

# PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMPETENSI GURU, MANAJEMEN SEKOLAH, DAN PENDIDIKAN-PELATIHAN TERHADAP KINERJA GURU

Ramadhan<sup>1)</sup>, Jufri<sup>2)</sup>, Jama'ah<sup>3)</sup>

<sup>1),2)</sup> Dosen Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yapis Dompus

<sup>3)</sup> Dosen Prodi Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia STKIP Yapis Dompus

E-mail: [ramadhan.dompus@gmail.com](mailto:ramadhan.dompus@gmail.com)

**Abstract:** Research has been carried out by measuring the effect of work motivation, teacher competency, school management, and education-training on performance with the aim of seeing the level of influence of work motivation, competence, school management and education-improvement on the performance of high school teachers in Dompus District. In 371 teachers spread across public high schools in Dompus District. The results of the study showed that the teacher's performance category was "very good" at 0.5%, the teacher's performance category was "good" at 8.2%, the teacher's performance category was "moderate" at 67.5%, and teacher performance categories "less" by 23,8%. While testing the influence of variables was found that simultaneously (together) and partially there are effects of motivation, competence, school management and education-training on improving teacher performance in Dompus District.

**Keywords:** *Performance, Motivation, Competence, School Management, education and training.*

**Abstrak:** Telah dilakukan penelitian dengan mengukur pengaruh motivasi kerja, kompetensi guru, manajemen sekolah, dan pendidikan-pelatihan terhadap kinerja dengan tujuan untuk melihat tingkat pengaruh motivasi kerja, kompetensi, manajemen sekolah dan pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja guru SMA di Kabupaten Dompus, penelitian ini difokuskan pada 371 guru yang tersebar di seluruh SMA Negeri di Kabupaten Dompus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kategori kinerja guru "sangat baik" sebesar 0,5%, kategori kinerja guru "baik" sebesar 8,2%, kategori kinerja guru "sedang" sebesar 67,5%, dan kategori kinerja guru "kurang" sebesar 23,8%. Sedangkan pengujian pengaruh variabel ditemukan bahwa secara simultan (bersama) maupun secara parsial terdapat pengaruh motivasi, kompetensi, manajemen sekolah dan pendidikan-pelatihan terhadap peningkatan kinerja guru di Kabupaten Dompus.

**Kata kunci:** *Kinerja, Motivasi, Kompetensi, Manajemen Sekolah, pendidikan dan pelatihan.*

## I. PENDAHULUAN

Pendidikan berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat, dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Upaya mewujudkan tujuan dan fungsi pendidikan nasional di atas, maka peran guru menjadi salah satu komponen yang sangat strategis. Oleh karena itu, dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen, disebutkan bahwa seorang guru berkewajiban (1) menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis; (2) mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan, dan (3) memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya. Artinya, kewajiban guru perlu didukung dengan motivasi kerja, kompetensi yang memadai, manajemen sekolah yang baik, dan pendidikan-pelatihan yang berkelanjutan.

Kinerja guru, dalam kenyataan terjadi kesenjangan yaitu rendahnya kinerja guru yang disebabkan oleh

berbagai faktor. Menurut Jalal & Supriadi (2001: 341-343) ada sejumlah permasalahan yang menjadi latar belakang rendahnya kinerja guru pada level nasional yaitu (1) ketidakberdayaan dalam karier, (2) ketidakberdayaan dalam kompetensi, (3) ketidakberdayaan psikologis, dan (4) ketidakberdayaan dalam kesejahteraan. Ketidakberdayaan guru tidak hanya terjadi pada level nasional, melainkan menjadi isu global permasalahan guru sebagaimana dikemukakan oleh Jones, et. al. (2006: 6-7) latar belakang rendahnya kinerja guru dalam konteks global ditunjukkan dalam beberapa komponen, yaitu (1) ketidakmampuan mengontrol kelas, (2) perencanaan dan persiapan yang tidak sistematis, (3) pelaksanaan proses belajar mengajar tidak sesuai dengan standar, (4) harapan yang rendah terhadap peserta didik, (5) ketidakharmonisan dalam relasi dengan teman sejawat, (6) kualitas dan kemajuan pembelajaran tidak terukur, (7) suramnya komitmen dalam bekerja, dan (8) ketidakmampuan untuk beradaptasi dengan perubahan. Selain kedelapan faktor ini, ditandaskan bahwa faktor manajemen sekolah dan pendidikan/pelatihan guru merupakan faktor yang sangat berpengaruh juga bagi pengembangan karier seorang guru.

Motivasi untuk berprestasi masih sangat dibatasi pada tugas-tugas rutin dan belum didukung

kompetensi dalam melakukan kegiatan-kegiatan yang kreatif. Kompetensi guru yang meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional belum dilaksanakan secara integratif dan belum didukung dengan tingkat pendidikan guru yang sesuai dengan kualifikasi. Artinya, syarat guru yang berpendidikan strata satu atau diploma empat belum semuanya terpenuhi. Hal tersebut sejalan dengan kondisi kualifikasi guru di kabupaten dompu yang mengajar mata pelajaran yang tidak sesuai dengan *basic* keilmuannya. (Dikpora Kabupaten Dompu 2014). Kondisi tersebut merupakan tantangan harus dicarikan solusi untuk meningkatkan kinerja guru sebagai langkah tepat dalam upaya pencapaian kualitas pendidikan di Kabupaten Dompu.

Pencapaian kinerja guru didasar pada; (1) hakikat kinerja dibentuk oleh motivasi kerja dan kompetensi, (2) motivasi kerja dan kompetensi guru merupakan substansi utama untuk memaknai prestasi kerja seorang guru, (3) faktor manajemen sekolah yang mengacu pada sekolah sebagai wadah atau sistem, dan penilaian atau hal-hal yang dirasakan guru dengan pelaksanaan manajemen sekolah, seperti kepemimpinan kepala sekolah, konsistensi program dan kegiatan serta model evaluasi program, (4) faktor pendidikan dan pelatihan guru merupakan ciri pengembangan sumber daya guru secara profesional, dan (5) faktor motivasi kerja, kompetensi guru, manajemen sekolah, dan pendidikan dan pelatihan guru adalah aspek-aspek yang menunjukkan hubungan kausalitas terhadap kinerja guru.

Masalah lain yang dapat mempengaruhi rendahnya kinerja guru diantaranya adalah : (1) Rendahnya motivasi kerja untuk melakukan pengembangan metode mengajar dan kegiatan-kegiatan kreatif dalam proses pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, seperti penelitian tindakan kelas dan penulisan karya ilmiah populer, (2) Kompetensi guru yang meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional belum dilaksanakan secara integratif dan belum didukung dengan tingkat pendidikan sesuai kualifikasi. (3) Manajemen sekolah belum dilaksanakan secara konsisten, (4) Terbatasnya pendidikan/pelatihan guru secara berkelanjutan, (5) Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3) yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada seorang guru negeri lebih mengutamakan memenuhi syarat administratif tanpa suatu analisis secara cermat konsistensi nilai yang diberikan dengan prestasi kerja, (6) Rendahnya disiplin kerja guru-guru, (7) Kesejahteraan guru masih rendah, seperti tunjangan dan honorarium untuk kegiatan-kegiatan ekstra kurikuler, (8) Pengakuan dan penghargaan berupa insentif kepada guru-guru berprestasi belum dilakukan secara sistematis sesuai dengan kompetensi dan prestasi kerja, (9) Rendahnya persiapan perangkat mengajar oleh guru-guru, (10) Proses pengelolaan kelas belum dilakukan secara manajerial sesuai dengan kompetensi profesional guru (11) Rendahnya supervisi oleh kepala sekolah kepada guru-guru dalam proses pembelajaran di kelas.

Berdasarkan konsep pemikiran latar belakang yang diuraikan diatas maka akan dilakukan penelitian

tentang Pengaruh faktor motivasi kerja, kompetensi guru, manajemen sekolah, dan pendidikan/pelatihan guru terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Dompu.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian korelasional. Penelitian korelasional adalah penelitian yang menyelidiki hubungan atau pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat. Menurut Husaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar (2008: 5) penelitian korelasional bermaksud mendeteksi seberapa jauh variasi pada suatu faktor berhubungan dengan variasi atau lebih faktor lain berdasarkan koefisien korelasinya atau pengaruhnya. Sedangkan metode pendekatan yang dipakai adalah pendekatan kuantitatif. Dengan demikian, pengaruh variabel bebas terhadap terikat yang akan diteliti lebih bersifat hubungan sebab akibat atau kausalitas sehingga dalam desain variabel penelitian didasarkan pada variabel bebas dan terikat.

Berdasarkan pemikiran di atas, jenis penelitian korelasional ini diyakini cocok untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor motivasi kerja (X1), kompetensi guru (X2), manajemen sekolah (X3), pendidikan dan pelatihan guru (X4) terhadap kinerja guru (Y) pada SMA Negeri Di Kabupaten Dompu. Penelitian ini dilakukan pada seluruh SMA Negeri di Kabupaten Dompu dengan waktu pelaksanaan penelitian selama empat bulan yaitu September-Desember 2014. Sedangkan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah sebanyak 371 guru PNS yang tersebar di seluruh sekolah SMA se Kabupaten Dompu.

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah: (1) Pengujian instrumen penelitian (*Validitas Analisis* dan *Reliability Analisis*) (2) Pengujian *Asumsi Klasik* (3) *Analisis Distribusi Frekuensi* (4) analisis *regresi linier* berganda untuk mencari pengaruh secara parsial dan pengaruh secara simultan, yaitu (a) pengaruh X1 terhadap Y, (b) pengaruh X2, terhadap Y, (c) pengaruh X3 terhadap Y, (d) pengaruh X4 terhadap Y, dan (e) pengaruh X1, X2, X3, dan X4 secara bersama-sama terhadap Y dengan menggunakan korelasi ganda.

## III. HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

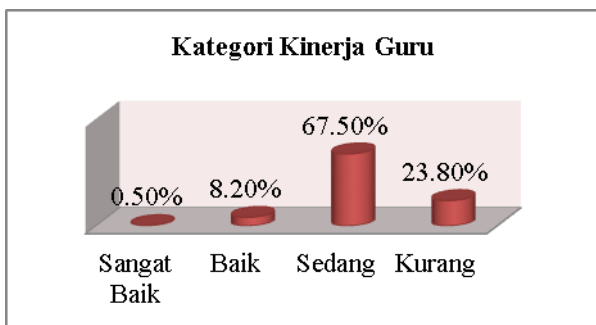
Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja, pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja, pengaruh manajemen sekolah terhadap kinerja, pengaruh pendidikan dan pelatihan guru terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Kabupaten Dompu. Hasil temuan penelitian adalah :

### A. Distribusi Frekuensi

Data penelitian dikumpulkan dengan kuesioner atau angket. Data tersebut meliputi data motivasi kerja, kompetensi guru, manajemen sekolah, dan pendidikan dan pelatihan guru. Data yang terkumpul kemudian dianalisis sesuai dengan tolok ukur penskoran yang telah disiapkan menurut skala interval, sehingga masing-masing variabel memiliki skor untuk setiap responden. Dengan demikian, dapat dideskripsikan skor setiap variabel menggunakan program SPSS dan melihat distribusi frekuensi jawaban responden sebagai berikut :

### 1. Skor Kinerja (Y)

Skor Kategori kinerja guru (Y) yaitu (1) kategori amat baik adalah 134,40-160, (2) kategori baik adalah 108,80-134,40, (3) kategori sedang adalah 83,20-108,80, dan (4) kategori kurang baik adalah 57,60-83,20. Selanjutnya dapat dijelaskan bahwa guru yang berkinerja dengan kategori amat baik hanya 1 orang atau 0,5%, dan kategori baik sebanyak 19 orang atau 8,2%. Sedangkan kinerja guru dengan kategori sedang sebanyak 156 orang atau 67,5%, dan kinerja guru yang berkategori kurang baik sebanyak 55 orang atau 23,8%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kategori kinerja guru variatif, dan yang mendominasi kinerja guru adalah sedang. Namun tidak sedikit guru yang berkinerja kurang baik.



### 2. Kategori Motivasi Kerja (X1)

Skor kategori motivasi kerja guru yaitu (1) amat baik adalah 190-216, (2) kategori baik adalah 153-189, (3) kategori sedang 117-153, dan (4) kategori kurang baik adalah 63-116). Selanjutnya dapat dianalisis bahwa guru yang memiliki motivasi kerja dengan kategori amat baik terdapat 6 orang atau 2,5%, dan kategori baik sebanyak 157 orang atau 68%. Sedangkan guru yang memiliki motivasi kerja dengan kategori sedang sebanyak 67 orang atau 29%, dan motivasi kerja yang berkategori Kurang baik sebanyak 1 orang atau 0,5%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru kategorinya adalah baik.

### 3. Kategori Kompetensi Guru (X2)

Skor kategori kompetensi guru yaitu (1) amat baik adalah 132-180, (2) kategori baik adalah 132,60-163,80, (3) kategori sedang adalah 101,40-132,60, dan (4) kategori kurang baik adalah 80,20-100,90). Selanjutnya, dapat dijelaskan bahwa kompetensi guru yang berkategori amat baik sebanyak 4 orang atau 1,7% dan kategori baik sebanyak 171 orang atau 74,%. Sedangkan kompetensi guru yang berkategori sedang sebanyak 55 orang atau 23,8% dan terdapat 1 orang kompetensi guru dengan kategori kurang baik atau 0,5%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi guru kategorinya adalah baik.

### 4. Kategori Manajemen Sekolah (X3)

kategori manajemen sekolah dapat dianalisis bahwa (1) kategori amat baik adalah 100,25, (2) kategori baik adalah 81,60-100,80, (3) kategori sedang adalah 62,40-81,60, dan (4) kategori kurang baik adalah 31,20-62,40.

Selanjutnya dapat dijelaskan bahwa data manajemen sekolah yang dirasakan atau dinilai oleh guru dengan kategori amat baik sebanyak 15 orang atau 6,5%, dan kategori baik sebanyak 185 orang atau 80%. Sedangkan manajemen sekolah yang dirasakan atau dinilai oleh guru dengan kategori sedang sebanyak 30 orang atau 13% dan manajemen sekolah yang dirasakan atau dinilai oleh guru dengan kategori kurang baik hanya terdapat 1 orang atau 0,5%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen sekolah yang dirasakan atau dinilai oleh guru kategorinya adalah baik. Artinya, manajemen sekolah yang dilaksanakan pada setiap unit sekolah dinilai oleh guru-guru secara wajar baik dan benar.

Dalam perspektif lain, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi merupakan hal-hal pokok yang seharusnya dicermati oleh pihak manajemen sekolah sehingga mendorong guru-guru untuk meningkatkan kinerja atau prestasi kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi seorang guru yaitu mendidik dan mengajar.

### 5. Kategori Pendidikan dan Pelatihan Guru (X4)

Kategori pendidikan dan pelatihan (X4) bahwa (1) kategori amat baik adalah 58,80-70, (2) kategori baik adalah 47,60-58,80, (3) kategori sedang adalah 36,40-47,60, dan (4) kategori kurang baik adalah 15,20-36,40. Selanjutnya dapat dideskripsikan bahwa pendidikan dan pelatihan guru kategori amat baik sebanyak 12 orang atau 5,2%, dan kategori baik sebanyak 118 orang atau 51,1%. Sedangkan pendidikan dan pelatihan guru dengan kategori sedang sebanyak 100 orang atau 43,2% dan terdapat 1 orang pendidikan dan pelatihan guru yang berkategori kurang baik atau 0,5%.

Berdasarkan deskripsi di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor pendidikan dan pelatihan guru merupakan suatu komponen pokok dalam proses pengembangan sumber daya guru. Walaupun demikian, dalam kenyataan pengembangan dan peningkatan sumber daya guru melalui pendidikan dan pelatihan belum maksimal. Sebagaimana teridentifikasi pendidikan dan pelatihan guru berkategori baik dan sedang lebih dominan.

### B. Pengujian variabel secara parsial

Pengujian ini dilakukan untuk menguji pangaruh setiap faktor terhadap kinerja guru atau pengaruh secara parsial yaitu (1) regresi  $X_1$  terhadap Y, (2) regresi  $X_2$  terhadap Y, (3) regresi  $X_3$  terhadap Y, (4) regresi  $X_4$  terhadap Y. Ada pun hasil perhitungan regresi secara parsial atau regresi sederhana sebagai berikut :

**Tabel 1.** Koefisien Regresi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	51,587	9,921		5,200	,000
2	Motivasi	,153	,056	,190	2,745	,000
3	Kompetensi	,024	,080	,022	,300	,000
4	Manajemen	,344	,086	,261	3,991	,000
5	Pelatihan	,915	,141	,423	6,473	,000

Berdasarkan koefisien regresi pada tabel di atas maka ditemukan pengaruh setiap variabel terhadap kinerja guru sebagai berikut :

### 1. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil temuan penelitian melalui analisis di atas arah regresi atau tingkat signifikansi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja sebesar 2,745. Arah regresinya sebesar 0,153. Dengan demikian arah regresinya adalah positif. Artinya, semakin bertambah nilai  $X_1$ , semakin bertambah pula nilai  $Y$ , sesuai dengan arah koefisien regresinya adalah bernilai positif. Hal ini, dapat dimaknai bahwa semakin bertambah nilai motivasi kerja ( $X_1$ ), maka semakin bertambah pula nilai kinerja guru ( $Y$ ). Dengan perkataan lain, semakin bertambah motivasi kerja guru yang tinggi, maka semakin meningkat atau bertambah tinggi kinerja guru. Sebaliknya semakin menurun nilai motivasi kerja guru, maka semakin menurun pula kinerja guru.

Selanjutnya dapat dibahas hasil perhitungan pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$  terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru, berdasarkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar = 2,745 lebih besar  $t_{tabel}$  sehingga diperoleh signifikansi probabilitas 0.000 lebih kecil 0,05. Berarti  $H_0$ : ditolak, dan  $H_a$  diterima karena taraf signifikansi 2,745 lebih besar 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel  $X_1$  (motivasi kerja) terhadap variabel  $Y$  (kinerja guru) sebesar 2,745. Dengan demikian, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin bertambah  $X_1$  (motivasi kerja), maka semakin bertambah besar nilai  $Y$  (kinerja guru).

Interpretasi terhadap tingkat pengaruh parsial motivasi kerja terhadap kinerja guru sebesar 2.745 mencerminkan sumbangan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Sumbangan motivasi kerja terhadap kinerja, dapat dianalisis juga berdasarkan kategori motivasi kerja, yaitu kategori motivasi kerja guru yaitu (1) amat baik adalah 190-216, (2) kategori baik adalah 153-189, (3) kategori sedang 117-153, dan (4) kategori kurang baik adalah 63-116). Selanjutnya dapat dianalisis bahwa guru yang memiliki motivasi kerja dengan kategori amat baik terdapat 6 orang atau 2.5%, dan kategori baik sebanyak 157 orang atau 68%. Sedangkan guru yang memiliki motivasi kerja dengan kategori sedang sebanyak 67 orang atau 29%, dan motivasi kerja yang berkategori kurang baik sebanyak 1 orang atau 0.5%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru kategorinya adalah baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh motivasi kerja memberikan sumbangan yang sangat signifikan dan positif terhadap kinerja guru, sebagaimana kategori motivasi kerja berada pada level baik dalam kaitannya dengan kinerja guru.

Berpijak pada hasil penelitian di atas, secara teoritis menunjukkan bahwa setiap orang hendaknya memiliki motivasi kerja sesuai dengan tingkat kebutuhan. Sebab motivasi kerja dibangun atas suatu keyakinan akan potensi diri yang mendasar, yaitu, (1) setiap manusia mutlak perlu memiliki daya dorong yang berasal dari dirinya untuk melakukan suatu *effort* (usaha/upaya

menghasilkan), (2) motivasi dibangun dengan suatu semangat bahwa akan mendapat ganjaran, kompensasi atau *inforcement*, dan (3) usaha dan harapan untuk mendapat suatu ganjaran, seperti pengakuan, penghargaan akan menjadi suatu nilai sehingga menimbulkan suatu kepuasan batin.

Berdasarkan tingkat pengukuran ini, maka dapat dimaknai bahwa masih terdapat faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja guru, disamping motivasi kerja. Dengan demikian, guru yang melaksanakan tugas secara profesional, seharusnya sejak awal dilakukan pengukuran motivasi memilih profesi sebagai guru. Jika motivasi menjadi guru konsisten dengan motivasi melaksanakan tugas, maka tantangan dan permasalahan yang muncul sebagai variabel pengganggu kinerja guru, akan dimaknai sebagai suatu konsekuensi etis suatu keputusan bebas menjadi guru atau harapan untuk mewujudkan suatu kinerja tinggi dapat dicapai.

Selanjutnya hasil penelitian ini, dapat diduga bahwa munculnya motivasi kerja guru yang baik, akan melahirkan suatu kinerja yang baik pula. Dengan demikian, motivasi kerja perlu direfleksikan, disadari, dan dikembangkan melalui suatu sistem kerja yang baik. Pada perspektif lain, motivasi kerja individu perlu dikembangkan melalui suatu iklim manajemen sekolah yang baik atau kondusif sebab manajemen yang kondusif akan mendorong seseorang untuk mewujudkan potensi diri sehingga mendapatkan kepuasan kerja. Motivasi kerja tidak hanya menjadi proses psikologis yang terjadi pada diri seorang guru akibat adanya suatu interaksi antara sikap, keputusan, dan persepsi seseorang dengan lingkungannya, melainkan menjadi alat ukur bagaimana faktor kinerja seorang guru dapat diukur. Dengan demikian motivasi kerja menjadi pendorong yang berasal dari dalam dan luar individu untuk bertindak ke arah tercapainya suatu tujuan.

### 2. Pengaruh Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru

Pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja sebesar 0.300. Arah regresinya sebesar 0,024. Dengan demikian arah regresinya adalah positif. Artinya, semakin bertambah nilai kompetensi guru maka akan semakin bertambah pula kinerja guru sesuai arah koefisien regresinya adalah bernilai positif. Dengan demikian, dapat dimaknai bahwa semakin bertambah kompetensi guru ( $X_2$ ), semakin bertambah pula nilai kinerja guru ( $Y$ ). Dengan perkataan lain, semakin bertambah kompetensi guru yang tinggi, akan semakin meningkat atau bertambah tinggi kinerja guru. Sebaliknya semakin menurun nilai kompetensi, maka semakin menurun pula kinerja guru.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru, berdasarkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar = 0.300 lebih besar  $t_{tabel}$  sehingga diperoleh signifikansi probabilitas 0.000 lebih kecil 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel  $X_2$  (kompetensi guru) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel  $Y$  (kinerja guru) sebesar 0,300. Artinya, seorang guru dituntut untuk

meningkatkan kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial dalam melaksanakan tugas di sekolah. Walaupun demikian, faktor kompetensi guru bersifat dinamis sesuai dengan pengaruh faktor-faktor lain. Pengembangan kompetensi tentu didasarkan atas suatu motivasi kerja, manajemen sekolah, dan pendidikan dan pelatihan. Artinya, pengaruh yang signifikan ini tidak dimaknai bahwa kompetensi guru sudah stagnan melainkan membutuhkan suatu usaha untuk senantiasa mengembangkan kompetensi guru melalui berbagai jenis kegiatan dan metode strategis serta melakukan evaluasi atau perbaikan secara terus menerus.

Selanjutnya berdasarkan distribusi frekuensi, dapat dijelaskan bahwa kompetensi guru yang berkategori amat baik sebanyak 4 orang atau 1,7% dan kategori baik sebanyak 171 orang atau 74,%. Sedangkan kompetensi guru yang berkategori sedang sebanyak 55 orang atau 23,8% dan terdapat 1 orang kompetensi guru dengan kategori kurang baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi guru kategorinya adalah baik

Pengaruh faktor kompetensi guru terhadap kinerja didasarkan pada perhitungan tingkat signifikansi pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja sebesar 0,300. Arah regresinya sebesar 0,024. Dengan demikian, arah regresinya adalah positif. Artinya, semakin bertambah nilai  $X_2$ , maka semakin bertambah pula nilai  $Y$  sesuai arah koefisien regresinya adalah bernilai positif. Dengan demikian, dapat dimaknai bahwa semakin bertambah kompetensi guru ( $X_2$ ), maka semakin bertambah nilai kinerja guru ( $Y$ ). Dengan perkataan lain, semakin bertambah kompetensi guru yang tinggi, akan semakin meningkat atau bertambah tinggi kinerja guru. Sebaliknya semakin menurun nilai kompetensi, maka semakin menurun pula kinerja guru.

Pada sisi lain, indikator kategori kompetensi yang berada pada lebih baik, tentu tidak diinterpretasikan bahwa kompetensi guru pada SMA Negeri Se Kabupaten Dompu sudah memuaskan. Dalam kenyataan dinamika pengembangan kompetensi guru tidak dilakukan secara terpadu atau integratif. Sebab guru dapat saja terjebak pada upaya peningkatan kompetensi profesional sesuai tuntutan sertifikasi sehingga mengabaikan kompetensi pedagogik, kepribadian, dan sosial. Maksudnya, pengembangan kompetensi guru bersifat integratif atau terpadu antara pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai hidup yang dihayati, seperti aspek keteladanan dalam kata dan perbuatan harus konsisten. Dengan demikian, pengembangan kompetensi guru dapat dikembangkan secara signifikan melalui suatu proses pendampingan terpadu, pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan, dan mendapat dukungan manajemen sekolah yang baik, dan kepemimpinan yang efektif, serta tersedianya fasilitas atau infrastruktur yang memadai.

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat dianalisis bahwa pengukuran kinerja yang dilakukan selama ini, belum didasarkan pada pengukuran secara cermat dan detail tentang keempat kompetensi dasar. Artinya, kompetensi dasar guru dapat dimaknai sebagai embrio yang akan mendongkrak mutu pembelajaran dan pendidikan sehingga integritas pengukuran kinerja fokus

isi keempat kompetensi tersebut. Oleh karena itu, pihak manajemen sekolah yang melakukan pengukuran kinerja tidak berbasis pada kompetensi dasar guru, dapat dipastikan investasi untuk peningkatan dan pengembangan sumber daya guru tidak akan mencapai tujuan yang diharapkan.

Proses pengembangan kompetensi guru untuk meningkatkan kinerja guru, secara teoritis didasarkan pada kemampuan guru mengelola pembelajaran secara sistematis, guru mampu membangun suatu kepribadian yang mantap, menguasai materi pelajaran secara luas atau mendalam, dan mampu berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan peserta didik, dan segenap stakeholder lain. Oleh karena itu, kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial tidak dimaknai secara terpisah melainkan dimaknai secara terpadu atau memiliki hubungan logis. Sebab keempat kompetensi ini merupakan kompetensi dasar yang mencirikan guru sebagai jabatan profesional.

### 3. Pengaruh Manajemen Sekolah terhadap Kinerja Guru

Pengaruh faktor manajemen sekolah berdasarkan tingkat signifikansi pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja sebesar 3,991 dengan arah regresinya adalah positif sebesar 0,344. Artinya, semakin bertambah nilai  $X_3$ , maka semakin bertambah pula nilai  $Y$ . Hal ini, dapat dimaknai bahwa semakin bertambah nilai manajemen sekolah ( $X_3$ ), maka semakin bertambah pula nilai kinerja guru ( $Y$ ). Dengan perkataan lain, semakin baik manajemen sekolah yang dinilai atau dirasakan oleh guru, maka semakin baik pula kinerja guru. Sebaliknya semakin menurun nilai manajemen sekolah yang dirasakan atau dinilai guru buruk/negatif, maka semakin menurun pula kinerja guru atau berdampak negatif terhadap kinerja guru.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas (Lihat Tabel 24, halaman 151), terdapat pengaruh positif dan signifikan antara manajemen sekolah terhadap kinerja guru, berdasarkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar = 3,991 lebih besar  $t_{tabel}$  sehingga diperoleh signifikansi probabilitas 0,000 lebih kecil 0,05 ( $p < 0,05$ ). Dengan demikian taraf signifikansi 3,991 lebih besar 0,05. Berdasarkan uji hipotesis dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel  $X_3$  (manajemen sekolah) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel  $Y$  (kinerja guru) sebesar 3,991. Artinya apa yang dirasakan atau dinilai oleh seorang guru tentang dinamika manajemen sekolah merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru.

Tingkat signifikansi pengaruh sebesar 3,991, searah dengan manajemen sekolah yang dirasakan atau dinilai oleh guru dengan kategori amat baik sebanyak 15 orang atau 6,5%, dan kategori baik sebanyak 185 orang atau 80%. Sedangkan manajemen sekolah yang dirasakan atau dinilai oleh guru dengan kategori sedang sebanyak 30 orang atau 13% dan manajemen sekolah yang dirasakan atau dinilai oleh guru dengan kategori kurang baik hanya terdapat 1 orang atau 0,5%. Artinya etos kerja seorang guru apabila tidak didukung dengan suatu manajemen

sekolah yang baik, sudah dapat diprediksikan kinerja seorang guru tidak akan mencapai prestasi yang tinggi.

Dalam perspektif lain, jika manajemen sekolah yang dirasakan baik atau dinilai oleh guru positif, maka akan semakin tinggi usaha guru untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan motivasi, dan kompetensi yang dimiliki. Walaupun demikian, faktor manajemen sekolah dalam kenyataan terjadi kesenjangan, sebab setiap guru fokus pada tugas pokok dan fungsi tanpa membangun suatu rasa memiliki manajemen sekolah. Oleh karena itu, faktor manajemen sekolah dapat saja dirasakan atau dinilai oleh guru identik dengan kepemimpinan kepala sekolah. sehingga berakibat pada proses pembiaraan oleh guru ketika merasakan atau menilai manajemen sekolah jelek atau buruk, karena penerapan manajemen sekolah dipersepsikan sebagai tanggung jawab utama kepala sekolah.

Berpijak pada hasil perhitungan pengaruh faktor manajemen sekolah dan kategori manajemen sekolah pada level baik dan sedang sebagai indikator bahwa manajemen sekolah yang dirasakan atau dinilai oleh guru ada hubungan sebab akibat. Oleh karena itu, pihak manajemen sekolah tidak hanya mengandalkan syarat normatif atau formatif tetapi mencermati reaksi psikologis seorang guru dalam melaksanakan suatu bagian manajemen sekolah.

Pengaruh faktor manajemen sekolah secara teoritis merupakan daya yang ada atau timbul dari seni pengelolaan sekolah yang ikut membentuk kinerja seorang guru. Artinya, hakikat terdalam manajemen sekolah merupakan usaha strategis untuk memberdayakan sumber daya manusia. Dengan demikian pengaruh faktor manajemen sekolah sebesar 3.991, merupakan suatu hal proses usaha untuk mendorong perilaku guru mengarah suatu perubahan, yaitu (1) proaktif, (2) variasi dalam penggunaan metode mengajar, (3) kegiatan mengajar terarah pada tugas, (4) kritik yang konstruktif, (5) memposisikan peserta didik sebagai subjek berpikir sehingga terbuka terhadap ide-ide peserta didik, dan (6) meningkatnya manajemen kelas dan disiplin. Proses perwujudan hal-hal ini sangat dipengaruhi juga oleh peran kepemimpinan sekolah yang efektif. Dalam prakteknya, manajemen sekolah dimaknai sebagai peran utama kepala sekolah sehingga guru menjadi *outsider* atau tidak ada semangat memiliki manajemen sekolah, karena reaksi psikologis, apa yang dirasakan oleh guru atau dinilai oleh guru tidak mendapat tanggapan yang konsisten sesuai dengan instrumen evaluasi yang baik.

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor manajemen sekolah berpengaruh secara langsung pada peningkatan kinerja guru sesuai tugas pokok dan fungsi yaitu (1) penyusunan persiapan pembelajaran dengan mempedomani silabus mata pelajaran, (2) pengembangan alat evaluasi, (3) penyusunan program, (4) penyusunan jadwal belajar, dan (5) pelaksanaan evaluasi kinerja guru, pengoreksian, dan pelaporan. Oleh karena itu, semakin baik manajemen sekolah yang didukung dengan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif akan mendorong, mengilhami, dan memacu seorang guru untuk melaksanakan tugas sesuai dengan manajemen sekolah yang baik dan efektif.

#### 4. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Guru

Pengaruh faktor pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja guru, berdasarkan hasil perhitungan regresi  $X_4$  terhadap  $Y$  terdapat tingkat signifikansi pengaruh pendidikan dan pelatihan guru terhadap kinerja sebesar 6,473 dengan arah regresinya positif sebesar 0,915. Artinya, semakin bertambah nilai  $X_4$ , maka semakin bertambah nilai  $Y$ , sesuai dengan arah koefisien regresinya adalah positif. Hal ini, dapat dimaknai bahwa semakin bertambah nilai pendidikan dan pelatihan guru ( $X_4$ ), maka semakin bertambah pula kinerja guru. Dengan perkataan lain, semakin bertambah nilai pendidikan dan pelatihan guru ( $X_4$ ), maka semakin bertambah pula nilai kinerja guru ( $Y$ ). Sebaliknya semakin menurun nilai pendidikan dan pelatihan atau terbatasnya pendidikan dan pelatihan yang diikuti guru, maka semakin menurun pula kinerja guru.

Berdasarkan hasil perhitungan regresi  $X_4$  terhadap  $Y$ , terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pendidikan dan pelatihan guru terhadap kinerja guru, sebagaimana ditemukan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6,473 lebih besar  $t_{tabel}$  sehingga diperoleh signifikansi probabilitas 0.000 lebih kecil 0,05 ( $p < 0,05$ ). Dengan demikian, taraf signifikansi 6,473 lebih besar 0,05. Artinya, secara parsial variabel  $X_4$  (pendidikan dan pelatihan guru) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel  $Y$  (kinerja guru) sebesar 0,915. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin sering atau semakin banyak guru mengikuti pendidikan dan pelatihan, semakin meningkat kinerja guru.

Tingkat signifikansi pengaruh pendidikan dan pelatihan sebesar 6,473, dengan arah regresi sebesar 0,915 paralel dengan deskripsi statistik tentang skor pendidikan dan pelatihan yang berkategori baik sebanyak 12 orang atau 5.2%, dan kategori baik sebanyak 118 orang atau 51,1%. Sedangkan pendidikan dan pelatihan guru dengan kategori sedang sebanyak 100 orang atau 43.2% dan terdapat 1 orang pendidikan dan pelatihan guru yang berkategori kurang baik. Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat dianalisis bahwa secara teoritis pengaruh faktor pendidikan dan pelatihan guru terhadap kinerja guru SMA Negeri menjadi suatu instrumen pengukuran kinerja yang difokuskan pada tiga komponen, yaitu (1) pengetahuan guru (*knowledge*). (2) keterampilan (*skills*). Keterampilan (3) pemahaman (*understanding*). Ketiga komponen ini menunjukkan bahwa prestasi kerja seorang guru tidak bersifat statis, melainkan dinamis sehingga pendidikan dan pelatihan guru menjadi suatu metode untuk mengukur kinerja seorang guru. Dalam kenyataan, faktor pendidikan dan pelatihan guru dihadapkan pada permasalahan keterbatasan dana pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi suatu alat ukur atau indikator bahwa mengukur kinerja guru tidak diartikan secara terpisah dengan faktor pendidikan dan pelatihan guru. Pendidikan dan pelatihan guru merupakan suatu metode pengembangan sumber daya guru dalam proses peningkatan kinerja guru.

Dampak pendidikan dan pelatihan yang dirasakan oleh guru upaya sebesar 6,473, dengan arah regresi sebesar 0,915 merupakan upaya untuk meningkatkan kompetensi sehingga kinerja guru semakin meningkat. Walaupun demikian, dalam kenyataan ditemukan fakta bahwa faktor pendidikan dan pelatihan guru senantiasa dihadapkan pada permasalahan keterbatasan biaya pengembangan sumber daya manusia sehingga intensitas pelaksanaan relatif terbatas, karena jenis dan jumlah pendidikan dan pelatihan yang diikuti guru sangat terbatas, akibat terbatasnya dana, kesempatan, dan lembaga-lembaga sponsor untuk menyelenggarakan berbagai pendidikan dan pelatihan.

### C. Pengaruh secara Bersama Faktor Motivasi Kerja, Kompetensi Guru, Manajemen sekolah, dan Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Guru

Pengaruh secara bersama variabel terhadap kinerja dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2.** Pengaruh Variabel terhadap Kinerja

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7852,255	4	1963,064	18,366	,000(a)
	Residual	24156,135	226	106,886		
	Total	32008,390	230			

Berdasarkan tabel di atas bahwa F hitung adalah 18,366 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena probabilitas 0,000 jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi ganda ini dipakai untuk memprediksi kinerja guru. Hasil perhitungan diperoleh  $F_{hitung} = 18,366$  sesuai dengan kriteria probabilitas, maka 0,000 lebih kecil 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$  secara bersama-sama terhadap variabel Y. Dengan kata lain, variabel bebas  $X_1$  (motivasi kerja),  $X_2$  (kompetensi guru),  $X_3$  (manajemen sekolah), dan  $X_4$  (pendidikan/pelatihan guru) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat Y (kinerja guru).

Dalam perspektif lain, uji F ini membuktikan bahwa hipotesis alternatif tentang seberapa besar pengaruh faktor motivasi kerja, kompetensi guru, manajemen sekolah, dan pendidikan/pelatihan guru terhadap kinerja dapat diterima. Artinya, model regresi ganda ini sangat cocok untuk memprediksikan kinerja guru sehingga proses evaluasi dan penilaian terhadap kinerja guru seharusnya mencermati berbagai faktor tanpa mengandalkan asumsi yang tidak objektif. Atau dapat dikatakan bahwa faktor motivasi kerja, kompetensi guru, manajemen sekolah, dan pendidikan/pelatihan guru memiliki hubungan dan pengaruh yang kuat dan positif secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru. Artinya, semakin tinggi upaya untuk meningkatkan motivasi kerja, kompetensi guru, manajemen sekolah, dan pendidikan dan pelatihan, akan semakin meningkat pula prestasi kerja atau kinerja guru. Sebaliknya, semakin berkurang upaya peningkatan motivasi kerja, kompetensi

guru, manajemen sekolah, dan pendidikan/pelatihan guru, semakin berdampak negatif atau kinerja guru semakin rendah. Dalam kenyataan keempat faktor selalu diwacanakan sebagai hal-hal yang menghambat rendahnya kinerja guru, namun daya implementasi untuk meningkatkan keempat hal ini secara signifikan relatif tidak dimaknai secara tepat.

Berdasarkan fakta temuan penelitian di atas, menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja, kompetensi guru, manajemen sekolah, dan pendidikan dan pelatihan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja guru. Dengan demikian, seorang guru dikatakan berkinerja baik tinggi, jika melaksanakan dinamika tugas sesuai dengan kontribusi positif motivasi kerja, kompetensi, manajemen sekolah, dan pendidikan dan pelatihan yang sistematis.

Proses pemaknaan ini membuktikan bahwa faktor motivasi kerja, kompetensi guru, manajemen sekolah, dan pendidikan/pelatihan guru merupakan komponen dasar yang menentukan kinerja seorang guru SMA Negeri. Dalam perspektif lain, intensitas peningkatan keempat faktor ini bersifat dinamis. Artinya tolak ukur untuk menilai dan mengevaluasi prestasi kerja seorang guru SMA Negeri tidak hanya mengandalkan suatu format administratif sebagaimana nampak pada daftar penilaian pekerjaan pegawai tetapi pihak manajemen sekolah hendaknya melakukan suatu paradigma penilaian sesuai dengan faktor-faktor yang menyebabkan mengapa seorang guru dinilai bekerja secara baik walaupun belum menunjukkan prestasi kerja yang tinggi. Dengan demikian, masih terdapat faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri antara lain faktor kepribadian dan dedikasi, pengembangan profesi, hubungan dan komunikasi, kedisiplinan, kesejahteraan, dan iklim kerja.

## IV. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Simpulan

Pendidikan merupakan upaya manusia untuk memperluas cakrawala berpikir dalam proses pembentukan nilai, sikap, dan perilaku. Dengan demikian, dinamika kerja atau kinerja seorang guru sangat berpengaruh terhadap mutu pembelajaran dan mutu pendidikan, walaupun tidak direduksi bahwa kinerja guru satu-satunya faktor yang menjadi indikator peningkatan mutu pembelajaran dan pendidikan di sekolah. Dengan demikian, peningkatan mutu pembelajaran dan mutu pendidikan di sekolah merupakan suatu sistem, sehingga salah satu tolak ukur keberhasilan sekolah adalah kinerja guru. Artinya, semakin meningkat kinerja guru, maka semakin meningkat pula mutu pembelajaran dan mutu pendidikan sehingga memberikan dampak positif dan kepuasan bagi segenap pihak terkait (*stakeholder*).

Kinerja guru yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kerja guru yang terefleksi secara sadar, sistematis dalam cara merencanakan, melaksanakan, dan menilai proses belajar mengajar yang intensitasnya dilandasi oleh motivasi kerja, kompetensi, apa yang dirasakan atau dinilai oleh guru tentang manajemen sekolah, dan pendidikan dan pelatihan guru. Artinya, kinerja guru

merupakan suatu refleksi kritis setiap guru untuk memaknai dinamika kerja secara sadar tentang tugas utama yaitu mendidik dan mengajar sesuai dengan standar dan sistem yang berlaku.

## B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, beberapa saran dapat dikemukakan oleh peneliti sebagai berikut:

1. Bagi guru-guru SMA Negeri Se Kabupaten Dompus untuk meningkatkan motivasi kerja, kompetensi melalui pendidikan dan latihan, baik secara mandiri maupun sesuai dengan manajemen setiap sekolah yang tertuang dalam rencana strategis.
2. Para Kepala Sekolah SMA Negeri Se Kabupaten Dompus agar meningkatkan manajemen sekolah, pembinaan motivasi kerja guru, dan pengembangan kompetensi guru melalui supervisi berkelanjutan, pendidikan dan latihan, penilaian berbasis kinerja, dan perbaikan terus menerus.
3. Bagi Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Dompus agar melakukan kebijakan yang berpihak pada guru sebagai jabatan profesional dengan mengalokasikan biaya untuk pengembangan sumber daya guru sehingga semakin meningkat motivasi kerja, kompetensi guru, melalui manajemen sekolah dan pendidikan/pelatihan bagi guru-guru sebagai prioritas dan sasaran strategis.

## DAFTAR RUJUKAN

- Berk, A. R. (1986). *Performance assessment. Methods & applications*. Maryland: The John Hopkins University Press.
- Bryant, K. A., Gary L. A., Gallegos P.B. (2005). *Performance theories in education. Power, pedagogy, and the politics of identity*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Pulicher (LEA).
- Boulter, N., Murray D., & Jackie. (2003). *People and competence. The route to competitive advantage* (Diterjemahkan oleh: Bern. Hidayat). Jakarta: PT. Gramedia.
- Budiyono. (2004). *Statistika untuk penelitian*. Surakarta: Sebelas Maret University Press
- Busher, H. (2006). *Understanding, educational leadership. People, power and culture*. New York: Open University.
- Byars, L., & Rue, L. W. (1991). *Human resources management*. Boston: Irwin.
- Certo, C. S. (1997). *Supervision. quality, diversity, and technology*. Second editon. Boston: Irwin.
- Cascio, W. F. (2004). *Managing human resources*. Sixth edition. New York: McGraw-Hill Higher Education Irwin.
- Decenzo. A. D., & Robbins, S. P. (1999). *Human resources management*. New York: John Willey & Sons, Inc.
- Dinas Pendidikan Kabupaten Timor Tengah Utara. (2008). *Laporan bulanan keadaan sekolah SMA negeri, Mei 2008*. Kefamenanu.
- \_\_\_\_\_. (2008). *Laporan tahunan presensi guru, 2008*. Kefamenanu.
- \_\_\_\_\_. (2008). *Laporan pengawas SMA Kabupaten Timor Tengah Utara, 2008*. Kefamenanu.
- \_\_\_\_\_. (2008). *Risalah kelompok kerja kepala sekolah SMA Negeri Kabupaten Timor Tengah Utara*. Kefamenanu.
- Dick Hartoko. (1987). *Memanusiakan manusia muda*. Yogyakarta: Kanisius
- Djudju Sudjana, (2007). *Pendidikan dan pelatihan. Ilmu dan aplikasi pendidikan*. Bandung: Pedagogiana Press.
- Dubrin, R. (1997). *Human relation in administration with reading*. New Delhi: Rostan Publishing Co-Inc. A. Prentice Hall of India Private.
- Dwi Helly Purnomo & Louis Novianto. (1994). *Seni mengarahkan untuk mendongkrak kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Dwi Priyatno. (2008). *Mandiri belajar SPSS (statistical product and service solution) untuk analisis data & uji statistik*. Yogyakarta: Mediakom
- Freedman. D. R., Cooper L. C. & Stumpt A. S. (1982). *Mangement education Issues in theory, research, and practice*. New York: John Wiley & Sons.
- Greenberg J. & Baron R. A. (1995). *Behavior in organization: Understanding and managing the human site of work*. New Jersey: Printice hall International Inc.,
- Gregory, J. P. (1996). *Psychological testing: History, principles and application*. Needham Height: Allyn & Bacon. A Simon & Shuster, Co.
- Hikman. R. (1990). *Mind manager, soul of leader*. New York: Wiley and Son.
- Hunsaker, P. L. (2001). *Training in management skills*. New Jersey: Upper Sadle River Prentice Hall.
- Husaini Usman. (2006). *Manajemen teori, praktik, dan riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. (2008). *Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah yang efektif. Jurnal Tenaga Kependidikan*. Vol.3, No.2-Agustus 2008.



- Husaini Usman & Akbar, Purnomo Setiady. (2008). *Metodologi penelitian sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Imam Ghozali. (2002). *Aplikasi analisis multivariat dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Jalal, F., & Supriadi D. (2001). *Reformasi pendidikan*. Jakarta: Adicita Karya Nusa.
- Kunandar. (2007). *Guru profesional. Implementasi kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) dan sukses dalam sertifikasi guru*. Jakarta: Rajawali Pers
- Landy, F. J., & Farr. J. L. (1983). *The measurement of work performance: Methods, theory, and application*. Oval Road London: Academic Press, Inc.
- Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1981). *Increasing productivity through performance*. Michigan State University: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Lickona, T. (1992). *Educating for character, how our schools can teach respect and responsibility*. New York: Bantam Book
- Jones. F. Mazda, & Lord. S. (2006). *Developing effective teacher performance*. London: Sage Publication Inc.
- Lewis J. Jr. (1987). *Long-range and short-range planning for educational administrators*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Lunenburg A. C., & Lunenburg F. C. (2000). *Educational administration*. Singapore: Wadworth.
- Mitchel, Terry, R. (1978). *People in organizations understanding their behavior*. Tokyo: McGraw Hill Kogakusha.
- Mulyasa. (2007). *Manajemen berbasis sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Muh Rof dan Dakir. (2004). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru SMP di Kabupaten Magelang. *Jurnal penelitian dan evaluasi*. Nomor 2, Tahun VI, 2004, 127-1136. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, Program Pascasarjana.
- Nana Rukmana. (2007). *Kepemimpinan yang berlandaskan adversita kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual*” <http://www.kimpraswil.go.id/Badan>. 20 SDM artikel 01.htm hal 3.
- Oemar Hamalik. (2006). *Pendidikan guru. Berdasarkan pendekatan kompetensi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Sebnem Suslu Hacettepe University. (Ankara, Turkey: [http://Itewsj.org/Articles/suslu-Teacher Motivation, htm](http://Itewsj.org/Articles/suslu-Teacher%20Motivation.htm).
- Simamora, H. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi II. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE-YKPN.
- Singgih Santoso. (2007). *Menguasai statistik di era informasi dengan SPSS 15*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Slamet. (2005). *Kapita selekta desentralisasi pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Depdiknas.
- SMA Negeri Biboki Utara. (2008). *Program kerja tahun 2007/2008*. Lurasik.
- SMA Negeri II Kefamenanu. (2007). *Evaluasi kegiatan tahunan, 2007*. Kefamenanu
- Sofyan H., & Uno B. H. (2003). *Teori motivasi dan aplikasinya dalam penelitian*. Gorontalo: Nurul Jannah.
- Spencer, L. M. Jr., & Spencer. M. (1993). *Competence at work models for performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Suciati, Irwan, dan Wardani. (1996). *Teori motivasi dan penerapannya dalam proses belajar-mengajar (ARCS-Model)*. Jakarta: Depdikbud.
- Sudjana. (1989). *Metode statistik*. Bandung: Tarcito
- Sugiyono. (2006). *Penelitian pendidikan. Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Susan A. Mohrman, Priscilla Wohlstetter, and Associates. (1994). *School based management. Organizing for high performance*. San Fransisco: Jossey Bass Publisher
- Sutormeister, R. (1974). *People and productivity*. New York: McGraw-Hil Book Company
- Tefa, S. (2007). *Pengaruh kredibilitas kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi terhadap kinerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) pertanian Bitauini, kecamatan Insana, Kabupaten Timor Tengah Utara*. Tesis Magister, tidak diterbitkan, Malang, Universitas Wydia Gama Malang

- Timpe, Dale, A. (1993). *Seri Ilmu dan seni manajemen bisnis. Kinerja*. (Diterjemahkan oleh: Sofyan Cikmat). Jakarta: PT. Gramedia.
- \_\_\_\_\_. (1993). *Seri ilmu dan senimanajemen bisnis. Memotivasi pegawai*. (Diterjemahkan oleh: Sofyan Ciamat). Jakarta: PT.Gramedia.
- Walker. (1992). *Human resources strategy*. New York: Mcgraw–Hill Co.
- Wanzare O. Zakaria. (2002). Rethinking teacher evaluation in third world, the case of Kenya. *Journal of education management and administration*, volume 30, 213-229.
- Wiles, Jon & Bondi, Josep. (1986). *Supervison: a guide to practice*. Toronto: Charles E. Merril Publishing Company.
- Wuviani Via. (2004) *Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru: Studi tentang pengaruh kualifikasi, motivasi kerja guru dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA Negeri di kota Bandung*. Tesis Magister, tidak diterbitkan, Bandung, Universitas Pendidikan Bandung.