

PENGARUH MOTIVASI KERJA GURU DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DALAM PEMBELAJARAN

Imenuel Benu

Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Surabaya
imenuelbenuguruntt@yahoo.co.id

Abstract: The study aims to know 1) the impact of the teacher's work motivation towards the teacher's performance in learning, 2) The influence of the headmaster's leadership towards the teacher's performance in learning and 3) The influence of teacher motivation and head leadership to the teacher's performance in learning at the Takari District Elementary School in Kupang district. This research uses the quantitative approach of the type of correlational. The results of simple regression equations demonstrate: 1) The work motivation of teachers significantly affects the teacher's performance in learning at 46.1%, 2) The principal's leadership has significant effect on the teacher's performance in learning of 42.7%. From the results of multiple regression equations demonstrate: The motivation of teacher work and the leadership of the headmaster jointly significantly affects the teacher's performance in 50.8%. From the results of the research found, it is recommended to the principal of primary school in Takari district of Kupang Regency to improve the motivation of teacher's work through effective implementation of leadership functions to improve teacher's performance in Learning.

Key words: Teacher's Work Motivation, Principal Leadership, and Teacher's Performance in Learning

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui 1) pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru dalam pembelajaran, 2) pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dalam pembelajaran dan 3) pengaruh motivasi kerja guru dan kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru dalam pembelajaran di sekolah dasar se-Kecamatan Takari Kabupaten Kupang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif jenis korelasional. Hasil penelitian persamaan regresi sederhana menunjukkan: 1) motivasi kerja guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dalam pembelajaran sebesar 46,1%, 2) kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dalam pembelajaran sebesar 42,7%. Dari hasil persamaan regresi berganda menunjukkan: motivasi kerja guru dan kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dalam pembelajaran sebesar 50,8%. Dari hasil penelitian yang ditemukan, maka disarankan kepada kepala sekolah dasar se-Kecamatan Takari Kabupaten Kupang agar dapat meningkatkan motivasi kerja guru melalui pelaksanaan fungsi kepemimpinan yang efektif guna meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran.

Kata kunci: Motivasi Kerja Guru, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Kinerja Guru Dalam Pembelajaran.

Pendidikan adalah kebutuhan batiniah yang memegang peranan penting dalam usaha mengembangkan kualitas manusia. Melihat begitu pentingnya pendidikan, maka penyelenggara pendidikan yang berkualitas adalah suatu harapan demi terciptanya manusia yang berkualitas. Sumbangan pendidikan terhadap pembangunan bangsa tidak hanya sekedar penyelenggaraan pendidikan, namun

pendidikan yang bermutu, baik dari input, proses, output dan outcome (Timor et al., 2018).

Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermatahat. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, Peraturan Pemerintah nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional

Pendidikan (PP No. 19 Tahun 2005), menetapkan delapan Standar yang harus dipenuhi dalam melaksanakan pendidikan. Kedelapan standar yang dimaksud meliputi: standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan. Salah satu standar yang dinilai langsung berkaitan dengan mutu lulusan yang diindikasikan oleh kompetensi lulusan adalah standar pendidik dan tenaga kependidikan. Ini berarti bahwa untuk dapat mencapai mutu lulusan yang diinginkan, mutu tenaga pendidik (guru), dan tenaga kependidikan (kepala sekolah, pengawas, laboran, pustakawan, tenaga administrasi, pesuruh) harus ditingkatkan. Salah satu indikasi sekolah yang memiliki keunggulan dan kompetitif adalah adanya tampilan sikap dan perilaku para siswanya sesuai dengan norma yang berlaku dan adanya peningkatan prestasi belajar siswa yang salah satunya dapat dilihat dari persentase kelulusan di atas standar nasional (Ardiana, 2017).

Guru merupakan subsistem penting yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan proses pembelajaran dan mutu peserta didik. Hal ini dikarenakan guru sebagai pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Kepala Sekolah sebagai seorang pimpinan di suatu lembaga pendidikan perlu mempunyai strategi tertentu untuk mengembangkan motivasi pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan kerjanya (Simarmata, 2014). Sehingga kepala sekolah perlu meningkatkan upaya peningkatan kinerja guru dengan cara peningkatan kompetensi profesional guru dan motivasi kerja guru (Hartanti & Yuniarsih, 2018).

Trimono (2008), menyatakan Guru dalam bahasa Jawa diartikan digugu dan ditiru, otomatis menjadi teladan. Melihat peran tersebut, sudah menjadi kemutlakan bahwa guru harus memiliki integritas dan personality yang baik dan benar. Hal ini sangat mendasar, karena tugas guru bukan

hanya mengajar (*transfer knowledge*) tetapi juga menanamkan nilai - nilai dasar dari bangun karakter atau akhlak anak. Selain itu guru merupakan penanggung jawab proses belajar mengajar yang berlangsung didalam kelas (Fauzi et al., 2018).

Guru sebagai tenaga kerja perlu diperhatikan, dihargai dan diakui keprofesionalannya. Untuk membuat mereka menjadi profesional tidak semata-mata hanya meningkatkan kompetensinya baik melalui pemberian penataran, pelatihan maupun memperoleh kesempatan untuk belajar lagi namun perlu juga memperhatikan guru dari segi yang lain, seperti peningkatan disiplin, pemberian motivasi, pemberian bimbingan melalui supervisi, pemberian insentif, gaji yang layak dengan keprofesionalnya sehingga memungkinkan guru menjadi puas dalam bekerja sebagai pendidik. Motivasi yang rendah untuk meningkatkan kualitas diri menjelaskan kinerja guru yang rendah (Sutrisno, 2014). Guru yang memiliki komitmen yang tinggi akan memberikan usaha yang maksimal secara sukarela untuk kemajuan organisasi, berpartisipasi, dan terlibat aktif untuk memajukan organisasi, serta bertanggungjawab terhadap tugas yang dipercayakan kepadanya (Kholik, Zein, & Hadijah, 2018). Realitas secara umum di lapangan menunjukkan bahwa pembelajaran tidak bisa berjalan baik tanpa adanya sumberdaya guru profesional dengan indikator cakap dalam pengajaran, terampil, inovatif dan mempunyai semangat kerja yang tinggi (Nurhayati, 2013).

Nzwula (2014), menyatakan perilaku profesional dan kinerja seorang guru sangat dipengaruhi oleh motivasi guru. Guru yang memiliki moral buruk memiliki motivasi rendah. Sedangkan Pidarta (1995:380), menyatakan perilaku profesional akan lebih diwujudkan dalam diri guru apabila institusi tempat ia bekerja memberi perhatian lebih banyak pada pembinaan, pembentukan, dan pengembangan sikap profesional. Demikian halnya motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan dan kerja. Guru merupakan salah satu faktor penentu tinggi dan rendahnya mutu hasil pendidikan mempunyai posisi strategis maka setiap usaha peningkatan mutu pendidikan perlu memberikan perhatian besar kepada

peningkatan guru dalam segi jumlah maupun mutunya .

Mangkunegara (2005:61) menyatakan “motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang tertuju untuk mencapai tujuan organisasi”. Sedangkan Samsudin (2005:50) memberikan pengertian motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja untuk melakukan sesuatu yang telah ditetapkan”.

Berdasarkan pengertian diatas, motivasi merupakan suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Motivasi dapat mempengaruhi prestasi seseorang melakukan kegiatan tertentu, apabila para guru mempunyai motivasi kerja yang tinggi mereka akan terdorong dan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kurikulum yang berlaku disekolah, sehingga diperoleh hasil kerja yang maksimal. Dorongan itu timbul bukan semata-mata dipusatkan pada kepentingan pekerjaan atau kepentingan bersama. Namun dalam kenyataannya, masih ditemui adanya guru yang bekerja lebih dominan terdorong untuk memenuhi kepentingan pribadi, sehingga kurang perhatian terhadap tugas pokoknya.

Guru menjadi seorang pendidik karena adanya motivasi untuk mendidik. Bila tidak punya motivasi, maka ia tidak akan berhasil mendidik atau mengajar. Keberhasilan guru dalam mengajar karena dorongan/motivasi ini sebagai pertanda apa yang telah dilakukan oleh guru telah menyentuh kebutuhannya. Untuk itu diperlukan peran kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi dalam memotivasi para guru untuk meningkatkan kinerjanya.

Septiana, dkk (2013) dan Emmanouil (2014), menyatakan kepemimpinan di sekolah merupakan faktor yang penting dalam upaya peningkatan efektivitas guru dalam bekerja. Hal ini karena terdapat korelasi yang kuat antara motivasi dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di sekolah. Kepemimpinan sekolah sangat berpengaruh kepada

prestasi akademik dan non-akademik siswa (Bafadal, n.d. 2016).

Miftah (2004:264), menyatakan kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi baik perorangan maupun kelompok. Sedangkan Siagian (Suhardan, dkk, 2009:125), mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak dari pada semua sumber-sumber dan alat yang tersedia bagi suatu organisasi. Setiap kepala sekolah dasar sebagai pemimpin organisasi perlu menguasai dan mempunyai kemampuan untuk memotivasi bawahan, sehingga dapat mempengaruhi bawahannya dalam memahami apa yang menjadi kebutuhan.

Keberhasilan pengelolaan sekolah sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai pemimpin dalam suatu organisasi hendaknya menyadari dan tanggap terhadap teknik-teknik untuk dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja guru antara lain dengan memberikan dorongan kepada guru agar dapat melaksanakan tugas mereka sesuai dengan aturan dan pengarahan. Salah satu tugas kepala sekolah adalah untuk menciptakan guru profesional agar dapat bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikan. White menyatakan “*accountable school principals are influencing the success school*” (White, Crooks, & Melton, 2002). Lebih jauh dari itu, kepala sekolah sebagai pimpinan harus mengetahui kinerja guru-gurunya. Karena kinerja paling tidak sangat berkaitan dengan kepemimpinan organisasi sekolah dan juga kepentingan guru itu sendiri.

Danim (2001:69), menyatakan bahwa kinerja sering disebut sebagai prestasi kerja. Prestasi kerja diartikan sebagai tampilan riil yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu, yang secara formatif, performance disajikan. *Performance = ability x motivation*. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu, (1) sikap mental (motivasi kerja, disiplin, etika kerja), (2) tingkat pendidikan, (3) keterampilan, (4) manajemen kepemimpinan, (5) tingkat penghasilan, (6) gaji dan kesehatan, (7) jaminan sosial, (8) iklim kerja,

(9) sarana prasarana, (10) teknologi, dan (11) kesempatan berprestasi.

Kinerja guru dapat dilihat dari pelaksanaan tugasnya sehari-hari yaitu dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran, pembimbingan, dan atau tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah. Dharma (2011:36), menyatakan bahwa "Kinerja atau unjuk kerja dalam konteks profesi guru adalah kegiatan yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran (KBM), dan melakukan penilaian hasil belajar.

Wardana (2008), menyatakan motivasi kerja mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja guru. Hal tersebut berarti bahwa motivasi dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seorang guru. Sebagai tenaga profesional kependidikan guru memiliki motivasi kerja yang berbeda antara guru yang satu dengan lainnya. Hal ini kelak akan berakibat adanya perbedaan kinerja guru dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Gusti (2012), menyatakan bahwa motivasi kerja guru tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Seperti dinyatakan oleh Brooks bahwa "*Competence motivation broadly takes into account most aspects of human life*" (Brooks & Shell, 2006). Korelasi yang positif namun tidak signifikan ini menunjukkan tinggi rendahnya motivasi kerja guru tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Begitu pula hasil terhadap kepemimpinan kepala sekolah yang tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja guru. Namun di sisi lain, penelitian Wardana (2008) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru dan pada penelitian Carudin (2011) menyatakan untuk kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Xu menyatakan "*personal leadership styles, school leadership can be affected by internal and external factors*" (Xu & Law, 2014) dimana salah satunya adalah lingkungan sekolah yang akan berdampak pada kinerja guru pula. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Skaalvik "*positive and supportive social relations, both with colleagues and the school administration, are important job*

resources that may work as a bufer against burnout and negative affect" (Skaalvik & Skaalvik, 2018). Dari penelitian tersebut terdapat perbedaan akan hasil yang diperoleh. Hasil yang ada menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dan yang tidak signifikan.

Kinerja guru tidak lepas dari pengaruh kepemimpinan kepala sekolah. Pengertian kepemimpinan menurut Gary Yulk (Sagala, 2011:115) "Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, memerintah secara persuasif, memberi contoh, dan bimbingan kepada orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan". Kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh terhadap kinerja guru. Peran dan fungsi yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai seorang pemimpin seperti yang dijelaskan oleh Dinas Pendidikan (Mulyasa, 2004: 97) diantaranya sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator*. Peran atau indikator tersebut untuk memperbaiki dan meningkatkan situasi belajar mengajar. Prioritas utamanya yaitu memperbaiki dan meningkatkan mutu belajar dengan memperbaiki kinerja guru yang menanganinya. Guru memiliki potensi yang besar pada dirinya masing-masing, namun potensi tersebut belum dinyatakan pada aktivitas kegiatan mengajar secara penuh karena belum memperoleh rangsangan dan motivasi dari pengawas selaku pimpinan sekolah maupun seniornya. Kepemimpinan pembelajaran merupakan kemampuan dalam mempengaruhi mereka untuk memberi motivasi dan menyadarkan supaya guru-guru bekerja dengan sepenuh kapasitas kemampuan. Kepala Sekolah dituntut untuk dapat bekerja sama dengan bawahannya, dalam hal ini guru.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah sekarang ini berpangkal pada manusia sebagai pelaksana dan sasarannya, maka masalah produktivitas yang mendasari manusia untuk bekerja harus segera ditangani. Hal ini disebabkan karena dalam diri manusia itu terdapat kebutuhan-kebutuhan yang harus terpenuhi. Setiap yang dilakukan seorang guru, didorong oleh suatu kekuatan dari dalam dirinya sehingga ia mau bekerja dan menghasilkan sesuatu yakni dengan melaksanakan proses kinerja dengan baik sehingga menghasilkan sesuatu yang lebih baik.

Hasil pengamatan peneliti selama menjadi guru di Kecamatan Takari Kabupaten Kupang menemukan bahwa, penurunan kinerja guru dalam pembelajaran sangat dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja guru yang belum terpenuhi kebutuhannya. Hal ini nampak jelas dari data yang diperoleh peneliti dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kupang bahwa masih terdapat 256 (78,77%) dari 332 guru sekolah dasar di Kecamatan Takari Kabupaten Kupang yang belum memperoleh tunjangan sertifikasi dan 182 guru non PNS yang memperoleh upah berkisar antara Rp. 150.000,- s.d Rp. 250.000,-. Disamping itu faktor kepemimpinan kepala sekolah juga membawa pengaruh cukup besar terhadap menurunnya kinerja guru dalam menjalankan profesinya. Hal ini ditandai dengan ditemukannya gejala-gejala, yaitu: (1) Kebiasaan yang dilakukan oleh kepala sekolah ketika melakukan monitoring hanya sekedar keliling kelas saja tanpa mencoba untuk memastikan kondisi kelas tersebut, sehingga banyak guru yang mengajar tanpa menggunakan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), (2) Terdapat kepala sekolah yang kurang cepat tanggap terhadap permasalahan yang dihadapi guru maupun siswa sehingga terkesan kepala sekolah tersebut kurang bijaksana dalam pengambilan keputusan, (3) Terdapat kepala sekolah yang merasa acuh tak acuh dan tidak melakukan pendampingan terhadap guru yang belum mampu menyusun perangkat pembelajaran. Rata-rata silabus dan RPP yang digunakan adalah hasil adopsi dari silabus dan RPP yang dibeli dari toko buku, dan (4) Terdapat kepala sekolah yang sering tidak masuk sekolah dengan alasan tugas dinas, sehingga guru di sekolah lebih banyak menghabiskan waktu untuk duduk bercerita di ruang guru.

Dalam kaitannya dengan peranan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja guru, perlu dipahami bahwa setiap pemimpin bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi pegawainya, dan dia sendiri harus berbuat baik. Kepemimpinan juga merupakan proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu

(Azhar & Tarbiyah, 2016). Park menyatakan *"A climate of innovation and principal leadership in schools are regarded as significant factors in successfully implementing school change or innovation"* (Park, 2012). Sebagaimana Vanderhaar menyatakan *"leadership is contingent on the setting, school contextual factors and their impact on student achievement"* (Vanderhaar, Muñoz, & Rodosky, 2006). Selain itu seperti yang dinyatakan oleh Pakarinen *"low teacher stress and high classroom organization predicted high learning motivation in children and that the children's learning motivation contributed to their level of phonological awareness"* (Pakarinen et al., 2010). Pemimpin dalam hal ini kepala sekolah harus juga memberi contoh, sabar, dan penuh pengertian. Fungsi pemimpin hendaknya diartikan seperti motto Ki Hadjar Dewantara: *ing ngarsa sung tulada, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani* (di depan menjadi teladan, di tengah memberi kemauan, dibelakang menjadi pendorong atau memberi daya).

Hasil pengamatan peneliti selanjutnya, ditemukan ada sebagian guru belum menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik dalam menyelesaikan perangkat perencanaan pembelajaran, maupun tugas dalam pelaksanaan pembelajaran. Hal ini ditandai dengan ditemukannya gejala-gejala, yaitu: (1) Ada sebagian guru datang terlambat ke sekolah, (2) Ada saja guru yang tidak hadir ke sekolah di setiap harinya dengan berbagai alasan yang diberikan kepada piket harian atau kepala sekolah, (3) Ada guru yang tidak menyelesaikan materi pelajaran hingga akhir semester, (4) Ada guru yang belum memahami cara membuat Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) mata pelajaran, dan (5) Sebagian guru menggunakan Silabus dan RPP lama yang belum diperbaharui. Hal tersebut berkaitan dengan pernyataan Lam bahwa *"when teachers reported higher intrinsic motivation in the program, their students tended to perceive receiving more support from them and to report higher intrinsic motivation in the learning experience"* (Lam, Cheng, & Ma, 2009).

Kinerja guru merupakan hasil kerja dan kemajuan yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Kinerja yang baik itu diantaranya terlihat dari guru yang ingin hadir ke sekolah dan rajin

dalam mengajar, guru mengajar dengan sungguh-sungguh menggunakan rencana pelajaran, guru mengajar dengan semangat dan senang hati, menggunakan metode yang bervariasi sesuai dengan materi pelajaran, melakukan evaluasi pengajaran dan menindak lanjuti hasil evaluasi. Kinerja guru yang tinggi ini akan banyak memberikan pengaruh yang kuat terhadap keberhasilan peserta didik dalam mencapai tingkat kompetensinya. Sebagaimana dinyatakan oleh Cooman "*Teachers attach great importance to altruistic and interpersonal motives*" (De Cooman et al., 2007) bahwa motivasi interpersonal yang begitu mempengaruhi kinerja guru. Namun demikian, kinerja guru juga disangkutpautkan dengan kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi antar sesama guru dan kepala sekolah dapat dikatakan kurang berjalan dengan baik, kepala sekolah kurang memberikan motivasi yang penuh terhadap guru sehingga terkadang guru masih enggan untuk mengembangkan tingkat profesionalitasnya. Kondisi seperti ini, otomatis akan terjadi pergeseran peran guru dalam proses pengembangan potensi peserta didik, yakni guru hanya sebagai pembekal informasi bagi peserta didik. Hal ini tidak terlepas dari pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Hou bahwa "*instructional leadership can have positive impacts*". Inkonsistensi terhadap permasalahan diatas dan menarik kesimpulan dari beberapa hasil penelitian yang telah dipaparkan, menjadi salah satu alasan bagi penulis untuk mengadakan penelitian kemudian mengkaji dan menganalisis data yang diperoleh tentang "Pengaruh Motivasi Kerja Guru Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Dalam Pembelajaran Di Sekolah Dasar se-Kecamatan Takari Kabupaten Kupang."

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif jenis korelasional dengan dua variabel bebas (*independent variable*) yaitu motivasi kerja guru (X_1) dan kepemimpinan kepala sekolah (X_2), dengan satu variabel terikat (*dependent variable*) yaitu kinerja guru dalam pembelajaran (Y).

Penelitian ini dilaksanakan di Kecamatan Takari Kabupaten Kupang, Provinsi Nusa Tenggara Timur, mulai bulan Januari 2017 s/d April 2017, yaitu sejak dilakukan prapenelitian, pengambilan data kelengkapan, sampai penulisan penelitian ini selesai. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru PNS dan non PNS yang terdapat di 35 SD Negeri maupun Swasta dalam wilayah Kecamatan Takari Kabupaten Kupang dengan jumlah 332 orang. Jumlah sampel dalam penelitian ini diambil 25% dari keseluruhan jumlah populasi, sehingga didapat jumlah sampel untuk penelitian ini berjumlah 83 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan pendapat Arikunto (2006:112) yang menyatakan bahwa "apabila subjeknya kurang dari seratus, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Tetapi, jika jumlah subjeknya besar, dapat diambil antara 10 - 15% atau 15 - 25% atau lebih."

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini, menggunakan teknik kuesioner/angket untuk variabel bebas motivasi kerja guru (X_1) dan kepemimpinan kepala sekolah (X_2), serta dokumentasi dan observasi untuk variabel terikat kinerja guru (Y). Butir-butir instrumen yang digunakan dalam mengumpulkan data dalam penelitian ini bersifat non-test dan dirancang menurut skala likert dengan alternatif jawaban diberi skor 1, 2, 3, 4 dan 5.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik inferensial yaitu regresi linier sederhana dan regresi linier ganda yang bertujuan mengkaji, menaksir, dan mengambil kesimpulan sebagian data yang dipilih secara acak dari seluruh data yang menjadi subjek kajian. Persamaan regresi sederhana dan regresi ganda dirumuskan sebagai berikut:

Regresi sederhana:

$$Y = a + bX$$

Regresi ganda dua Variabel bebas:

$$Y = a_1 + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

Hipotesis dengan teknik analisis regresi sederhana dan regresi ganda dapat dilakukan menggunakan *Statistical Package for Sosial Science* (SPSS) dengan uji ANOVA atau F test. Kriteria yang digunakan apabila nilai hitung $F \geq$ nilai tabel F maka H_0 ditolak, artinya pengaruh antar variabel yang diuji berarti dan sebaliknya. Selain itu dapat digunakan kriteria probabilitas value. Apabila

nilai probabilitas \leq tingkat signifikansi yang ditentukan maka H_0 ditolak dan begitu juga sebaliknya jika nilai probabilitas \geq tingkat signifikansi yang ditentukan maka H_0 diterima. Sedangkan untuk kepentingan pengujian signifikansi koefisien regresi dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat yaitu dengan menggunakan uji-t. Untuk mendapatkan data uji-t bisa diperoleh dengan menggunakan bantuan Statistical Package for Sosial Science (SPSS) atau dengan menggunakan rumus manual sebagai berikut:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Berdasarkan rumus di atas maka akan dapat diperoleh kriteria pengujianya sebagai berikut:

H_0 diterima : jika $t_{\text{tabel}} > t_{\text{hitung}}$, maka tidak ada pengaruh signifikan.

H_1 diterima : jika $t_{\text{tabel}} < t_{\text{hitung}}$, maka ada pengaruh signifikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Prasyarat Analisis

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas dapat diambil kesimpulan bahwa untuk semua butir soal dari variabel motivasi kerja guru sebanyak 23 butir, variabel kepemimpinan kepala sekolah sebanyak 40 butir, dan variabel kinerja guru dalam pembelajaran sebanyak 38 butir, semuanya dinyatakan valid dan reliabel, dengan demikian maka untuk semua variabel hipotesis diterima.

Berdasarkan tabel uji normalitas diperoleh nilai signifikansi sebagai berikut:

- 1) Variabel motivasi kerja guru (X_1) adalah $0,153 > 0,05$.
- 2) Variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_2) $0,634 > 0,05$.
- 3) Variabel kinerja guru dalam pembelajaran (Y) $0,051 > 0,05$.

Dari hasil signifikansi diatas maka nilai $p > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja guru, kepemimpinan kepala sekolah, dan kinerja guru dalam pembelajaran berasal dari populasi berdistribusi normal.

Berdasarkan tabel hasil uji multikolinearitas diperoleh nilai VIF untuk variabel motivasi kerja guru (X_1) dan kepemimpinan kepala sekolah (X_2) sama-

sama 2,299, sedangkan tolerance-nya 0,435. Karena kedua nilai ini tidak lebih besar dari 5 maka disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolineritas pada kedua variabel bebas. Berdasarkan uji asumsi, regresi linear yang baik harus terbebas dari adanya multikolinearitas. Dengan demikian, model regresi linear ini terbebas dari adanya multikolineritas.

Berdasarkan tabel hasil uji linearitas (uji F) diperoleh nilai signifikansi $p < 0,05$ maka disimpulkan bahwa hubungan variabel bebas motivasi kerja guru dan kepemimpinan kepala sekolah dengan variabel terikat kinerja guru dalam pembelajaran berpola linier. Artinya model regresi linear layak digunakan untuk mengestimasi pengaruh variabel motivasi kerja guru dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dalam pembelajaran.

Berdasarkan hasil uji autokorelasi pada tabel *Summary* diperoleh nilai *Durbin Watson* (DW) hitung adalah 1,841, maka letak nilai DW hitung adalah $1,6928 < DW_{\text{hitung}} < 6,7712$, artinya berada pada daerah autokorelasi maka disimpulkan bahwa model regresi linier tidak terjadi autokorelasi.

Uji Hipotesis

Terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru dalam pembelajaran sebesar 46,1%, dengan angka pengaruh 0,800 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Pengaruh ini menunjukkan nilai yang lebih tinggi dari variabel kepemimpinan kepala sekolah sebesar 42,7%. Uji F menunjukkan $F_{\text{tabel}} < F_{\text{hitung}} = 3,107 < 69,173$ pada signifikansi $0,000 < 0,05$. Selanjutnya model regresi yang ditemukan adalah, ini berarti jika motivasi kerja guru nol, maka kinerja guru dalam pembelajaran konstan pada nilai 80,953 sedangkan jika motivasi kerja guru dinaikkan 1 poin maka kinerja guru dalam pembelajaran akan meningkat 0,800 poin pada konstanta 80,953 dengan nilai pengaruh yang ditunjukkan melalui $rx_1y = 0,679$. Koefisien motivasi 0,800 diperoleh $t_{\text{tabel}} < t_{\text{hitung}} = 1,989 < 8,317$ pada signifikansi $0,000 < 0,05$.

Motivasi kerja guru sekolah dasar di Kecamatan Takari Kabupaten Kupang memiliki peran dalam peningkatan kinerja guru dalam pembelajaran. Dalam hal ini motivasi kerja guru yang baik/tinggi akan meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran. Motivasi kerja guru yang dapat

ditingkatkan melalui pemenuhan kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial dan kasih sayang, harga diri dan aktualisasi diri dalam teori Abraham Maslow (Mardianto, 2012:60) dapat meningkatkan kinerja guru. Dari kelima kebutuhan tersebut menurut Maslow bahwa kebutuhan yang paling mendasar adalah kebutuhan fisiologis 85%, kebutuhan rasa aman 75%, tetapi pegawai dalam usahanya memenuhi kebutuhan sosial dan kasih sayang 50%, kebutuhan harga diri 40% dan kebutuhan aktualisasi diri 10%. Dari teori ini dapat disimpulkan bahwa kebutuhan yang paling dominan adalah kebutuhan fisiologis, dan yang tidak dominan adalah kebutuhan aktualisasi diri, sedangkan kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial dan kasih sayang, dan kebutuhan harga diri berada diantara keduanya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian Suandi (2006), bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi guru dan kinerja guru, sedangkan temuan penelitian Wahyono (2012), bahwa Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Semakin tinggi motivasi kerja semakin baik pula kinerja guru dalam menjalankan tugasnya.

Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dalam pembelajaran sebesar 42,7%, dengan angka pengaruh 0,865 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Pengaruh ini menunjukkan nilai yang lebih rendah dari variabel motivasi guru 46,1%. Uji F menunjukkan $F_{tabel} < F_{hitung} = 3,107 < 60,441$ pada signifikansi $0,000 < 0,05$. Selanjutnya model regresi yang ditemukan adalah $Y = 5,327 + 0,865X_1$, ini berarti jika kepemimpinan kepala sekolah nol, maka kinerja guru dalam pembelajaran konstan pada nilai 5,327 sedangkan jika kepemimpinan kepala sekolah dinaikkan 1 poin maka kinerja guru dalam pembelajaran akan meningkat 0,865 poin pada konstanta 5,327 dengan nilai pengaruh yang ditunjukkan melalui $rx_1y = 0,654$. Koefisien kepemimpinan kepala sekolah 0,865 diperoleh $t_{tabel} < t_{hitung} = 1,989 < 7,774$ pada signifikansi $0,000 < 0,05$.

Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dalam pembelajaran menunjukkan arah positif,

artinya semakin efektif kepemimpinan kepala sekolah maka semakin tinggi kinerja guru dalam pembelajaran. Dalam hal ini penerapan fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang efektif di Kecamatan Takari Kabupaten Kupang dapat meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran.

Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. Fungsi kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah sangat penting bagi kehidupan sekolah, karena kepala sekolah merupakan penggerak utama semua proses pendidikan yang berlangsung di sekolah.

Fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin menurut Basri (2014:43) adalah memperhatikan dan mempraktekkan fungsi kepemimpinan dalam kehidupan sekolah. Jika kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya dengan mempertimbangkan 5 (lima) dimensi pokok dalam fungsi kepemimpinan yang dikemukakan oleh Bass dan Avolo (Usman, 2008:203), dimana seorang kepala sekolah dituntut memiliki kharisma, pengaruh idealisme, motivasi yang inspiratif bagi guru, rangsangan intelektual kepada guru, dan kepedulian terhadap individu guru, maka akan menjadi pendorong utama pemberdayaan para guru dan pegawai untuk bekinerja tinggi dan membawa perubahan budaya sekolah menuju kualitas yang lebih baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian Saefudin (2006), bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru, sedangkan temuan penelitian Roslena Septiana, dkk. (2013), bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. Semakin baik kepemimpinan kepala sekolah semakin baik pula kinerja guru dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda diperoleh garis persamaan regresi. Berarti bahwa jika motivasi kerja guru dan kepemimpinan kepala sekolah nol, maka kinerja guru dalam proses pembelajaran konstan sebesar 34,376. Apabila motivasi kerja guru meningkat 1 poin maka kinerja guru dalam proses pembelajaran meningkat 0,508 dari variabel motivasi kerja guru dan apabila kepemimpinan kepala sekolah meningkat 1 poin maka kinerja guru dalam proses pembelajaran meningkat 0,437 dari

variabel kepemimpinan kepala sekolah. Adapun pengaruh motivasi kerja guru dan kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru dalam proses pembelajaran ditunjukkan dengan koefisien korelasi $r_{xy} = 0,6679$. Pengaruh yang diberikan oleh motivasi kerja guru dan kepemimpinan kepala sekolah adalah signifikan.

Adapun pengaruh signifikan secara bersama-sama motivasi kerja guru dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar dalam proses pembelajaran di kecamatan Takari kabupaten Kupang, sebesar 50,8% merupakan kategori cukup, dan sisanya 49,2% dipengaruhi oleh faktor lain seperti lingkungan kerja, budaya organisasi sekolah, kualifikasi pendidikan guru dan pengalaman kerja guru. Hal ini disebabkan karena peningkatan motivasi kerja guru dalam memenuhi kebutuhannya sesuai hierarki kebutuhan menurut teori Abraham Maslow, melalui pelaksanaan fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang memiliki kharisma, pengaruh idealisme, motivasi yang inspiratif bagi guru, rangsangan intelektual kepada guru, dan kepedulian terhadap individu guru menurut Bass dan Avolio (Usman, 2008) dapat meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran, yakni mampu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran/KBM, melaksanakan penilaian, dan melakukan evaluasi tindak lanjut secara baik (Dharma, 2011:36)

Temuan ini mendukung penelitian Saefudin (2006) yang menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara dimensi kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi guru secara bersama-sama dengan kinerja guru, sedangkan temuan penelitian Roslena Septiana, dkk. (2013), bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Semakin baik kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru, semakin baik pula kinerja guru dalam menjalankan tugasnya.

KESIMPULAN

1. Terdapat pengaruh positif motivasi kerja guru terhadap kinerja guru dalam

pembelajaran di sekolah dasar se-Kecamatan Takari Kabupaten Kupang. Jika motivasi kerja guru sekolah dasar di Kecamatan Takari Kabupaten Kupang ditingkatkan maka kinerja guru dalam pembelajaran cenderung ikut meningkat.

2. Terdapat pengaruh positif kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dalam pembelajaran di sekolah dasar se-Kecamatan Takari Kabupaten Kupang. Jika fungsi kepemimpinan kepala sekolah dasar di Kecamatan Takari Kabupaten Kupang dijalankan secara efektif maka kinerja guru dalam pembelajaran cenderung ikut meningkat.
3. Terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja guru dan kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru dalam proses pembelajaran di sekolah dasar se-Kecamatan Takari Kabupaten Kupang. Jika motivasi kerja guru sekolah dasar di Kecamatan Takari Kabupaten Kupang ditingkatkan melalui pelaksanaan fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, maka kinerja guru dalam pembelajaran cenderung ikut meningkat.

SARAN

1. Bagi Guru

- a. Diharapkan agar tidak hanya terfokus pada hal-hal pribadi dalam upaya peningkatan kinerja, tetapi dapat menjalin hubungan kerja sama dan melatih komunikasi interpersonal yang baik antar rekan kerja sehingga menciptakan dan menumbuhkan suasana kerja sama lebih kondusif.
- b. Rasa kepuasan terhadap gaji/upah yang diperoleh dalam pemenuhan kebutuhan ekonomi keluarga yang tinggi, hendaknya dapat membawa dorongan kerja yang lebih tinggi lagi dalam meningkatkan kinerja di sekolah.
- c. Hendaknya selalu memberikan komentar mendidik pada setiap hasil kerja siswa sebagai upaya mendorong/memotivasi siswa agar lebih giat lagi dalam belajar baik di sekolah maupun di rumah.
- d. Kemampuan merumuskan indikator dan tujuan pembelajaran sesuai standar kompetensi dan kompetensi dasar yang sudah baik, hendaknya dipertahankan dan bahkan dikembangkan lagi agar dapat menciptakan suasana pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan.

2. Bagi Kepala Sekolah
 - a. Hendaknya selalu melakukan pendampingan secara terus menerus dan berkesinambungan kepada guru yang masih berkompotensi rendah melalui pelatihan-pelatihan baik ditingkat sekolah maupun ditingkat gugus dan kecamatan melalui kelompok kerja guru (KKG).
 - b. Hendaknya selalu mengkomunikasikan atau mensosialisasikan tujuan sekolah kepada guru dan warga sekolah lainnya, sehingga mereka dalam bekerja sudah mengetahui dan memahami secara jelas apa tujuan utama sekolah dalam mencapai visi dan misi yang telah dirumuskan.
 - c. Hendaknya selalu menunjukkan sikap keteladanan dalam perilaku kepemimpinan yang lebih efektif, sehingga menjadi cerminan bagi guru dalam upaya meningkatkan kinerjanya dalam pembelajaran di sekolah dengan disiplin dan penuh tanggung jawab.

DAFTAR RUJUKAN

- Ardiana, T. E. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Akuntansi Smk Di Kota Madiun. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 17(02), 14–23. <https://doi.org/10.29040/jap.v17i02.11>
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Manajemen Penelitian. Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Azhar, S., & Tarbiyah, F. (2016). *KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH EFEKTIF (Perspektif Pendidikan Islam)*. V, 127–140.
- Bafadal, I. (n.d.). *SEBAGAI PEMIMPIN PEMBELAJARAN DALAM RANGKA*.
- Basri, Hasan. (2014). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: CV. Pustaka Setia
- Brooks, D. W., & Shell, D. F. (2006). Working memory, motivation, and teacher-initiated learning. *Journal of Science Education and Technology*, 15(1), 17–30. <https://doi.org/10.1007/s10956-006-0353-0>
- Carudin. (2011). *Influence of Principal Leadership and School Climate Working on Teacher Performance*. Journal Invotec, Vol. 7 (2)
- Danim, Sudarwan. (2001). *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Du Bois, C., Caers, R., & Jegers, M. (2007). Graduate teacher motivation for choosing a job in education. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 7(2), 123–136. <https://doi.org/10.1007/s10775-007-9117-5>
- Dharma, S. (2011). *Manajemen Kinerja : Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Emmanouil, K. (2014). *The Impact of Leadership on Teachers' Effectiveness*. International Journal of Humanities and Social Science. 4 (7), 1-6
- Gusti, M.M. (2012). *Pengaruh Kedisiplinan, Motivasi Kerja Dan Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMKN 1Purworejo Pasca Sertifikasi*. Jurnal Penelitian Univ. Negeri Yogyakarta.
- Fauzi, A., Islam, U., Sultan, N., Hasanuddin, M., Agama, K., & Serang, K. (2018). *Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Hasil Belajar Siswa Madrasah Tsanawiyah*. 13, 34–47.
- Hartanti, A. S., & Yuniarsih, T. (2018). *Pengaruh kompetensi profesional guru dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di sekolah menengah kejuruan*. 3(1), 167–175.
- Kholik, A., Zein, A., & Hadijah, H. S. (2018). *Pengaruh komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMK Pasundan 1 Cimahi (Effect of organization commitment and work motivation to teacher performance in SMK Pasundan 1 Cimahi)*. 3(2), 59–65.
- Lam, S. fong, Cheng, R. W. yi, & Ma, W. Y. K. (2009). Teacher and student intrinsic motivation in project-based learning. *Instructional Science*, 37(6), 565–578. <https://doi.org/10.1007/s11251-008-9070-9>

- Nurhayati, S. (2013). *Hubungan Kinerja Supervisor dengan Tingkat Kompetensi Guru Sekolah Dasar di Kota Malang*. 1, 194–202.
- Miftah, T. (2004). *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Mangkunegara, A.A.P. (2005). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mardianto, A. (2012). *Recruitmen Analysis*. Jakarta: Pinasthika.
- Mulyasa, E. (2004). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pakarinen, E., Kiuru, N., Lerkkanen, M. K., Poikkeus, A. M., Siekkinen, M., & Nurmi, J. E. (2010). Classroom organization and teacher stress predict learning motivation in kindergarten children. *European Journal of Psychology of Education*, 25(3), 281–300. <https://doi.org/10.1007/s10212-010-0025-6>
- Park, J. H. (2012). The effects of principal's leadership style on support for innovation: Evidence from Korean vocational high school change. *Asia Pacific Education Review*, 13(1), 89–102. <https://doi.org/10.1007/s12564-011-9182-9>
- Peraturan Pemerintah nomor 19 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*.
- Pidarta, M. (1995). *Peranan Kepala Sekolah Pada Pendidikan Dasar*. Jakarta: Grasindo.
- Sagala, S. (2011). *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung : Alfabeta.
- Samsudin, S. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Siagian, S.P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Suhardan, Dadang dkk. (2009). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Septiana, R., Ngadiman, & Ivada, E. (2013). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Wonosari*. *Jurnal Pendidikan UNS*, 2 (1), 107 – 118.
- Saefudin (2006). *Hubungan Dimensi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Guru dengan Kinerja Guru SD di Kecamatan Kuripan Lombok Barat Tahun 2006*. (Tesis Master tidak dipublikasikan). Univ. Negeri Surabaya, Indonesia.
- Simarmata, R. H. (2014). *UPAYA PENINGKATAN MOTIVASI KERJA GURU SEKOLAH*. 2, 654–660.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2018). Job demands and job resources as predictors of teacher motivation and well-being. *Social Psychology of Education*, 21(5), 1251–1275. <https://doi.org/10.1007/s11218-018-9464-8>
- Suandi (2006). *Hubungan antara Keterampilan Manajer Kepala Sekolah dan Motivasi Guru dengan Kinerja Guru SD di Kecamatan Pringgarata Lombok Tengah*. (Tesis Master tidak dipublikasikan). Univ. Negeri Surabaya, Indonesia.
- Sutrisno, E. (2014). *Motivasi Kerja , Sertifikasi , Kesejahteraan*. 3(02), 148–155.
- Timor, H., Saud, U. S., Suhardan, D., Indonesia, U. P., Guru, K., & Sekolah, M. (2018). *Mutu sekolah: antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru*. (1), 21–30.
- Trimo. (2008). *Total Quality Management Sebagai Wujud Peningkatan Mutu Pendidikan*. Artikel Dosen Pengajar IKIP PGRI Semarang.
- Usman, H. (2008). *Manajemen, teori, praktik, dan riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Vanderhaar, J. E., Muñoz, M. A., & Rodosky, R. J. (2006). Leadership as accountability for learning: The effects of school poverty, teacher experience, previous achievement, and principal preparation programs on student achievement. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 19(1–2), 17–33. <https://doi.org/10.1007/s11092-007-9033-8>

Wahyono, D.P. (2012). *Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SD di Kabupaten Lamongan* (Tesis Master tidak dipublikasikan). Univ. Negeri Surabaya, Indonesia.

Wardana, W.L. (2008). *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Gayungan Kota Surabaya*. Jurnal Penelitian Univ. Negeri Malang.

White, D. R., Crooks, S. M., & Melton, J. K. (2002). Design dynamics of a leadership assessment academy: Principal self-assessment using research and technology. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 16(1), 45–61.
<https://doi.org/10.1023/A:1019987925896>

Xu, S., & Law, W. W. (2014). School leadership and citizenship education: the experiences and struggles of school party secretaries in China. *Educational Research for Policy and Practice*, 14(1), 33–51.
<https://doi.org/10.1007/s10671-014-9166-8>