menunjukkan hasil adanya korelasi positif dan signifikan antara kompetensi kepemimpinan kepala sekolah

dan kinerja guru. Kompetensi kepemimpinan kepala Sekolah juga termasuk didalamnya kompetensi manajerial. Dari beberapa pendapat di atas yang menjelaskan tentang kinerja, maka bisa dikatakan bahwa disiplin kerja merupakan prestasi yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk suatu pekerjaan.

Dalam penelitian ini, penyusunan instrumen penelitian yang mengukur variabel kinerja guru peneliti menggunakan instrumen penilaian kinerja guru yang mengacu pada Permeneg PAN dan RB No. 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya. Penilaian disiplin kerja guru adalah penilaian yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan dan jabatannya.

Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan dan penerapan kompetensinya. Dalam hal ini adalah kompetensi yang sangat diperlukan bagi guru seperti yang diamanatkan oleh Permendiknas No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Penguasaan dan penerapan kompetensi sangat menentukan tercapainya kualitas proses pembelajaran, pembimbingan peserta didik dan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan yang sesuai dengan fungsi sekolah/madrasah. Sistem penilaian kinerja guru adalah sebuah sistem pengelolaan kinerja berbasis guru yang didesain untuk mengevaluasi tingkatan disiplin kerja guru secara individu dalam rangka mencapai kinerja sekolah secara maksimal yang berdampak padapeningkatan prestasi peserta didik. Ini merupakan penilaian yang sangat penting untuk mengukur disiplin kerja guru dalam melaksanakan pekerjaannya sebagai bentuk akuntabilitas sekolah. Alasan peneliti menggunakan instrumen penilaian disiplin kerja guru adalah karena penilaian disiplin kerja guru; a) menentukan tingkat kompetensi seorang guru; b) menggambarkan suatu landasan untuk pengambilan keputusan dalam mekanisme penetapan efektif atau kurang efektifnya kinerja guru; c) merupakan jaminan bahwa guru melaksanakan tugas dan tanggung-jawabnya serta mempertahankan

sikap-sikap yang positif dalam mendukung pembelajaran peserta didik untuk mencapai prestasinya.

Di dalam setiap organisasi atau sekolah setiap individu (guru) mempunyai karakter yang berbeda-beda, demikianpun kinerjanya juga berbeda-beda. Kepala Sekolah seyogyanya memahami perbedaan tersebut dan mengupayakan agar kinerja guru dapat maksimal. Di sebagian organisasi khususnya sekolah, kinerja karyawan dalam hal ini guru, merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Menurut (Malthis dan Jackson;2006) ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yakni kemampuan, usaha yang dicurahkan dan dukungan organisasi.

Faktor kemampuan berkaitan dengan bakat dan minat yang dimiliki seseorang. Faktor usaha yang dilakukan seseorang dipengaruhi oleh masalah sumberdaya manusia, seperti: motivasi, insentif dan rancangan pekerjaan. Faktor dukungan organisasi meliputi pelatihan, peralatan yang disediakan, mengetahui tingkat harapan, dan keadaan tim yang produktif.

Jika kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, maka kinerja merupakan output pelaksanaan tugas. Kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan produktivitas, karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Hasibuan menyatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara keluaran (output) dan masukan (input). Faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: 1) sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja), 2). Pendidikan, 3) Keterampilan, 4). Manajemen Kepemimpinan, 5) Tingkat penghasilan, 6). Gaji dan kesehatan, 7). Jaminan social, 8). Iklim kerja, 9). Sarana prasarana, 10). Teknologi 11). Kesempatan Berprestasi.

Jadi, berdasarkan factor-faktor tersebut diatas, dapat dikatakan bahwa factor yang mempengaruhi disiplin kerja seseorang dapat berasal dari dalam individu itu sendiri seperti motivasi, keterampilan dan juga pendidikan. Ada juga factor dari luar individu seperti iklim kerja, tingkat gaji dan sebagainya.

### Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional. Penelitian korelasional merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengetahui adalidaknya hubungan antara dua variabel atau beberapa variabel. Tujuan teknik korelasional adalah: (1) untuk mencari bukti berdasarkan hasil pengumpulan data, apakah terdapat pengaruh antar variabel atau tidak, (2) untuk menjawab pertanyaan apakah pengaruh antar variabel tersebut kuat, sedang atau lemah, dan (3) ingin memperoleh kepastian secara matematis apakah pengaruh antar variabel merupakan pengaruh yang meyakinkan (signifikan) atau hubungan yang tidak meyakinkan. Penelitian ini mengkaji pengaruh motivasi kerja (X1) dan kompetensi manajerial kepala sekolah (X2) terhadap disiplin kerja guru (Y).

### Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan: (1) menjelaskan pengaruh motivasi kerja guru terhadap disiplin kerja guru pada SMP Negeri 02 Kota Blitar, (2) menjelaskan pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru pada SMP Negeri 02 Kota Blitar, (3) menjelaskan pengaruh motivasi kerja guru dan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru pada SMP Negeri 02 Kota Blitar.

Rancangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan angket yang terdiri dari variabel motivasi kerja guru, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan disiplin kerja guru. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 85 orang. Sementara untuk uji hipotesis digunakan teknik analisis jalur (path analysis) dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda (multiple regression).

Hasil analisis data membuktikan bahwa (1) ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru yang dijelaskan dengan hasil nilai signifikansi t-test yang mempunyai besaran 0,000, (2) ada pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru yang dijelaskan dengan hasil nilai signifikansi t-test yang mempunyai besaran

0,017, (3) ada pengaruh motivasi kerja guru dan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru yang dijelaskan dengan hasil uji F yang mempunyai besaran nilai signifikansi 0,000. Adapun besaran pengaruh motivasi kerja guru dan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru sebesar 34,3% dan 65,7% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain selain kedua variabel tersebut sebagaimana yang ditunjukkan oleh hasil Uji Anova yang mempunyai besaran R Square sebesar 0,657.

Dengan demikian, motivasi kerja guru dan kompetensi manajerial kepala sekolah mempunyai andil yang cukup besar terhadap peningkatan disiplin kerja guru sehingga sudah menjadi keharusan bagi kepala sekolah dan guru untuk selalu memperhatikan dan meningkatkan motivasi kerja guru dan kompetensi manajerial kepala sekolah guna meningkatkan disiplin kerja guru tanpa melupakan faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi disiplin kerja guru.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data sebagaimana dalam pembahasan maka dapat dikemukakan implikasi teoritis.

Pertama, berdasarkan fenomena di lapangan, kepala sekolah yang menjalankan fungsi dan tugas manajerialnya dengan baik serta guru dengan motivasi kerja yang dimiliki terbukti dapat meningkatkan disiplin kerjanya. Sebagaimana yang telah dikemukakan dalam pembahasan mengenai hipotesis penelitian, membuktikan adanya pengaruh simultan motivasi kerja, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan disiplin kerja guru di SMP Negeri 02 Blitar.

Kedua, Hasil penelitian tersebut teori-teori yang mendasarinya yang diantaranya adalah sebagai berikut seperti penelitian yang dilakukan oleh (Gorton;1976) yang mengatakan bahwa "kompetensi manajerial penting bagi peningkatan kinerja guru". (Megan;2005) dkk menyatakan bahwa "kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja guru". Hasil penelitian (Gemnafle Glower;1990) membuktikan bahwa "terdapat jalur hubungan kausal langsung yang signifikan antara kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja guru pada SMU Negeri dan Swasta di Sulawesi Tenggara" (McClelland;1961 dalam Patricia Bahler;2004) yang menyatakan bahwa seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi

akan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan maksimal, dan orang yang bekerja secara maksimal menunjukkan bahwa orang tersebut memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Teori-teori tersebut merupakan landasan penelitian ini dan mengungkapkan pentingnya motivasi kerja dan kompetensi manajerial kepala sekolah bagi seorang guru yang merupakan ujung tombak dalam pendidikan. Untuk mencapai kinerja guru yang tinggi, selain kompetensi manajerial yang harus dimiliki kepala sekolah, maka dibutuhkan motivasi kerja yang tinggi pula, dalam hal ini motivasi berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja sehingga bisa melaksanakan pekerjaannya dengan maksimal dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja profesional guru dalam proses belajar mengajar di kelas.

Ketiga, Hasil penelitian sebagaimana yang telah dibahas menunjukkan adanya hubungan antara teori, hasil penelitian terdahulu, dan penelitian dalam pembahasan ini. Dengan diterimanya hipotesis adanya pengaruh secara simultan motivasi kerja, kompetensi manajerial kepala sekolah, terhadap disiplin kerja guru menunjukkan adanya pemaknaan bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja guru maka perlu didukung dengan maksimalisasi kegiatan motivasi kerja guru dan kompetensi manajerial kepala sekolah secara bersamaan. Semakin tinggi tingkat motivasi kerja guru dan kompetensi manajerial kepala sekolah maka akan menciptakan peluang naiknya tingkat disiplin kerja guru. Sebaliknya, semakin buruk dan menurun tingkat motivasi kerja guru dan kompetensi manajerial kepala sekolah maka semakin menurun juga disiplin kerja seorang guru tersebut. Dengan demikian, motivasi kerja, dan kompetensi manajerial kepala sekolah secara bersamaan merupakan suatu yang urgensinya tidak diragukan lagi bagi seorang guru karena mempunyai pengaruh terhadap disiplin kerja guru.

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

Pertama, motivasi kerja guru di SMP Negeri 02 Blitar tergolong kategori sangat tinggi, Kompetensi manajerial kepala sekolah dipersepsi responden tergolong kategori

sangat tinggi dan disiplin kerja guru dipersepsi responden tergolong kategori sangat tinggi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan disiplin kerja guru di SMP Negeri 02 Blitar sudah termasuk kategori baik, terlihat dari kepala sekolah yang dengan kompetensi manajerial yang mereka miliki, mampu memberikan pengarahan dan contoh terhadap bawahannya dari berbagai bentuk kegiatan sekolah. Begitu juga motivasi guru yang ada di SMP Negeri 02 Blitar cukup tinggi, dilihat dari keaktifan mereka dalam menjalankan semua tugas dan amanah yang diberikan, sehingga tercipta disiplin kerja yang baik.

Kedua, Ada pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja guru di SMP Negeri 02 Blitar. Semakin tinggi motivasi kerja guru diikuti semakin baik kinerjanya.

Ketiga, Ada pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru di SMP Negeri 02 Blitar. Semakin baik manajerial yang dilakukan kepala sekolah diikuti semakin baiknya disiplin kerja guru.

Keempat, Ada pengaruh motivasi kerja, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan disiplin kerja guru di SMP Negeri 02 Blitar. Semakin tinggi motivasi kerja, kompetensi manajerial kepala sekolah, maka semakin tinggi pula disiplin kerja guru.

### Referensi

- Achmadi, (2012). *Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi dan Kompensasi dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar*. Jurnal Manajemen Pendidikan, vol.1 no 3
- Arikunto, Suharsimi.(2005). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Renika Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Renika Cipta.
- Ahmad, Mubammad Arifin. (2004). *Kinerja Guru Pembimbing Madrasah Menengah Umum*. Disertasi tidak diterbitkan. PPs UNJ.
- As'ad, Muhammad. (1995). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Bahri, Syamsul. (2011). *Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru SD Dataran Tinggi*. Gowa, Sulawesi Selatan. Jurnal Medtek vol.3.no.2.

- Bahler, Patricia. (2004). *Alpha Teach Your Self. Management Skills* 24 jam. Jakarta: Prenada Media.
- Bhardwaj, Anand. (2013). *Managerial Competencies and Their Influence on Managerial Performance. International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*. Vol.5 no.2.
- Burhanuddin. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Chalvin, J. *Theories of Management*. New York: Mc. Graw Hill Book Company.
- Clelland, DC. Mc. (1961). *The Achieving Society*. New Jersey: Princeton.
- Clelland, DC. Mc. (1986). *How Motives, Skill and Values Determine What People Do*. New York: American Psychologist.
- Creemer dan Reynold. School. (1993). *Effectiveness and School Improvement, An International Journal of Research, Policy and Practice*. New York: Random House.
- Dimeck, (1954). *The Executive in Action*. New York: Happer and Breos.
- Djamarah, (2002). *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Effendy, Mochtar. (1986). *Manajemen: Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Jakarta: PT Bhatara Karya Aksa.
- Effendy, Onon Uchjana. (1993). *Human Relation dan Public Relation*. Bandung: Mandar Maju.
- Elliot. SN. (1996). *Educational Psychology*. Dubuque: Iowa Brown and Ben mark.
- Fadillah. M. Kharis. (2013). *Pengaruh Supervisi Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Se-Kabupaten Malang*. Tesis tidak dipublikasikan. Malang: UIN.
- Glower, JW. et al. (1990). *Educational and The Teacher*. New York: Dodd Mead and Company.
- Gibson. et. al. (1996). *Organizations*. terj. Djarkasih. Jakarta: Erlangga.
- Gorton, Richard A. (1976). *School Administration*. The American: Brown Company Publisher.
- Gitosudarmono. et. al. (2000). *Perilaku Keorganisasian*. Jogjakarta: BPEE.
- Hasan, M. Iqbal. (2000). *Metode Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalian Indonesia.
- Hasan, M. Ali dan Mukti Ali. (2003). *Kapita Selekta Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: CV. Pedomon Ilmu Jaya.
- Hasibuan, Malayu SP. (2005). *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu SP. (2001). *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Houston, JP. (1985). *Motivation*. New York: Mc. Milan Publishing.
- Kamaria, Safri. (2006). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Kepala Sekolah MTs di Provinsi Maluku Utara*. Malang: PPs. UIN Malang.
- Kasiram, Moh. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif*. Malang: UIN-Malang Press.
- Kast, et. al. (1979). *Organization and Management*. New York: Mc. Graw Hill.
- Kristian, (1995). *Pengaruh Metode Mengajar dan Motivasi Berprestasi terhadap Perolehan Ilmu Ukur Tanah Mahasiswa FPTK IKIP Malang*. Malang: PPs IKIP Malang.
- Lazaruth, Soewadji. (1994). *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. Jogjakarta: Kanisius.
- Longenecker J. G & C. D. (1991). *Pringle. Management*, 5th ed. Columbus, Ohio: Merrill Publishing Company. 1991
- Malthis. Robert L dan John H. Jackson. (2006). *Human Resources Management*. Edisi bahasa Indonesia; Diana Angelica, edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Malthis. Robert L dan John H. Jackson. (2005). *Human Resources Management*. Edisi bahasa Indonesia; Jimmy Sadeli, edisi 9. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Megan, (2005). *Leadership and Team in Educational Management*. Jakarta: Grasindo.

- Mitchell.T.R.(1978). *People In Organizational Understanding The Behavior*. Kogakhusa, McGraw-Hill.
- Mohyi.Ahmad.(1999). *Teori dan Prilaku Organisasi*. Malang: UMM Press.
- Mondy RW et.al.(1988). *Management: Concept and Practice*.Boston: Alyn and Bacon, Inc.
- Morgan, Cliffort T.(1986). *Introduction to Psychology*. Toronto: Mc. Graw Hill.
- Mulyasa, (2003). *Manajemen Berbasis Madrasah Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung, PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, (2003). *MenjadiKepalaSekolahProfesional*.Bandu ng: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, (2007). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mundiri,Akmal.(2010). *Hubungan antara Kecerdasan Emosional, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru dengan Prestasi Belajar Siswa MAN se-Kab dan Kota Probolinggo*.Tesis tidak dipublikasikan. Malang: PPs UIN Malang.
- Nawawi,Hadari.(1983). *AdministrasiPendidikan*.Jakarta: PT Gunung Agung.
- Ninawati.(2002). *Motivasi Kerja*. Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan. Vol.4. no.8.
- Nisfiannoor,Muhammad.(2009). *Pendekatan Statistika Modern Untuk Ilmu Sosial*.Jakarta: SalembaHumanika.
- Olaleye,(2013). *Improving Teacher Performance Competency through Effective Human Resource Practices in Ekiti State, Nigeria*. Singaporean Journal of Bussiness, Economics and Management Studies. Vol.1 no.11.
- Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang *Standar Kompetensi Kepala Sekolah*.
- Pranoto,Hadi.(2013). *Pengaruh Pembinaan Berkelanjutan, Supervisi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di UPT DISDIKPORA Kec. Mayong Kab. Jepara*. Jurnal Manajemen Pendidikan. Vol.2 no.1.
- Purwanto,Ngalim.(1998). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*.Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Purwanto,Ngalim.(1999). *Psikologi Pendidikan*.Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rahman,Arif.(2005). *Motivasi dan Kinerja Organisasi*. Jakarta: Ciputat Press.
- Riduwan,(2008). *Skala Pengukuran Variabel- variabel Penelitian*.Bandung: Alfabeta.
- Rusyan,A.Tabrani.(1994). *Pendidikan dalam Proses Belajar Mengajar*.Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Robbins,Stephen R. (2003). *Perilaku Organisasi Jilid I, Terjemahan tim Indeks*. Jakarta: PT InekaGramedia.
- Schults,Duene et.al. (1994). *Theory of Psychology*. USA: Brokers Publishing.
- Sarwono,SarlitoWirawan.(1989).*PengantarUmu m Psikologi*.Jakarta: Bulan Bintang.
- Silalahi, Ulbert. (2002) *Studi tentang Ilmu Administrasi*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Simamora,Henry.(1995).*ManajemenSumberDay a Manusia*.Yogyakarta: STIE YPKN.
- Spencer, M Lyle, Jr and Signe M Spencer. (1993) *Competency at Work Models Superior Performance*.New York: John Wiley and Sons Inc.
- Stoner, James A.F .et al.(1995) *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sudharto,(2012). *Pengaruh Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Suasana Kerja terhadap Kinerja Guru*.Jurnal Manajemen Pendidikan. Vol. 1 no.2.
- Sudijono, Anas.(2004). *Pengantar Statistiek Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sukandarrumidi.(2004). *Metodologi Penelitian; Petunjuk Praktis Untuk Peneliti Pemula*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sukidin dan Mundir.(2005) *Metodologi Penelitian*.Surabaya: Insan Cendekia.
- Sukrisna, Hendra. *Pengaruh Motivasi Kerja, Supervisi Kepala Sekolah dan Kesejahteraan terhadap Kinerja Guru SD di Kec. Sukoharjo Kab. Sukoharjo*. E- Journal FE UNSA
- Suroso,(2002). In *Memoriam Guru Membangkitkan Rub-rub Pencerdasan*. Yogyakarta : Jendela.
- Susanto, Hary.(2012). *The Factors of Affecting Teacher Performance*. Jurnal Pendidikan Vokasi. Vol.2 no.2.
- Sutopo,Administrasi,(1999). *Manajemen dan Organisasi*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.

- Syahroni, (2013). *The Analysis of Factors that Affect Teacher Performance*, Jurnal Dinamika Manajemen vol. 1 no.2.
- Taylor, Fredrick. (1974). *Scientific Management*. New York: Happer and Breos.
- Tilaar, HAR. (2000). *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ummamah. (2009). *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru MAN se-Kabupaten Malang*. Malang: UIN Press. Tesis tidak dipublikasikan.
- Undang-undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 tentang Guru Dan Dosen Bandung: Citra Umbara. 2006.
- Uno, Hamzah B. (2007). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usa, (2008). *Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja Guru dan Komitmen Guru terhadap Organisasi dengan Kinerja Guru pada SMA Negeri di Kabupaten Buton dan Kota Bau-Bau*. Malang: PPs Universitas Negeri Malang. disertasi tidak dipublikasikan.
- Usman, et al. (2013). *Pengaruh Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP se-Kab. Tanggamus, Bandar Lampung*. Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan. Vol.1 no.2.
- Wexley dan Yukl. (1992). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Jakarta, PT. Bina Aksara.
- Whitmore, Jhon. (1997). *Coaching for Performance; Seni Mengarahkan Untuk Mendongkrak Kinerja*. Jakarta: Gramedia.
- Widjaya, AW. (1987). *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*. Jakarta: Bina Aksara.
- Winardi, (2002). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.
- Yukl, Gary. (1994). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Terjemah Yusuf Udaya. Jakarta: Prenhalindo.