

KONTRIBUSI SUPERVISI AKADEMIK, KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH, DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA GURU SMA NEGERI DI KABUPATEN TABANAN

I Ny. Surjana¹, Nym. Dantes², I Ny. Natajaya³

Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana
Universitas Pendidikan Ganesha
Singaraja, Indonesia

e-mail: nyomansurjana.yahoo.co.id
(nyoman.dantes,nyoman.natajaya)@pasca.undiksha.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya kontribusi (1) supervisi akademik terhadap kinerja guru, (2) kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru, (3) motivasi berprestasi terhadap kinerja guru, dan (4) secara bersama-sama antara supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan. Populasi penelitian ini adalah seluruh guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan sebanyak 650 orang dan 227 orang diambil sebagai sampel penelitian dengan teknik proporsional random sampling. Penelitian ini menggunakan rancangan *ex-post facto*. Data dikumpulkan dengan kuesioner kemudian dianalisis dengan regresi sederhana, regresi ganda, korelasi parsial dan uji-t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) supervisi akademik berkontribusi 48,90% terhadap kinerja guru dengan sumbangan efektif sebesar 19,10%, (2) kompetensi manajerial kepala sekolah berkontribusi 46,40% terhadap kinerja guru dengan sumbangan efektif sebesar 17,60%, (3) motivasi berprestasi berkontribusi 47,60% terhadap kinerja guru dengan sumbangan efektif 22,40%, dan (4) secara bersama-sama supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan motivasi berprestasi berkontribusi terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan dengan determinan sebesar 59,10%. Berdasarkan temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa: supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan motivasi berprestasi berkontribusi terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan secara terpisah maupun simultan.

Kata kunci : Supervisi Akademik, Kompetensi Manajerial, Motivasi Berprestasi, dan Kinerja Guru.

**THE CONTRIBUTION OF ACADEMICAL SUPERVISION, THE HEADMASTER'S
MANAJERIAL COMPETENCE, AND ACHIEVING MOTIVATION ACHIEVEMENT
TOWARDS THE TEACHERS` PERFORMANCE OF THE STATE SENIOR HIGHSCHOOLS
IN TABANANAN REGENCY**

I Ny. Surjana ¹ , Nym. Dantes ², I Ny. Natajaya³

Program Study Administration of Education, Program Pascasarjana
University Education Of Ganesha
Singaraja, Indonesia

e-mail: nyoman.surjana.yahoo.co.id (nyoman.dantes,nyoman.natajaya)@pasca.undiksha.ac.id

Abstracts

This Research aims to know the level of contribution (1) supervision of academic to teacher performance, (2) managerial competence of the headmasters to teacher performance, (3) motivation have achievement to teacher performance, and (4) by together between supervision of academic, interest of managerial, and motivation have achievement towards the teachers` performance in the state senior high schools in Tabanan Regency . The Population of the study is the entire teachers of the state senior high schools in Tabanan Regency., amounting to 650 people and 227 people taken as the research sample with proportional sampling random technique. This research use ex-post facto design. The data were collected with questioner; and then analyzed with simple regression, multiple regression, partial correlation and T-Test. The results of research show that (1) academic supervision has a contribution to 48,90% toward the teachers` performance with effective contribution equal to 19,10%, (2) the headmasters` managerial competence has the contribution of 46,40% towards performance learn with the effective contribution equal to 17,60%, (3) motivation have achievement has the contribution of 47,60% towards the teacher`s performance with the effective contribution of 22,40%, and (4) simultaneously the academic supervision, the headmasters` managerial competence, and motivation has the contribution towards the teachers` performance of the state senior high schools in Tabanan Regency with determinant equal to 59,10%. Based on the findings, it can be concluded that: the academic supervision, the headmaster`s managerial competence , and motivation to again a great achievement has a contribution towards the teachers` performance of the state senior high schools in Tabanan Regency either separately or simultaneously.

Keywords : Academic Supervision, Managerial Competence, Motivation for gaining a great achievement, and Teacher`s .Performance

PENDAHULUAN

Pendidikan Nasional sebagaimana yang diamanatkan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No 20 tahun 2003 pasal 2 dan 3 mengatakan bahwa, Pendidikan Nasional berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Tahun 1945 yang memiliki fungsi dan tujuan 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 merupakan tugas berat bagi penyelenggara pendidikan khususnya bagi sekolah sebagai unit pelaksana teknis di lapangan.

Dalam rangka mewujudkan tujuan itu banyak permasalahan pendidikan yang dihadapi bangsa ini. Salah satunya adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Berbagai upaya dan usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan sarana pendidikan serta peningkatan mutu manajemen sekolah.

Sektor pendidikan merupakan salah satu faktor yang sangat strategis sebagai tempat pengelolaan sumber daya manusia, guna menghasilkan sumber daya yang bermutu agar siap menghadapi dan menyesuaikan diri dengan segala bentuk perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi akibat adanya persaingan global.

Sekolah merupakan ujung tombak dalam pencapaian tujuan pendidikan. Tujuan dan keberhasilan itu sangat dipengaruhi oleh beberapa indikator

esensial seperti: kurikulum, sarana prasarana, tenaga kependidikan, pengelolaan atau manajemen dan lingkungan (Fattah, 1996:46).

Dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan dengan mengacu pada prinsip penyelenggaraan pendidikan sebagaimana disampaikan di atas sangat tergantung pada kemampuan penyelenggaraan dan pengelolaan sekolah yang sering disebut dengan manajemen sekolah.

Berbagai upaya telah dilakukan pemerintah dalam rangka membenahi sistem manajemen pendidikan. Salah satu model pengembangan yang dilakukan pemerintah melalui Departemen Pendidikan Nasional adalah menerapkan empat (4) lepel paradigma baru program pendidikan sekolah yaitu: (1) program pendidikan yang berorientasi *broad-based education* atau *community based education*, (2) pengembangan substansi materi yang berbasis kecakapan hidup (*life skill*), (3) pengelolaan proses belajar mengajar yang berorientasi pada peningkatan mutu berbasis sekolah (*school based quality improvement*), dan (4) pelaksanaan manajemen yang sumber dayanya berorientasi pada manajemen berbasis sekolah (*school based manajemen*).

Dalam menjalankan tugas profesionalnya, guru paling tidak memiliki tiga peran dalam pembelajaran yaitu sebagai komunikator, motivator, dan fasilitator. (Depdikbud, 1999:23). Sebagai komunikator guru mengalihkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan kepada siswa dan membuat mereka mampu menyerap, menilai, dan mengembangkan secara mandiri ilmu yang dipelajari. Sebagai motivator guru hendaknya mampu membangkitkan motivasi siswa untuk terus mempelajari dan mendalami ilmunya. Sebagai fasilitator guru hendaknya mampu memfasilitasi sehingga siswa mendapatkan kemudahan dalam mempelajari suatu pelajaran.

Peran dan posisi guru sampai kapanpun tidak akan bisa digantikan sekalipun dengan mesin yang canggih karena tugas guru menyangkut pembinaan sifat mental manusia yang menyangkut aspek-aspek yang bersifat manusiawi yang unik dalam arti berbeda satu dengan yang lainnya. Banyak guru yang belum menghargai profesinya, apalagi berusaha mengembangkan profesinya, penyalahgunaan profesi untuk kepuasan dan kepentingan pribadi, sehingga wibawa guru semakin merosot. Ini menunjukkan rendahnya sikap profesional guru yang berakibat pada rendahnya kinerja guru. Rendahnya kinerja guru merupakan tantangan yang sangat mendasar bagi dunia pendidikan.

Dari hasil pengamatan awal kinerja guru-guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan masih rendah hal ini dapat dilihat bahwa kecendrungan guru pada saat memulai dan menghakhiri pelajaran tidak tepat waktu, metode yang digunakan pada proses pembelajaran kurang bervariasi, masih banyak hasil pekerjaan siswa yang belum diperiksa serta tidak peduli dengan lingkungan sekolah. Guru yang mencari tambahan penghasilan di luar profesi guru, bahkan sering kali tugas sambilannya memakan waktu dan tenaga begitu banyak sehingga melelahkan. Karena sudah lelah, maka tidak ada waktu untuk menyiapkan bahan yang akan diajarkan kepada anak didik pada hari berikutnya (Suparno, 2007:34).

Dari berbagai permasalahan pendidikan yang terjadi sebagaimana diuraikan di atas, salah satu faktor yang menjadi penyebabnya adalah kinerja guru. Peran serta guru-guru dalam pendidikan sangat memerlukan sebuah kondisi yang kondusif untuk dapat mengembangkan pembelajaran yang efektif dan memberdayakan kemampuan untuk memusatkan perhatian pada tugas-tugas profesionalnya (Mursell, 2006:6).

Guru adalah sumber daya manusia yang diharapkan mampu mengerahkan dan mendayagunakan faktor-faktor lainnya sehingga tercipta sebuah proses belajar mengajar yang bermutu. Tanpa mengabaikan faktor lainnya guru adalah

faktor tunggal yang paling menentukan terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Berdasarkan hasil penelitian Balitbang pada tahun 1992, ditemukan bahwa guru yang bermutu memberikan pengaruh yang paling tinggi terhadap peningkatan mutu pendidikan. Guru yang bermutu dapat ditentukan oleh empat faktor utama yaitu: kemampuan profesional, upaya profesional, kesesuaian waktu yang dicurahkan untuk kegiatan profesional, dan kesesuaian antara keahlian dengan pekerjaannya.

Pendidikan yang berdasarkan kebutuhan siswa adalah cara yang paling tepat harus digunakan guru dalam menjalankan tugasnya sebagai komunikator, motivator, dan fasilitator dalam guna memenuhi tujuan pendidikan.

Faktor-faktor yang diduga berpengaruh terhadap berhasil tidaknya suatu sekolah yang disebabkan oleh kinerja guru adalah supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru secara berkala, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan motivasi berprestasi yang dimiliki oleh guru.

Supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru-guru dipandang perlu, karena berkaitan dengan peningkatan profesionalismenya. Supervisi tersebut berkaitan dengan proses pembelajaran yang dimulai dari perencanaan kemudian diwujudkan dalam pelaksanaan yang dilakukan guru hingga mencapai hasil pembelajaran. Kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik terhadap guru diperlukan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat agar tujuan supervisi terwujud. Hasil supervisi akademik yang dilakukan terhadap guru ditindak lanjuti dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan penentu keberhasilan pendidikan pada sekolah yang dibina. Kompetensi manajerial kepala sekolah yang dimulai dari menyusun perencanaan, mengembangkan organisasi sekolah, menciptakan iklim dan budaya sekolah, serta memberdayakan semua komponen yang ada di sekolah. Kepala sekolah

dalam tugasnya sebagai managerial agar mampu menciptakan sekolah yang kondusif, menciptakan hubungan yang baik ke semua komponen yang ada di sekolah, serta menjalin hubungan kerjasama dengan dunia usaha atau masyarakat.

Motivasi berprestasi guru diduga berhubungan dengan kinerja guru, karena motivasi berprestasi pada dasarnya merupakan kemauan seseorang untuk mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik. Federick Herzberg seperti yang dikutip Hersey & Blanchard (1986:71) menyatakan bahwa motivasi dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu *motivational factors* dan *hygiene factors*. *Motivational factors* meliputi pencapaian prestasi, kebutuhan rasa aman dan nyaman, dorongan untuk mendapatkan penghargaan dan pujian, dorongan untuk mendapatkan keadilan dan dorongan mengaktualisasikan diri ; sedangkan yang termasuk dalam *hygiene factors* adalah gaji, insentif, kebijakan organisasi, pengawasan, hubungan interpersonal dan kondisi kerja. Dari uraian di atas dapat diduga bahwa, dorongan yang kuat dan mengarah kepada pencapaian tujuan, disertai dengan kemampuan, adanya faktor pendorong dapat meningkatkan kualitas kerja seseorang. Guru yang memiliki motivasi tinggi dalam meningkatkan profesionalismenya akan berdampak pada kemampuan kerja dan akan berdampak pula pada peningkatan mutu pendidikan.

Dugaan-dugaan adanya hubungan antara supervisi akademik, kompetensi managerial kepala sekolah, dan motivasi berprestasi yang dimiliki oleh guru dengan kinerja guru, perlu dideskripsikan dan dianalisis secara ilmiah dan didukung oleh data-data empiris. Dari dugaan-dugaan tersebut di atas, maka dalam penelitian ini akan dikaji lebih mendalam tentang kontribusi supervisi akademik, kompetensi managerial kepala sekolah dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru SMA di Kabupaten Tabanan

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dan pembatasan masalahnya permasalahan

yang diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut. (1) Seberapa besar kontribusi supervisi akademik terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan? (2) Seberapa besar kontribusi kompetensi managerial kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan? (3) Seberapa besar kontribusi motivasi berprestasi terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan? (4) Seberapa besar kontribusi secara bersama-sama supervisi akademik, kompetensi managerial kepala sekolah, dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru SMA di Kabupaten Tabanan?

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya kontribusi supervisi akademik, kompetensi managerial kepala sekolah, motivasi berprestasi terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Kabupaten Tabanan. Secara operasional tujuan penelitian itu dijabarkan sebagai berikut: (1) untuk mengetahui besarnya kontribusi supervisi akademik terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan, (2) untuk mengetahui besarnya kontribusi kompetensi managerial kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan, (3) mengetahui besarnya kontribusi motivasi berprestasi terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan, dan (4) untuk mengetahui besarnya kontribusi secara bersama-sama supervisi akademik, kompetensi managerial kepala sekolah, dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan.

Definisi supervisi yang menekankan pada istilah pengajaran antara lain dikemukakan oleh Mark, Stoops, dan King-Stoops menyatakan bahwa supervisi adalah perbuatan dan percobaan yang ditujukan untuk memperbaiki pelajaran dan program yang bersifat pengajaran (Depdikbud, 1999:13). Sementara itu supervisi yang menekankan pada fungsi kepemimpinan dikemukakan oleh Mosher dan Paul yang menyatakan : "kita menganggap bahwa tugas-tugas supervisi adalah untuk mengajar guru bagaimana mengajar dan memberikan kepemimpinan profesional dalam memformulasikan kembali pendidikan

untuk umum, lebih spesifik lagi memformulasikan kurikulumnya, sistem pengajarannya dan bentuk-bentuk pendidikan untuk umum tersebut” (Depdikbud, 1999:14).

Glickman (dalam Tirtarahardja dan Sulo, 2005:78) menyatakan secara konseptual, supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan atau upaya membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya, mengelola proses belajar mengajar demi pencapaian tujuan pengajaran. Dengan demikian, esensi dari supervisi akademik adalah memberi bantuan kepada guru agar dapat mengembangkan kemampuan profesionalnya.

Dari konsep supervisi yang dikemukakan di atas dapat dikatakan bahwa supervisi memiliki tiga unsur penting yang tidak terpisahkan yakni orang, organisasi, dan tujuan. Orang dalam supervisi akademik adalah supervisor yang secara internal dari kepala sekolah atau guru senior yang ditugaskan untuk mensupervisi dan secara eksternal adalah pengawas satuan pendidikan yang ditugaskan oleh pejabat yang berwenang. Organisasi dalam supervisi akademik adalah sekolah dengan segenap komponen dan kelengkapan yang menyertainya. Sedangkan tujuan yang dimaksud adalah adanya perubahan perilaku guru yang dalam hal ini adanya peningkatan kinerja guru yang terutama dicerminkan oleh perubahan pelaksanaan tugas pokok sebagai agen pembelajaran.

(1) Sejalan dengan pendapat di atas maka pengertian kualitas supervisi akademik yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah model pembinaan akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan dengan menekankan pada upaya-upaya membantu guru untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pembelajarannya.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan bahwa, untuk menerangkan kualitas supervisi akademik dalam

penelitian ini digunakan acuan pada pendapat Glickman, dan Sergiovanni yang menekankan pada tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dan guru, baik melalui pendekatan direktif, kolaboratif dan non direktif yang hasilnya dipandang mampu meningkatkan kinerja guru. Indikator utama meliputi : (1) menginformasikan sesuai kompetensi yang telah ditetapkan, (2) mengarahkan kegiatan, (3) menjadi model pendekatan supervisi akademik, (4) menilai sesuai standar yang telah ditetapkan, (5) prinsip pemecahan masalah, (6) pembimbingan teman sejawat, (7) hubungan interaktif, (8) keterbukaan, (9) aspiratif, (10) terfokus pada keterampilan tertentu, (11) kemandirian, (12) memotivasi pengembangan, (13) bantuan tanpa penilaian, (14) memperkecil penggunaan struktur formal, dan (15) pemberian kesempatan.

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kompetensi manajerial kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasi dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif, efisien. Dengan mempelajari standar kompetensi manajerial kepala sekolah diharapkan mampu : (1) menyusun perencanaan sekolah untuk berbagi tingkatan perencanaan; (2) mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan; (3) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif; (4) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (5) mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (6) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik; (7) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (8) mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.

McClelland (dalam Martaniah, 1984: 20) mendefinisikan motivasi berprestasi sebagai suatu usaha untuk mencapai sukses, yang bertujuan untuk berhasil dalam kompetisi dengan suatu standar keunggulan. Ukuran keunggulan ini dapat berupa prestasi diri sendiri maupun prestasi orang lain. Orang yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi menurut pendapatnya, mempunyai sikap yang positif terhadap situasi berprestasi. Orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan dapat lebih berprestasi dalam situasi di mana ia dapat berpacu dengan ukuran keunggulan yang diinternalisasikan, dan prestasinya akan lebih baik jika tujuan dapat ditentukannya sendiri. Kesenangan yang didapat orang yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi diperoleh dari keberhasilannya melakukan perbuatan yang sukses.

Motivasi berprestasi pada dasarnya adalah program untuk mencapai suatu pekerjaan atau untuk berprestasi yang dimiliki oleh seorang individu (Sukari, 1999 : 56). Motivasi berprestasi dalam diri individu ditandai dengan munculnya keinginan untuk memperoleh keunggulan dalam melaksanakan setiap kegiatan. Dengan perkataan lain, orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan selalu berupaya agar setiap kegiatan yang dilaksanakan mencapai hasil yang terbaik.

Berdasarkan pendapat di atas, motivasi berprestasi dalam penelitian ini secara konseptual diartikan sebagai sesuatu yang berasal dari dalam diri individu yang timbul karena adanya kebutuhan untuk mencapai kesuksesan, menghindari kegagalan, berorientasi pada tujuan, dan mengacu kepada standar keunggulan yang ditandai oleh dimilikinya kemauan keras, berorientasi pada kerja dan menyukai pekerjaan yang menantang serta dapat diukur.

Kinerja guru adalah usaha tertinggi yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai guru, dalam upaya mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditentukan. Kinerja guru yang baik menurut Sahertian (2000:114) adalah: (1) guru dapat

melayani pembelajaran secara individual maupun kelompok, (2) mampu memilih dan menggunakan media pembelajaran yang memudahkan siswa belajar, (3) mampu merencanakan dan menyusun persiapan pembelajaran, (4) mengikut sertakan peserta didik dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) guru menempatkan diri sebagai pemimpin yang aktif bagi peserta didik.

Menurut Leap dan Crino (dalam Kadis, 2003:214) tujuan penilaian kinerja adalah untuk mendapatkan informasi kinerja seseorang atau suatu organisasi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, yang selanjutnya digunakan: (1) sebagai umpan balik terhadap kinerja, (2) sebagai bahan pertimbangan untuk pengembangan berikutnya, (3) sebagai bahan untuk melakukan seleksi, (4) bahan penetapan kompensasi, (5) sebagai bahan pertimbangan, promosi, mutasi, dan pemecatan, dan (6) sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan disiplin karyawan. Sedangkan Owens (1987: 226) mengatakan tujuan penilaian kinerja adalah untuk: (1) tujuan evaluasi, yang berkenaan dengan gaji, promosi dan mutasi, dan (2) tujuan pengembangan yang meliputi penilaian, umpan-balik, pengembangan karir, pengembangan organisasi, perencanaan sumber daya manusia, perbaikan kinerja dan komunikasi.

Penelitian ini dirancang dalam desain deskriptif korelasional *expose-facto* dengan memanfaatkan metode penelitian yakni kuantitatif. Dalam penelitian ini ditandai dengan adanya analisis statistik dengan teknik deskriptif korelasional. Menurut Yatim Riyanto (dalam Zuriah, 2007:56), penelitian korelasional adalah penelitian yang melibatkan hubungan antara variabel atau beberapa variabel dengan variabel lain. Sementara penelitian deskriptif diarahkan untuk dapat memberikan gambaran fakta-fakta secara sistematis tentang sikap populasi pada sekolah tertentu. Disebut korelasional, karena bertujuan untuk mencari bukti berdasarkan hasil pengumpulan data tentang variabel penelitian, yang dalam penelitian ini bersifat kontributif.

Populasi penelitian ini adalah semua guru SMA Negeri di- Kabupaten Tabanan yang meliputi 9 sekolah negeri yakni SMA Negeri 1 Tabanan, SMA Negeri 2 Tabanan, SMA Negeri 1 Kediri, SMA Negeri 1 Marga, SMA Negeri 1 Baturiti, SMA Negeri 1 Kerambitan, SMA Negeri 1 Selemadeg, SMA Negeri 1 Penebel, dan SMA Negeri 1 Pupuan. Menurut Sugiyono (2006:117) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Jumlah anggota sampel yang digunakan dalam penelitian adalah sebanyak 227, ini mengacu pada tabel *Isaac* dan *Michael*. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *teknik proportional random sampling*.

Sudjana Nana (2001:231) menyatakan, variabel secara sederhana dapat diartikan ciri dari individu, obyek, gejala, peristiwa, yang dapat diukur secara kuantitatif ataupun kualitatif. Terkait dengan hal tersebut di atas, peneliti meneliti hubungan antara variabel yang satu dengan yang lainnya. Variabel-variabel yang dimaksud dalam penelitian ini terdiri dari 3 (tiga) variabel bebas dan 1 (satu) variabel terikat. Variabel bebas adalah Supervisi Akademik (X_1), Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X_2), Motivasi berprestasi (X_3), sedangkan variabel terikat adalah Kinerja Guru (Y).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk penelitian *ex post facto*, sehingga metode lebih ditujukan untuk melihat dan mengkaji hubungan kontributif antara 3 (tiga) variabel bebas dan (satu) variabel terikat, di mana variabel yang dikaji telah terjadi sebelumnya. Kerlinger (2002:604) memberi batasan penelitian *ex post facto* dengan istilah penelitian non eksperimen, yakni telaah empirik sistematis di mana ilmuwan tidak dapat mengontrol secara langsung variabel bebasnya karena manifestasinya telah muncul, atau karena sifat hakikat variabel itu memang menutup kemungkinan manipulasi.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner atau angket. Pada jenis penelitian kebijakan ini, penggunaan kuesioner ini merupakan hal yang pokok untuk mengumpulkan data. Dalam kuesioner diajukan dengan cara memberikan serangkaian pernyataan kepada responden melalui angket.

Dalam hal ini, penulis menggunakan kuesioner tipe angket tertutup atau *closed questionnaire*, yaitu setiap item pertanyaan disediakan jawaban dengan menggunakan kategori: selalu (SL) jika prosentase pelaksanaannya 81% sampai 100%, sering (SR) jika prosentase pelaksanaannya 61% sampai 80%, kadang-kadang (KD) jika prosentase pelaksanaannya 41% sampai 60%, jarang, (JR) jika prosentase pelaksanaannya 21% sampai 40%, dan tidak pernah (TP) jika prosentase pelaksanaannya 0% sampai 20%. Masing-masing kategori diberi skor yang menunjukkan interval kontribusi sebagai berikut: SL = 5, SR = 4, KD = 3, JR = 2, TP = 1. Data primer dijangkau melalui instrumen yang dikembangkan sendiri yang meliputi variabel: X_1 = Supervisi akademik, X_2 = Kompetensi manajerial kepala sekolah, X_3 = Motivasi berprestasi, Y = Kinerja Guru.

Penyusunan instrumen dalam penelitian ini menggunakan format item Model Likert, yaitu format penulisan yang paling sering digunakan untuk skala sikap dimana format penulisan seperti itu responden diminta untuk menunjukkan derajat responnya atas pernyataan-pernyataan tertentu di dalam kuesioner. Dalam pembuatan instrumen sebelum digunakan untuk mengambil data terlebih dahulu dilakukan validasi isi dan validasi empirik.

Dalam validasi isi instrumen menggunakan uji judge yaitu mencari masukan melalui penilaian ahli (*expert judgement*), dan dalam validasi butir dilakukan uji validitas butir dengan korelasi *product moment* dan uji reliabilitas dengan rumus *alpha cronbact*

Statistik yang digunakan dalam analisis data dalam penelitian ini adalah teknik regresi sederhana, regresi ganda,

dan korelasi parsial. Persyaratan yang berkaitan dengan teknik analisis tersebut harus dibuktikan secara statistik. Adapun uji persyaratan analisisnya adalah sebagai berikut. (1) Uji Normalitas Sebaran Data, (2) Uji Linieritas dan Keberartian Koefisien Regresi, (3) Uji Multikolinieritas, (4) Uji Heterokedastisitas, (5) Uji Autokorelasi

Setelah selesai dilakukan uji persyaratan kemudian dilanjutkan dengan pengujian hipotesis yaitu pengujian : (1) Regresi Linier, (2) Regresi Ganda, (3) Korelasi Ganda, (4) Korelasi Parsial, dan (5) Mencari Sumbangan Relatif dan Sumbangan Efektif.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hipotesis Pertama, menyatakan bahwa terdapat kontribusi signifikan supervisi akademik terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan, Untuk menguji hipotesis ini digunakan teknik regresi linier sederhana dan korelasi serta uji-t untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Berdasarkan hasil perhitungan dapat disimpulkan bahwa model regresi $\hat{Y} = 45,832 + 0,552 X_1$ dengan $F_{reg} = 215,019$ ($p < 0,05$) adalah signifikan dan linier. Ini menunjukkan bahwa naik turunnya kinerja guru disebabkan karena supervisi akademik yang dapat diprediksikan melalui persamaan garis regresi tersebut. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kenaikan skor variabel supervisi akademik diikuti pula oleh kenaikan rata-rata skor kinerja guru.

Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa supervisi akademik berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru melalui persamaan regresi $\hat{Y} = 45,832 + 0,552 X_1$ dengan pengaruh sebesar 48,90%. Dengan kata lain bahwa makin tinggi skor pencapaian supervisi akademik makin tinggi kinerja guru. Variabel supervisi akademik memberikan sumbangan efektif (SE) sebesar 19,10% terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan.

Hipotesis Kedua, menyatakan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah (X_2) berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru (Y). Untuk menguji hipotesis ini digunakan teknik regresi linier sederhana, korelasi dan uji-t. Berdasarkan hasil perhitungan dapat

disimpulkan bahwa model regresi $\hat{Y} = 40,648 + 0,519X_2$ dengan $F_{reg} = 194,511$ ($p < 0,05$) adalah signifikan dan linier. Ini menunjukkan bahwa naik turunnya kinerja guru disebabkan karena kompetensi manajerial kepala sekolah yang dapat diprediksikan melalui persamaan garis regresi tersebut. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kenaikan skor variabel kompetensi manajerial kepala sekolah diikuti pula oleh kenaikan rata-rata skor kinerja guru.

Kuatnya pengaruh antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru, dihitung dengan korelasi *product moment*. Berdasarkan analisis dengan menggunakan komputer diperoleh besarnya $r_{hitung} = 0,681$ dengan $p < 0,05$. Berdasarkan nilai r_{hitung} dan t_{hitung} ($p < 0,05$) maka hipotesis nol (H_0) yang menyatakan “kompetensi manajerial kepala sekolah tidak berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan” ditolak. Hal ini berarti hipotesis penelitian (H_a) yang diajukan, yaitu “kompetensi manajerial kepala sekolah berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan” diterima.

Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui

persamaan regresi $\hat{Y} = 40,648 + 0,519X_2$ dengan $F_{reg} = 194,511$ ($p < 0,05$) dengan pengaruh sebesar 46,40%. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kenaikan skor variabel kompetensi manajerial kepala sekolah diikuti pula oleh kenaikan rata-rata skor kinerja guru. Variabel kompetensi manajerial kepala sekolah memberikan sumbangan efektif

(SE) sebesar 17,60% terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan.

Hipotesis ketiga, menyatakan bahwa motivasi berprestasi berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru. Untuk menguji hipotesis ini digunakan teknik regresi sederhana. Berdasarkan perhitungan dapat disimpulkan bahwa

model regresi $\hat{Y} = 72,968 + 0,454 X_3$ dengan $F_{reg} = 204,640$ ($p < 0,05$) adalah signifikan dan linier. Ini menunjukkan bahwa naik turunnya kinerja guru disebabkan karena motivasi berprestasi yang dapat diprediksikan melalui persamaan garis regresi tersebut. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kenaikan skor pencapaian variabel motivasi berprestasi diikuti pula oleh kenaikan rata-rata skor kinerja guru.

Untuk mengetahui kuat pengaruh antara skor motivasi berprestasi (X_3) dengan kinerja guru (Y), dihitung dengan korelasi *product moment*. Berdasarkan analisis dengan menggunakan komputer diperoleh besarnya $r_{hitung} = 0,690$ dengan $p < 0,05$

Berdasarkan nilai r_{hitung} dan t_{hitung} ($p < 0,05$), maka hipotesis nol (H_0) yang menyatakan "motivasi berprestasi tidak berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan" ditolak. Hal ini berarti hipotesis penelitian (H_a) yang diajukan, yaitu "motivasi berprestasi berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan" diterima.

Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara motivasi berprestasi terhadap

kinerja guru melalui persamaan regresi $\hat{Y} = 72,968 + 0,454 X_3$ dengan pengaruh sebesar 47,60%. Dengan kata lain bahwa makin tinggi skor pencapaian motivasi berprestasi makin baik kinerja guru. Variabel motivasi berprestasi memberikan sumbangan efektif (SE) = 22,40% terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan.

Hipotesis keempat, menyatakan bahwa secara bersama-sama supervisi

akademik (X_1), kompetensi manajerial kepala sekolah (X_2), dan motivasi berprestasi (X_3) berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru (Y). Untuk menguji hipotesis ini digunakan teknik regresi ganda dan korelasi parsial. Hasil perhitungan regresi

ganda diperoleh persamaan regresi $\hat{Y} = 38,652 + 0,216 X_1 + 0,197 X_2 + 0,213 X_3$ dengan $F_{reg} = 107,352$ ($p < 0,05$)

Hasil analisis menunjukkan bahwa, secara bersama-sama supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan motivasi berprestasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru melalui persamaan regresi

$\hat{Y} = 38,652 + 0,216 X_1 + 0,197 X_2 + 0,213 X_3$ dengan $F_{reg} = 107,352$ ($p < 0,05$) dengan

pengaruh sebesar 59,10%. Ini berarti secara bersama-sama variabel supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan motivasi berprestasi dapat menjelaskan tingkat kecenderungan kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan. Dengan kata lain bahwa variabel supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan. Dari hasil analisis juga diperoleh koefisien korelasi ganda sebesar 0,769 dengan $p < 0,05$. Ini berarti, secara bersama-sama supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan motivasi berprestasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan sebesar 59,10%. Makin baik supervisi akademik, makin baik kompetensi manajerial kepala sekolah, dan makin baik motivasi berprestasi, makin baik pula kinerja guru. Bila dilihat koefisien determinasi ketiga variabel tersebut, tidak sepenuhnya bahwa variabel-variabel tersebut dapat mempengaruhi kinerja guru.

Pada dasarnya kompetensi manajerial kepala sekolah menyangkut situasi dalam organisasi, baik kondisi fisik maupun kondisi sosial yang berkaitan

dengan interaksi kontribusi antar orang-orang di dalamnya termasuk lingkungan kerja. Kompetensi manajerial kepala sekolah sekolah organisasi yang kondusif mampu memberikan rasa aman, nyaman dan menyenangkan. Dalam suatu organisasi di dalamnya terdapat aktivitas yang dilakukan secara bersama-sama dengan teratur dan berulang-ulang untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya di sekolah perlu dinilai, dibina, dan dibimbing. Oleh karena itu, supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja guru.

Berdasarkan paparan di atas, tampak dengan jelas bahwa dengan dilakukannya supervisi akademik yang berkesinambungan, dibarengi dengan kompetensi manajerial kepala sekolah yang kondusif, serta diimbangi dengan motivasi berprestasi yang kuat maka kinerja guru dapat dioptimalkan. Dengan demikian dugaan yang menyatakan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini.

Penelitian ini juga menghasilkan kontribusi murni antara supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru yang diperoleh melalui analisis korelasi parsial jenjang kedua. Hasil yang diperoleh adalah: (1) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara supervisi akademik terhadap kinerja guru dengan mengendalikan variabel kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi berprestasi ($r_{1y-23} = 0,245$, $p < 0,05$) dengan kontribusi secara parsial sebesar 7,398%, (2) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan mengendalikan variabel supervisi akademik dan motivasi berprestasi ($r_{2y-13} = 0,246$, $p < 0,05$) dengan kontribusi secara parsial sebesar 2,993%, dan (3) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan

antara motivasi berprestasi terhadap kinerja guru dengan mengendalikan variabel supervisi akademik dan kompetensi manajerial kepala sekolah ($r_{3y-12} = 0,325$, $p < 0,05$) dengan kontribusi secara parsial sebesar 6,864%.

Kekuatan kontribusi ketiga variabel bebas terhadap kinerja guru secara berurutan adalah supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan motivasi berprestasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sebelum dan setelah diadakan pengendalian, terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan motivasi berprestasi secara simultan maupun secara terpisah terhadap kinerja guru SMA Negeri di kabupaten Tabanan. Atas dasar tersebut, variabel supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan motivasi berprestasi dapat dijadikan prediktor kecenderungan kinerja guru SMA Negeri di kabupaten Tabanan.

PENUTUP

Pendidikan merupakan salah satu wadah yang sangat strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia, guna menghasilkan sumber daya yang bermutu agar siap menghadapi dan menyesuaikan diri dengan segala bentuk perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi akibat adanya persaingan global.

Sekolah merupakan ujung tombak dalam pencapaian tujuan pendidikan. Tujuan dan keberhasilan itu sangat dipengaruhi oleh beberapa indikator esensial seperti, kurikulum, sarana prasarana, tenaga kependidikan, pengelolaan atau manajemen dan lingkungan (Fattah, 1996:46).

Guru memiliki peran yang sangat besar dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Dalam menjalankan tugas profesionalnya, guru paling tidak memiliki tiga peran dalam pembelajaran yaitu sebagai komunikator, motivator, dan fasilitator. (Depdikbud, 1999:23). Sebagai komunikator guru mengalihkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan kepada siswa dan membuat mereka

mampu menyerap, menilai, dan mengembangkan secara mandiri ilmu yang dipelajari. Sebagai motivator guru hendaknya mampu membangkitkan motivasi siswa untuk terus mempelajari dan mendalami ilmunya. Sebagai fasilitator guru hendaknya mampu memfasilitasi sehingga siswa mendapatkan kemudahan dalam mempelajari suatu pelajaran.

Kenyataan menunjukkan masih ada sebagian masyarakat/orang tua siswa yang meragukan kemampuan guru dan menuding guru tidak kompeten, tidak berkualitas. Dari kalangan industri juga sering memperotes guru, karena menghasilkan siswa lulusan yang kurang kompeten. Pandangan masyarakat tentang guru bukan tanpa alasan karena ditemukan sebagian oknum guru yang menunjukkan penyimpangan dari ketentuan kode etik guru. Peran dan posisi guru sampai kapanpun tidak akan bisa digantikan sekalipun dengan mesin yang canggih karena tugas guru menyangkut pembinaan sifat mental manusia yang menyangkut aspek-aspek yang bersifat manusiawi yang unik dalam arti berbeda satu dengan yang lainnya. Banyak guru yang belum menghargai profesinya, menyalahgunakan profesinya untuk kepuasan dan kepentingan pribadi, sehingga wibawa guru semakin merosot. Hal ini merupakan tugas berat bagi seorang kepala sekolah dalam mengelola pendidikan di sekolah. Rendahnya kinerja guru merupakan tantangan yang sangat mendasar bagi dunia pendidikan.

Dari berbagai permasalahan pendidikan yang terjadi sebagaimana diuraikan di atas, salah satu faktor yang menjadi penyebabnya adalah kinerja guru. Munculnya indikasi rendahnya kinerja guru disebabkan oleh banyak faktor, diantaranya: (1) supervisi akademis yang dilakukan oleh kepala sekolah belum optimal, (2) tugas kepala sekolah dalam melakukan manajerial belum menyeluruh, dan (3) motivasi berprestasi guru belum nampak.

Berdasarkan uraian di atas dapat dipetik bahwa sejumlah permasalahan yang muncul terkait dengan kinerja guru,

mulai dari kualitas supervisi akademik, manajemen kepala sekolah, serta motivasi berprestasi yang berdampak pada kinerja guru. Sehingga variabel-variabel tersebut merupakan fenomena yang sangat menarik untuk dikaji lebih mendalam melalui penelitian ilmiah yang hasilnya dapat dijadikan bahan masukan atau bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan oleh pihak-pihak terkait

Penelitian ini tergolong penelitian *ex-post facto*, karena gejala yang diselidiki ada secara wajar dan tidak dimanipulasi. Penelitian ini melibatkan sampel sebanyak 227 orang guru yang tersebar di seluruh SMA Negeri di Kabupaten Tabanan. Analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah regresi baik sederhana maupun ganda, kemudian dilanjutkan dengan analisis determinasi dan uji-t.

Hasil analisis ditemukan: (1) supervisi akademik berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan melalui

persamaan garis regresi $\hat{Y} = 45,832 + 0,552 X_1$ dengan kontribusi sebesar 48,90% sumbangan efektif (SE) sebesar 19,10%, (2) kompetensi manajerial kepala sekolah berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan melalui persamaan

garis regresi $\hat{Y} = 40,648 + 0,519X_2$ dengan kontribusi sebesar 46,40%. dan sumbangan efektif sebesar 17,60%, (3) motivasi berprestasi berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru melalui

persamaan regresi: $\hat{Y} = 72,968 + 0,454 X_3$ dengan kontribusi sebesar 47,60%. dan sumbangan efektif sebesar 22,40%, dan (4) secara bersama-sama supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan motivasi berprestasi berkontribusi secara signifikan terhadap

kinerja guru melalui persamaan regresi $\hat{Y} = 38,652 + 0,216 X_1 + 0,197 X_2 + 0,213 X_3$ dengan kontribusi sebesar 59,10%.

Berdasarkan analisis dan pembahasan dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut. (1) Terdapat kontribusi

yang positif dan signifikan antara supervisi akademik dengan kinerja guru SMA Negeri di kabupaten Tabanan sebesar 48,90% dan sumbangan efektif sebesar 19,10%. (2) Terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan dengan kontribusi sebesar 46,40% dan sumbangan efektif sebesar 17,60%. (3) Terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara motivasi berprestasi dengan kinerja guru SMA Negeri di kabupaten Tabanan dengan kontribusi sebesar 47,60%. dan sumbangan efektif sebesar 22,40%. (4) Terdapat kontribusi yang positif dan signifikan secara bersama-sama antara supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru SMA Negeri di kabupaten Tabanan dengan kontribusi sebesar 59,10%.

Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara supervisi akademik, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan secara terpisah maupun simultan. Dengan demikian ketiga faktor tersebut dapat dijadikan prediktor tingkat kecenderungan kinerja guru SMA Negeri di kabupaten Tabanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Depdikbud, 1999a. *Supervisi, Pelatihan Manajemen Pendidikan bagi Kepala Sekolah Menengah Umum se-Indonesia di Surabaya*. Jakarta : Depdikbud, Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Umum
- Fattah, Nanang. 1996. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya
- Kadis. 2003. *Kontribusi Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMUNegeri di Kabupaten Blitar*. Malang: Tesis tidak diterbitkan
- Kerlinger, Fred. 2002. *Azaz-azas Penelitian Behavioral*. Terjemahan. Landung R Simatupang. *Foundation of Behavioral Research*. Third Edition. 1990. Jogjakarta: Gajah Mada.
- Martaniah, Sri Mulyani. 1984. *Motif Sosial Remaja Suku Jawa dan Keturunan Cina di Beberapa SMA Yogyakarta : Suatu Studi Perbandingan*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press
- Mursell J & S. Nasution. 2006. *Mengajar dengan Sukses (Successful Teaching)* Jakarta : Bumi Aksara.
- Sahertian, Piet. 2000. *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Program Inservice Education*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sudjana, Nana dan Ibrahim. 2001. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Algesindo
- Sugiyono, 2006. *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta
- Tirtarahardja, Umar dan S.L. La Sulo. 2005. *Pengantar Pendidikan*. Jakarta : Rineka Cipta
- Zuriah, Nurul. 2007. *Pendidikan Moral dan Budi Pekerti Dalam Perspektif Perubahan Menggagas Platform Pendidikan Budi Pekerti Secara Kontekstual dan Futuristik*. Jakarta : PT Bumi Aksara