

PENGARUH SUPERVISI AKADEMIK PENGAWAS DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH MELALUI MOTIVASI BERPRESTASI SEBAGAI MEDIASI TERHADAP KINERJA GURU SMK NEGERI KABUPATEN ENDE

Veronika Ndapaloka[✉], Wahyu Hardyanto, Titi Prihatin

Prodi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima 20 Februari
2016

Disetujui 2 Maret 2016
Dipublikasikan 20 Juni
2016

Keywords:

*Performance of teachers,
academic supervision of
supervisors, school leadership
and teacher achievement
motivation.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh supervisi akademik pengawas dan kepemimpinan kepala sekolah melalui motivasi berprestasi sebagai mediasi terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Ende. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif korelasional dengan desain *ex-post facto* dan analisis jalur (*path analysis*). Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner serta menggunakan teknik analisis data *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan program *Warp Partial Least Square 4.0 (WarpPLS 4.0)*. Berdasarkan hasil uji hipotesis ditemukan bahwa terdapat pengaruh langsung supervisi akademik pengawas terhadap kinerja guru, terdapat pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, terdapat pengaruh langsung supervisi akademik pengawas terhadap motivasi berprestasi, terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap motivasi berprestasi, terdapat pengaruh tidak langsung motivasi berprestasi terhadap kinerja guru, terdapat pengaruh tidak langsung supervisi akademik pengawas terhadap kinerja guru melalui motivasi berprestasi, terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi berprestasi. Untuk mengatasi masalah dalam kinerja guru, diperlukan upaya dari lembaga terkait, pengawas pendidikan, kepala sekolah dan guru, melalui perbaikan pada pelaksanaan supervisi yang lebih terprogram, kepemimpinan kepala sekolah yang lebih tepat serta peningkatan motivasi guru untuk berprestasi. Pada penelitian selanjutnya hendaknya perlu peneliti diberikan waktu dan kesempatan untuk mendistribusikan langsung kuesioner kepada responden serta mendampingi para responden dalam pengisian kuesioner.

Abstract

*The aim of this study is to analyze the influence of the academic supervision of supervisors and school leadership through achievement motivation as mediating the performance of SMK Negeri teachers in Ende. Quantitative correlation with *expost facto* design are used in this research and *path analysis*. The kind of instrument that used in this study is questionnaire and *Structural Equation Modeling (SEM)* by using the program *Partial Least Square (PLS)* as a data analysis techniques. Based on the test results of hypothesis, found that there is a direct effect from the academic supervision of supervisor on teacher performance, there is a direct effect of school leadership on teacher performance, there is a direct effect of the academic supervision of supervisor on achievement motivation, there is a direct effect of leadership on achievement motivation, there is an indirect effect of achievement motivation on teacher performance, there is an indirect effect from the academic supervision supervisor on teacher performance through achievement motivation, there is an indirect effect of school leadership on teacher performance through achievement motivation. To resolve the problem in the performance of teachers, need efforts from the relevant institutions, educational supervisors, principals and teachers, by improvements in the implementation of a more programmatic supervision, school leadership more precise as well as to achieve the teachers motivation. In a subsequent study, researchers should be given the time and opportunity to directly distribute questionnaires to respondents and assist the respondents in fill the questionnaires.*

© 2016 Universitas Negeri Semarang

[✉] Alamat korespondensi:
Kampus Unnes Bendan Ngisor, Semarang, 50233
E-mail: veronikandapaloka@gmail.com

PENDAHULUAN

Guru sebagai pendidik dan ujung tombak dalam pendidikan memiliki peranan yang sangat penting sebagai penentu keberhasilan proses pembelajaran dikelas yang dimulai dari proses perencanaan, pelaksanaan dan proses evaluasi pembelajaran. Mengingat tugas yang di emban guru cukup berat, maka pemerintah berupaya untuk meningkatkan kualitas guru melalui berbagai program berskala nasional, yang tidak terlepas dari isu hangat yang menjadi sorotan pemerintah maupun masyarakat saat ini yaitu kinerja guru. Terlebih dengan di selenggarakannya program-program peningkatan mutu guru antara lain dengan Peningkatan Kompetensi Guru (PKG), Sertifikasi Guru dan Penilaian Kinerja Berkelanjutan (PKB), kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), berbagai diklat serta workshop.

Seperti halnya di Kabupaten Ende, pemerintah melalui Dinas Pendidikan Kabupaten dengan gencar melaksanakan semua program nasional sebagai upaya peningkatan kualitas dan kinerja guru, namun dalam kenyataannya belum mampu meningkatkan kinerja guru di Kabupaten Ende. Pelaksanaan program tersebut pada kenyataannya lebih kepada pemenuhan yang bersifat formalitas, dimana kemampuan guru yang diikutsertakan dalam diklat, baik sebelum maupun sesudah diklat sama saja dan walaupun terdapat perubahan, hanya sedikit atau tidak menonjol. Hal ini dapat disimpulkan berdasarkan wawancara dengan beberapa orang pengawas pada pengamatan awal, yakni kinerja para guru yang sudah tersertifikasi belum menunjukkan peningkatan yang signifikan, dimana guru-guru tersebut hanya menunjukkan perubahan dan penampilan terbaiknya pada saat ujian dan pada minggu-minggu pertama setelah mengikuti diklat tersebut. Dari sekian banyak guru yang mengikuti Diklat sertifikasi guru, hanya sekitar 5% guru yang benar-benar menerapkan apa yang diterima pada saat diklat yang kreatif, inovatif, semangat dan melalui persiapan yang memadai, sedangkan 95% guru kembali lagi

pada gaya mengajar lama yang kurang kreatif, tidak menunjukkan semangat dalam mengajar dan tanpa persiapan yang memadai. Idealnya, dengan diselenggarakannya berbagai program peningkatan kompetensi maupun profesionalisme, diharapkan guru yang tersedia disekolah-sekolah adalah guru yang memiliki kompetensi yang cukup/kecakapan dibidangnya, profesional dan berkinerja baik, dengan demikian pelaksanaan pendidikan akan dapat terlaksana sesuai dengan yang diharapkan.

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan beberapa kepala sekolah pada saat kunjungan sebelum pendistribusian kuesioner, diperoleh informasi tentang kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Ende yang belum optimal yang terindikasi dalam : 1) guru belum mandiri dalam mengembangkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), 2) penyusunan RPP atau Rencana Pelaksanaan Pembelajaran sebagai produk kerja guru yang tidak maksimal dan rutin, 3) kurangnya penguasaan bahan ajar, 4) ketiadaan alat peraga/media pembelajaran, 5) metode mengajar yang belum variatif, 6) belum terlaksananya penggunaan program perbaikan dan pengayaan dalam pembuatan program pembelajaran selanjutnya, 7) pelaksanaan kurikulum mata pelajaran yang belum maksimal, 8) pelaksanaan evaluasi atau penilaian hanya pada saat mendekati ujian mid semester maupun akhir semester, 9) kurangnya kesesuaian antara keikutsertaan guru dalam diklat dengan pelaksanaan tugas.

Dalam penyusunan RPP misalnya, terungkap bahwa dari total guru yang diminta untuk menyusun RPP, kurang lebih hanya 10% yang benar-benar menyusun sendiri RPPnya dan 90% hanya mengadopsi RPP yang sudah ada sebelumnya maupun mengambil dari internet, permasalahan ini dialami oleh semua sekolah yang diteliti dengan presentasi yang hampir sama.

Salah satu dari sekian permasalahan sebagai akibat dari rendahnya kinerja guru SMK di Kabupaten Ende adalah rendahnya jumlah prosentasi kelulusan Ujian Nasional, berdasarkan data yang diperoleh dari Dinas

Pendidikan Kabupaten Ende. Hopkins (2008) menyebutkan bahwa terdapat korelasi yang tinggi antara nilai prestasi siswa yang dicapai dengan proses pembelajaran. Dalam proses pembelajaran para siswa dididik, dilatih dan diajarkan sesuatu agar memiliki kemampuan menguasai tujuan pembelajaran yang diinginkan, itulah mengapa proses pembelajaran dikelas dianggap sebagai suatu hal yang sangat penting. Salah satu komponen dalam proses pembelajaran dikelas adalah kinerja seorang guru (Hadis dan Nurhayati, 2010).

Robbins (2000) menyatakan bahwa kinerja merupakan tolok ukur keberhasilan dalam melakukan suatu pekerjaan. Hal ini berarti bahwa kinerja seseorang dapat tercermin dalam hasil kerjanya yang diperoleh dari hasil pelaksanaan suatu pekerjaan pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Sementara Colquit (2009) mendefinisikan kinerja sebagai sebuah perilaku kerja pegawai yang disumbangkan untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya berhasil atau suksesnya sebuah kinerja dapat dilihat dari pencapaian tujuan dari organisasi tersebut. Colquitt (2009), juga menyatakan bahwa secara umum kinerja dipengaruhi oleh komponen: mekanisme individual, karakteristik individu, mekanisme kelompok, dan mekanisme organisasi.

Cascio W.F. (2006) dalam pernyataannya menyimpulkan bahwa abilitas dan motivasi sebagai faktor-faktor yang berinteraksi dengan kinerja. Abilitas ditentukan oleh skill dan pengetahuan, sedangkan skill dipengaruhi oleh kecakapan, kepribadian, dan pengetahuan yang terbentuk oleh pendidikan, pengalaman latihan dan minat.

Pendapat senada juga disampaikan oleh Mangkunegara yang mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan (ability), faktor motivasi (motivation). Meningkatnya kinerja guru, dalam hal ini yaitu mutu pengajaran harus didukung oleh guru itu sendiri, kepala sekolah dan juga oleh pengawas sekolah.

Neal dan Griffin (2001) bahwa kinerja dipengaruhi kemampuan, kepemimpinan, personality, sikap, dan rekan kerja melalui

motivasi. Berdasarkan pendapat – pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja seseorang sangat ditentukan oleh banyak faktor, diantaranya faktor kepemimpinan dan motivasi yang dalam hal ini adalah motivasi berprestasi guru.

Kepala sekolah sebagai pemimpin dan penentu kebijakan disekolah memiliki peran yang sangat besar sebagai penentu kualitas kinerja guru disekolah. Dalam pengelolaan dan pengendalian berbagai elemen organisasi di suatu sekolah agar tetap konsisten dengan tujuan organisasi, dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat mengarahkan, mengembangkan dan menggerakkan para guru sebagai bagian penting organisasi melalui kekuasaan yang dimiliki demi pencapaian tujuan organisasi. Sulistiyorini (2001) menyimpulkan bahwa pemimpin di bidang pendidikan harus memiliki keterampilan dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan serta pengajaran maupun pelatihan secara efektif dan efisien demi mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.

Dalam kaitannya dengan kinerja guru, diharapkan dengan adanya motivasi untuk berprestasi yang tinggi maka akan melahirkan kinerja guru yang tinggi pula, baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri guru itu sendiri. Pengawas sekolah dan kepala sekolah memiliki peranan penting sebagai motivator atau pendorong dari luar diri guru untuk lebih termotivasi untuk berprestasi, melalui pemberian bantuan profesional oleh pengawas dan penerapan pola kepemimpinan yang baik dari kepala sekolah, karena guru yang memiliki motivasi berprestasi yang rendah akan diikuti oleh kinerja yang rendah. Glickman (1995), menyimpulkan bahwa supervisi akademik merupakan upaya pencapaian tujuan pembelajaran melalui serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran.

Robbins (2006), menuturkan bahwa motivasi merupakan suatu upaya yang tinggi

untuk mencapai tujuan organisasi yang dikeluarkan oleh kemauan, yang dikondisikan oleh kemampuan dalam upaya untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual. Dorongan berprestasi adalah dorongan untuk meningkatkan atau memenuhi standart keunggulan (Goleman, 1995). Untuk mencapai suatu keberhasilan diperlukan dorongan untuk berprestasi, artinya dorongan untuk bekerja makin baik terus muncul sebagai topik utama dalam benak para guru, dan ini harus dibuktikan dengan terus meningkatnya kompetensi guru.

Masih belum maksimalnya kinerja guru merupakan suatu hal yang memerlukan perhatian serius dengan melakukan penelusuran terhadap faktor-faktor penyebab dan mencari cara/solusi nyata yang tepat untuk memperbaikinya. Beberapa pendapat/asumsi positif untuk mengatasi masalah tersebut adalah melalui upaya peningkatan supervisi akademik pengawas, kepemimpinan kepala sekolah serta melalui peningkatan motivasi berprestasi guru

Penelitian ini dimaksudkan untuk: 1) menganalisis pengaruh langsung supervisi akademik pengawas terhadap kinerja guru, 2) menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. 3) menganalisis pengaruh langsung supervisi akademik pengawas terhadap motivasi berprestasi. 4) menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan terhadap motivasi berprestasi. 5) menganalisis pengaruh langsung motivasi berprestasi terhadap kinerja guru. 6) menganalisis pengaruh supervisi akademik pengawas terhadap kinerja guru melalui motivasi berprestasi. 7) menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi berprestasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif korelasional dengan desain *ex-post facto* dan jenis analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*).

Model rancangan penelitian ini menempatkan supervisi akademik pengawas dan kepemimpinan kepala sekolah sebagai variabel bebas (*independent variable*) dan kinerja guru

sebagai variabel terikat (*dependent variable*), serta motivasi berprestasi sebagai variabel perantara (*mediating variable*).

Populasi dalam penelitian ini adalah guru-guru SMK Negeri di Kabupaten Ende yang jumlahnya 332 orang, yang terbagi dalam 5 (lima) sekolah dan sampelnya di ambil dengan menggunakan tehnik proporsional random sampling yang mengambil sampel secara proporsional untuk tiap sekolah dengan tehnik random sampling (dengan undian) dan dihitung berdasarkan nomogram Harry King dalam Sugiyono (2008:130). Berdasarkan penghitungan menggunakan tabel tersebut pada tingkat kesalahan 5% diperoleh sampel sebanyak 139 orang guru dari jumlah populasi 332 orang.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa angket atau kuesioner dan menggunakan tehnik analisis data Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan program Warp Partial Least Square (PLS) 4.0.

Uji hipotesis dilakukan dengan menganalisis data hasil kuesioner SEM dengan program WarpPLS 4.0. Langkah pertama, SEM-PLS sesuai untuk model penelitian ini karena menggunakan variabel yang tidak dapat diukur secara langsung (*latent variables*) dan telah memperhitungkan *measurement error*. Langkah kedua yaitu analisis SEM dapat menguji secara *simultant multiple dependence* seperti dalam model penelitian ini. Langkah ketiga, *component-based SEM (PLS)* dapat mengestimasi model yang cukup kompleks dengan ukuran sampel yang kecil. Penggunaan SEM dalam analisis data memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel yang kompleks agar diperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model.

PLS merupakan pendekatan berbasis komponen untuk pengujian model persamaan struktural atau biasa disebut SEM. Dengan menggunakan PLS dimungkinkan untuk melakukan pemodelan persamaan struktural dengan ukuran sampel relatif kecil dan tidak membutuhkan asumsi normal *multivariate*.

Analisa pada PLS dilakukan dengan tiga tahap menurut Ghozali (2006):

Analisa outer model

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator: 1) Convergent validity, 2) Discriminant validity, 3) Unidimensionality

Analisa inner model

Analisa inner model/analisa struktural model dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun robust dan akurat. Evaluasi inner model dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi: 1) Koefisien determinasi (R²), 2) Predictive Relevance 3) Goodness of Fit Index (GoF).

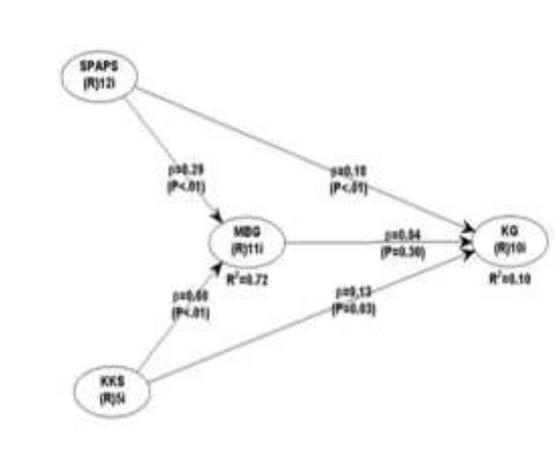
Pengujian Hipotesa.

Untuk pengujian Hipotesa dilakukan dengan melihat nilai probabilitasnya dan statistiknya. Untuk nilai probabilitas, nilai p-value dengan alpha 5% adalah kurang dari 0,05. Nilai t-tabel untuk alpha 5% adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan Hipotesa adalah ketika t-statistik > t-tabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan aplikasi WarpPLS 4.0, yakni pengujian inner model atau model struktural untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian, model struktural yang dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural, diperoleh gambaran model akhir sebagai berikut:

Gambar 1. Model struktural



Sumber: Pengolahan data dengan WarpPLS 4,0

Pengaruh Langsung Supervisi Akademik Pengawas Terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil perhitungan statistik, dapat disimpulkan bahwa konstruk Supervisi Akademik Pengawas (SPAPS) berpengaruh positif signifikan terhadap konstruk Kinerja Guru (KG) dengan kontribusi sebesar 17,6%, yang termasuk dalam kategori sedang, maka dapat disimpulkan, semakin tinggi supervisi akademik kepala sekolah maka akan semakin tinggi kinerja guru. Hal ini juga berlaku untuk hal sebaliknya yaitu jika supervisi akademik kepala sekolah rendah maka akan semakin rendah pula kinerja guru.

Penelitian ini menunjukkan bahwa seorang pengawas memiliki peran yang cukup penting dalam memberikan bantuan pendampingan. Perencanaan dan perlakuan yang baik, benar dan obyektif dalam pelaksanaan supervisi akademik oleh pengawas berpengaruh pada peningkatan kinerja guru, apabila supervisi akademik yang dilaksanakan oleh seorang pengawas semakin baik maka kinerja gurupun akan baik atau meningkat. Presentasinya termasuk dalam kategori sedang dikarenakan dalam pelaksanaannya ditemukan bahwa pengawas dalam melaksanakan pengawasannya belum optimal dalam membimbing guru dalam menyusun silabus mata pelajaran, membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik/bimbingan yang dapat

mengembangkan berbagai potensi siswa, membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dikelas untuk tiap mata pelajaran, demokratis, aktif dan berkesinambungan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Hoojqan, Gharamani dan Safari, dalam jurnal penelitiannya, bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh pengawasan pendidikan pada peningkatan kinerja guru di sekolah binaan di Marand pada tahun akademik 2012-2013. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengawasan pendidikan efektif untuk meningkatkan kinerja guru sekolah binaan di Marand dalam hal peningkatan pengajaran, tingkat partisipasi dalam program intern, penguatan hubungan kerja, reformasi dan penguatan metode evaluasi serta mendorong penggunaan alat bantu mengajar.

Pengaruh langsung positif dan signifikan variabel Supervisi Akademik Pengawas terhadap kinerja guru dalam penelitian ini menguatkan penelitian yang dilakukan oleh Arifah Royani (2015) dalam tesisnya yang menyatakan bahwa secara signifikan supervisi akademik dan kompetensi kepribadian pengawas serta motivasi berprestasi berpengaruh langsung terhadap kinerja guru, demikian juga dengan motivasi berprestasi terbukti menjadi pemediasi supervisi akademik dan kompetensi kepribadian pengawas terhadap kinerja guru.

Adanya hubungan yang signifikan serta korelasi yang positif antara supervisi akademik dengan kinerja guru membuktikan bahwa teori yang menyatakan supervisi akademik akan menentukan kondisi guru dan diduga dapat meningkatkan kinerjanya sejalan dengan kerangka berpikir yang diajukan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa supervisi akademik merupakan salah satu faktor penentu bagi kinerja guru, disamping faktor-faktor yang tidak diteliti.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Glickman (1995), yang menyatakan bahwa supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola

proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran. Dapat pula dikatakan bahwa supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan untuk membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran, oleh karena itu menilai kinerja guru dalam mengelola proses pembelajaran merupakan salah satu kegiatan yang berkaitan dengan prosesnya (Sergiovanni, 1987).

Kedepannya diharapkan pelaksanaan supervisi akademik diawali dengan penilaian terhadap unjuk kerja guru, sehingga dapat terpantau potensi mana yang perlu mendapat pengembangan dan metode apa yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut, kemudian secara bersama pengawas dan guru membuat perencanaan dan pengembangan terhadap perencanaan tersebut, yang dalam proses penyusunannya pengawas diharapkan untuk melibatkan secara aktif guru yang dibimbingnya, dalam hal ini pengawas berfungsi sebagai fasilitator, yakni dalam proses membimbing guru dalam menyusun silabus mata pelajaran, membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa, membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dikelas untuk tiap mata pelajaran, demokratis, aktif dan berkesinambungan.

Pengaruh Langsung Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil perhitungan statistik, dapat disimpulkan bahwa konstruk Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh positif signifikan terhadap konstruk Kinerja Guru secara langsung, yang berarti semakin baik kepemimpinan kepala sekolah maka makin baik pula kinerja guru, sebaliknya semakin buruk kepemimpinan kepala sekolah maka akan semakin rendah kinerja guru tersebut, dengan kontribusi sebesar 12,6% yang termasuk dalam kategori sedang.

Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi

kepemimpinannya belum optimal dikarenakan oleh kepribadian pemimpin yang belum kuat, masih lemahnya kemampuan kepala sekolah dalam memahami kondisi guru, karyawan dan siswa dan kemampuan berkomunikasi yang belum memadai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sukardi (2013), menunjukkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh positif antara profesionalisme guru, kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMK (Bisnis) se-kota Semarang. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa profesionalisme guru, kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja merupakan bagian dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah benar.

Hasil dari penelitian ini juga semakin memperkuat penelitian lain yang dilakukan oleh Murzeni (2003), disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara pengaruh persepsi guru mengenai kriteria kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru SMU swasta di kota Tegal.

Apabila dalam melaksanakan tugasnya, kepala sekolah melaksanakan peran kepemimpinannya dengan baik, maka guru akan melaksanakan tugasnya dengan senang hati, sehingga tujuan sekolah dapat dengan mudah dicapai. Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sulistiyorini (2001) mengatakan bahwa "Kepemimpinan di bidang pendidikan memiliki pengertian bahwa pemimpin harus memiliki keterampilan dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran ataupun pelatihan agar segenap kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien yang pada gilirannya akan mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan" dan juga teori yang dikemukakan oleh Mulyasa (2005:126) yang menyatakan kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana

tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan.

Kedepannya diharapkan kepala sekolah mempunyai pengetahuan dan keterampilan sebagai pemimpin yang dapat diperoleh melalui pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalamannya dalam praktek selama menjadi pemimpin serta perlunya langkah-langkah evaluasi dari setiap cara atau gaya kepemimpinan yang diterapkan, demi mengantisipasi hal-hal yang tidak diinginkan, dengan meningkatkan kemampuannya secara khusus dalam hal memiliki kepribadian pemimpin yang kuat, kemampuan kepala sekolah dalam memahami kondisi guru, karyawan dan siswa dan kemampuan berkomunikasi.

Pengaruh Langsung Supervisi Akademik Pengawas Terhadap Motivasi Berprestasi Guru

Berdasarkan hasil perhitungan statistik, dapat disimpulkan bahwa konstruk Supervisi Akademik Pengawas berpengaruh positif signifikan terhadap konstruk Motivasi Berprestasi Guru dengan kontribusi sebesar 28,6% yang termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baiknya supervisi akademik yang dilaksanakan oleh pengawas sekolah, maka akan memberikan pengaruh yang besar pada diri guru untuk mendorong dirinya untuk meningkatkan kemampuan dirinya.

Berdasarkan temuan pada hasil penelitian, presentasinya termasuk dalam kategori sedang dikarenakan pengawas belum optimal dalam membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa, menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran untuk tiap mata pelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran dikelas untuk tiap mata pelajaran, mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran tiap mata pelajaran, demokratis, aktif, kesinambungan. Seseorang yang mempunyai motivasi yang

tinggi, akan berusaha untuk melakukan yang terbaik, memiliki kepercayaan diri akan kemampuan dalam bekerja dan memiliki sikap optimis, memiliki keinginan untuk selalu meningkatkan prestasi yang telah diperoleh serta mempunyai tanggung jawab yang besar atas perbuatan yang dilakukan sehingga kinerjanya tentu akan meningkat pula.

Hasil penelitian ini semakin menguatkan penelitian yang dilakukan oleh Syairi (2011), yang menyatakan bahwa 73% dari sampel populasi yang diteliti menyatakan bahwa ada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dan 89,4% kompetensi kepala sekolah mempengaruhi disiplin kerja guru.

Adanya hubungan yang positif dan signifikan antara supervisi akademik pengawas terhadap motivasi berprestasi guru sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Glickman (1995), menyatakan bahwa supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran. Sementara menurut Daresh (1989), supervisi akademik merupakan upaya membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa inti dari supervisi akademik bukan pada menilai unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, melainkan membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalismenya. Dengan bantuan yang diperoleh guru akan termotivasi untuk meningkatkan prestasinya.

Kedepannya guru diharapkan untuk memiliki motivasi untuk berprestasi, karena guru bukan semata-mata hanya mengajar, melainkan dimulai dari proses perencanaan dan penilaian, namun tuntutan saat ini adalah kreatifitas guru dalam mengajar dan menciptakan metode-metode mengajar yang efektif dan menyenangkan, menerapkan pola mengajar baru yang kreatif, menunjukkan semangat dalam mengajar dan melalui persiapan yang memadai. Tugas tersebut akan menjadi mudah apabila pengawas optimal

dalam melaksanakan pengawasannya, antara lain dengan membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa, menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran untuk tiap mata pelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran dikelas untuk tiap mata pelajaran, mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran tiap mata pelajaran, demokratis, aktif, kesinambungan.

Pengaruh Langsung Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Berprestasi Guru

Berdasarkan hasil perhitungan statistik, dapat disimpulkan bahwa konstruk Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap konstruk Motivasi Berprestasi Guru dengan kontribusi sebesar 60% yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan Kepala Sekolah mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Motivasi Berprestasi Guru. Jika seorang kepala sekolah dapat melaksanakan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya dengan baik serta melaksanakan tugas kepemimpinannya secara efektif dan profesional, tentu kepemimpinannya tersebut dapat meningkatkan motivasi berprestasi guru, dan akan lebih efektif lagi apabila kepala sekolah memiliki kepribadian pemimpin yang kuat, kemampuan kepala sekolah dalam memahami kondisi guru, karyawan dan siswa dan kemampuan berkomunikasi yang baik dengan para guru.

Melalui pola kepemimpinan yang baik akan memotivasi guru untuk berprestasi yang akan berdampak pada peningkatan kinerja guru. Guru yang termotivasi akan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tanpa merasa terpaksa dan tertekan dan senantiasa memacu dirinya untuk meningkatkan prestasi dan kemampuan diri dan kreatifitasnya yang akan berujung pada peningkatan kinerjanya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh AlFahad, Alhajri dan Alqahtani (2013), temuan yang diperoleh

menunjukkan bahwa kedua gaya kepemimpinan kepala sekolah yang digunakan, berpengaruh terhadap motivasi guru untuk berprestasi, dimana kedua gaya secara signifikan berkorelasi positif terhadap motivasi berprestasi guru, atau dengan kata lain tidak ada satu gaya yang diklaim benar-benar lebih baik daripada yang lain; dimana kedua gaya harus digunakan secara tepat untuk meningkatkan motivasi berprestasi guru.

Kedepannya diharapkan agar seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah untuk senantiasa menjaga keseimbangan dan kesesuaian dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan, demi mewujudkan tujuan yang hendak dicapai serta dalam melaksanakan tugasnya dengan memahami karakteristik dasar para bawahannya, dengan harapan guru dan semua unsur di sekolah merasa mendapat perhatian sehingga termotivasi untuk bekerja dengan maksimal, dengan memiliki kepribadian pemimpin yang kuat, kemampuan dalam memahami kondisi guru, karyawan dan siswa dan kemampuan berkomunikasi yang baik dengan para guru.

Pengaruh Langsung Motivasi Berprestasi Guru Terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil perhitungan statistik, dapat disimpulkan bahwa konstruk Motivasi Berprestasi Guru berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap konstruk Kinerja Guru dengan kontribusi sebesar 36% yang termasuk dalam kategori tinggi namun karena tingkat signifikansi/t sebesar 0.296 yang berarti di bawah tingkat penerimaan signifikansi maka dapat dikatakan bahwa motivasi berprestasi tidak membawa pengaruh langsung terhadap kinerja guru, sekalipun secara teori dapat dikatakan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh langsung terhadap kinerja guru.

Hal ini menunjukkan bahwa variabel Motivasi Berprestasi Guru tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Guru. Alasan penolakan hipotesis ini karena berkaitan dengan motivasi atau dorongan dari dalam diri guru itu sendiri melalui diklat maupun kursus tertentu. Alasan lainnya adalah

karena guru belum melakukan aktifitas yang menantang, memilih aktifitas dengan tingkat kesulitan yang mudah dan menghindari tugas yang sedang, tidak suka bekerja keras, tidak memiliki harapan untuk sukses, tidak mempunyai keinginan untuk memperoleh nilai yang tinggi, tidak disiplin dan bertanggung jawab terhadap tugasnya, tidak melakukan evaluasi terhadap kesuksesan dan kegagalan, mencari cara baru (inovatif-kreatif) dalam menyelesaikan tugasnya.

Apabila hal-hal negatif di atas dapat dihilangkan oleh guru maka kesemuanya itu akan berpengaruh pada peningkatan kinerja, kreatifitas dan rasa percaya diri guru dalam proses pelaksanaan pembelajarannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Suwandi (2012) hasil penelitiannya menyatakan bahwa motivasi berprestasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru sementara disiplin kerja dan supervisi pengawas memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja guru, sedangkan supervisi pengawas melalui disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru serta supervisi pengawas melalui motivasi berprestasi memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja guru.

Kedepannya diharapkan agar para guru dapat memenuhi tuntutan dunia pendidikan saat ini yakni kreatifitas guru dalam mengajar dan menciptakan metode-metode mengajar yang efektif dan menyenangkan, menerapkan pola mengajar baru yang kreatif, menunjukkan semangat dalam mengajar dan melalui persiapan yang memadai yang akan mudah apabila guru memiliki motivasi untuk berprestasi dan dorongan dari dalam dirinya untuk maju atau berkreasi menciptakan inovasi-inovasi dalam melaksanakan tugas mengajarnya serta menambah wawasan melalui membaca, menulis dan mencipta, mengembangkan diri melalui diklat maupun kursus tentu, yang kesemuanya itu akan berpengaruh pada peningkatan kerjanya, antara lain dengan melakukan aktifitas yang menantang, memilih aktifitas dengan tingkat kesulitan yang sedang dan menghindari tugas yang mudah, suka bekerja

keras, memiliki harapan untuk sukses, mempunyai keinginan untuk memperoleh nilai yang tinggi, disiplin dan bertanggung jawab terhadap tugasnya, melakukan evaluasi terhadap kesuksesan dan kegagalan, mencari cara baru (inovatif-kreatif) dalam menyelesaikan tugasnya.

Pengaruh Tidak Langsung Supervisi Akademik Pengawas Melalui Motivasi Berprestasi Guru Terhadap Kinerja Guru

Pengaruh Supervisi Akademik Pengawas terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Berprestasi Guru sebagai variabel intervening menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan. Pengujian hipotesis keenam ini diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,010, yang berarti bahwa 10% kinerja guru dipengaruhi oleh variabel Supervisi Akademik Pengawas melalui variabel Motivasi Berprestasi Guru, yang berarti termasuk dalam kategori rendah/kecil. Hal ini berarti Supervisi Akademik Pengawas melalui Motivasi Berprestasi Guru berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Guru, dapat dikatakan bahwa hipotesis 6, yakni pengaruh tidak langsung dari variabel Supervisi Akademik Pengawas Melalui Motivasi Berprestasi Guru terhadap Kinerja Guru ditolak.

Dari pengujian tersebut dapat dikatakan bahwa bantuan profesional yang diberikan pengawas terhadap seorang guru yang mengalami masalah dalam pelaksanaan proses pembelajaran tidak dapat membantu guru sepenuhnya untuk menyadari kelemahan dan kekurangan yang ada pada dirinya.

Temuan ini mengimplikasikan bahwa dalam usahanya untuk meningkatkan kinerja guru, hal ini dikarenakan oleh karena pengawas sekolah belum mampu membangkitkan dan mengembangkan motivasi berprestasi guru melalui supervisi akademik yang dilaksanakannya, pengawas belum optimal dalam membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa, menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran untuk tiap mata pelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran dikelas untuk tiap mata

pelajaran, mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran tiap mata pelajaran, demokratis, aktif, kesinambungan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arifah Royani (2015), yang menyatakan bahwa secara signifikan supervisi akademik dan kompetensi kepribadian pengawas serta motivasi berprestasi berpengaruh langsung terhadap kinerja guru, demikian juga dengan motivasi berprestasi terbukti menjadi pemediasi supervisi akademik dan kompetensi kepribadian pengawas terhadap kinerja guru.

Kedepannya diharapkan agar para pengawas sekolah dapat mengoptimalkan pengawasannya dengan persiapan dan koordinasi antar pengawas, kepala sekolah dan guru yang mau di supervisi, dari pihak guru terutama untuk menghilangkan rasa antipati dan takut terhadap pengawas serta kecenderungan untuk menghindari supervisi baik yang dilakukan oleh pengawas maupun kepala sekolah. Kegiatan supervisi akademik akan optimal apabila pengawas secara sungguh melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya membangkitkan dan mengembangkan motivasi berprestasi guru melalui supervisi akademik yang dilaksanakannya, dengan membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa, menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran untuk tiap mata pelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran dikelas untuk tiap mata pelajaran, mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran tiap mata pelajaran, demokratis, aktif, kesinambungan.

Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Kepala Sekolah Melalui Motivasi Berprestasi Guru Terhadap Kinerja Guru

Pengujian terhadap hipotesis ketujuh yaitu pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Berprestasi Guru sebagai variabel intervening, menunjukkan bahwa 22% Kinerja Guru

dipengaruhi oleh variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah melalui variabel Motivasi Berprestasi Guru, yang termasuk dalam kategori sedang namun juga menunjukkan pengaruh tidak signifikan karena di bawah tingkat penerimaan signifikansi. Hal ini berarti pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah melalui Motivasi Berprestasi Guru tidak signifikan terhadap Kinerja Guru, dapat dikatakan bahwa hipotesis 7, yakni pengaruh tidak langsung dari variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah Melalui Motivasi Berprestasi Guru terhadap Kinerja Guru ditolak.

Dari pengujian tersebut dapat dikatakan bahwa kepala sekolah belum dapat melaksanakan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya dengan baik serta melaksanakan tugas kepemimpinannya secara efektif dan profesional, sehingga kepemimpinannya tersebut tidak dapat memotivasi guru untuk berprestasi yang berdampak pada peningkatan kinerja guru. Hal ini dikarenakan oleh belum optimalnya kemampuan kepala sekolah dalam mendorong guru untuk melakukan aktifitas yang menantang, memilih aktifitas dengan tingkat kesulitan yang sedang dan menghindari tugas yang mudah, suka bekerja keras, memiliki harapan untuk sukses, mempunyai keinginan untuk memperoleh nilai yang tinggi, disiplin dan bertanggung jawab terhadap tugasnya, melakukan evaluasi terhadap kesuksesan dan kegagalan, mencari cara baru (inovatif-kreatif) dalam menyelesaikan tugasnya. Apabila kepala sekolah memiliki kepribadian yang kuat, memiliki kemampuan dalam memahami kondisi guru, karyawan dan siswa dan kemampuan berkomunikasi yang memadai, tentunya kinerja guru akan semakin meningkat.

Temuan dalam penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian dengan pendapat yang diungkapkan oleh Cowley dalam Wahjosumidjo (2010:40) bahwa : “ The leader is one who succeeds in getting others to follow him”, dimana seorang pemimpin berfungsi menggerakkan orang lain sehingga secara sadar orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki oleh pemimpin. Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang ada di

sekolah dan mempunyai peranan sangat besar dalam upaya memajukan pendidikan di sekolah. Adanya semangat kerja, kerjasama yang sinergis antara semua unsur yang ada disekolah, ketertarikan terhadap perkembangan dan kemajuan pendidikan, suasana kerja yang kondusif serta perkembangan mutu profesionalisme guru dan meningkatnya mutu lulusan banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah dimana seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya harus dapat memahami karakteristik dasar para bawahannya, dengan harapan guru dan semua unsur di sekolah merasa mendapat perhatian sehingga termotivasi untuk bekerja dengan maksimal.

Kedepannya diharapkan agar pemimpin dalam hal ini kepala sekolah memiliki kemampuan dalam mendorong guru untuk melakukan aktifitas yang menantang, memilih aktifitas dengan tingkat kesulitan yang sedang dan menghindari tugas yang mudah, suka bekerja keras, memiliki harapan untuk sukses, mempunyai keinginan untuk memperoleh nilai yang tinggi, disiplin dan bertanggung jawab terhadap tugasnya, melakukan evaluasi terhadap kesuksesan dan kegagalan, mencari cara baru (inovatif-kreatif) dalam menyelesaikan tugasnya. Kepala sekolah juga diharapkan memiliki kepribadian yang kuat, memiliki kemampuan dalam memahami kondisi guru, karyawan dan siswa dan kemampuan berkomunikasi yang memadai.

PENUTUP

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh supervisi akademik pengawas dan kepemimpinan kepala sekolah melalui motivasi berprestasi sebagai mediasi terhadap kinerja uru SMK Negeri di Kabupaten Ende. Untuk menganalisis hubungan antar variabel tersebut, penelitian ini menggunakan aplikasi WarpPartial Least Square (PLS) 4.0. Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

(1) Supervisi Akademik Pengawas (SPAPS) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Guru (KG) dan persentasinya termasuk dalam kategori sedang, maka dapat disimpulkan, semakin tinggi supervisi akademik kepala sekolah maka akan semakin tinggi kinerja guru, (2) Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Guru secara langsung dan persentasinya termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan kepala sekolah maka makin baik pula kinerja guru, (3) Supervisi Akademik Pengawas berpengaruh positif signifikan terhadap konstruk Motivasi Berprestasi Guru dan persentasinya termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baiknya supervisi akademik yang dilaksanakan oleh pengawas sekolah, maka akan memberikan pengaruh yang besar pada diri guru untuk mendorong dirinya untuk meningkatkan kemampuan dirinya, (4) Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap konstruk Motivasi Berprestasi Guru dan persentasinya termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini berarti, semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, semakin tinggi motivasi guru untuk berprestasi, (5) Motivasi Berprestasi Guru berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap konstruk Kinerja Guru dan persentasinya termasuk dalam kategori tinggi namun karena tingkat signifikansi/t di bawah tingkat penerimaan signifikansi maka dapat dikatakan bahwa motivasi berprestasi tidak membawa pengaruh langsung terhadap kinerja guru, (6) Pengaruh Supervisi Akademik Pengawas terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Berprestasi Guru sebagai variabel intervening menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan dan persentasinya termasuk dalam kategori rendah/kecil. Hal ini berarti Supervisi Akademik Pengawas melalui Motivasi Berprestasi Guru berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Guru, (7) Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Berprestasi Guru sebagai variabel intervening, persentasinya termasuk dalam kategori sedang namun juga menunjukkan

pengaruh tidak signifikan karena di bawah tingkat penerimaan signifikansi. Hal ini berarti pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah melalui Motivasi Berprestasi Guru tidak signifikan terhadap Kinerja Guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu, Syairi. (2011). "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Peran Komite Sekolah dan Efektifitas Supervisi Pengawas Terhadap Motivasi Berprestasi, Disiplin kerja Guru dan Produktivitas Sekolah". *Jurnal Disertasi*.
- Cascio, W.F. 2006. *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Life, Profits*. McGraw-Hill Irwin.
- Colquitt, Jason A.; Jeffery A. LePine; dan Michael J. Wesson (2009). *Organization Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: The McGraw-Hill Com., Inc.
- Dares. (1989). *Supervision as Aproactive Process*. New jersey; Longman.
- Ghozali, Imam. 2006 *Partial Least Square. Konsep, Metode dan Aplikasi menggunakan WarpPLS 4.0 Edisi 2*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Goleman, Daniel, 1995. *Emotional Intellegence*. Diterjemahkan oleh Hermaya. Kecerdasan Emosional. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Glickmann, C. D., Gordon, S. P., & Gordon, J. M. (1995). *Supervision of instruction: A developmental approach (3rd ed.)*. Boston: Allyn & Bacon.
- Hadis, Abdul dan Nurhayati. 2010. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Heba AlFahad, Dr. Salem AlHajri and Dr. Abdulmuhsen Alqahtani. (2013). *The Relationship between School Principals' Leadership Style and Teachers' Achievement Motivation*. *Journal*.
- Hopkins, David. 2011. *Panduan Guru Penelitian Tindakan Kelas (Penerjemah*

- Ahmad Fawaid). Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Hoojqan, Gharamani dan Safari. (2013). "The Effect Of Educational Supervision On Improving Teachers' Performances In Guidance Schools Of Marand" Journal.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mulyasa, E. 2005. Menjadi Kepala sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukseskan MBS & KBK. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Murzeni. (2003). "Pengaruh Persepsi Guru Mengenai Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru SMU Swasta di Kota Tegal". Tesis. Semarang: Program Pasca Sarjana Unnes.
- Neal, A, Griffin, M. A & Hart, P.M. (2000). The Impact of Organizational Climate on Safety Climate and Individual Behaviour. Safety Science, 34. 99-109.
- Robbins, Stephen P. (2006). Perilaku Organisasi. Terjemahan, Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rozikin., Muhammad Z. (2010). Kepuasan Kerja. Malang: Averoes Press.
- Royani, A. 2015. " Motivasi Berprestasi guru Sebagai Mediasi Pengaruh Supervisi Akademik Dan Kompetensi Kepribadian Pengawas Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Kabupaten Semarang". Tesis.
- Sergiovanni, T.J. et al. 1987. Educational Governance and Administration. Second Edition. Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Sugiyono. 2008. Metodologi Penelitian Manajemen. Bandung. Alfabeta.
- Sukardi. 2013. "Pengaruh Profesionalisme Guru, Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK (Bisnis) se-kota Semarang". Tesis.
- Sulistyorini, 2001, Hubungan Antara Manajerial Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Guru, Jurnal Ilmum Pendidikan, Th 28 no.1 Januari 2001
- Suwandi, Prapto. 2012. " Peran Supervisi Pengawas Sekolah Memoderasi Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Berprestasi Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi Pada Guru Sekolah Dasar se-Kecamatan Limpung)". Student's Journal of Economic and Management, 1(1).
- Wahjosumidjo. 2010. Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.