

## KEMAMPUAN MANAJERIAL, MOTIVASI KEPALA SEKOLAH DAN PROFESIONALISME GURU TERHADAP KUALITAS PEMBELAJARAN PADA PARA GURU DI SMA SE-KECAMATAN SUKASADA

Oleh : Gusti Ketut Yasnawati<sup>1</sup>, Made Yudana<sup>1,2</sup>, Nyoman Natajaya<sup>2,3</sup>  
Program Sudi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana  
Universitas Pendidikan Ganesha  
Singaraja, Indonesia

e-mail: [yasnawati.ketut,yudana.made@pasca.undiksha.ac.id](mailto:yasnawati.ketut,yudana.made@pasca.undiksha.ac.id), [natajaya52@yahoo.com](mailto:natajaya52@yahoo.com)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besaran determinasi kemampuan manajerial, motivasi kepala sekolah dan profesionalisme guru terhadap kualitas pembelajaran pada para guru di SMA se-Kecamatan Sukasada.

Penelitian ini termasuk *ex post facto*. Populasinya 43 orang dengan jumlah sampel 40 orang. Data diperoleh dari hasil kuesioner yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya serta pengujian hipotesisnya menggunakan korelasi dan regresi sederhana, ganda dan parsial.

Hasil penelitian menunjukkan kemampuan manajerial berpengaruh signifikan terhadap kualitas pembelajaran sebesar 38,5%, motivasi kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kualitas pembelajaran sebesar 41,0%, profesionalisme guru berpengaruh signifikan terhadap kualitas pembelajaran sebesar 56,5%. Kesimpulan dari penelitian ini, bahwa kemampuan manajerial, motivasi kepala sekolah dan profesionalisme guru merupakan faktor yang strategis untuk mewujudkan kualitas pembelajaran di SMA Se-Kecamatan Sukasada yang profesional dengan kontribusi sebesar 65,0%. Saran yang diajukan manakala kepala sekolah ingin mewujudkan kualitas pembelajaran guru profesional hendaknya memilih manajerial yang tepat, memberikan motivasi, serta memberikan pendidikan dan pelatihan tentang profesionalisme guru yang berjenjang dan berkelanjutan.

Kata kunci : Kemampuan Manajerial, Motivasi Kepala Sekolah, Profesionalisme guru, dan Kualitas Pembelajaran

### Abstract

This study was aimed at finding out the level of determination of managerial ability, principal's motivation and teacher's professionalism toward the quality of instruction of teachers at SMAs in Sukasada district.

This study belongs to *ex post facto* research. The population consisted of 43 teachers and the sample size was 40. The data were collected through an administration of questionnaires that have been tested in terms of validity and reliability and the hypotheses testing was done by using simple regression, multiple regression and partial correlation.

The results showed that managerial ability had a significant effect on quality of instruction (38.5% determination), principal's motivation had a significant effect on quality of instruction (41.0% determination), teacher's professionalism had a significant effect on quality of instruction (56.5% determination). The conclusion of this study is that managerial ability, principal's motivation, and teacher's professionalism are strategic factors in the creation of professional quality of instruction at SMAs in Sukasada district with 65.0% contribution. It is suggested that if the principal would like to create professional quality of teacher's instruction, he or she should select an appropriate management, giving the teachers motivation and education and training on structured and sustainable teacher's professionalism.

Keywords: Managerial Ability, Principal's Motivation, Teacher's Professionalism, and Quality of Instruction

## PENDAHULUAN

Pembelajaran adalah terjemahan dari “*instruction*”, yang banyak digunakan dalam dunia pendidikan yang menempatkan peserta didik sebagai sumber dari kegiatan. Semua itu mendorong terjadinya perubahan. Peranan guru dalam mengelola proses belajar-mengajar, dari guru sebagai sumber belajar menjadi guru sebagai fasilitator dalam belajar-mengajar. Mengajar atau *teaching* merupakan bagian dari pembelajaran (*instruction*), dimana guru lebih ditekankan kepada bagaimana merancang atau mengaransemen berbagai sumber dan fasilitas yang tersedia untuk digunakan atau dimanfaatkan peserta didik dalam mempelajari sesuatu. Pembelajaran terkait dengan bagaimana membelajarkan peserta didik atau bagaimana membuat peserta didik dapat belajar dengan mudah dan terdorong oleh kemauannya sendiri untuk mempelajari apa yang teraktualisasikan dalam kurikulum sebagai kebutuhan peserta didik. Karena itu pembelajaran berupaya menjabarkan nilai-nilai yang terkandung di dalam kurikulum dengan menganalisis tujuan pembelajaran dan karakteristik isi bidang studi yang terkandung di dalam kurikulum. Menurut Ali Imron, pembelajaran yang berkualitas adalah pembelajaran yang kondusif, dimana peserta didik giat belajar dan peserta didik aktif belajar di dalamnya, baik ketika ditunggu gurunya ataupun tidak. Kualitas menurut Crosby, Deming, Feigenbaun, dan Garvin sebagaimana yang dikutip oleh Nasution (2001 : 16) dalam “Manajemen Mutu Terpadu”, secara berturut-turut dinyatakan bahwa kualitas adalah : (1) *conformance to requirement* yakni sesuai dengan yang diisyaratkan atau distandarkan, (2) kesesuaian dalam kebutuhan pasar atau konsumen, (3) kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full costomer satisfaction*) dan (4) suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia atau tenaga, proses, tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan dan konsumen. Dalam interaksi tersebut banyak faktor yang mempengaruhinya, baik faktor internal yang datang dalam diri individu, maupun faktor eksternal yang datang dari lingkungan.

Faktor internal adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam diri individu dan

dapat memengaruhi hasil belajar individu. Faktor-faktor internal ini meliputi faktor fisiologis dan faktor psikologis.

### a. Faktor fisiologis

Faktor-faktor fisiologis adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik individu. Faktor-faktor ini dibedakan menjadi dua macam.

*Pertama*, keadaan tonus jasmani. Keadaan tonus jasmani pada umumnya sangat memengaruhi aktivitas belajar seseorang. Kondisi fisik yang sehat dan bugar akan memberikan pengaruh positif terhadap kegiatan belajar individu. Sebaliknya, kondisi fisik yang lemah atau sakit akan menghambat tercapainya hasil belajar yang maksimal. Oleh karena itu keadaan tonus jasmani sangat memengaruhi proses .

*Kedua*, keadaan fungsi jasmani/fisiologis. Selama proses belajar berlangsung, peran fungsi fisiologis pada tubuh manusia sangat memengaruhi hasil belajar, terutama panca indra. Panca indra yang berfungsi dengan baik akan mempermudah aktivitas belajar dengan baik pula . dalam proses belajar , merupakan pintu masuk bagi segala informasi yang diterima dan ditangkap oleh manusia. Sehingga manusia dapat menangkap dunia luar. Panca indra yang memiliki peran besar dalam aktivitas belajar adalah mata dan telinga. Oleh karena itu, baik guru maupun siswa perlu menjaga panca indra dengan baik, baik secara preventif maupun secara yang bersifat kuratif.

Dengan menyediakan sarana belajar yang memenuhi persyaratan, memeriksakan kesehatan fungsi mata dan telinga secara periodic, mengonsumsi makanan yang bergizi , dan lain sebagainya.

### b. Faktor psikologis

Faktor – faktor psikologis adalah keadaan psikologis seseorang yang dapat memengaruhi proses belajar. Beberapa faktor psikologis yang utama memengaruhi proses belajar adalah kecerdasan siswa, motifasi , minat, sikap dan bakat.

Pada umumnya kecerdasan diartikan sebagai kemampuan psiko-fisik dalam mereaksikan rangsangan atau menyesuaikan

diri dengan lingkungan melalui cara yang tepat. Dengan demikian, kecerdasan bukan hanya berkaitan dengan kualitas otak saja, tetapi juga organ-organ tubuh lainnya. Namun bila dikaitkan dengan kecerdasan, tentunya otak merupakan organ yang penting dibandingkan organ yang lain, karena fungsi otak itu sebagai organ pengendali tertinggi (*executive control*) dari hampir seluruh aktivitas manusia.

Kecerdasan merupakan faktor psikologis yang paling penting dalam proses belajar siswa, karena itu menentukan kualitas belajar siswa. Semakin tinggi inteligensi seorang individu, semakin besar peluang individu tersebut meraih sukses dalam belajar. Sebaliknya, semakin rendah tingkat intelegensi individu, semakin sulit individu itu mencapai kesuksesan belajar. Oleh karena itu, perlu bimbingan belajar dari orang lain, seperti guru, orang tua, dan lain sebagainya. Sebagai faktor psikologis yang penting dalam mencapai kesuksesan belajar, maka pengetahuan dan pemahaman tentang kecerdasan perlu dimiliki oleh setiap calon guru profesional, sehingga mereka dapat memahami tingkat kecerdasannya.

Selain karakteristik siswa atau faktor-faktor endogen, faktor-faktor eksternal juga dapat memengaruhi proses belajar siswa. Dalam hal ini, faktor eksternal yang memengaruhi belajar dapat digolongkan menjadi dua golongan, yaitu faktor lingkungan sosial dan faktor lingkungan non sosial.

#### *a. Lingkungan sosial*

- Lingkungan sosial sekolah, seperti guru, administrasi, dan teman-teman sekelas dapat memengaruhi proses belajar seorang siswa.
- Lingkungan sosial masyarakat. Kondisi lingkungan masyarakat tempat tinggal siswa akan mempengaruhi belajar siswa.
- Lingkungan sosial keluarga. Lingkungan ini sangat memengaruhi kegiatan belajar. Ketegangan keluarga, sifat-sifat orang tua, demografi keluarga (letak rumah), pengelolaan keluarga, semuanya dapat memberi dampak terhadap aktivitas belajar siswa.

#### *b. Lingkungan non sosial.*

Faktor-faktor yang termasuk lingkungan non sosial adalah;

- Lingkungan alamiah, seperti kondisi udara yang segar, tidak panas dan tidak dingin, sinar yang tidak terlalu silau/kuat, atau tidak terlalu lemah/gelap, suasana yang sejuk dan tenang.
- Faktor instrumental, yaitu perangkat belajar yang dapat digolongkan dua macam. Pertama, hardware, seperti gedung sekolah, alat-alat belajar, fasilitas belajar, lapangan olahraga dan lain sebagainya.

Faktor materi pelajaran (yang diajarkan ke siswa). Faktor ini hendaknya disesuaikan dengan usia perkembangan siswa begitu juga dengan metode mengajar guru, disesuaikan dengan kondisi perkembangan siswa.

Dari faktor-faktor di atas yang dapat mempengaruhi hasil kualitas pembelajaran di SMA Se-Kecamatan Sukasada adalah kebanyakan dari faktor eksternal yaitu Lingkungan sosial dan non sosial sehingga dari observasi awal didapatkan hasil nilai ulangan umum dan ujian nasional siswa rata-rata dibawah standar dimana guru-guru kebanyakan megang mata pelajaran yang bukan dibidangnya, berangkat dari permasalahan tersebut peneliti ingin mengangkat kualitas pembelajaran sebagai variabel penelitian yang didukung oleh variabel kemampuan manajerial, motivasi kepala sekolah, dan profesionalisme guru.

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah kata Wardan (2003), sangat ditentukan oleh sejauh mana masing-masing elemen yang terlibat secara langsung dalam proses pendidikan, yakni guru, kepala sekolah dan pengawas sekolah/satuan pendidikan memahami dan mampu mengimplementasikan peranannya masing-masing secara sinergis.

Dalam kegiatan belajar mengajar konsep kualitas dapat diartikan sebagai bantuan yang diberikan guru kepada siswa untuk mencapai kedewasaan dan kamandirian. Bantuan tersebut meliputi kegiatan-kegiatan guru dalam memfasilitasi pembelajaran, menciptakan iklim belajar, memberikan motivasi terhadap pembelajaran dan memberikan *reward/reinforcement* dalam pembelajaran yang bersifat akademik dan non akademik (Dimiyanti dan Mudjiono, 2002). Peran yang dilaksanakan guru dalam kegiatan belajar mengajar adalah memberikan tiga ranah yaitu ranah kognitif

berupa ilmu pengetahuan dan teknologi, ranah psikomotor dalam bentuk keterampilan-keterampilan yang dilatihkan, dan afektif berupa sikap mental dan kesadaran jiwa siswa yang diperoleh melalui transformasi nilai-nilai budaya adhi luhung. Secara esensial ia harus mempunyai sifat sabar, ramah, sopan, dan santun dalam bertutur kata, tulus ikhlas dan cinta kasih dalam membimbing siswa, tidak pilih kasih, konsisten dan tegas bersikap, cerdas dan berwawasan luas, berwibawa, memberi *reward/reinforcement* kepada siswa, paternalistik, dan bersikap terbuka. Pola kualitas guru terhadap siswa, baik dalam kegiatan akademik maupun non akademik sangat tergantung dan dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: kemampuan intruksional guru, komitmen guru, kecakapan. atau keterampilan, kreativitas, kemampuan berinovasi, kecerdasan intelegensi, kecerdasan emosional kecerdasan masalah yang dihadapi, dukungan orang tua dan masyarakat serta fungsi pengendalian yang dilakukan oleh kepala sekolah, komite dan pengawas sekolah. Efisiensi dan efektivitas kualitas akan meningkat seiring dengan peningkatan mutu layanan. Semakin tinggi mutu kualitas yang dirasakan oleh masyarakat, maka semakin percaya masyarakat kepada sekolah, dan semakin tinggi peran serta masyarakat dalam kegiatan pelayanan.

Kemampuan manajerial kepala sekolah sebagai konsultan pendidikan, terutama dalam dimensi upaya peningkatan mutu, cenderung lebih berperan sebagai pemimpin, sehingga fungsi manajerial belum diperankan secara optimal, terutama dalam hal memberikan motivasi terhadap guru yang berprestasi. Hal senada juga terjadi pada kepala sekolah yang belum mampu melaksanakan kemampuan manajerial dengan baik.

Faktor kurangberhasilnya mutu pendidikan di SMA yang ada di Buleleng khususnya di kecamatan Sukasada ditunjukkan salah satunya dengan nilai UAN siswa untuk berbagai bidang studi pada jenjang SMA yang tidak memperlihatkan kenaikan yang berarti bahkan boleh dikatakan konstan dan tahun ke tahun, kecuali pada beberapa sekolah yang ada di Buleleng dengan jumlah yang sangat relatif

kecil. Rendahnya mutu pendidikan selama bertahun-tahun beberapa pendapat menyatakan kurikulum mulai kurikulum 1975 diganti dengan 1984, kurikulum 1994, timbul lagi kurikulum 1999 diganti 2004. Bahkan pembaharuan kurikulum menjadi kurikulum berbasis kompetensi (*competency based curriculum*) merupakan suatu terobosan terhadap kurikulum konvensional, hingga saat ini kurikulum 2004 direvisi kembali menjadi kurikulum model KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan pendidikan). Pengembangan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) yang beragam mengacu pada standar nasional pendidikan untuk menjamin pencapaian tujuan pendidikan nasional.

Standar nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan dan penilaian pendidikan. Dua dari kedelapan standar nasional pendidikan tersebut, yaitu standar isi dan standar kompetensi lulusan merupakan acuan utama bagi satuan pendidikan dalam mengembangkan kurikulum sebagai penunjang kelancaran guru dalam melaksanakan tugasnya. Kenyataannya guru SMA di Kecamatan Sukasada tidak sedikit guru-guru yang memegang materi pelajaran bukan besarnya misalnya guru agama dapat mengajar budi pekerti ataupun bahasa Bali. Rendahnya kemampuan manajemen kepala sekolah menurunkan semangat kerja guru. Fenomena yang bisa kita lihat banyak guru yang diberi tugas yang tidak sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Kepala sekolah juga kurang mampu meningkatkan semangat kerja para guru, belum berani bertindak tegas dalam membina guru yang melakukan pelanggaran sehingga ini akan berpengaruh bagi guru yang memiliki semangat kerja yang tinggi. Pada saat ini semangat kerja diharapkan sebagai langkah awal untuk meningkatkan cara kerja guru. Ini terbukti seringkali kita dengar keluhan guru melaksanakan tugas sekedar untuk memenuhi kewajiban saja.

Kepala sekolah masih banyak menggunakan cara-cara formal dalam melakukan tugasnya sebagai supervisor, pembinaan terhadap guru-guru dalam meningkatkan profesionalismenya tidak dilakukan secara berkelanjutan dan tidak

intensif. Justru dalam pengawasan yang lebih ditonjolkan adalah aspek pengukuran terhadap hasil kerja guru. Yang menjadi fokus proses PBM adalah proses dan hasil belajar. Kualitas proses akan menentukan kualitas hasil belajar. Fenomena yang nampak didalam pelaksanaan proses belajar mengajar di SMA Se-Kecamatan Sukasada, bahwa adanya kecenderungan para guru lebih berorientasi pada hasil belajar. Orientasi pada hasil belajar ini, berakibat pada kurang berkembangnya aspek kepribadian peserta didik. Kemampuan manajerial kepala sekolah cenderung tertutup yang mengakibatkan munculnya berbagai kesenjangan terutama dalam pengambilan keputusan yang jarang melibatkan guru dan staf.

Sekolah merupakan sebuah organisasi yang harus memiliki guru-guru profesional dibidangnya. Sekolah yang berprestasi merupakan dambaan setiap komponen masyarakat, yang menaruh perhatian besar terhadap kuantitas dan kualitas output sekolah. Dalam kondisi seperti ini jelas sulit diharapkan untuk mewujudkan sekolah berprestasi. Banyak masalah yang diidentifikasi oleh Mukhtar dkk (2003) yang harus dihadapi oleh organisasi sekolah. *Pertama*, guru yang memiliki kecerdasan dan intelegensi, emosional, dan moral dalam mendidik akan menghadapi kendala dalam melaksanakan tugasnya disebabkan karena kurangnya perhatian sekolah terhadap kesejahteraan guru, *Kedua*, fasilitas pengajaran yang mendukung guru melakukan inovasi dan motivasi pada aktivitas pembelajaran masih kurang. *Ketiga*, kurangnya kejelasan tugas-tugas yang diemban, *Keempat*, biaya yang menjadi faktor penentu lancarnya organisasi sangat minim. *Kelima*, kurang tersedianya sarana dan fasilitas pendukung seperti tenaga administrasi, laboratorium dan perpustakaan.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut; (1) Seberapa besar determinasi kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kualitas pembelajaran guru di SMA se-Kecamatan Sukasada? (2) Seberapa besar determinasi motivasi kepala sekolah terhadap kualitas pembelajaran guru di SMA se-Kecamatan Sukasada? (3) Seberapa besar determinasi profesionalisme guru terhadap kualitas pembelajaran guru di

SMA se-Kecamatan Sukasada?(4) Secara simultan seberapa besar determinasi kemampuan manajerial, motivasi kepala sekolah dan profesionalisme guru terhadap kualitas pembelajaran guru di SMA se-Kecamatan Sukasada?

Dari permasalahan-permasalahan yang sudah dipaparkan maka peneliti mengambil sebuah alternative untuk melaksanakan penelitian dengan tujuan tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui besaran determinasi kemampuan manajerial, motivasi kepala sekolah dan profesionalisme guru terhadap kualitas pembelajaran guru di SMA se-Kecamatan Sukasada, dimana kemampuan adalah kekuatan mental atau fisik yang memadai, energy ketangkasan atau kualifikasi lainnya seperti keterampilan dan sumber-sumber lainnya guna melaksanakan tindakan tertentu, tanggungjawab, jabatan, tugas-tugas dan sebagainya (Warman: 2004:14). Jika dikaitkan dengan kemampuan kepala sekolah maka kemampuan adalah kualifikasi potensi yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah selaku manajer, untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan disuatu sekolah. Banyak faktor yang mempengaruhi kemampuan seseorang, diantaranya adalah tingkat pendidikan, pengalaman kerja, pengalaman mengikuti diklat, lingkungan kerja dan sarana prasarana yang mendukung. Disamping itu kemampuan keseluruhan seseorang sangat menentukan penampilan seseorang. Perkembangan kemampuan sangat dipengaruhi oleh genetik dan lingkungan. manajerial adalah supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumberdaya manusia (SDM) kependidikan dan sumberdaya lainnya.

Menurut Winardi (2002: 6), motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter, dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Pengaruh motivasi terhadap seseorang tergantung seberapa besar motivasi itu mampu membangkitkan motivasi seseorang untuk bertindak laku. Dengan motivasi yang besar, maka seseorang akan melakukan sesuatu pekerjaan dengan lebih memusatkan pada tujuan dan akan lebih intensif pada proses pengerjaannya. Dalam kegiatan belajar, motivasi dapat dikatakan sebagai keseluruhan daya penggerak di dalam diri seseorang yang menimbulkan kegiatan belajar, yang menjamin kelangsungan dan kegiatan belajar dan memberikan arah pada kegiatan belajar, sehingga tujuan yang dikehendaki oleh subyek belajar itu dapat tercapai. Memang jumlah pendidik secara kuantitatif sudah cukup banyak, tetapi mutu dan profesionalisme belum sesuai dengan harapan. Banyak diantaranya yang tidak bermutu dan menyampaikan materi yang keliru sehingga mereka tidak atau kurang mampu menyajikan dan menyelenggarakan pendidikan yang benar-benar bermutu. Menjadi guru tanpa motivasi kerja akan cepat merasa jenuh karena tidak adanya unsur pendorong. Guru yang termotivasi dalam bekerja maka akan menghasilkan kualitas kerja, karena kebutuhan-kebutuhan guru terpenuhi mendorong guru meningkatkan kinerjanya. Profesionalisme menjadi tuntutan dan setiap pekerjaan. Apalagi profesi guru yang sehari-hari menangani benda hidup yang berupa anak-anak atau siswa dengan berbagai karakteristik yang masing-masing tidak sama. Pekerjaan sebagai guru menjadi lebih berat tatkala menyangkut peningkatan kemampuan anak didiknya, sedangkan kemampuan dirinya mengalami stagnasi. Guru yang profesional adalah mereka yang memiliki kemampuan profesional dengan berbagai kapasitasnya sebagai pendidik. Studi yang dilakukan oleh Ace Suryani menunjukkan bahwa guru yang bermutu dapat diukur dengan lima indikator, yaitu: pertama, kemampuan profesional (*professional capacity*), sebagaimana terukur dari ijazah, jenjang pendidikan, jabatan dan golongan, serta pelatihan. Kedua, upaya profesional (*professional efforts*), sebagaimana terukur dan kegiatan mengajar, pengabdian dan penelitian. Ketiga, waktu yang dicurahkan untuk kegiatan profesional (*teachers time*), sebagaimana terukur dan masa jabatan, pengalaman mengajar serta

lainnya. Keempat, kesesuaian antara keahlian dan pekerjaannya (*link and match*), sebagaimana terukur dari mata pelajaran yang diampu, apakah telah sesuai dengan spesialisasinya atau tidak. Serta kelima, tingkat kesejahteraan (*prosperiousity*) sebagaimana terukur dari upah, honor atau penghasilan rutinnya. Guru yang profesional amat berarti bagi pembentukan sekolah unggulan. Guru profesional memiliki pengalaman mengajar, kapasitas intelektual, moral, keimanan, ketaqwaan, disiplin, tanggungjawab, wawasan kependidikan yang luas, kemampuan manajerial, trampil, kreatif, memiliki keterbukaan profesional dalam memahami potensi, karakteristik dan masalah perkembangan peserta didik, mampu mengembangkan rencana studi dan karir peserta didik serta memiliki kemampuan meneliti dan mengembangkan kurikulum. Pengembangan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) yang beragam mengacu pada standar nasional pendidikan untuk menjamin pencapaian tujuan pendidikan nasional dan berkualitas.

Kualitas adalah sebagai sesuatu yang disampaikan, disajikan, atau dilakukan oleh pihak yang dilayani. Bentuk kualitas itu dapat berupa barang yang nyata (*tangible*), barang yang tidak nyata (*intangible*), dan jasa (Supriyanto dan Sugianto, 2001: 10-11). Dalam kegiatan belajar mengajar konsep kualitas dapat diartikan sebagai bantuan yang diberikan guru kepada siswa untuk mencapai kedewasaan dan kamandirian. Jadi, kualitas pembelajaran guru dalam proses belajar mengajar adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar yang memiliki keahlian mendidik anak didik dalam rangka pembinaan peserta didik untuk tercapainya institusi pendidikan.

Penjelasan di atas memberikan implikasi khusus kepada realisasi program yang baik harus mampu membuat guru semakin kompeten, yaitu guru semakin menguasai kompetensi, baik kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Oleh karena itu supervisi akademik harus menyentuh pada pengembangan seluruh kompetensi guru. Sehubungan dengan pengembangan kedua dimensi ini, menurut Neagley (1980) terdapat dua aspek yang harus menjadi perhatian supervisi

manajerial baik dalam perencanaannya, pelaksanaannya, maupun penilaiannya. *Pertama*, yang disebut *substantive aspects of professional development* (yang selanjutnya akan disebut dengan aspek substantif). *Kedua*, apa yang disebut sebagai *professional development competency areas* (yang selanjutnya akan disebut dengan aspek kompetensi).

Menurut Sukadi sebagai seorang profesional, guru memiliki tiga tugas pokok, merencanakan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran, menindaklanjuti hasil pembelajaran, serta melakukan bimbingan dan konseling.

Dari paparan di atas penelitian terdahulu dapat dijadikan sebagai acuan dalam penelitian ini diantaranya Meter (2003) dalam disertasinya yang berjudul "Hubungan antara Prilaku Kepemimpinan, Iklim Sekolah, dan Profesionalisme Guru dengan Motivasi Kerja Guru pada Sekolah Menengah Umum Negeri di Propinsi Bali". Dengan teknik analisis regresi sederhana didapat bahwa tingkat motivasi guru SMA Negeri di Propinsi Bali cenderung berada dalam katagori tinggi. Penelitian yang dilakukan Ni Ketut Sriti (2005) dalam penelitiannya dengan judul "Kontribusi Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru (studi pada SMA Piloting MBS di Kabupaten Tabanan). Penelitian tersebut menemukan hubungan positif antara kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru. Luh Putu Udayati (2008) dalam disertasinya yang berjudul Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Pengawas Dan Semangat Kerja Terhadap Kualitas pembelajaran Guru Pada Guru SD Di Gugus II Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung". Dengan teknik analisis regresi sederhana didapat bahwa tingkat kualitas pembelajaran cenderung berada dalam katagori tinggi. Bila dikaji antara teori pendukung, kajian empirik dan hasil penelitian ini, maka dugaan yang menyatakan bahwa kemampuan manajerial, motivasi kepala sekolah dan profesionalisme mempunyai hubungan serta kontribusi yang signifikan terhadap kualitas pembelajaran guru telah terbukti secara empirik dalam penenelitian ini. Dengan demikian hasil

penelitian ini melengkapi hasil penelitian sebelumnya.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi bahwa ada kecenderungan kualitas pembelajaran guru masih rendah. demikian pula secara teori dinyatakan ada beberapa faktor yang menyebabkan baik secara internal maupun eksternal seperti yang diuraikan di atas, maka penulis melaksanakan penelitian dengan mengangkat Kemampuan Manajerial, Motivasi Kepala Sekolah dan Profesionalisme guru terhadap kualitas pembelajaran pada para guru di SMA Se Kecamatan Sukasada dengan tujuan:(1) untuk mengetahui besaran determinasi kemampuan manajerial terhadap kualitas pembelajaran guru di SMA se-Kecamatan Sukasada. (2) Untuk mengetahui besaran determinasi motivasi kepala sekolah terhadap kualitas pembelajaran guru di SMA se-Kecamatan Sukasada. (3) Untuk mengetahui besaran determinasi profesionalisme guru terhadap kualitas pembelajaran guru di SMA se-Kecamatan Sukasada.(4) Untuk mengetahui besaran determinasi kemampuan manajerial, motivasi kepala sekolah dan profesionalisme guru terhadap kualitas pembelajaran guru di SMA se-Kecamatan Sukasada

## METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan ini tergolong penelitian " *ex post facto* " karena dalam penelitian ini tidak dilakukan perlakuan atau manipulasi terhadap variabel-variabel penelitian. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri dan empat variabel yaitu pertama kemampuan manajerial ( $X_1$ ), variabel kedua ( $X_2$ ) motivasi kepala sekolah, variabel ketiga ( $X$ ) profesionalisme guru, dan variabel terikat ( $Y$ ) kualitas pembelajaran guru. Penelitian hanya mengungkapkan data berdasarkan hasil pengukuran pada gejala yang telah ada secara wajar pada diri responden, yang selanjutnya dilakukan rekontruksi dan identifikasi terhadap variabel-variabel yang berkontribusi terhadap kualitas pembelajaran guru.

Populasi pada penelitian ini adalah semua guru-guru SMA Se-Kecamatan Sukasada Tahun Pelajaran 2012/2013 berjumlah 43 orang terutama yang PNS

dengan jumlah sampel 40 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik proporsional random sampling. Langkah ini digunakan karena jumlah guru pada masing-masing sekolah tidak sama. Agar representatif maka harus diambil secara proporsional dari masing-masing sekolah. Variabel yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah variabel bebas dan variabel terikat. Adapun variabel bebasnya adalah kemampuan manajerial ( $X_1$ ), motivasi kepala sekolah ( $X_2$ ), profesionalisme guru ( $X_3$ ), sedangkan variabel terikatnya adalah kualitas pembelajaran guru ( $Y$ ).

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan pada evaluasi ini sebagai metode utama yaitu kuesioner, sedangkan sebagai metode pelengkap/pendukung adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Untuk penyusunan instrumen dari masing-masing variabel, kisi-kisi instrument adalah terlebih dahulu disusun dari masing-masing variabel. Untuk penyajiannya dilakukan sedemikian rupa agar memberikan informasi yang cukup mengenai butir-butir yang diberikan setelah dilakukan uji validitas dan hitung reliabilitas butir dan untuk memberikan gambaran seberapa jauh final instrument masih mencerminkan indikator-indikator dari masing-masing variabel. Instrument penelitian merupakan alat bantu peneliti dalam pengumpulan data. Mutu instrument akan menentukan juga mutu dari data yang dikumpulkan.

Kuesioner variabel konteks, input, proses dan produk sebelum digunakan untuk mengumpulkan data, terlebih dahulu diuji cobakan untuk mengetahui validitas dan reliabilitasnya dalam mengungkap apa yang hendak diukur. Untuk mencari validitas butir instrumen digunakan korelasi product moment dan pearson dengan taraf signifikan 5% .

Kriteria yang digunakan adalah dengan membandingkan harga  $r_{xy}$  dengan harga tabel kritik  $r$  product moment, dengan ketentuan  $r_{xy}$  dikatakan valid apabila  $r_{xy} > r_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,334$ . Untuk menghitung validitas butir digunakan program *SPSS13 for windows*. Untuk mencari reliabilitas koefisien dicari konsistensi internal (internal consistency) dengan teknik koefisien Alpha Cronbach. Kriteria penentuan reliabel atau

tidaknya instrumen dalam penelitian ini adalah dengan mengkonsultasikan hasil perhitungan dengan menggunakan klasifikasi Guilford.

Informasi yang dicari dalam penelitian ini adalah:(1) gambaran umum kemampuan manajerial, motivasi kepala sekolah, profesionalisme guru dan kualitas pembelajaran pada para guru di SMA Se-Kecamatan Sukasada. Gambaran umum tersebut berupa skor rata-rata, simpangan baku, skor terendah, skor tertinggi, modus dan median; (2) model regresi antara tiga variabel bebas dan variabel terikat baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama; (3) koefisien regresi dan masing-masing model regresi, digunakan untuk meramal atau menaksirkan besarnya variansi nilai  $Y$  (variabel terikat); dan (4) koefisien korelasi antara variabel bebas dan terikat baik dalam bentuk korelasi sederhana, dan korelasi ganda serta korelasi parsial.

Kegiatan analisis data terdiri dari kegiatan pengolahan data dan analisis statistik. Untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan, terlebih dilakukan analisis data yang telah dikumpulkan. Dalam melakukan analisis data untuk penelitian ini ada tiga tahapan yang melalui yakni (1) tahap deskripsi data; (2) tahap pengujian persyaratan analisis; dan (3) tahap pengujian hipotesis.

Data yang akan dianalisis dengan analisis korelasi dan regresi harus memenuhi persyaratan Uji Normalitas Sebaran Data, Uji linearitas data, Multikolinieritas, heteroskedastisitas, uji autokorelasi Menguji hipotesis determinasi masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

Pengujian koefisien yang dilakukan dengan menggunakan taraf signifikansi 5%. Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka hipotesis nihil diterima dan sebaliknya jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka hipotesis nihil ditolak.

Pengujian hipotesis kontribusi variabel bebas  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  secara bersama-sama terhadap variabel terikat  $Y$  digunakan analisis regresi ganda (*multiple regressions analysis*).

## HASIL UJI HIPOTESIS DAN PEMBAHASAN

### 1. Hasil Uji Hipotesis

Rekapitulasi hasil analisis koefisien jalur atau kontribusi langsung tentang

variabel-variabel  $X_1, X_2,$  dan  $X_3,$  secara bersama-sama terhadap variabel Y guru – guru di SMA Se-kecamatan Sukasada. Disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut: Tabel Rangkuman Statistik Dari Variabel Kemampuan Manajerial, Motivasi Kepala Sekolah Dan Profesionalisme Guru Terhadap Kualitas Pembelajaran Pada Para Guru Di SMA Se-Kecamatan Sukasada.

Rangkuman Statistik

Variabel Statistic	$X_1$	$X_2$	$X_3$	Y
Rata-rata	109,90	107,48	154,80	147,33
Median	109	106	155	146
Modus	165	105	150	126
Simpangan				
Baku	22,68	11,23	19,39	18,27
Varian	514,45	126,15	376,06	333,87
Rntangan	81	41	75	72
Skor Min	145	87	117	115
Skor mak.	226	128	192	187
Jml	7476	4299	6192	5893

## PEMBAHASAN

Hipotesis pertama yang diajukan adalah “kemampuan manajerial berkontribusi positif terhadap kualitas pembelajaran guru”. Dengan kata lain semakin tinggi kualitas kemampuan manajerial kepala sekolah yang diterapkan, semakin tinggi pula pencapaian kualitas pembelajaran guru di sekolah, dan sebaliknya semakin rendah kualitas kemampuan manajerial kepala sekolah yang diterapkan, semakin rendah pula kualitas pembelajaran guru di sekolah.

Hasil koefisien korelasi ( $r$ ) yang positif (0,620) menunjukkan orientasi hubungan positif, di mana semakin tinggi atau semakin baik kemampuan manajerial kepala sekolah yang diterapkan, maka kualitas pencapaian kemampuan manajerial guru juga meningkat.

Nilai koefisien determinasi yang diperoleh adalah 0,385 atau dalam persentase = 38,5%. Hal ini mencerminkan bahwa variabel bebas (kemampuan manajerial kepala sekolah) mampu menjelaskan variasi perubahan variabel

terikat (kualitas pembelajaran guru). Besaran angka koefisien determinasi tersebut juga menunjukkan bahwa kontribusi variabel kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kualitas pembelajaran guru adalah 38,5%. Hasil perhitungan uji hipotesis diperoleh nilai t hitung sebesar 2,802. Untuk mengetahui diterima atau ditolaknya hipotesis yang dirumuskan, maka terlebih dahulu nilai t hitung dibandingkan dengan nilai t tabel. Apabila nilai t hitung lebih besar dibandingkan nilai t tabel maka hipotesis diterima. Nilai t tabel pada taraf *degree freedom* (df) adalah sebesar 2.00. Dengan demikian, jika dibandingkan antara nilai t hitung (2,802) dan nilai t tabel (2.00). maka nilai t hitung lebih besar dibandingkan nilai t tabel. Ini berarti, hipotesis diterima atau dengan kata lain terdapat hubungan yang signifikan dari kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kualitas pembelajaran.

Berdasarkan persamaan garis regresi sebagai berikut  $\hat{Y} = 53,936 + 0,500X_1$ . Berdasarkan persamaan di atas diketahui nilai konstantanya sebesar 53,936. Secara matematis, nilai konstanta tersebut menyatakan bahwa pada saat kemampuan manajerial kepala sekolah bernilai 0, maka kualitas pembelajaran guru sudah memiliki nilai 53,936.

Hipotesis kedua yang diajukan adalah “motivasi kepala sekolah berkontribusi terhadap kualitas pembelajaran guru”. Dengan kata lain semakin tinggi motivasi kepala sekolah kepala sekolah yang diterapkan, semakin tinggi pula pencapaian kualitas pembelajaran guru di sekolah, dan sebaliknya semakin rendah motivasi kepala sekolah yang diterapkan semakin rendah pula kualitas pembelajaran guru di sekolah. Berdasarkan uji regresi diketahui nilai koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,641. Nilai ini mencerminkan bahwa antara motivasi kepala sekolah dengan kualitas pembelajaran guru secara kualitatif mempunyai hubungan determinasi yang tergolong baik (tinggi). Hasil koefisien korelasi ( $r$ ) yang positif (0,641) menunjukkan orientasi hubungan positif, dimana semakin tinggi atau semakin baik motivasi kepala sekolah yang diterapkan, maka pencapaian kualitas pembelajaran guru juga meningkat.

Nilai koefisien determinasi yang diperoleh adalah 0,410 atau dalam

persentase = 41,0%. Hal ini mencerminkan bahwa variabel bebas (motivasi kepala sekolah) mampu menjelaskan variasi perubahan variabel terikat (kualitas pembelajaran guru). Besaran angka koefisien determinasi tersebut juga menunjukkan bahwa kontribusi variabel motivasi kepala sekolah terhadap kualitas pembelajaran guru sebesar 41,0%.

Hasil perhitungan uji hipotesis diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 3,308. Untuk mengetahui diterima atau ditolaknya hipotesis yang dirumuskan, maka terlebih dahulu nilai  $t$  hitung dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel. Apabila nilai  $t$  hitung lebih besar, dibandingkan nilai  $t$  tabel maka hipotesis diterima. Nilai  $t$  tabel pada taraf *degree freedom* (df) adalah sebesar 2,00. Dengan demikian, jika dibandingkan antara nilai  $t$  hitung (3,308) dan nilai  $t$  tabel (2,00), maka nilai  $t$  hitung lebih besar dari nilai  $t$  tabel. Ini berarti, hipotesis diterima atau positif dan signifikan dari motivasi kepala sekolah terhadap kualitas pembelajaran guru.

Dari hasil uji  $t$  diketahui bahwa nilai signifikansinya (3,308) lebih besar dari 2,00. Hal ini, selain menyatakan bahwa hipotesis diterima, juga menunjukkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh dapat digunakan, sebagai prediksi yang baik  $\hat{Y} = 35,331 + 1,042X_2$ . Berdasarkan persamaan di atas diketahui nilai konstantanya sebesar 35,331. Secara matematis, nilai konstanta tersebut menyatakan bahwa pada saat motivasi kepala sekolah bernilai 0, maka kualitas pembelajaran guru sudah memiliki nilai 35,331. Secara matematis, nilai konstanta tersebut menyatakan bahwa pada saat motivasi kepala sekolah bernilai 0, maka kualitas pembelajaran guru sudah memiliki nilai 35,331.

Hipotesis ketiga yang diajukan adalah "profesionalisme guru berdeterminasi positif terhadap kualitas pembelajaran". Dengan kata lain semakin tinggi profesionalisme guru yang diterapkan, semakin tinggi pula pencapaian kualitas pembelajaran guru di sekolah, dan sebaliknya semakin rendah profesionalisme guru yang diterapkan, semakin rendah pula kualitas pembelajaran guru di sekolah.

Berdasarkan uji regresi diketahui nilai koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,752. Nilai ini

mencerminkan bahwa antara profesionalisme guru dengan kualitas pembelajaran secara kualitatif mempunyai hubungan kontribusi yang tergolong baik (tinggi). Hasil koefisien korelasi ( $r$ ) yang positif (0,752) menunjukkan orientasi hubungan positif, di mana semakin tinggi atau semakin baik budaya organisasi yang diterapkan maka pencapaian kualitas pembelajaran guru juga meningkat.

Nilai koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,565 atau dalam persentase = 56,5%. Hal ini mencerminkan bahwa variabel bebas (profesionalisme guru) mampu menjelaskan variasi perubahan variabel terikat (kualitas pembelajaran). Besaran angka koefisien determinasi tersebut juga menunjukkan bahwa kontribusi variabel profesionalisme guru terhadap kualitas pembelajaran adalah 56,5%.

Hasil perhitungan uji hipotesis diperoleh nilai  $F$  hitung sebesar 5,982. Untuk mengetahui diterima atau ditolaknya hipotesis yang dirumuskan, maka terlebih dahulu nilai  $F$  hitung dibandingkan dengan nilai  $F$  tabel. Apabila nilai  $F$  hitung lebih besar dibandingkan nilai  $F$  tabel maka hipotesis diterima. Nilai  $F$  tabel pada taraf derajat keabsahan 5% ( $\alpha=0,05$ ) dengan *degree freedom* (df) adalah sebesar 4,02.

Dengan demikian, jika dibandingkan antara nilai  $F$  hitung (49,40) dan nilai tabel (4,02), maka nilai  $F$  hitung lebih besar dibandingkan nilai  $F$  tabel. Ini berarti, hipotesis diterima atau dengan kata lain terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara profesionalisme guru terhadap kualitas pembelajaran.

Berdasarkan uji regresi juga dapat disusun persamaan regresi ganda dengan persamaan  $\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3$ , maka untuk persamaannya adalah  $\hat{Y} = 25,354 + 0,214X_1 + 0,509X_2 + 0,504X_3$ . Dari persamaan di atas berarti kualitas pembelajaran ( $Y$ ) akan membaik atau meningkat apabila variabel kemampuan manajerial ( $X_1$ ), motivasi kepala sekolah ( $X_2$ ), dan profesionalisme guru ( $X_3$ ), ditingkatkan. Selanjutnya berdasarkan persamaan  $Y = 25,354 + 0,214X_1 + 0,509X_2 + 0,504X_3$  dapat diprediksi seberapa kualitas atau nilai maksimal dari masing-masing variabel.

Tabel Ringkasan Hasil Uji Hipotesis Penelitian

	Persamaan Garis Regresi	Koefisien Korelasi	Kontribusi (%)	Sumbangan Efektif (SE)
X <sub>1</sub> terhadap Y	$\hat{Y} = 53.936 + 0,500X_1$	0,620	38,5	16,47
X <sub>2</sub> terhadap Y	$\hat{Y} = 35.331 + 1.042X_2$	0,641	41,0	20,04
X <sub>3</sub> terhadap Y	$\hat{Y} = 37.666 + 0.708X_3$	0,752	56,5	40,21
X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> , dan X <sub>3</sub> terhadap Y	X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> , dan X <sub>3</sub> terhadap Y	0,876	65,0	
Keterangan	Signifikan dan linier	Signifikan		

#### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan seperti yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya ditemukan hal-hal sebagai berikut. Kemampuan manajerial berdeterminasi secara signifikan terhadap kualitas pembelajaran pada para guru di SMA Se-Kecamatan Sukasada melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 53.936 + 0,500X_1$  dengan kontribusi sebesar 38,5% dengan sumbangan efektif sebesar 16,47%, motivasi kepala sekolah berdeterminasi secara signifikan terhadap kualitas pembelajaran pada para guru di SMA Se-Kecamatan Sukasada melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 35.331 + 1.042X_2$  dengan kontribusi sebesar 41,0% dengan sumbangan efektif sebesar 20,04%. Profesionalisme guru berdeterminasi secara signifikan terhadap kualitas pembelajaran pada para guru di SMA Se-Kecamatan Sukasada melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 37.666 + 0.708X_3$  dengan kontribusi sebesar 56,5% dengan sumbangan efektif sebesar 40,21%. Terdapat determinasi yang signifikan secara bersama-sama dari kemampuan manajerial, motivasi kepala sekolah dan profesionalisme guru terhadap kualitas pembelajaran pada para guru di SMA Se-Kecamatan Sukasada melalui

persamaan regresi  $\hat{Y} = -25,354 + 0,214 X_1 + 0,509X_2 + 0,504X_3$  dengan Freg = 39,532 ( $p < 0,05$ ) dengan koefisien korelasi sebesar 0,876 dan determinan sebesar 65,0. Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial, motivasi kepala sekolah dan profesionalisme guru berkontribusi terhadap kualitas pembelajaran secara terpisah maupun simultan pada guru-guru di SMA Se-Kecamatan Sukasada. Dengan demikian ketiga faktor tersebut dapat dijadikan prediktor tingkat kecenderungan kualitas pembelajaran pada para guru di SMA Se-Kecamatan Sukasada

Hal ini berarti bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah merupakan faktor yang penting dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran. Jika kemampuan manajerial kepala sekolah semakin diefektifkan maka berdampak positif pada peningkatan kualitas pembelajaran. Berikut ini ada beberapa hal yang bisa dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kemampuan manajerialnya agar kualitas pembelajaran guru di SMA Se-Kecamatan Sukasada semakin meningkat. *Pertama*, seorang kepala sekolah harus berperan aktif dan selalu mendorong serta membina bawahannya dalam mengembangkan tugas profesionalnya.

*Kedua*, memberikan kesempatan kepada semua guru untuk berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan sekolah. *Ketiga*, Kepala sekolah hendaknya memahami betul tingkat kematangan bawahannya. *Keempat*, kepala sekolah harus mampu menjadi motivator yaitu mendorong serta mengajak para guru menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya. *Kelima*, menjalin komunikasi dengan baik dengan bawahan. Komunikasi yang efektif tidak menimbulkan salah pemahaman sehingga para guru akan selalu merasa nyaman dalam melaksanakan tugas untuk mencapai suatu keberhasilan sekolah.

*Terhadap Kinerja Guru*. Singaraja.  
Tesis tidak diterbitkan

Supriyanto, Eko dan Sri Sugiyanti, 2001.  
*Operasionalisasi Pelayanan Prima*.  
Jakarta: Lembaga Administrasi  
Negara

#### DAFTAR PUSTAKA

Bafadal, Ibrahim. 2006. *Peningkatan Profesionalisme Guru SD*. Jakarta : Bumi Aksara

Conny R. 2003. *Kurikulum Berdiferensiasi*. Makalah. Jakarta

Dantes, Nyoman, 2007. *Analisis Varian, model mata kuliah Metoda*

Dimiyati dan Mudjiono.2002. *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta : PT Rineka Cip

Meter, 2003. *Hubungan antara Prilaku Kepemimpinan, Iklim Sekolah, dan Profesionalisme Guru dan gan Motivasi Kerja Guru pada Sekolah Menengah Umum Negeri di Propinsi Bali*. Singaraja. Tesis tidak diterbitkan.

Program Pascasarjana Undiksha, 2012. *Pedoman Penulisan Tesis*, Singaraja: PPs Undiksha

Prasetyo Bambang dan Jannah Lina Miftahul, 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada

Sadia. I Wayan, 2003. *Landasan Konseptual, Pengelolaan Kegiatan Belajar Mengajar (Makalah) Singaraja*. Program Pasca Sarjana IKIP Negeri Singaraja.

Sriniti, Ni Ketut, 2005. *Kontribusi Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah*