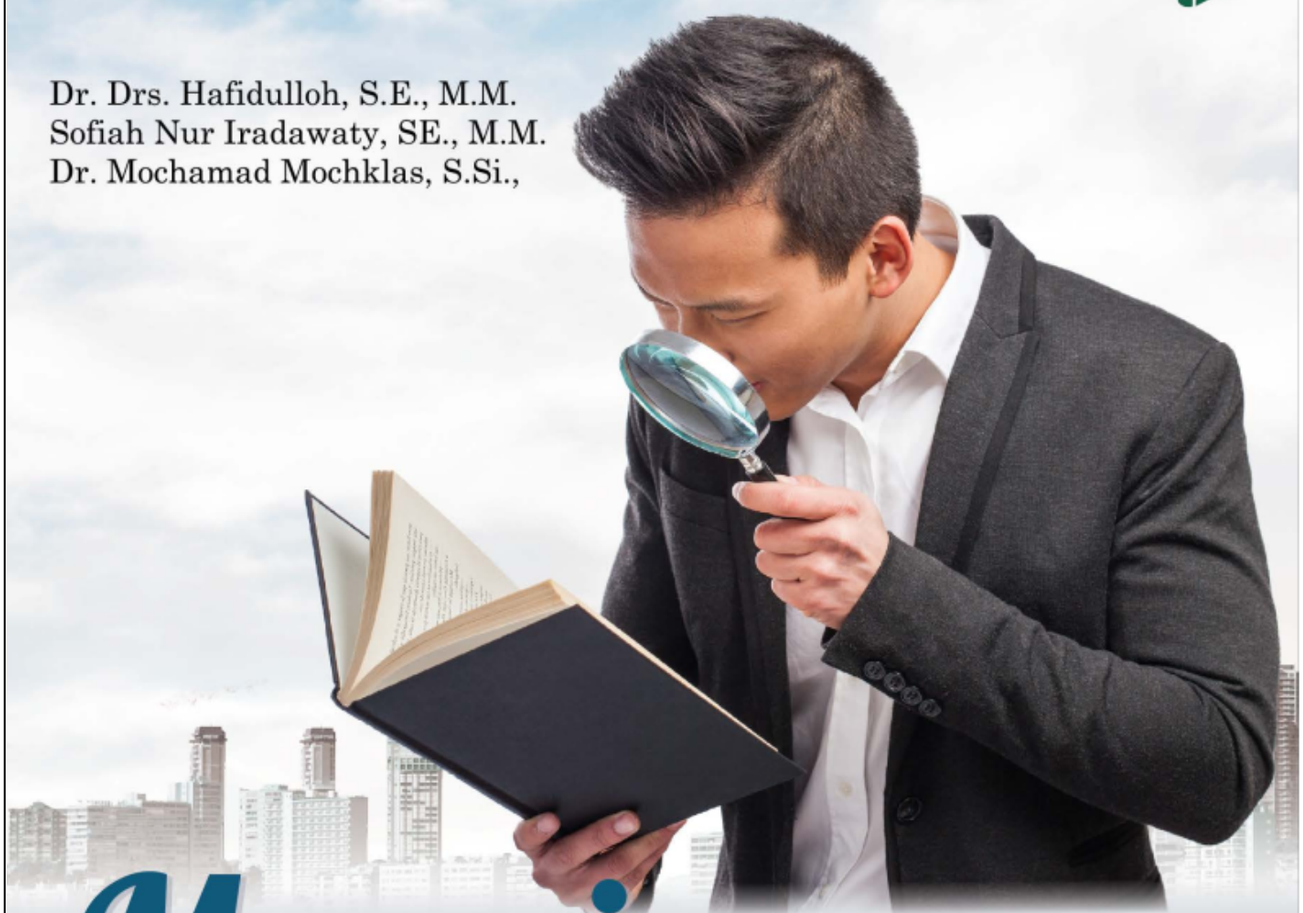
MANAJEMEN GURU: Meningkatkan Disiplin dan Kinerja Guru

by Mochamad Mochklas

Submission date: 03-May-2021 08:04PM (UTC+0700)
Submission ID: 1576744283
File name: MANAJEMEN_GURU_Meningkatkan_Disiplin_dan_Kinerja_Guru.pdf (1.69M)
Word count: 25123
Character count: 169774

Dr. Drs. Hafidulloh, S.E., M.M.
Sofiah Nur Iradawaty, SE., M.M.
Dr. Mochamad Mochklas, S.Si.,



Manajemen Guru

Meningkatkan Disiplin dan Kinerja Guru

MANAJEMEN GURU:

MENINGKATKAN DISIPLIN DAN KINERJA GURU

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 28 TAHUN 2014
TENTANG
HAK CIPTA
Lingkup Hak Cipta

Pasal 1 Ayat 1 :

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembat-asan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ketentuan Pidana:
Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Pasal 114

Setiap Orang yang mengelola tempat perdagangan dalam segala bentuknya yang dengan sengaja dan mengetahui membiarkan penjualan dan/atau penggandaan barang hasil pelanggaran Hak Cipta dan/atau Hak Terkait di tempat perdagangan yang dikelolanya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10, dipidana dengan pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).

Dr. Drs. Hafidulloh, S.E., M.M; Sofiah Nur Iradawaty, SE., M.M;
Dr. Mochamad Mochklas, S.Si., M.M.

MANAJEMEN GURU:

MENINGKATKAN DISIPLIN DAN KINERJA GURU

Diterbitkan Oleh
BINTANG
PUSTAKA MADANI

MANAJEMEN GURU:

Meningkatkan Disiplin dan Kinerja Guru

Penulis : Dr. Drs. Hafidulloh, S.E., M.M.
Sofiah Nur Iradawaty, SE., M.M.
Dr. Mochamad Mochklas, S.Si., M.M.
Penyelaras Aksara : Nurrahmawati
Tata Letak : Ridwan Nur M
Desain Cover : Bintang W Putra

Penerbit:
Bintang Pustaka Madani
(CV. Bintang Surya Madani)
Anggota IKAPI Nomor: 130/DIY/2020
Jl. Wonosari Km 8.5, Dukuh Gandu Rt. 05, Rw. 08
Sendangtirto, Berbah, Sleman, Yogyakarta 57773
Telp: 4358369. Hp: 085865342317
Email: redaksibintangpustaka@gmail.com
Facebook: Penerbit Bintang Madani
Instagram: @bintangpustaka
Website: www.bintangpustaka.com
www.pustakabintangmadani.com

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)
Managemen Guru: Meningkatkan Disiplin dan
Kinerja Guru
Hafidulloh, Sofiah Nur Iradawaty, Mochamad
Mochklas
Cetakan Pertama, Februari 2021
Bintang Pustaka Madani Yogyakarta
xiv + 115 hal : 15.5 x 23 cm
ISBN : 978-623-6786-88-8

Dicetak Oleh:
Percetakan Bintang 085865342319

Hak cipta dilindungi undang-undang
All right reserved
Isi di luar tanggung jawab percetakan

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah Swt yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya sehingga penulis diberikan kemudahan dalam penyusunan buku ini yang berjudul "Manajemen Guru: Meningkatkan Disiplin dan Kinerja Guru." Penyusunan buku ini di latar belakangi fenomena bahwa keberhasilan pengembangan diri guru tidak hanya sebagai domain bagi guru, tetapi proses belajar siswa di sekolah dapat membawa rasa percaya diri bagi semua guru dimana guru harus mengembangkan diri agar lebih baik dari sebelumnya. Faktor-faktor kepemimpinan transformasional, pemberian insentif, dan pengembangan profesi guru yang berpengaruh pada kinerja guru melalui disiplin kerja guru sebagai mediasi.

Perubahan arah kebijakan dari sentralisasi ke otonomi daerah menjadikan sekolah memiliki peranan yang lebih signifikan dalam menentukan kebijakannya sendiri. Pada sekolah yang menggunakan model manajemen berbasis sekolah, peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan upaya-upaya pembaruan dalam kependidikan, adalah sangat penting.

Untuk itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan buku ini. Semoga buku ini bisa memberikan manfaat khususnya untuk perbaikan kualitas pendidikan di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) dan umumnya untuk pembaca sendiri.

Surabaya, Januari 2021

Penulis

Daftar isi

KATA PENGANTAR ..... **v**
DAFTAR ISI ..... **vi**
PENDAHULUAN ..... **ix**

BAB I
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL **1**

A. Pengertian Kepemimpinan Transformasional 1
B. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasional 4
C. Ciri-Ciri Kepemimpinan Transformasional 6
D. Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Transformasional 8

BAB II
PEMBERIAN INSENTIF **11**

A. Pengertian Insentif 11
B. Jenis–Jenis Insentif 13
C. Program Insentif yang Efektif 16
D. Sistem Pemberian Insentif 18

BAB III
PENGEMBANGAN PROFESI **21**

A. Pengertian Profesi dan Pengembangan Profesi 21
B. Prinsip dan Kualitas Profesi Guru 24

C. Rendahnya Pengembangan Profesi Guru 26
D. Karakteristik Pengembangan Profesi Guru 29
E. Syarat-syarat Pengembangan Profesi Guru 30
F. Elemen atau Indikator Pengembangan Profesi 31
G. Pengembangan Profesi Keguruan.....32
H. Kegiatan Guru yang Termasuk Pengembangan Profesi ...33

BAB IV
DISIPLIN KERJA.....39
A. Pengertian Disiplin.....39
B. Jenis-jenis Disiplin Kerja.....43
C. Faktor-Faktor yang Menyebabkan Kedisiplinan 44
D. Aspek-Aspek Disiplin Kerja 44
E. Indikator-Indikator Disiplin Kerja 46

BAB V
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL.....49
A. Pengertian Kinerja 49
B. Pengertian Kinerja Guru.....50
C. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Guru 51
D. Indikator Kinerja Guru 55
E. Penilaian Kinerja Guru 59
F. Manfaat Penilaian Kinerja Guru 63

BAB VI
PENINGKATAN DISIPLIN DAN KINERJA GURU (STUDI KASUS DI SMK LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF) 65

A. Pendahuluan 65
B. Gambaran Umum Lembaga Pendidikan Ma'arif 68
C. Pembahasan.....75
D. Penutup 90

DAFTAR PUSTAKA 100
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS.....114

PENDAHULUAN

Pendidikan berperan penting untuk menyiapkan sumber daya manusia (SDM), yakni menghasilkan siswa-siswi yang berkualitas. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sudjana, 2005: 2), menjelaskan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara, peranannya pada masa yang akan datang, dan sekolah merupakan bentuk konkrit dari lembaga pendidikan.

Meski demikian, terdapat perbedaan yang jelas antara pendidikan formal, pendidikan informal, dan pendidikan nonformal. *Coombs (1985)* membedakan pengertian ketiga jenis pendidikan tersebut, yaitu: (1) p*endidikan formal adalah kegiatan yang sistematis, bertingkat/berjenjang, dimulai dari sekolah dasar sampai dengan perguruan tinggi dan yang setaraf dengannya; termasuk di dalamnya ialah kegiatan studi yang berorientasi akademis dan umum, program spesialisasi, dan latihan profesional, yang dilaksanakan dalam waktu yang terus menerus; (2) pendidikan informal adalah proses yang berlangsung sepanjang usia sehingga setiap orang memperoleh nilai, sikap, keterampilan, dan pengetahuan yang bersumber dari pengalaman hidup sehari-hari, termasuk pengaruh lingkungan, seperti lingkungan keluarga, hubungan dengan tetangga, lingkungan pekerjaan dan permainan, pasar, perpustakaan, dan media massa; dan (3) pendidikan*

nonformal ialah setiap kegiatan teroganisasi dan sistematis, di luar sistem persekolahan, yang dilakukan secara mandiri atau merupakan bagian penting dari kegiatan yang lebih luas, yang sengaja dilakukan untuk melayani peserta didik tertentu di dalam mancapai tujuan belajarnya.

Jika diurutkan, jejang pendidikan formal terdiri atas pendidikan anak usia dini (TK); pendidikan Sekolah Dasar (SD) dan Madrasah Ibtidaiyah (MI); pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs); pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA), Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK); serta pendidikan tinggi (perguruan tinggi).

Dalam penyelenggaraan pendidikan formal, para guru harus memiliki kompetensi agar menghasilkan kinerja yang baik. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Replubik Indonesia (Permendiknas) Nomor 18 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Guru dijelaskan bahwa kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Sementara itu, tinggi rendahnya kinerja guru didasarkan atas keempat kompetensi tersebut. Menurut LAN dalam Mulyasa (2009: 136), guru harus bekerja sama dengan berbagai pihak di antaranya kepala sekolah, teman sejawat guru, karyawan, maupun peserta didik demi tercapainya kinerja guru yang optimal. Kinerja guru dapat dilihat dari prestasi yang diperoleh oleh seseorang atau guru, bagaimana guru dalam melaksanakan proses pembelajaran dan mengevaluasi hasil pembelajaran, serta memberikan tindak lanjut dari evaluasi pembelajaran dan hasil kerja yang diperoleh oleh seorang guru. Di samping itu, menurut Lebinson yang dikutip oleh Mangkunegara (2007: 67), unjuk kerja atau kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Barkaitan dengan hal itu, tugas guru tidak hanya berfokus pada tujuan kinerja yang menjadi bagian dari penilaiannya, melainkan juga ditentukan oleh kedisiplinan yang tinggi. Kedisiplinan individu guru dalam bekerja juga dapat menunjukkan indikasi yang negatif sehingga dapat memengaruhi aktivitas selama proses pembelajaran.

Ada banyak faktor memengaruhi pemeliharaan dan penegakkan disiplin yang baik, di antaranya adalah kesejahteraan, pendidikan dan pelatihan, motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja (Martoyo, 2006: 165). Werther dan Davis (2003: 433) menyatakan disiplin merupakan salah satu tipe dari pelatihan untuk memperbaiki dan membentuk pengetahuan dan tingkah laku karyawan sehingga mau berusaha dan bekerja sama serta berprestasi lebih baik. Hikmat (2009: 142) menyatakan bahwa disiplin adalah suatu kondisi yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, ketentraman, keteraturan, dan ketertiban. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan disiplin kerja yang disebabkan oleh kehadiran pegawai yang tepat waktu, tidak pernah pulang sebelum jam kerja selesai, mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, mampu menggunakan waktu secara efektif, bekerja dengan kualitas kerja baik, mengikuti prosedur dan instruksi kerja dari atasan, hadir dalam setiap rapat dan berpenampilan sopan serta berpakaian sesuai aturan yang ada dapat menyebabkan kinerja karyawan semakin meningkat. Selain itu, dampak kedisiplinan guru dalam meningkatkan prestasi belajar siswa di sekolah juga dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah yang memberi peraturan-peraturan untuk proses belajar mengajar bagi peserta didik atau siswa (Gultom, 2013).

Gaya kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka memengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama (Ardana *et al.*, 2011: 179). Oleh karena itu, seorang pemimpin yang efektif, seperti kepemimpinan kepala sekolah, harus dapat memengaruhi seluruh

warga sekolah, baik tenaga pendidik maupun non-tenaga pendidik yang dipimpinnya. Tentunya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Keberhasilan organisasi sekolah banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan peran dan tugasnya. Peran adalah seperangkat sikap dan perilaku yang harus dilakukan sesuai dengan posisinya dalam organisasi. Peran tidak hanya menunjukkan tugas dan hak, tapi juga mencerminkan tanggung jawab dan wewenang dalam organisasi. Seorang kepala sekolah harus mampu menggerakkan staf guru dan staf tata usaha untuk melaksanakan fungsi supervisi. Pada akhirnya, gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat memengaruhi kinerja guru.

Kepemimpinan yang dibutuhkan dalam konteks ini adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu bentuk kepemimpinan yang dipercaya dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma baru dalam arus globalisasi. Kepemimpinan transformasional, digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan semangat karyawan sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi. Menurut Griffith (2004) kepemimpinan transformasional sangat cocok diterapkan pada lingkungan sekolah yang dinamis dan memiliki tenaga guru yang profesional, berpendidikan, dan memiliki tingkat intelektualitas yang tinggi. Kepala sekolah harus mampu memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan, menumbuhkan sikap hormat, dan kepercayaan dari bawahannya. Penelitian Griffith (2004) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki pengaruh tidak langsung terhadap peningkatan prestasi siswa melalui kepuasan staf sekolah terhadap pekerjaannya.

Di samping kebutuhan-kebutuhan yang muncul seiring dengan tugas-tugasnya, guru masih diabaikan dalam hal imbalan jasa atas partisipasi ataupun prestasinya dalam menunjang kehidupan di lingkungan sekolah. Imbalan jasa yang dimaksud adalah seperti pemberian insentif bagi guru.

Insentif merupakan suatu wujud penghargaan atas jasa seseorang kepada organisasi yang bersangkutan yang diharapkan dapat memengaruhi atau mengubah sikap atau tingkah laku guru yang berkaitan dengan tugas dan pekerjaan (Handoko, 2009). Sementara itu, Denny (1997) menjelaskan bahwa insentif yang dapat diberikan kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru adalah dalam bentuk materi, seperti uang, upah/gaji, tunjangan kelebihan jam mengajar, honor tambahan jam mengajar, dan lainnya.

Pada dasarnya, tujuan pemberian insentif merupakan salah satu bagian dalam merangsang atau menggairahkan guru agar terus menerus berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi kewajiban serta tanggung jawabnya. Selain itu, pemenuhan tersebut juga harus dibarengi dengan pengelolaan yang baik, sesuai dengan standar nasional dan landasan pembelajaran yang berlaku, agar dapat sepenuhnya mendukung pembelajaran. Oleh karena itu, pemberian insentif pada guru merupakan usaha yang harus diperhatikan dan dibangun untuk menggairahkan guru agar lebih rajin melakukan tugasnya dan dapat mencapai hasil yang lebih baik sehingga tercipta kinerja yang tinggi.

Keberhasilan prestasi atau kinerja guru yang tinggi tidak hanya didukung dengan kegiatan proses pembelajaran, tetapi guru bisa memanfaatkan dan meningkatkan aktualisasi diri atau melakukan pengembangan diri untuk memiliki kemampuan intelektual yang lebih baik dari sebelumnya. Terkait hal itu, ada beberapa faktor yang bisa meningkatkan pengembangan diri guru, yaitu melalui peningkatan pendidikan formal, mengikuti pelatihan atau lokakarya dan seminar yang sesuai dengan status pendidikannya, maupun berkarya, seperti menulis dan melakukan penelitian.

Keberhasilan pengembangan diri guru tidak hanya sebagai domain bagi guru, tetapi proses belajar siswa di sekolah dapat membawa rasa percaya

diri bagi semua guru. Jika tidak, guru pun dituntut untuk mengembangkan diri agar lebih baik dari sebelumnya. Pengembangan diri guru sering kali difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan dengan sesama teman atau sejawat guru atau dengan pimpinannya (kepala sekolah).

Menurut Zwell (2000), pengembangan diri adalah kompetensi yang dengannya orang menunjukkan keinginan untuk tumbuh, belajar, dan berkembang secara terus-menerus. Keinginan untuk tumbuh dan berkembang merupakan dorongan internal yang mendorong seseorang atau guru untuk selalu belajar, selalu menambah pengetahuan, dan selalu ingin lebih baik dari kondisi sebelumnya. Guru yang memiliki kemampuan pengembangan diri yang baik akan selalu memperbaiki kapasitas dirinya, sehingga tidak mudah puas dengan hal-hal yang telah dicapainya. Dalam konteks yang sama pula, guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik harus mampu menjalankan berbagai kebijakan dengan tujuan-tujuan tertentu dan dapat meningkatkan kinerjanya dengan lebih baik. Sementara itu, hasil penelitian Wulan (2013) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara disiplin kerja dengan kinerja guru. Dengan disiplin kerja yang lebih baik, kinerja guru pun lebih meningkat.

BAB I

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

A. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Salah satu bentuk kepemimpinan yang dipercaya dapat mengimbangi pola pikir serta refleksi dari paradigma baru dalam arus globalisasi disebut sebagai kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional, digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Selain itu, gaya kepemimpinan tranformasional dianggap efektif dalam situasi dan budaya apapun (Yukl, 2009: 4).

Menurut Hartanto (2009: 519), kepemimpinan transformasional adalah suatu cara untuk memengaruhi orang lain sehingga mereka mau dan rela memunculkan kebajikan dan kapabilitas terbaiknya di dalam proses penciptaan nilai. Sebagai konsekuensinya, para anggota dapat diharapkan bekerja dengan gairah dan semangat kerja tinggi secara berkesinambungan. Mereka juga dapat berkembang menjadi

pemimpin di lingkungannya masing-masing.

Perubahan arah kebijakan dari sentralisasi ke otonomi daerah menjadikan sekolah memiliki peranan yang lebih signifikan dalam menentukan kebijakannya sendiri. Pada sekolah yang menggunakan model manajemen berbasis sekolah, peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan upaya-upaya pembaruan dalam kependidikan, adalah sangat penting. Tanpa dibarengi kepemimpinan kepala sekolah yang aspiratif terhadap perubahan, rancangan upaya pembaruan pendidikan seideal apa pun, nampaknya tidak akan membawa hasil yang optimal. Kepemimpinan transformasional dianggap dapat menjawab tantangan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah melalui tiga unsur, yaitu karisma, konsideran individual, dan stimulasi intelektual pada diri kepala sekolah. Dalam konteks kepemimpinan, adalah penting bagi seseorang untuk dapat menanamkan pengaruhnya terhadap orang lain (Yukl, 2009: 224).

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru

dalam studi-studi kepemimpinan. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya, dan kontingensi. Burns (1978) merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Burns (1978) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai proses di mana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya.

Model kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menekankan seorang pemimpin yang mampu memotivasi para bawahannya melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan (Junaidi, 2010). Pemimpin transformasional harus

mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan, dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Menurut Hater dan Bass (1988), dinamika kepemimpinan transformasional melibatkan identifikasi pribadi yang kuat dengan pemimpin bergabung dalam visi bersama tentang masa depan, atau melampaui pertukaran kepentingan penghargaan untuk kepatuhan. Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

Yammarino dan Bass (1990) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Selanjutnya, Yammarino dan Bass (1990) juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistik, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Dengan demikian, seperti yang diungkapkan oleh Tichy dan Devanna (1990: 51) bahwa keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi, baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu.

Di samping itu, O'Leary (2001: 112) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui *status quo* atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran yang besar dalam memengaruhi kinerja guru. Apabila gaya kepemimpinan kepala sekolah cenderung ke gaya kepemimpinan transformasional yang diakui sebagai gaya kepemimpinan yang efektif, maka akan semakin tinggi kinerja seorang guru. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru adalah positif.

B. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasional

Penerapan kepemimpinan transformasional sangat potensial dalam membangun komitmen yang tinggi pada diri guru pada kininerja sehingga dapat terjadi perubahan-perubahan baru yang berarti dalam sekolah. Kepemimpinan transformasional juga akan mempermudah usaha mempercepat pertumbuhan kapasitas guru-guru dalam mengembangkan diri untuk merespons secara positif agenda reformasi sekolah tersebut.

Kepemimpinan transformasional mendorong ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi bersama, pendistribusian wewenang, dan membangun kultur organisasi sekolah. Menurut Wijaya (2005), karena kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan paradigma baru, maka dalam implementasinya perlu diperhatikan prinsip-prinsipnya sebagai berikut:

a. Simplikasi, kemampuan, dan keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis, dan transformasional.
b. Motivasi, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah ditetapkan.
c. Fasilitasi, kemampuan untuk secara efektif menfasilitasi

pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

d. Inovasi, kemampuan untuk berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan-perubahan secara baru.
e. Mobilitas, yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.
f. Tekad, yaitu tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan mengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik, serta komitmen.

Perubahan-perubahan, dalam hal sekolah menjadi komunitas pembelajar, ditentukan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional sangat efektif dalam mendukung prakarsa-prakarsa perubahan. Peters, Dobbins, dan Johnson (1996) dalam studi mereka tentang restrukturisasi dan rekulturisasi organisasi di sekolah menemukan bukti bahwa para pimpinan sekolah, khususnya dalam kapasitasnya menjalankan fungsi kekepalasekolahan *(school principalship)*, sangat berperan penting, terutama dalam dua hal. *Pertama*, mengonseptualisasikan visi untuk perubahan. *Kedua,* memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman untuk mentransformasikan visi menjadi etos dan kultur sekolah ke dalam aksi riil (Denim, 2011: 74-75).

Secara umum, ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan transformasional, yaitu:

a. Menjadi pribadi yang dapat diteladani, dipercaya, dihormati, menjadi panutan oleh para guru, dan karyawannya. Mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan sekolah.
b. Memotivasi seluruh guru dan karyawan untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat tim dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di sekolah.
c. Menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan guru

dan karyawan dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan sekolah ke arah yang lebih baik.

d. Mampu bertindak sebagai pelatih dan penasihat sekaligus pemberdaya bagi para guru dan karyawannya.

Menurut Sudrajat (2008), dalam menerapkan kepemimpinan transformasional di sekolah, beberapa hal yang perlu dipehatikan adalah sebagai berikut:

a. Berdayakan seluruh bawahan (guru dan staf) untuk melakukan hal yang terbaik untuk organisasi;
b. Berusaha menjadi pemimpin yang bisa diteladani yang didasari nilai yang tinggi;
c. Dengarkan semua pemikiran bawahan untuk mengembangkan semangat kerja sama;
d. Ciptakan visi yang dapat diyakini oleh semua orang dalam organisasi;
e. Bertindak sebagai agen perubahan dalam organisasi dengan memberikan contoh bagaimana menggagas dan melaksanakan suatu perubahan; dan
f. Menolong organisasi dengan cara menolong orang lain untuk berkontribusi terhadap organisasi.

C. Ciri-Ciri Kepemimpinan Transformasional

Adapun ciri-ciri kepemimpinan transformasional terdiri dari karismatik, inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian secara individual. Berikut penjelasannya:

1. Karismatik

   Menurut Yukl (1998), karismatik merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Bawahan mempercayai pemimpin karena

pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai, dan tujuan yang dianggapnya benar. Oleh sebab itu, pemimpin yang mempunyai karisma lebih besar dapat lebih mudah memengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Selanjutnya, kepemimpinan karismatik juga dapat memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena mereka menyukai pemimpinnya.

2. Inspirasional

Perilaku pemimpin inspirational menurut Yukl dan Fleet (dalam Bass, 1985) adalah dapat merangsang antusiame bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang mampu menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok.

3. Stimulasi Intelektual

Menurut Yukl (2009) stimulasi intelektual merupakan upaya bawahan terhadap persoalan-persoalan dan memengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan tersebut melalui perspektif baru, sedangkan oleh Bass (1996) dijelaskan bahwa melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama.

Jadi, melalui stimulasi intelektual, bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta disorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang.

Kontribusi intelektual dari seorang pemimpin pada bawahan harus didasari sebagai suatu upaya untuk memunculkan kemampuan bawahan. Hal itu dibuktikan dalam penelitian Seltzer

dan Bass (1990) bahwa aspek stimulasi intelektual berkorelasi positif dengan *extra effort*. Maksudnya, pemimpin yang dapat memberikan kontribusi intelektual senantiasa mendorong staf supaya mapu mencurahkan upaya untuk perencanaan dan pemecahan masalah.

4. Perhatian secara Individual

Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara kontak langsung *face to face* dan komunikasi terbuka dengan para pegawai. Zalesnik (1977) dalam Bass (1996) mengatakan bahwa pengaruh personal dan hubungan satu persatu antara atasan-bawahan merupakan hal terpenting yang utama. Perhatian secara individual tersebut dapat sebagai indentifikasi awal terhadap para bawahan terutama bawahan yang mempunyai potensi untuk menjadi seorang pemimpin. Sementara itu, *monitoring* merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh senior kepada yunior yang belum berpengalaman bila dibandingkan dengan seniornya.

D. Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio (1994) mengemukakan empat dimensi kepemimpinan transformasional, yakni *idealized influence, inspiration motivation, intellectual stimulation*, dan *individual consideration* (Sunarsih 2001: 106-116). Selengkapnya dijelaskan sebagai berikut:

1. Dimensi pertama: *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

   Pemimpin dengan karakter ini adalah pemimpin yang memiliki karisma dengan menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen

etika dari keputusan, serta memiliki visi dan *sence of mission*.

2. Dimensi kedua: *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasi)
   Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan memiliki antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan.
3. Dimensi ketiga: *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)
   Pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-denya dan dalam menyelesaikan permasalahan menggunakan pendekatan-pendekatan baru dengan menggunakan intelengensi dan alasan-alasan rasional.
4. Dimensi keempat: *Individualized Consideration* (Konsiderasi Individu)
   Pemimpin memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik, dan melatih bawahan. Pemimpin yang memberikan perhatian personal terhadap bawahannya. Selain itu, pemimpin harus memiliki kemampuan berhubungan dengan bawahan *(human skill*) dan berupaya untuk pengembangan karier bawahan.

Sementara itu, Robbins dan Judge (2008: 91) juga menjelaskan tentang empat komponen kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)
   3Idealized influence adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. *Idealized influence* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, di mana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan

pemimpinnya, dan mempercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)
   Inspirational motivation adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.
3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)
   Intellectual stimulation adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.
4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)
   Individualized consideration adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized consideration* dari kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

BAB II

PEMBERIAN INSENTIF

A. Pengertian Insentif

Insentif sebagai sarana motivasi yang mendorong para pegawai untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah di tentukan. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para pegawai dan keluarga mereka. Istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana - rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar kinerja pegawai atau profitabilitas organisasi.

Insentif dapat dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai kepada pegawai yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan. Insentif merupakan suatu faktor pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih baik agar kinerja pegawai dapat meningkat. Menurut Hasibuan (2006: 118), insentif adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan atas suatu organisasi atau perusahaan. Nawawi (2002: 94) menyatakan

bahwa insentif bagi organisasi atau perusahaan berarti penghargaan pada para pekerja yang telah memberikan pada para pekerja yang telah memberikan konstribusi dalam mewujudkan tujuanya melalui bekerja. Handoko (2009: 176), menyatakan bahwa pengertian insentif merupakan perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan. Sedangkan Pangabean (2002: 93), bahwa insentif adalah kompensasi yang mengaitkan gaji dengan produktivitas, insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. Jadi, insentif adalah suatu penghargaan dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi atau perusahaan kepada karyawannya dengan tujuan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan–tujuan perusahaan, dengan kata lain pemberian insentif adalah pemberian uang diluar gaji sebagai pengakuan perusahaan terhadap prestasi kerja dan kontribusi karyawannya.

Selanjutnya, Nitisemito (2002: 249) menyatakan bahwa insentif yang diberikan pada para pegawai adalah penghargaan atas kinerja dan produktifitas yang mnenguntungkan. Dengan memberikan insentif kepada para pegawai maka perusahaan harus memperhatikan lebih lanjut dampaknya terhadap para pegawai. Perusahaan atau organisasi yang terkait harus memperhatikan pegawainya secara utuh, loyalitas pegawai sampai sejauh mana prestasi kerja yang dicapai. Oleh karena itu, pemberian insentif merupakan suatu sistem yang paling efektif sebagai pendorong untuk memotivasi pegawai serta mampu memberi semangat kerja para pegawai yang tinggi. Menurut Mulyasa (2009: 34) menyatakan pemberian insentif terhadap guru akan memberikan motivasi bagi para guru untuk melaksanakan tugasnya dalam Kegiatan Belajar Mengajar (KMB) di dalam kelas. Guru akan selalu berusaha untuk menghasilkan proses pembelajaran yang berkualitas.

Ranupandojo dan Husnan (2002: 32) menyatakan bahwa ukuran pemberian insentif yang efektif, diindikasikan dalam dua hal: pertama, keadilan pembayaran upah *(internal consistency)*, dan kelayakan pembayaran upah *(external consistecy)*. Sedangkan *Internal consistency* mengacu pada pembayaran yang pantas diperoleh para pegawai atau memiliki prinsip pembagian sama rata yang merupakan hubungan pengorbanan *(input)* dengan penghasilan *(output)*. Semakin tinggi pengorbanan semakin tinggi penghasilan yang dihasilkan. Selanjutnya, *external consisitency* adalah tingkat pembayaran yang diterima pegawai berdasarkan ketentuan minimal dari perusahaan atau bisa sesuai undang-undang ketenagakerjaan (UMR Daerah).

Berdasarkan dari beberapa pengertian pemberian insentif tersebut maka dapat disimpulkan, bahwa insentif adalah dorongan pada seorang pegawai agar mau bekerja dengan baik, agar lebih dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi, dapat menambah kemauan kerja yang tinggi, serta termotivasi dalam terciptanya suatu kinerja yang berkualitas sesuai dengan tujuan perusahaan.

B. Jenis–Jenis Insentif

Jenis-jenis insentif dalam suatu perusahaan harus dituangkan secara jelas

sehingga dapat di ketahui oleh pegawai dan oleh perusahaan tersebut dapat dijadikan kontribusi yang baik untuk dapat menambah gairah kerja bagi pegawai yang bersangkutan.

Menurut Sarwoto (2000: 144), secara garis besar jenis insentif dapat digolongkan menjadi dua, yaitu:

a. Insentif Material

Uang dan Barang insentif ini dapat diberikan dalam berbagai macam, antara lain:

1) *Bonus*, terbagi atas: (1) Uang yang dibayarkan sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan,

(2) Dalam perusahaan yang menggunakan sistem insentif lazimnya beberapa persen dari laba yang melebihi jumlah tertentu dimasukkan ke dalam sebuah dana dan kemudian jumlah tersebut dibagi-bagi antara pihak yang akan diberikan bonus.

2) *Komisi* merupakan sejenis komis yang dibayarkan kepada bagian penjualan yang menghasilkan penjualan yang baik.

3) *Profit Sharing*, salah satu jenis insentif yang tertua. Dalam hal pembayarannya dapat diikuti bersama-sama pula, tetapi biasanya mencakup pembayaran berupa sebagai dan hasil laba yang disetorkan ke dalam setiap peserta.

4) *Jaminan sosial*. Insentif yang diberikan dalam bentuk jaminan sosial lazimnya diberikan secara kolektif, tidak ada unsur kompetitif dan setiap pegawai dapat memperolehnya secara rata-rata dan otomatis. Bentuk jaminan sosial berupa: (a) pemberian rumah dinas; (b) pengobatan secara cuma-cuma; (c) kemungkinan untuk pembayaran secara angsuran oleh pekerja atas barang-barang yang dibelinya dari koperasi organisasi; (d) cuti sakit; dan (e) biaya pindah.

b. Insentif Non-Material.

Insentif non material dapat diberikan dalam berbagai bentuk:

1) Pemberian gelar (*title*) secara resmi;
2) Pemberian tanda jasa;
3) Pemberian piagam penghargaan;
4) Pemberian kenaikan pangkat atau jabatan.

Selanjutnya, Siagian (2007: 268), membagi jenis-jenis insentif sebagai indikator berikut ini:

a. *Piece work* (Upah per output) adalah teknik yang digunakan untuk mendorong kinerja kerja pegawai berdasarkan hasil pekerjaan pegawai yang dinyatakan dalam jumlah unit produksi.
b. *Production bonuss* (bonus produksi) adalah Insentif yang diberikan kepada pegawai yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui.
c. *Commisions* (komisi) adalah bonus yang diterima karena berhasil melaksanakan tugas dan sering diterapkan oleh tenaga-tenaga penjualan.
d. *Executifes incentives* (Insentif eksekutif) adalah insentif yang diberikan kepada pegawai khususnya manajer atau pegawai yang memiliki kedudukan tinggi dalam suatu perusahaan, misalnya untuk membayar cicilan rumah, kendaraan bermotor atau biaya pendidikan anak.
e. *Maturity curve* (Kurva "kematangan") adalah diberikan kepada tenaga kerja, yang karena masa kerja dan golongan pangkat serta gaji tidak bisa mencapai pangkat dan penghasilan yang lebih tinggi lagi, misalnya dalam bentuk penelitian ilmiah atau dalam bentuk beban mengajar yang lebih besar dan sebagainya.

   Rencana insentif kelompok adalah kenyataan bahwa dalam banyak organisasi, kinerja bukan karena keberhasilan individual melainkan karena keberhasilan kelompok kerja yang mampu bekerja sebagai suatu tim.

Adapun pendapat Hasibuan (2006: 184-185) tentang jenis-jenis insentif yang terbagi menjadi tiga hal, yaitu:

a. Nonmaterial insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berbentuk penghargaan/pengkuhan berdasarkan prestasi kerjanya, seperti piagam, piala, atau medali.
b. Sosial insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya, seperti promosi, mengikuti pendidikan, atau naik haji.
c. Material insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang dan barang. Material insentif ini bernilai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya.

Mengacu dari beberapa pendapat tersebut serta berbagai jenis insentif yang diberikan kepada pegawai atau karyawan, maka dapat ditarik kesimpulannya untuk sebagai indikator-indikator insentif dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a) Insentif material.
   Dapat diberikan dalam bentuk: Bonus, Komisi, Pembagian laba, Kompensasi yang ditangguhkan, dan Jaminan sosial.
b) Insentif Non material.
   Dapat diberikan dalam bentuk: Pemberian piagam penghargaan, Pemberian tanda jasa, kenaikan pangkat, serta hiburan.

C. Program Insentif yang Efektif

Sebuah sistem insentif biasanya akan memiliki kesempatan sukses yang lebih besar jika semua karyawan didalam organisasi

diberi kesempatan berpastisipasi. Jika beberapa karyawan dikucilkan, mereka akan menjadi iri dan benci kepada orang- orang yang memiliki kesempatan memperoleh bayaran insentif ekstra, dan akibatnya akan kurang mau bekerja sama secara maksimal.

Program insentif yang dirancang dengan baik akan berjalan karna program tersebut didasarkan pada dua prinsip psikologis yang diterima dengan baik, yaitu: (1) Motivasi yang meningkatkan menyebabkan melejitnya kinerja, dan (2) Pengakuan merupakan faktor utama dalam motivasi.

Sebenarnya banyak program insentif yang dirancang secara tidak tepat, dan program tersebut akhirnya tersendat. Seperti yang diungkapkan oleh Simamora (2004: 635) bahwa program insentif yang baik harus memenuhi beberapa aturan sebagai berikut;

1. Sederhana
   Aturan sistem insentif haruslah ringkas, jelas, dan dapat dimegerti.
2. Spesifik
   Tidak cukup untuk mengatakan "hasilkan lebih banyak" atau "hentikan kecelakaan kerja". Para karyawan perlu mengetahui secara rinci apa yang diharapkan supaya mereka kerjakan.
3. Dapat dicapai
   Setiap karyawan harus memiliki kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu.
4. Dapat diukur
   Tujuan yang terukur merupakan landasan di mana rencana insentif dibangun. Program bernilai rupiah merupakan pemborosan jika spesifik tidak dapat dikaitkan dengan uang yang dikeluarkan.

D. Sistem Pemberian Insentif

Rivai (2005: 387) mengemukakan bahwa salah satu alasan pentingnya pembayaran insentif karena adanya ketidaksesuaian tingkat kompensasi yang dibayarkan kepada eksekutif dengan pekerja lain. Program insentif adalah salah satu cara untuk memungkinkan seluruh pekerja merasakan bersama kemakmuran perusahaan. Selain itu, ada kesadaran yang tumbuh bahwa program pembayaran tradisional seringkali tidak bagus dalam menghubungkan pembayaran dengan kinerja. Jika organisasi mau mencapai inisiatif strategis mereka, maka pembayaran perlu dihubungkan dengan kinerja sedemikian rupa sehingga pembayaran itu mengikuti tujuan karyawan dan tujuan organisasi.

Selanjutnya, Rivai (2005: 388) membagi beberapa sistem pemberian insentif kepada karyawan yang mempunyai partisipatif pada perusahaan di antaranya berupa:

1. Bonus Tahunan

   Banyak perusahaan menggantikan peningkatan pendapatan karyawan berdasarkan jasa dengan pemberian bonus kinerja tahunan, setengah tahunan atau triwulanan. Umumnya bonus ini lebih sering dibagikan sekali dalam setahun. Bonus mempunyai beberapa kelebihan dibandingkan dengan peningkatan gaji. Pertama, bonus meningkatkan arti pembayaran karena karyawan menerima upah dalam jumlah yang besar. Kedua, bonus memaksimalkan hubungan antara bayaran dan kinerja.

2. Insentif Langsung

   Tidak seperti sistem bayaran berdasarkan kinerja yang lain, bonus langsung tidak didasarkan pada rumus, kriteria khusus, atau tujuan. Imbalan atas kinerja yang kadang-kadang disebut bonus kilat ini dirancang untuk mengakui kontribusi luar biasa karyawan. Seringkali penghargaan itu berupa sertifikat, plakat, uang tunai, obligasi tabungan, atau karangan bunga.

3. Insentif Individu

Insentif individu adalah bentuk bayaran insentif paling tua dan paling populer. Dalam jenis ini, standar kinerja individu ditetapkan dan dikomunikasikan sebelumnya, dan penghargaan didasarkan pada *output* individu.

4. Insentif Tim

Insentif tim berada di antara program individu dan program seluruh organisasi seperti pembagian hasil dan pembagian laba. Insentif tim menghubungkan tujuan individu dengan tujuan kelompok.

5. Pembagian Keuntungan

Program pembagian keuntungan terbagi dalam tiga kategori. Pertama, program distribusi sekarang menyediakan persentase untuk dibagikan tiap triwulan atau tiap tahun kepada karyawan. Kedua, program distribusi yang ditangguhkan menempatkan penghasilan dalam suatu dana tujuan untuk pensiun, pemberhentian, kematian, atau cacat. Ketiga, program gabungan yang membagikan sebagian keuntungan langsung kepada karyawan, dan menyisihkan sisanya dalam rekening yang ditentukan.

6. Bagi Hasil

Program bagi hasil (*gainsharing*) dilandasi oleh asumsi adanya kemungkinan mengurangi biaya dengan menghilangkan bahan-bahan dan buruh yang mubadzir, dengan mengembangkan produk atau jasa yang baru atau yang lebih bagus, atau bekerja lebih cerdas. Biasanya program bagi hasil melibatkan seluruh karyawan dalam suatu unit kerja atau perusahaan.

BAB III

PENGEMBANGAN PROFESI

A. Pengertian Profesi dan Pengembangan Profesi

Menurut Yamin (2006: 2-3) menyatakan profesi merupakan seseorang yang menekuni pekerjaan berdasarkan keahlian, kemampuan, tehnik, dan prosedur berlandaskan intelektualitas. Dengan demikian profesi merupakan makna, bahwa profesi yang disandang oleh tenaga kependidikan atau guru, adalah suatu pekerjaan yang membutuhkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, keahlian, dan ketelatenan untuk menciptakan anak memiliki perilaku suatu sesuai dengan yang diharapkan. Selanjutnya, Danim (2011: 21) menyatakan bahwa secara terminologi, profesi dapat diartikan sebagai suatu pekerjaan yang mempersyaratkan pendidikan tinggi bagi pelakunya yang ditekankan pada pekerjaan mental bukan pekerjaan manual. Kemampuan mental yang dimaksudkan disini adalah adanya persyaratan pengetahuan teoritis sebagai instrumen untuk melakukan perbuatan praktis.

Ada tiga pilar pokok yang ditunjukkan untuk suatu profesi, yaitu pengetahuan, keahlian, dan persiapan akademik, yang dijelaskan sebagai berikut:

a. Pengetahuan adalah segala fenomena yang diketahui yang disistematisasikan sehingga memiliki daya prediksi, daya kontrol, dan daya aplikasi tertentu. Pada tingkat yang lebih tinggi, pengetahuan bermakna kapasitas kognitif yang dimiliki oleh seseorang melalui proses belajar.
b. Keahlian adalah bermakna penguasaan substansi keilmuwan yang dapat dijadikan acuan dalam bertindak. Keahlian juga bermakna kepakaran dalam cabang ilmu tertentu untuk dibedakan dengan kepakaran lainnya.
c. Persiapan akademik mengandung makna bahwa untuk mencapai derajat profesional atau memasuki jenis profesi tertentu diperlukan persyaratan pendidikan khusus, berupa pendidikan prajabatan yang dilaksanakan pada lembaga pendidikan formal, khususnya jenjang perguruan tinggi (Danim, 20011: 22).

Secara terminologi, profesi diartikan sebagai suatu pekerjaan yang mempersyaratkan pendidikan tinggi bagi pelakunya yang ditekankan pada pekerjaan: yaitu adanya persyaratan pengetahuan teoritis sebagai instrumen untuk melakukan perbuatan praktis, bukan pekerjaan manual. Jadi, suatu profesi harus memiliki tiga pilar pokok, yaitu pengetahuan, keahlian, dan persiapan akademik. Kata profesi identik dengan keahlian, seseorang yang melakukan tugas profesi juga sebagai seorang ahli (*expert*). Sedangkan pengembangan profesi adalah kegiatan guru dalam rangka pengamalan ilmu dan pengetahuan, teknologi dan ketrampilan untuk meningkatkan mutu, baik bagi proses belajar mengajar dan profesionalisme tenaga kependidikan lainnya. Macam kegiatan guru yang termasuk kegiatan pengembangan profesi adalah: (1) mengadakan penelitian

dibidang pendidikan, (2) Menemukan teknologi tepat guna dibidang pendidikan, (3) Membuat alat pelajaran/peraga atau bimbingan, (4) Menciptakan karya tulis, (5) Mengikuti pengembangan kurikulum (Zainal A. dan Elham R., 2007: 155).

Pengembangan profesi seperti yang dimaksud dalam petunjuk teknis jabatan fungsional guru dan angka kreditnya, adalah kegiatan guru dalam rangka pengamalan ilmu dan pengetahuan, teknologi dan ketrampilan untuk peningkatan mutu baik bagi proses belajar mengajar dan profesionalisme tenaga kependidikan lainnya maupun dalam rangka menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi pendidikan. Sedangkan unsur Pengembangan profesi sifatnya wajib bagi guru yang telah menduduki pangkat/jabatan guru Pembina, hal ini dikarenakan pangkat jabatan guru Pembina diharapkan tumbuh daya analisis, kritis serta mampu memecahkan masalah dalam lingkup tugasnya.

Pengembangan profesi adalah usaha profesi yaitu setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk meningkatkan profesi mengajar dan mendidik. Usaha mengembangkan profesi ini bisa timbul dari dua segi, yaitu dari segi eksternal, yaitu pimpinan yang mendorong guru untuk mengikuti penataran atau kegiatan akademik yang memberikan kesempatan guru untuk belajar lagi, sedangkan dari segi internal, guru dapat berusaha belajar sendiri untuk dapat berkembang dalam jabatannya. Sedangkan kualitas pendidikan dan hasil pembelajaran akan terletak pada bagaimana pendidik (guru) melaksanakan tugasnya secara profesional. Oleh karena itu, upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh guru yang profesional dan berkualitas. Dengan kata lain, perbaikan kualitas pendidikan harus berpangkal dari guru dan berujung dari guru pula. Hal ini jelas menuntut kualitas penyelenggaraan pendidikan yang baik serta guru yang profesional, agar kualitas hasil pendidikan dapat benar-benar berperan optimal dalam kehidupan masyarakat.

Untuk itu guru dituntut untuk selalu berpikir dan bertidak kreatif dalam memperbaiki, mengembangkan diri dalam membangun dunia pendidikan.

Dari pemahaman atas pengertian profesi dan pengembangan profesi guru maka dapat disimpulkan bahwa Pengembangan profesi guru merupakan kegiatan guru dalam rangka pengamalan ilmu dan pengetahuan, teknologi dan ketrampilan untuk meningkatkan mutu, baik bagi proses belajar mengajar dan profesionalisme tenaga kependidikan lainnya. Sedangkan macam kegiatan guru yang termasuk sebagai kegiatan pengembangan profesinya, yakni: Program magang, Kemitraan sekolah, Belajar jarak jauh, Pelatihan berjenjang dan khusus, Kursus singkat di lembaga pendidikan lainnya, Pembinaan internal oleh sekolah, Pendidikan lanjut atau perguruan tinggi, Diskusi masalah pendidikan, seminar, workshop, penelitian, penulisan buku atau bahan ajar, pembuatan media pembelajaran dan pembuatan karya teknologi atau seni.

B. Prinsip dan Kualitas Profesi Guru

Pegambangan profesi guru merupakan kebutuhan. Benar bahwa mutu pendidikan bukan hanya ditentukan oleh guru, melainkan melalui mutu masukan (siswa), sarana, manajemen, dan faktor-faktor eksternal lainnya. Akan tetapi seberapa banyak siswa mengalami kemajuan dalam belajarnya, banyak bergantung kepada kepiawaian guru dalam membelajarkan siswa.

Syaefudin dan Kurniatun (2005) memberikan beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam penyelenggaraan pengembangan profesi untuk tenaga kependidikan, yaitu:

1. Dilakukan untuk semua jenis tenaga kependidikan (baik untuk tenaga struktural, fungsional, maupun teknis).
2. Berorientasi pada perubahan tingkah laku dalam rangka peningkatan kemampuan profesional dan untuk teknis

pelaksanaan tugas harian sesuai posisi masing-masing.

3. Dilaksanakan untuk mendorong meningkatnya kontribusi setiap individu terhadap organisasi pendidikan.
4. Dirintis dan diarahkan untuk mendidik dan melatih seseorang sebelum maupun sesudah menduduki jabatan/posisi.
5. Dirancang untuk memenuhi tuntutan pertumbuhan dalam jabatan, pengembangan profesi, pemecahan masalah, kegiatan-kegiatan remedial, pemeliharaan motivasi kerja, dan ketahanan organisasi pendidikan.

Pengembangan yang menyangkut jenjang karier sebaiknya disesuikan dengan kategori masing-masing jenis tenaga kependidikan itu sendiri.

Selain itu, kualitas profesi guru ditunjukkan dalam lima unjuk kerja sebagai berikut:

1. Keinginan untuk selalu menampilkan perilaku yang mendekati standar ideal.
2. Meningkatkan dan memelihara citra profesi.
3. Keinginan untuk senantiasa mengejar kesempatan pengembangan profesi yang dapat meningkatkan dan memperbaiki kualitas pengetahuan dan ketrampilannya.
4. Mengejar kualitas dan cita-cita dalam profesi.
5. Memiliki kebanggaan terhadap profesinya.

   Undang-undang Guru dan Dosen (pasal 7 ayat 1) menjelaskan prinsip profesi guru yang mencakup karakteristik sebagai berikut: (a) memiliki bakat, minat, panggilan dan idealisme, (b) memiliki kualifikasi pendidikan dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas, (c) memiliki kompetrensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas, (d) memiliki ikatan kesejawatan dan kode etik profesi, (e) bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesian, (f) memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja, (g)

memiliki kesempatan untuk mengembangkan profesi secara berkelanjutan, (h) memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesian, dan (i) memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan keprofesian.

Kebanyakkan prinsip/cara yang dilakukan oleh guru untuk menyesuaikan dengan perubahan, baik itu secara perorangan, kelompok, atau dalam satu sistem yang diatur oleh lembaga sekolah. Menurut Mulyasa (2006) menyebutkan bahwa pengembangan guru dapat dilakukan dengan cara pelatihan kerja dan pelatihan pelayanan.

C. Rendahnya Pengembangan Profesi Guru

Upaya pengembangan profesi kependidikan ini dilakukan karena beberapa alasan terkait rendahnya profesionalisme pendidik, yaitu:

a. Masih banyak guru yang belum menekuni pekerjaannya dengan totalitas.
b. Rentan dan rendahnya kepatuhan guru terhadap norma dan etika profesi kependidikan.
c. Masih belum berfungsinya peran PGRI sebagai organisasi profesi yang berupaya untuknmeningkatkan kualitas anggotanya.
d. Masih belum terintegrasinya perbedaan pendapat terkait proporsi materi ajar yang diberikan oleh calon guru.

Menghadapi berbagai tantangan dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan nasional, diperlukan guru berkualitas yang mampu mewujudkan kinerja profesi, modern, dalam nuansa pendidikan dengan dukungan kesejahteraan yang memadai dan berada dalam lindungan kepastian hukum. "Guru" adalah suatu sebutan bagi jabatan, posisi dan profesi bagi seseorang yang mengabdikan dirinya dalam bidang pendidikan memalui interaksi

edukatif secara terpola, formal, dan sistematis. Saat ini telah lahir Undang-Undang Nomor 14 tahun 2006 tentang Guru dan Dosen sebagai satu landasan konstitusional yang sekaligus sebagai payung hukum yang memberikan jaminan bagi para guru dan dosen secara profesi, sejahtera, dan terlindungi. Sedangkan undang-undang guru sangat diperlukan dengan tujuan:

a. mengangkat harkat citra dan martabat guru,
b. meningkatkan yanggung jawab profesi guru sebagai pengajar, pendidik, pelatih, pembimbing, dan manajer pembelajaran,
c. memberdayakan dan mendayagunakan profesi guru secara optimal,
d. memberikan jaminan kesejahteraan dan perlindungan terhadap profesi guru,
e. meningkatkan mutu pelayanan dan hasil pendidikan, mendorong peran serta masyarakat dan kepedulian terhadap guru.

Jadi peran dan tugas pokok guru adalah guru sebagai pengajar dan juga sebagai pendidik, guru sebagai pengajar, pendidik, dan juga agen pembaruan dan pembangunan masyarakat, guru yang berkewenangan berganda sebagai pendidik profesional dengan bidang keahlian lain selain kependidikan.

Sedikitnya ada enam tugas dan tanggung jawab guru dalam mengembangkan profesinya, yaitu: guru bertugas sebagai pengajar, guru bertugas sebagai pembimbing, guru bertugas sebagai administrator kelas, guru bertugas sebagai pengembang kurikulum, guru bertugas untuk mengambangkan profesi, guru bertugas untuk membina hubungan dengan masyarakat.

Danim (2011: 23) menjelaskan bahwa peningkatan untuk pengembangan profesi guru dimaksudkan untuk memenuhi tiga kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan sosial untuk meningkatkan kemampuan sistem

pendidikan yang efisien dan manusiawi serta melakukan adaptasi untuk penyusunan kebutuhan-kebutuhan sosial.

2. Kebutuhan untuk menemukan cara-cara untuk membantu staff pendidikan dalam rangka mengembangkan pribadinya secara luas.
3. Kebutuhan untuk mengembangkan dan mendorong kehidupan pribadinya, seperti halnya membantu siswanya dalam mengembangkan keinginan dan keyakinan untuk memenuhi tuntutan pribadi yang sesuai dengan potensi dasarnya.

Dalam usaha pengembangan profesi, pihak-pihak yang mempunyai tanggung jawab melakukannya adalah kewajiban pemerintah dan pemerintah daerah. Artinya pemerintah dan pemerintah daerah wajib membina dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi guru. Hanya saja, mengingat yang hampir setiap hari bertemu dengan guru di sekolah adalah kepala sekolah dan bukan pembina yang lain-lainnya sehingga kepala sekolah yang paling banyak bertanggungjawab dalam pembinaan dan pengembangan guru. Oleh karena itu, selain tugas kepala sekolah sebagai administrator di sekolah yang tidak boleh dilupakan karena sangat penting, haruslah diikutsertakan pada pembinaan guru di sekolah yang dipimpinnya.

Keberhasilan pendidikan sangat ditentukan oleh kepala sekolah dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, menyelaraskan sumber daya pendidikan. Kepemimpinannya sebagai faktor pendukung untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, termasuk sasaran. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu memobilisasi sumber daya sekolah, perencanaan, evaluasi program, kurikulum, pembelajaran, pengelolaan personalia, sarana dan sumber belajar, keuangan, pelayanan siswa, hubungan dengan masyarakat, dan penciptaan iklim kondusif.

D. Karakteristik Pengembangan Profesi Guru

Sesuatu pekerjaan itu dapat dipandang sebagai suatu profesi apabila minimal telah memadai hal-hal sebagai berikut:

a. Memiliki cakupan ranah kawasan pekerjaan atau peyanan khas, definitif dan sangat penting dibutuhkan masyarakat.
b. Para pengemban tugas pekerjaan atau pelayanan tersebut telah memiliki kawasan, pemahaman dan penguasaan pengetahuan serta perangkat teoritis yang relevan secara luas dan mendalam, menguasai perangkat kemahiran teknis kerja pelayanan memadai persyaratan standarnya, memiliki sikap profesi dan semangat pengabdian yang positif dan tinggi, serta kepribadian yang mantap dan mandiri dalam menunaikan tugas yang diembannya dengan selalu mempedomani dan mengindahkan kode etika yang digariskan institusi (organisasi) profesinya.
c. Memiliki sistem pendidikan yang mantap dan mapan berdasarkan ketentuan persyaratan standarnya bagi penyiapan maupun pengembangan tenaga pengemban tugas pekerjaan profesional yang bersangkutan, yang lazimnya diselenggarakan pada jenjang pendidikan tinggi berikut lembaga lain dan organisasi profesinya yang bersangkutan.
d. Memiliki perangkat kode etik profesional yang telah disepakati dan selalu dipatuhi serta dipedomani para anggota pengemban tugas pekerjaan atau pelayan profesional yang bersangkutan.
e. Memilki organisasi profesi yang menghimpun, membina, dan mengembangkan kemampuan profesional, melindungi kepentingan profesional serta memajukan kesejahteraan anggotanya dengan senantiasa mengindahkan kode etikanya dan ketentuan organisasinya.
f. Memiliki jurnal dan sarana publikasi profesional lainnya

yang menyajikan berbagai karya penelitian dan kegiatan ilmiah sebagai media pembinaan dan pengembangan para anggotanya serta pengabdian kepada masyarakat dan khazanah ilmu pengetahuan yang menopang profesinya.

g. Memperoleh pengakuan dan penghargaan yang selayaknya baik secara social (masyarakat) dan secara legal (dari pemerintah yang bersangkutan atas keberadaan dan kemanfaatan profesi termaksud).

E. Syarat-syarat Pengembangan Profesi Guru

Menurut Richey yang dikutip oleh Arikunto (2009: 235) ciri-ciri dan syarat-syarat pengembangan profesi sebagai berikut:

a. Lebih mementingkan pelayanan kemanusiaan yang ideal dibandingkan dengan kepentingan pribadi.
b. Seorang pekerja profesional, secara aktif memerlukan waktu yang panjang untuk mempelajari konsep-konsep serta prinsip-prinsip pengetahuan khusus yang mendukung keahliannya.
c. Memiliki kualifikasi tertentu untuk memasuki profesi tersebut serta mampu mengikuti perkembangan dalam pertumbuhan jabatan.
d. Memiliki kode etik yang mengatur keanggotaan, tingkah laku, sikap dan cara kerja.
e. Membutuhkan suatu kegiatan yang sangat tinggi.
f. Adanya organisasi yang dapat meninggalkan standar pelayanan, disiplin diri dalam profesi, serta kesejahteraan anggotanya.
g. Memberikan kesempatan untuk memajukan, spesialisasi, dan kemandirian.
h. Memandang profesi suatu karier hidup (*alive career*) dan menjadi seorang anggota yang permanen.

Selanjutnya, Arikunto (2009: 236) menunjukkan beberapa

persyaratan suatu pekerjaan disebut sebagai pengembangan profesi guru, yaitu:

a. Adanya pengakuan dari masyarakat dan pemerintah mengenai bidang layanan tertentu yang hanya dapat dilakukan karena keahlian tertentu dengan kualifikasi tertentu yang berbeda dengan profesi lain.
b. Bidang ilmu yang menjadi landasan teknik dan prosedur kerja yang unik.
c. Memerlukan persiapan yang sengaja dan sistematis sebelum orang mengerjakan pekerjaan profesi tersebut.
d. Memiliki mekanisme yang diperlukan untuk melakukan seleksi secara efektif sehingga hanya yang dianggap kompetitiflah yang diperbolehkan melaksanakan bidang pekerjaan tersebut.
e. Memiliki organisasi profesi, disamping untuk melindungi kepentingan anggotanya, juga berfungsi untuk meyakinkan agar para anggotanya menyelenggarakan layanan keahlian terbaik yang dapat diberikan.

F. Elemen atau Indikator Pengembangan Profesi

Menurut Arikunto (2009: 245), tolak ukur atas kegiatan guru yang termasuk kegiatan pengembangan profesi ditunjukkan melalui indikator-indikator di antaranya sebagai berikut:

1. Mengadakan penelitian dibidang pendidikan;
2. Menemukan teknologi tepat guna dibidang pendidikan;
3. Membuat alat pelajaran/peraga atau bimbingan;
4. Menciptakan karya tulis;
5. Mengikuti pengembangan kurikulum.

Secara umum, ciri dan syarat-syarat di atas dapat digunakan sebagai kriteria atau tolok ukur keprofesionalan guru. Selanjutnya, kriteria ini akan berfungsi ganda, yaitu:

a. Mengukur sejauh mana guru-guru di Indonesia telah memenuhi kriteria profesionalisasi.
b. Dijadikan titik tujuan yang akan mengarahkan segala upaya menuju profesionalisasi guru.

G. Pengembangan Profesi Keguruan

Arikunto (2009: 321) membagi beberapa hal yang terkait dengan kegiatan guru sebagai usaha untuk perubahan dan pengembangan profesinya di bidang keguruan (pendidikan), di antaranya yaitu:

1. Tanggung Jawab Guru

   Paling sedikit ada enam tugas dan tanggung jawab guru dalam mengembangkan profesinya, yakni:

   a. Guru bertugas sebagai pengajar.
   b. Guru bertugas sebagai pembimbing.
   c. Guru bertugas sebagai administrator kelas.
   d. Guru bertugas sebagai pengembang kurikulum.
   e. Guru bertugas untuk mengembangkan profesi.
   f. Guru bertugas untuk membina hubungan dengan masyarakat.

   Tugas dan tanggung jawab di atas merupakan tugas pokok profesi guru. Guru sebagai pengajar lebih menekankan kepada tugas dalam merencanakan dan melaksanakan pelajaran. Tugas dan tanggung jawab guru sebagai pembimbing memberi tekanan kepada tugas memberikan bantuan kepada siswa dalam memecahkan masalah yang dihadapinya. Tugas dan tanggung jawab sebagai administrator kelas pada hakikatnya merupakan jalinan antara ketatalaksanaan bidang pengajaran dan ketatalaksanaan pada umumnya. Tanggung jawab mengembangkan kurikulum membawa implikasi bahwa

guru dituntut untuk selalu untuk mencari gagasan-gagasan baru, penyempurnaan praktik pendidikan, khususnya dalam praktik pengajaran. Tanggung jawab mengembangkan profesi pada dasarnya ialah tuntutan dan panggilan dan untuk selalu mencintai, menghargai, menjaga dan meningkatkan tugas dan tanggungf jawab profesinya. Tanggung jawab dalam membina hubungan dengan masyarakat berarti guru harus dapat berperan menempatkan sekolah sebagai bagian integral dari masyarakat serta sekolah sebagai pembaharu masyarakat.

7. Peran dan Tugas Guru

   Sepanjang sejarah perkembangannya, rumusan profil tenaga pengajar (Guru) ternyata bervariasi, tergantung kepada cara mempersepsikan dan memandang apa yang terjadi peran dan tugas pokoknya:

   a. Guru sebagai pengajar.
   b. Guru sebagai pengajar dan juga sebagai pendidik.
   c. Guru sebagai pengajar, pendidik, dan juga agen pembaruan dan pembangunan masyarakat.
   d. Guru yang berkewenangan berganda sebagai pendidik profesional dengan bidang keahlian lain selain kependidikan.

H. Kegiatan Guru yang Termasuk Pengembangan Profesi

Menurut Danim (2011: 94) dalam mengembangkan profesi guru dapat dilakukan melalui berbagai strategi dalm bentuk pendidikan dan pelatihan (diklat) maupun bukan diklat, antara lain:

1. Pendidikan dan Pelatihan

   a. In-house training (IHT)

   Pelatihan dalam bentuk IHT adalah pelatihan yang dilaksanakan secara internal dikelompok kerja guru, sekolah, atau tempat lain yang ditetapkan untuk

menyelenggarakan pelatihan. Strategi pembinaan melalui IHT dilakukan berdasarkan pemikiran bahwa sebagian kemampuan dalam meningkatkan kompetensi dan karier guru tidak harus dilakukan secara eksternal, tetapi dapat dilakukan oleh guru yang memiliki kompetensi yang belum dimiliki oleh guru lain. Dengan strategi ini diharapkan dapat menghemat waktu dan biaya.

b. Program Magang

Program magang adalah pelatihan yang dilaksanakan didunia kerja atau industri yang relevan dalam rangka meningkatkan kompetensi profesional guru. Program magang ini diperuntukan bagi guru dan dapat dilakukan selama periode tertentu, misalnya, magang disekolah tertentu untuk belajara menejemen kelas atau menejemen sekolah efektif. Program magang dipilih sebagai alternatif pembinaan dengan alasan bahwa keterampilan tertentu yang memerlukan pengalaman nyata.

c. Kemitraan Sekolah

Pelatihan melalui kemitraan sekolah dapat dilaksanakan antara sekolah yang baik dan kurang baik, antara sekolah negeri dan swasta. Jadi pelaksanaannya dapat dilakukan di sekolah atau di tempat mitra sekolah. Pembinaan lewat mitra sekolah diperlukan dengan alasan bahwa beberapa keunikan atau kelebihan yang dimiliki mitra, misalnya, dibidang menejemen sekolah atau kelas.

d. Belajar Jarak Jauh

Pelatihan melalui belajar jarak jauh dapat dilaksanakan tanpa menghadirkan instruktur dan peserta pelatihan dalam satu tempat tertentu, melainkan dengan sistem pelatihan melalui internet dan sejenisnya. Pembinaan lewat belajar jarak jauh dilakukan dengan pertimbangan bahwa tidak semua guru terutama di daerah terpencil.

e. Pelatihan Berjenjang dan Khusus

Pelatihan jenis ini dilaksanakan di lembaga-lembaga pelatihan yang diberi wewenang, di mana program disusun secara berjenjang mulai dari jenjang dasar, menengah, lanjut, dan tinggi. Jenjang pelatihan disusun berdasarkan tingkat kesulitan dan jenis kompetensi. Pelatihan khusus (spesialisasi) disediakan berdasarkan kebutuhan khusus atau disebabkan adanya perkembangan baru dalam keilmuan tertentu

f. Kursus Singkat di Perguruan Tinggi atau Lembaga Pendidikan Lainnya

Kursus singkat dimaksud untuk melatih meningkatkan kemampuan guru dalam beberapa kemampuan melakukan penelitian tindakan kelas, menyusun karya ilmiah, merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran.

g. Pembinaan Internal oleh Sekolah

Pembinaan internal ini dilaksanakan oleh kepala sekolah dan guru-guru yang memiliki kewenangan membina, melalui rapat dinas, rotasi tugas mengajar, pemberian tugas-tugas internal tambahan, dan diskusi dengan teman sejawat.

h. Pendidikan Lanjut

Pembinaan profesi guru melalui pendidikan lanjut juga merupakan alternatif bagi peningkatan kualifikasi dan kompetensi guru. Pengikutsertaan guru dalam pendidikan lanjut ini dapat dilaksanakan dengan memberikan tugas belajar baik dalam maupun luar negeri bagi guru yang berprestasi. Pelaksanaan pendidikan lanjut ini akan menghasilkan guru-guru pembina yang dapat membantu guru-guru lain dalam upaya pengembangan profesi.

2. Nonpendidikan dan Pelatihan
   a. Diskusi masalah pendidikan
      Diskusi ini diselenggarakan secara berkala dengan topik diskusi sesuai dengan masalah yang dialami di sekolah.
   b. Seminar
      Pengikutsertaan guru dalam kegiatan seminar dan pembinaan publikasi ilmiah juga dapat menjadi model pembinaan berkelanjutan bagi peningkatan keprofesian guru. Kegiatan ini memberikan peluang kepada guru untuk berinteraksi secara ilmiah dengan kolega seprofesinya berkaitan dengan hal-hal terkini dalam hal upaya peningkatan kualitas pendidikan.
   c. Workshop
      Kegiatan ini dilakukan untuk menghasilkan produk yang bermanfaat bagi pembelajaran, peningkatan kompetensi maupun pengembangan karirnya. Workshop dapat dilakukan misalnya dalam kegiatan menyusun KTSP, analisis kurikulum, pengembangan silabus, penulisan rencana pembelajaran.
   d. Penelitian
      Penelitian dapat dilakukan guru dalam bentuk penelitian tindakan kelas, penelitian eksperimen, ataupun jenis lain dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran.
   e. Penulisan Buku/Bahan Ajar
      Bahan ajar yang ditulis oleh guru dapat berbentuk diktat, buku pelajaran, ataupun buku dalam bidang pendidikan.
   f. Pembuatan Media Pembelajaran
      Media pembelajaran yang dibuat oleh guru dapat berbentuk alat peraga, alat praktikum sederhana, maupun bahan ajar elektronik atau pembelajaran.

g. Pembuatan Karya Teknologi/Karya Seni
Karya teknologi/seni yang dibuat guru dapat berupa karya yang bermanfaat untuk masyarakat atau kegiatan pendidikan serta karya seni yang memiliki nilai estetika yang diakui oleh masyarakat.

BAB IV

DISIPLIN KERJA

A. Pengertian Disiplin

Menurut pendapat Werther Jr. yang dikutip oleh Manullang (2002: 96), menyatakan bahwa disiplin adalah upaya manajemen untuk mengusahakan agar karyawan mentaati standar/peraturan-peraturan dalam organisasi. Ia menganggap bahwa disiplin sebagai suatu latihan untuk mengubah dan mengoreksi pengetahuan, sikap dan perilaku sehingga karyawan akan berusaha untuk bekerja

sama dan meningkatkan kinerjanya bagi perusahaan. Sedangkan Manullang (2002: 56) berpendapat bahwa disiplin adalah melaksanakan apa yang telah disetujui bersama antara pimpinan dengan para pekerja baik persetujuan tertulis, lisan ataupun berupa peraturan-peraturan dan kebiasaan-kebiasaan. Menurut Nitisemito (2004: 106), disiplin adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai denagan peraturan dari organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Sementara itu, Saydam (2006: 284) menyatakan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan

mentaati segala norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya.

Dari pendapat para ahli di atas, terlihat jelas bahwa faktor–faktor terpenting dari disiplin kerja adalah sikap dan perilaku yang taat dan tunduk pada peraturan yang ada dengan penuh kesadaran. Sehubungan dengan hal tersebut di atas penulis merumuskan disiplin kerja adalah suatu sikap pegawai, tingkah laku pegawai, dan perbuatan pegawai yang sesuai dengan peraturan organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Menurut Schermerhorn (2010: 470), disiplin adalah tindakan memengaruhi perilaku melalui teguran. Mathis dan Jackson (2009: 498) menyebutkan, disiplin adalah suatu bentuk pelatihan yang memberlakukan aturan organisasi. Selanjutnya, menurut Snell dan Bohlander (2010: 590), disiplin diterapkan sebagai sarana yang konstruktif untuk mendapatkan karyawan agar sesuai dengan standar kinerja yang dapat diterima. Mondy (2008: 670) menyatakan, disiplin berarti status pengendalian diri seseorang karyawan, sebagai tanda ketertiban dan kerapihan dalam melakukan kerja sama dari sekelompok unit kerja di dalam suatu organisasi.

Sementara itu, Newstorm dan Davis (2002: 236) mendefinisikan disiplin sebagai kegiatan manajemen untuk mendorong standar/ tujuan suatu organisasi. Menurut Wirawan (2009: 138), disiplin adalah sikap dan perilaku kepatuhan terhadap peraturan organisasi, prosedur kerja, kode etik, dan norma budaya organisasi yang lainnya, yang harus dipatuhi dalam memproduksi suatu produk dan melayani konsumen organisasi. Sedangkan Hikmat (2009: 142) menyatakan bahwa disiplin adalah suatu kondisi yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, ketenteraman, keteraturan, dan ketertiban. Dari pandangan tersebut tampak bahwa masalah ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban merupakan hal penting, karena dengan adanya pendisiplinan dari seluruh anggota organisasi maka suatu organisasi dapat mencapai tujuan organisasi tersebut.

Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal. Hal itu sesuai pendapat Hasibuan (2006: 193), kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawab. Jadi dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik bukan atas paksaan. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik sulit bagi organisasi tersebut untuk mewujudkan tujuannya sehingga kedisiplinan karyawan merupakan salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi/perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Secara umum dapat disebutkan bahwa tujuan utama disiplin kerja adalah demi kelangsungan organisasi atau perusahaan sesuai dengan motif organisasi atau perusahaan yang bersangkutan baik hari ini maupun hari esok. Menurut Wirawan (2009: 7) beberapa tujuan disiplin adalah: (1) memotivasi karyawan, (2) mempertahankan hubungan saling menghormati, (3) meningkatkan kinerja karyawan, (4) meningkatkan moril, semangat kerja, etos kerja, serta efektifitas dan efisiensi kerja. (5) meningkatkan kedamaian industrial dan kewargaan organisasi.

Dalam dunia pendidikan disiplin kerja adalah ketaatan para pelaku pendidikan dan tanggung jawab yang sebaiknya merupakan cermin dari kesadaran dan amanah dalam menjalankan tugas sebagai pengabdian pada nilai-nilai kebenaran, baik untuk kepentingan negara, bangsa maupun atas dasar kepentingan hidup beragama. Salah

satu aspek hubungan internal karyawan yang sulit untuk dilaksanakan adalah tindakan disipliner. Terkait konsep pendekatan tindakan disipliner, Mondy (2008: 163-164) menjelaskan tiga pendekatan yaitu: (1) aturan tungku panas; menurut pendekatan ini tindakan disipliner harus memiliki konsekuensi-konsekuensi sebagai berikut: membakar dengan segera, memberikan peringatan, memberikan hukuman yang konsisten dan membakar tanpa pandang bulu; (2) tindakan disipliner progresif; dengan tujuan mengkomunikasikan secara formal isu-isu permasalahan kepada karyawan secara langsung dan tepat sehingga mereka dapat meningkatkan kinerjanya; (3) tindakan disipliner tanpa hukuman; proses memberi karyawan cuti dibayar untuk memikirkan tentang mau tidaknya ia mengikuti peraturan dan tetap bekerja untuk perusahaan.

Pendisiplinan merupakan tindakan organisasi terhadap para anggota organisasi sebagai reaksi terhadap pelanggaran yang dilakukan para anggotanya. Newstorm (2007: 236) menjelaskan bahwa dua jenis disiplin yaitu: (1) disiplin preventif adalah tindakan untuk mendorong para karyawan untuk mengikuti aturan dan kebiasaan, dengan demikian tidak akan terjadi pelanggaran; (2) disiplin korektif adalah tindakan yang diikuti oleh pelanggaran atas sebuah aturan. Hal ini mencari kelemahan lebih jauh, sehingga tindakan di masa yang akan dating akan sesuai dengan standar. Pendapat tersebut di atas sesuai dengan pendapat Siagian (2009: 305-306).

Uraian tersebut menunjukkan bahwa suatu lembaga merupakan sistem yang harus melaksanakan prinsip pembinaan dan pengendalian melalui penerapan kedisiplinan preventif dan korektif, sehingga lembaga pendidikan akan menjadi teladan bagi masyarakat. Menurut Atmodiwiryo (2005: 236), beberapa aspek yang merupakan inti dari disiplin, seperti: sikap mental merupakan unsur atau aspek utama dari disiplin, pengetahuan tentang sistem aturan, perilaku, norma, kriteria dan standar.

B. Jenis-jenis Disiplin Kerja

Dalam setiap organisasi yang diinginkan adalah jenis disiplin yang timbul dari diri sendiri atas dasar kerelaan dan kesadaran. Akan tetapi dalam kenyataan selalu menyatakan bahwa disiplin itu lebih banyak disebabkan oleh adanya paksaan dari luar. Untuk itu perlu adanya pelaksanaan kegiatan pendisiplinan yang mencakup disiplin preventif dan disiplin korektif. Menurut Handoko (2009: 208) mengemukakan mengenai disiplin kerja, ada dua tipe kegiatan pendisiplinan yaitu:

a) Disiplin Preventif

Disiplin preventif merupakan kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para pekerjanya untuk mengikuti berbagai standard dan aturan sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Lebih utama dalam hal ini adalah dapat ditumbuhkan *self discipline* (disiplin diri) pada setiap pekerja tanpa kecuali. Untuk memungkinkan iklim yang penuh disiplin kerja tanpa paksaan tersebut, tentunya diperlukan standar atau aturan itu sendiri bagi setiap pekerja, dengan demikian dapat dicegah kemungkinan-kemungkinan timbulnya pelanggaran-pelanggaran atau penyimpangan dari standar yang telah ditentukan.

b) Disiplin Korektif

Disiplin korektif merupakan kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran yang telah terjadi terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran lebih lanjut, kegiatan korektif ini dapat berupa suatu hukuman atau tindakan pendisiplinan (*dicipline action*) yang wujudnya berupa *scorsing*. Semua bentuk pendisiplinan tersebut harus bersifat positif dan tidak membuat pekerja merasa terbelakang dan kurang bergairah dalam bekerja dan bersifat mendidik serta dapat mengoreksi kekeliruan agar di masa mendatang tidak terulang kesalahan yang sama.

C. Faktor-Faktor yang Menyebabkan Kedisiplinan

Terdapat beberapa faktor yang dapat menentukan kedisiplinan dari karyawan dalam sustu organisasi. Selain itu, juga terdapat beberapa indikator yang dapat memengaruhi tinggi rendahnya disiplin dari karyawan. Tohardi (2002) dalam Siwantara menyebutkan ada beberapa faktor yang menentukan disiplin kerja karyawan: (1) *funishment and reward*, (2) motivasi, (3) keteladanan pemimpin, (4) lingkungan sosial yang kondusif, (5) lingkungan fisik yang nyaman. Sedangkan Hasibuan (2009) masih dalam Siwantara menyebutkan tentang indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, antara lain: (1) tujuan dan kemampuan, (2) teladan pemimpin, (3) balas jasa, (4) keadilan, (5) waskat, (6) sanksi hukuman, (7) ketegasan, (8) hubungan kemanusiaan.

Menurut Susilo (2007: 165) bahwa faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja karyawan antara lain motivasi, pendidikan dan pelatihan, kepemimpinan, kesejahteraan serta penegakan disiplin. Berbeda dengan pendapat Hasibuan (2007: 194) yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja adalah tujuan dan kemampuan, teladan kepemimpinan, balas jasa, keadilan, sanksi hukum, ketegasan dan hubungan kemanusiaan. Lain halnya dengan pendapat Pratiwiningsih (2006) dalam penelitiannya menyatakan faktor gaji, kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi memengaruhi disiplin kerja karyawan.

D. Aspek-Aspek Disiplin Kerja

Displin kerja mempunyai beberapa aspek yang dapat terlihat dari perilaku guru yang dapat diamati. Menurut Prijodarminto (1994) dalam Amanah Agustin menjelaskan disiplin mempunyai tiga aspek. Tiga Aspek tersebut yaitu:

1) Sikap mental atau *attitude*, yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan pengendalian pikiran

dan pengendalian watak.

2) Pemahaman yang baik mengenai sistem atau perilaku, norma kriteria dan standar yang sedemikian rupa sehingga memiliki pemahaman yang mendalam atau kesadaran akan aturan, norma, kriteria dan standar tersebut merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan.
3) Sikap kelakuan yang secara wajar yang menunjukkan kesungguhan hati untuk mentaati segala hal secara cermat dan tertib.

Seseorang yang berhasil dalam menempuh karirnya adalah mereka yang mempunyai disiplin kerja yang tinggi, sehingga dalam pola perilaku tersusun dengan rapi dan mendetail serta direalisasikan pada tiap-tiap pekerjaan. Guru yang disiplin akan tepat waktu dalam istirahat, makan dan berolahraga sehingga fisik dapat terjaga untuk melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan demikian ciri utama dari kedisiplinan adalah keteraturan dan ketertiban.

Sikap kesetiaan dan ketaatan mempunyai aspek-aspek yang dapat digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat kedisiplinan seseorang terhadap peraturan yang ada. Amriany *et al.,* (2004) menyebutkan tentang aspek-aspek disiplin kerja. Aspek-aspek tersebut antara lain: (1) kehadiran; (2) waktu kerja; (3) kepatuhan terhadap perintah; (4) produktivitas kerja; (5) kepatuhan terhadap peraturan; (6) pemakaian seragam. Sedangkan menurut Soejono (1986: 67) disiplin kerja dapat dikatakan baik apabila memenuhi syarat: (1) para karyawan dating tepat waktu, tertib dan teratur; (2) berpakaian rapi, (3) penggunaan perlengkapan atau peralatan kantor dengan hati-hati; (4) menghasilkan pekerjaan yang memuaskan; (5) kesetiaan atau patuh pada peraturan yang ada; (6) memiliki tanggung jawab.

Simamora (2004) menjelaskan keadaan disiplin kerja dari karyawan yang dikategorikan ideal. Disiplin kerja dapat dikatakan

ideal apabila memenuhi beberapa aspek sebagai berikut:

1) Para karyawan datang ke kantor teratur dan tepat waktu.
2) Berpakaian rapi dan sopan ditempat kerja.
3) Menggunakan bahan dan perlengkapan perusahaan dengan hati-hati.
4) Menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan yang memuaskan.
5) Mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh organisasi.
6) Menyelesaikan tugas dengan semangat dan dedikasi yang tinggi.

Pendisiplinan hendaknya dilakukan dihadapan karyawan yang bersangkutan secara pribadi agar ia tahu telah melakukan kesalahan. Karena akan percuma pendisiplinan yang dilakukan tanpa adanya pihak yang bersangkutan. Setelah pendisiplinan sikap dari pimpinan haruslah wajar kembali. Sikap wajar hendaknya dilakukan pimpinan terhadap karyawan yang telah melakukan kesalahan tersebut. Dengan demikian, proses kerja dapat lancar kembali dan tidak kaku dalam bersikap.

E. Indikator-Indikator Disiplin Kerja

Selanjutnya, menurut Mulyasa (20011: 118) disiplin merupakan sesuatu yang penting untuk: (1) menanamkan rasa hormat terhadap kewenangan; (2) menanamkan kerja sama; (3) merupakan kebutuhan untuk berorganisasi; serta (4) untuk menanamkan rasa hormat terhadap orang lain. Dapat disintesiskan bahwa disiplin adalah perilaku tertib kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan pada suatu organisasi dengan indikator sebagai berikut: (1) ketertiban, (2) konsisten: ketaatan, kesetiaan, dan keteraturan. Selanjutnya, Wirawan (2009: 138-139) menyebutkan beberapa tujuan disiplin adalah: (1) memotivasi karyawan untuk mematuhi standar kinerja perusahaan; (2) mempertahankan hubungan saling menghormati antara bawahan

terhadap atasan atau sebaliknya; dan (3) meningkatkan kinerja karyawan

Adapun indikator–indikator dari disiplin kerja pegawai yang sering digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Arikunto, 2009):

a. Tingkat ketepatan waktu.
   1) Disiplin pada jam kehadiran di kantor.
   2) Disiplin saat jam kerja.
   3) Disiplin pada jam pulang kantor.
   4) Tingkat Penyelesaian pekerjaan.
b. Tingkat kepatuhan pada peraturan.
   1) Ketaatan pada peraturan kerja
   2) Ketaatan pada pakaian dinas dan atribut.

Saydam (2005: 291) menjelaskan beberapa indikator yang memengaruhi kedisiplinan sebagai berikut:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi.
2. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan/ organisasi.
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.
4. Keberanian pemimpin dalam mengambil keputusan.
5. Ada tidaknya pengawasan pemimpin.
6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.
7. Diciptakan kebiasan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

BAB V

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

A. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja seseorang selama periode tertentu yang dimulai dengan serangkaian tolak ukur yang berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan kinerja adalah penampilan hasil karya personil baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Lako (2004) dalam Sinurat (2007: 22) menyatakan bahwa kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personil.

Diskripsi dari kinerja menyangkut 3 kelompok penting yakni tujuan,ukuran dan penilaian. Tujuan ini memberikan arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personil. Hasibuan (2006: 36) menyatakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang

didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja adalah yang memengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada suatu organisasi antara lain: 1) kuantitas output; 2) kualitas output; 3) kehadiran di tempat kerja; dan 4) sikap kooperatif (Matthis dan Jackson, 2009: 91).

B. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja adalah *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan prestasi kerja, pelaksanan kerja, atau hasil unjuk kerja. Menurut August W. Smith dalam (Rusman, 2009: 50) bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Sedangkan Undang-Undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 pasal 1 ayat 1 menyatakan bahwa Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Selanjutnya Rusman (2009: 50) mengungkapkan bahwa kinerja guru adalah wujud perilaku suatu kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, malaksanakan kegiatan pembelajaran dan menilai hasil belajar.

Berkenaan dengan standar kinerja guru, Piet A Sahertian dalam Rusman (2009: 50) menjelaskan bahwa standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti bekerja dengan siswa secara individual, persiapan dan perencanaan pembelajaran, melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar dan kepemimpinan yang aktif dari guru.

Menurut Mulyana (2007: 14), kinerja guru merupakan keberhasilan guru dalam pembelajaran dikelas yang dapat ditinjau dari dua segi:

(1) Segi proses yaitu guru dikatakan berhasil jika mampu melibatkan sebagaian besar anak didik secara aktif baik fisik, mental, maupun sosial dalm proses pembelajaran. Di samping itu, dapat dilihat dari gairah dan semangat guru pada waktu mengajar dikelas serta adanya rasa percaya diri; (2) Segi hasil, yaitu guru dikatakan berhasil apabila mampu mengubah perilaku sebagaian besar anak didik kearah penguasaan kompetensi dasar yang baik.

Standar proses pembelajaran sesuai yang ditetapka Badan Standar Nasional Pendidikan BSNP (2005) dalam Widarwati dan Susanto (2008: 6) adalah proses pembelajaran diselenggarakan secara interaktif, imprensif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif,serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa,kreatifitas dan kemandirian sesuai dengan bakat,minat dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.

C. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Guru

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai orang yang berperanan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan percerminan mutu pendidikan. Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh faktor internal maupun faktor eksternal yang membawa dampak pada perubahan kinerja guru.

Menurut Malthis dan Jackson (2009: 82), ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, antara lain:

1) Kemampuan mereka,
2) Motivasi,
3) Dukungan yang diterima,
4) Hubungan mereka dengan organisasi.

Menurut Gibson *et al.* (2008), ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja adalah sebagai berikut:

1) Faktor individu (kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga,pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang).
2) Faktor psikologis (persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja).
3) Faktor organisasi (struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan).

Penjelasan lain mengenai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dijelaskan oleh Mulyasa. Menurut Mulyasa (2007: 227) sedikitnya terdapat sepuluh faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, baik faktor internal maupun eksternal antara lain: (1) dorongan untuk bekerja; (2) tanggung jawab terhadap tugas; (3) minat terhadap tugas; (4) penghargaan terhadap tugas; (5) peluang untuk berkembang; (6) perhatian dari kepala sekolah; (7) hubungan interpersonal dengan sesama guru; (8) MGMP dan KKG; (9) kelompok diskusi terbimbing; serta (10) layanan perpustakaan.

Selanjutnya, Surya (2004: 10) menyatakan tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru. Faktor mendasar yang terkait erat dengan kinerja profesional guru adalah kepuasan kerja yang berkaitan erat dengan kesejahteraan guru yang dilaterbelakangi oleh faktor-faktor: (1) imbalan jasa; (2) rasa aman; (3) hubungan antar pribadi; (4) kondisi lingkungan kerja; dan (5) kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri.

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan di atas, faktor-faktor yang menentukan tingkat kinerja guru dapat disimpulkan antara lain: (1) tingkat kesejahteraan (*reward system*); (2) lingkungan atau iklim kerja guru; (3) desain karir dan jabatan guru; (4) kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan diri; (5) motivasi atau semangat kerja; (6) pengetahuan; (7) keterampilan; dan (8) karakter pribadi guru.

Beberapa faktor yang memengaruhi kinerja guru antara lain:

1) Kepribadian dan Dedikasi

   Kepribadian adalah suatu cerminan dari citra seorang guru dan akan memengaruhi interaksi antara guru dan anak didik. Oleh karena itu, kepribadian merupakan faktor yang menentukan tinggi rendahnya martabat guru. Kepribadian guru akan tercermin dalam sikap dan perbuatannya dalam membina dan membimbing anak didik. Semakin baik kepribadian guru, semakin baik dedikasinya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru, ini berarti tercermin suatu dedikasi yang tinggi dari guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pendidik. Aspek-aspek tersebut di atas merupakan potensi kepribadian sebagai syarat mutlak yang harus dimiliki oleh seorang guru dalam melaksanakan profesinya.

2) Pengembangan Profesi

   Profesi guru kian hari menjadi perhatian seiring dengan perubahan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi yang menuntut kesiapan agar tidak ketinggalan. Pengembangan profesi guru merupakan hal penting untuk diperhatikan guna mengantisipasi perubahan dan beratnya tuntutan terhadap profesi guru.

3) Kemampuan Mengajar

   Untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik, guru memerlukan kemampuan. Cooper (Zahera dalam Muhlisin, 2010: 31) mengemukakan bahwa guru harus memiliki kemampuan merencanakan pengajaran, menuliskan tujuan pengajaran, menyajikan bahan pelajaran, memberikan pertanyaan kepada siswa, mengajarkan konsep, berkomunikasi dengan siswa, mengamati kelas dan mengevaluasi hasil belajar.

4) Hubungan dan Komunikasi

Terbinanya hubungan dan komunikasi di dalam lingkungan sekolah memungkinkan guru dapat mengembangkan kreativitasnya sebab ada jalan untuk terjadinya interaksi dan ada respon balik dari komponen lain di sekolah atas kreativitas dan inovasi tersebut, hal ini menjadi motor penggerak bagi guru untuk terus meningkatkan daya inovasi dan kreativitasnya yang bukan saja inovasi dalam tugas utamanya tetapi bisa saja muncul inovasi dalam tugas yang lain yang diamanatkan sekolah. Ini berarti bahwa pembinaan hubungan dan komunikasi yang baik di antara komponen dalam sekolah menjadi suatu keharusan dalam menunjang peningkatan kinerja.

5) Hubungan dengan Masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan bentuk hubungan komunikasi ekstern yang dilaksanakan atas dasar kesamaan tanggung jawab dan tujuan. Masyarakat merupakan kelompok individu–individu yang berusaha menyelenggarakan pendidikan atau membantu usaha-usaha pendidikan. Dalam masyarakat terdapat lembaga-lembaga penyelenggaran pendidikan, lembaga keagamaan, kepramukaan, politik, sosial, olah raga, kesenian yang bergerak dalam usaha pendidikan. Dalam masyarakat juga terdapat individu-individu atau pribadi-pribadi yang bersimpati terhadap pendidikan di sekolah.

6) Kedisiplinan

Menurut Gie (1972) disiplin adalah suatu keadaan tertib di mana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan rasa senang. Disimpulkan bahwa disiplin

adalah ketaatan dan ketepatan pada suatu aturan yang dilakukan secara sadar tanpa adanya dorongan atau paksaan pihak lain atau suatu keadaan di mana sesuatu itu berada dalam tertib, teratur dan semestinya serta tiada suatu pelanggaran-pelanggaran baik secara langsung maupun tidak langsung.

7) Kesejahteraan

Faktor kesejahteraan menjadi salah satu yang berpengaruh terhadap kinerja guru di dalam meningkatkan kualitasnya sebab semakin sejahteranya seseorang makin tinggi kemungkinan untuk meningkatkan kerjanya. Mulyasa (2002) menegaskan bahwa terpenuhinya berbagai macam kebutuhan manusia, akan menimbulkan kepuasan dalam melaksanakan apapun tugasnya.

8) Iklim Kerja

Iklim kerja adalah hubungan timbal balik antara faktor-faktor pribadi, social dan budaya yang memengaruhi sikap individu dan kelompok dalam lingkungan sekolah yang tercermin dari suasana hubungan kerjasama yang harmonis dan kondusif antara kepala sekolah dengan guru, antara guru dengan guru yang lain, antara guru dengan pegawai sekolah dan keseluruhan komponen itu harus menciptakan hubungan dengan peserta didik sehingga tujuan pendidikan dan pengajaran tercapai.

D. Indikator Kinerja Guru

Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, maka penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya, sifat, keadaan dan kondisi eksternal (Sulistyorini, 2001). Tingkat keterampilan merupakan bahan

mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antar pribadi serta kecakapan tehknik. Upaya tersebut diungkap sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja.

Kinerja dapat dilihat dari beberapa kriteria, Castetter (Mulyasa, 2003: 34) mengemukakan ada empat kriteria kinerja, yaitu karakteristik individu, proses, hasil dan kombinasi antara karakter individu, proses, dan hasil.

Kemampuan terdiri dari berbagai macam, tapi secara konkrit dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

1) Kemampuan intelektual merupakan kemampuan yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan kegiatan mental, terutama dalam penguasaan sejumlah materi yang akan diajarkan kepada siswa yang sesuai dengan kurikulum, cara dan metode dalam menyampaikannya dan cara berkomunikasi maupun tehknik mengevaluasinya.
2) Kemampuan fisik adalah kapabilitas fisik yang dimiliki seseorang terutama dalam mengerjakan tugas dan kewajibannya (Daryanto dalam Muhlisin dan Kresnawati, 2010).

Kinerja dipengaruhi juga oleh disiplin yaitu perasaan individu terhadap pekerjaan yang memberikan kepuasan bathin kepada seseorang sehingga pekerjaan itu disenangi dan digeluti dengan baik. Untuk mengetahui keberhasilan kinerja perlu dilakukan evaluasi atau penilaian kinerja dengan berpedoman pada parameter dan indikator yang ditetapkan yang diukur secara efektif dan efisien seperti produktivitasnya, efektivitas menggunakan waktu, dana yang dmatematikakai serta bahan yang tidak terpakai. Sedangkan evaluasi kerja melalui perilaku dilakukan dengan cara membandingkan dan

mengukur perilaku seseorang dengan teman sekerja atau mengamati tindakan seseorang dalam menjalankan perintah atau tugas yang diberikan, cara mengkomunikasikan tugas dan pekerjaan dengan orang lain. Hal ini diperkuat oleh pendapat As'ad (Muhlisin dan Kresnawati, 2010) dan Robbins (Muhlisin dan Kresnawati, 2010) yang menyatakan bahwa dalam melakukan evaluasi kinerja seseorang dapat dilakukan dengan menggunakan tiga macam kriteria yaitu hasil tugas, perilaku dan ciri individu. Evaluasi hasil tugas adalah mengevaluasi hasil pelaksanaan kerja individu dengan beberapa kriteria (indikator) yang dapat diukur. Evaluasi perilaku dapat dilakukan dengan cara membandingkan perilakunya dengan rekan kerja yang lain dan evaluasi ciri individu adalah mengamati karaktistik individu dalam berperilaku maupun berkerja, cara berkomunikasi dengan orang lain sehingga dapat dikategorikan cirinya dengan ciri orang lain. Evaluasi atau Penilaian kinerja menjadi penting sebagai *feed back* sekaligus sebagai *follow up* bagi perbaikan kinerja selanjutnya.

Menilai kualitas kinerja dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi unjuk kerja, penguasaan materi, penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, penguasaan cara-cara penyesuaian diri dan kepribadian untuk melaksanakan tugasnya dengan baik (Sulistyorini dalam Muhlisin dan Kresnawati, 2010).

Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional artinya tugas-tugas hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan. guru memiliki tanggung jawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan yaitu guru sebagai pengajar, guru sebagai pembimbing dan guru sebagai administrator kelas (Danim, 2011: 29).

Usman (2006: 10-19) mengemukakan beberapa indikator kinerja guru seperti berikut. *Pertama*, kemampuan belajar merencanakan mengajar, yang meliputi: (1) menguasai garis-garis besar

penyelenggaraan pendidikan; (2) menyesuaikan analisa materi pelajaran; (3) menyusun program semester; dan (4) menyusun program atau pembelajaran. *Kedua*, kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar, yang meliputi: (1) tahap pra instruksional; (2) tahap instruksional; dan (3) tahap evaluasi dan tidak lanjut. *Ketiga*, kemampuan mengevaluasi, yang meliputi: (1) evaluasi normatif; (2) evaluasi formatif; (3) laporan hasil evaluasi; dan 4) pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan. Ditjen Dikdasmen (2000: 89) mengemukakan enam unsur yang merupakan indikator kinerja guru, yaitu: (1) penguasaan landasan kependidikan, (2) penguasaan bahan pembelajaran, (3) pengelolaan proses belajarmengajar, (4) penggunaan alat pelajaran, (5) pemahaman metode penelitian untuk peningkatan pembelajaran, dan (6) pemahaman administrasi sekolah. Schacter (2000: 14) membagi indikator kinerja guru dalam tiga bagian, yaitu: (1) keterampilan, pengetahuan, dan tanggung jawab guru, (2) pencapaian prestasi siswa pada level kelas, dan (3) pencapaian prestasi sekolah.

Muhlisin dan Kresnawati (2010) mengungkapkan dari uraian di atas dapat disimpulkan indikator kinerja guru antara lain:

a) Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar;
b) Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa;
c) Penguasaan metode dan strategi mengajar;
d) Pemberian tugas-tugas kepada siswa;
e) Kemampuan mengelola kelas;
f) Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam pelaksanaan tugas mengajar yang bermutu. Dalam penelitian ini, kinerja guru dimaksudkan sebagai unjuk kerja dalam pelaksanaan tugas mengajar dengan empat indikator, yaitu: (1) kinerja dalam perencanaan pembelajaran; (2) kinerja dalam pelaksanaan pembelajaran; (3) kinerja dalam penilaian pembelajaran; dan (4) kinerja dalam pengembangan profesi. Aspek-

aspek dalam keempat indikator inilah yang dijadikan standar minimum kinerja guru dalam penelitian ini.

E. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja guru satu dengan tingkat kinerja guru yang lainnya atau dibandingkan dengan standard yang telah ditetapkan. Hani Handoko (2009: 135) menjelaskan bahwa, penilaian prestadi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

Terdapat berbagai model instrumen yang dapat dipakai dalam penilaian kinerja guru. Namun demikian, ada dua model yang paling sesuai dan dapat digunakan sebagai instrumen utama, yaitu skala penilaian dan lembar observasi atau penilaian. Skala penilaian mengukur penampilan atau perilaku orang lain melalui pernyataan perilaku dalam suatu kontinum atau kategori yang memiliki makna atau nilai. Observasi merupakan cara mengumpulkan data yang biasa digunakan untuk mengukur tingkah laku individu ataupun proses terjadinya suatu kegiatan yang dapat diamati baik dalam situasi yang alami sebenarnya maupun situasi buatan. Tingkah laku guru dalam mengajar, merupakan hal yang paling cocok dinilai dengan observasi.

Menilai kinerja guru adalah suatu proses menentukan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pokok mengajar dengan menggunakan patokan-patokan tertentu. Bagi para guru, penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan dan potensinya. Bagi sekolah hasil penilaian para guru sangat penting arti dan perannya dalam pengambilan keputusan.

Dalam konteks keguruan ada sepuluh kompetensi guru yang dapat dijadikan parameter untuk melihat kinerja guru (Sudjana, 2001: 19) sebagai berikut:

a) Menguasai bahan;
b) Mengelola program belajar mengajar;
c) Mengelola kelas;
d) Menggunakan media/sumber belajar;
e) Mengusai landasan pendidikan;
f) Mengelola interaksi belajar mengajar;
g) Menilai prestasi belajar;
h) Mengenal fungsi dan layanan bimbingan penyuluhan;
i) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah; dan
j) Memahami dan menafsirkan hasil penelitian guna keperluan pengajaran.

Penilaian kinerja guru menurut Pasal 10 Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyatakan: Kompetensi guru sebagaimana dimaksud meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Sedangkan penilaian kinerja guru menurut Mulyana (2007: 151) menyatakan ada tujuh hal yang harus dinilai antara lain: 1) Ada tidaknya persiapan guru untuk mengajar di kelas; 2) Apakah guru sudah berlaku adil (tidak diskriminatif) terutama dalam pemberian penilaian kepada peserta didik; 3) Apakah guru sudah memberikan penghargaan yang pantas kepada peserta didik yang berkelakuan baik dengan cara menyediakan waktu yang sama dengan waktu yang mereka luangkan untuk anak didik yang berperilaku negatif; 4)Apakah guru menggunakan tindakan konstruktif dalam penerapan disiplin para peserta didik; 5) Apakah guru menjadi pembelajar sepanjang hayat dan senantiasa menyesuaikan ilmu pengetahuan yang dimilikinya dengan perkembangan yang terjadi dimasyarakat; 6) Apakah guru

mampu mengenali peserta didik dalam situasi kelas maupun di luar kelas; dan 7) Apakah guru memiliki tindakan yang dapat digugu dan ditiru.

Johnson (2001: 4) menyebutkan empat aspek kinerja guru yang meliputi kemampuan profesional, kemampuan sosial kemampuan personal (pribadi), dan kemampuan pedagogic, yang dijabarkan sebagai berikut:

a. Kemampuan profesional, mencakup:
   1) Penguasaan materi pelajaran yang terdiri dari penguasaan bahan yang harus dijabarkan, konsep-konsep dasar keilmuan dari bahan yang diajarkan itu.
   2) Penguasan dan pengahayatan atas landasan dan wawasan kependidikan dan keguruan.
   3) Penguasaan proses-proses kependidikan, keguruan dan pembelajaran siswa.
b. Kemampuan sosial mencakup kemampuan untuk menyesuaikan diri kepada tuntutan kerja dan lingkungan sekitar pada waktu membawakan tugasnya sebagai guru.
   1) Penampilan sikap yang positif terhadap keseluruhan tugasnya sebagai guru, dan terhadap keseluruhan situasi pendidikan beserta unsur-unsurnya.
   2) Pemahaman, penghayatan, dan penampilan nilai-nilai yang seyogyanya dianut oleh seorang guru.
   3) Penampilan upaya untuk menjadikan dirinya sebagai panutan dan teladan bagi para siswanya.
c. Kemampuan pedagogik mencakup kemampuan mengelola peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, serta pengembangan peserta didik.

Berdasarkan paparan yang telah diuraikan, maka kinerja guru dalam penelitian ini memiliki indikator berupa: kemampuan profesional, kemampuan sosial, kemampuan personal (pribadi), dan kemampuan paedagogik yang dimiliki oleh guru.

Selanjutnya, tolak ukur kinerja juga disusun berdasarkan tiga kriteria umum, yakni *Quantity Quality Cost* atau QQC (Hasibuan, 2006: 219). Dalam penerapanya, ketiga kriteria umum QQC tersebut dapat digunakan seutuhnya secara besama-sama atau cukup dipakai dua kriteria umum,atau bahkan untuk alasan kemudahan dapat digunakan satu kriteria umum saja. Perincian penjelasan dari QQC tersebut sebagai berikut:

1. *Quantity* , yaitu segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau dapat dipadankan dengan angka.
2. *Quality,* yaitu segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan mutu atau kualitas hasil kerja.
3. *Cost,* yaitu segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah biaya, peralatan, bahan, waktu atau sumber daya perusahaan yang terpakai untuk menghasilkan satu satuan hasil kerja.

Berdasarkan uraian di atas secara kualitatif kinerja guru dapat dikatakan baik jika guru sudah bisa melibatkan sebagian besar anak didik secara aktif, baik fisik, mental maupun sosial dalam proses pembelajaran serta guru mampu mengubah perilaku sebagian besar anak didik kearah penguasaan kompetensi yang lebih baik. Sedangkan tolak ukur kinerja guru yang bersifat kuantitatif dilakukan oleh pimpinan kepala sekolah melalui penilaian dengan menggunakan indikator-indikator meliputi: 1) kesetiaan, 2) prestasi kerja, 3) tanggung jawab, 4) ketaatan, 5) kejujuran, 6) kerja sama, 7) prakarsa, dan 8) kepemimpinan.

F. Manfaat Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru memiliki manfaat bagi sebuah sekolah karena dengan penilaian ini akan memberikan tingkat pencapaian dari standar, ukuran atau kriteria yang telah ditetapkan sekolah, sehingga kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam seorang guru dapat diatasi serta akan memberikan umpan balik kepada guru tersebut. Menurut Mangkupawira (2004: 224), manfaat dari penilaian kinerja karyawan adalah: (1) perbaikan kinerja; (2) penyesuaian kompensasi; (3) keputusan penetapan; (4) kebutuhan pelatihan dan pengembangan; (5) perencanaan dan pengembangan karir; (6) efisiensi proses penempatan staf; (7) ketidakakuratan informasi; (8) kesalahan rancangan pekerjaan; (9) kesempatan kerja yang sama; (10) tantangan-tantangan eksternal; dan (11) umpan balik pada SDM.

Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat bahwa penilaian kinerja penting dilakukan oleh suatu sekolah untuk perbaikan kinerja guru itu sendiri maupun untuk sekolah dalam hal menyusun kembali rencana atau strategi baru untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Penilaian yang dilakukan dapat menjadi masukan bagi guru dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Selain itu, penilaian kinerja guru membantu guru dalam mengenal tugas-tugasnya secara lebih baik sehingga guru dapat menjalankan pembelajaran seefektif mungkin untuk kemajuan peserta didik dan kemajuan guru sendiri menuju guru yang profesional.

Penilaian kinerja guru tidak dimaksudkan untuk mengkritik dan mencari kesalahan, melainkan sebagai dorongan bagi guru dalam pengertian konstruktif guna mengembangkan diri menjadi lebih profesional dan pada akhirnya nanti akan meningkatkan kualitas pendidikan peserta didik. Hal ini menuntut perubahan pola pikir serta perilaku dan kesediaan guru untuk merefleksikan diri secara berkelanjutan. Menurut Rusman (2008: 77) menyatakan bahwa berkenaan dengan kepentingan penilaian kinerja guru, *georgia*

department of education telah mengembangkan *teacher performance assesment* yang kemudian dimodifikasi oleh depdiknas menjadi alat penilaian kemampuan guru (APKG). Alat penilaian ini menyoroti tiga aspek utama kemampuan guru yaitu: rencana pembelajaran, prosedur pembelajaran dan hubungan antar pribadi serta penilaian pembelajaran.

BAB VI

PENINGKATAN DISIPLIN DAN KINERJA GURU
(STUDI KASUS DI SMK LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF)

A. Pendahuluan

Pada bab ini akan dibahas penelitian penulis di SMK Lembaga Pendidikan Ma'arif. Penelitian ini dilaksanakan pada Desember 2015 di SMK Ma'arif Surabaya membahas hubungan kepemimpinan transformasional, pemberian insentif, dan pengembangan profesi guru terhadap disiplin kerja dan kinerja guru SMK Ma'arif di Surabaya. Pemilihan objek penelitian tersebut karena Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) merupakan model penyelenggaraan pendidikan yang relevan untuk menjembatani kesenjangan antara hasil pendidikan dan kebutuhan dunia usaha. Selain itu, berdasarkan pada hasil pengamatan awal tim penulis, kinerja guru SMK di bawah naungan Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama masih belum optimal dari tahun ke tahun.

Hal tersebut berdasarkan data dari Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama di Surabaya tahun 2011/2012 menunjukkan rata-rata penilaian dari indikator kinerja guru, seperti dalam perencanaan

pembelajaran, kegiatan pembelajaran, menilai hasil belajar, dan pengembangan profesi yang hasilnya masih dibawah 35%, selanjutnya untuk tahun 2012/2013 menunjukkan rata-rata hasil penilaian kinerja guru masih dibawah 40%. Penilaian kinerja guru bahkan mengalami penurunan di bawah 38% pada tahun 2013/2014. Padahal standar penilaian kinerja guru yang diberikan adalah 42%. Selain itu, rendahnya kinerja guru juga disebabkan oleh rendahnya kompetensi guru dalam melaksanakan struktur tugas yang tidak jelas, jadwal mengajar yang tumpang tindih, maupun tugas-tugas lain yang masih kurang diperhatikan.

Masalah lainnya adalah kedisiplinan guru yang masih rendah, diantaranya guru yang datang terlambat, keberangkatan dan kepulangan mereka tidak sesuai dengan jam yang telah dijadwalkan, sering melalaikan tugas, dan tidak membuat rencana pembelajaran. Jika hal ini dibiarkan berlanjut tanpa adanya teguran, baik secara langsung maupun tidak langsung, maka dapat mempengaruhi proses pembelajaran menjadi kurang baik yang berakibat turunnya kualitas peserta didik. Selain itu, disiplin guru merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan di sekolah, dan salah satu bagian pada kinerja guru.

Dalam penelitian ini, digunakan populasi yang bersifat homogen, di mana yang menjadi objek adalah guru SMK di bawah naungan LP Ma'arif Surabaya. Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif studi *cross-sectional* tunggal, yaitu rancangan deskriptif yang paling banyak digunakan dalam riset pemasaran. Dalam rancangan *cross-sactional* tunggal, hanya satu sampel responden yang diambil dari populasi sasaran, dan informasi hanya didapatkan satu kali dari responden. Rancangan ini disebut juga rancangan riset survei sampel (Malhotra, 2005).

Jumlah guru SMK LP Ma'arif Surabaya yang menjadi populasi dalam penelitian ini seperti ditunjukan tabel 5.1 di bawah ini.

Tabel 5.1

Guru Pengajar SMK Di bawah Naungan LP Ma'arif Surabaya

Nama Sekolah	Guru Sesuai Bidang Keahlian	Guru Bidang Studi Penunjang
SMK Al Islah	26	6
SMK Wachid Hasyim 1	38	8
SMK Wachid Hasyim 2	30	8
SMK Al Amin	16	5
SMK Bahrul Ulum	21	5
Total	**131**	**32**

Sumber: LP Ma'arif Surabaya

Beberapa kriteria populasi yang penulis gunakan dalam penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Telah menjadi guru SMK di bawah naungan LP Ma'arif Surabaya minimal dua tahun;
2. Pendidikan minimal Diploma (D-3); dan
3. Tidak memegang jabatan kepala sekolah atau wakil kepala sekolah.

Selanjutnya, agar penelitian ini memperoleh ketelitian dalam hal pengumpulan, pencatatan, dan analisis data, maka semua populasi menjadi sampel dalam penelitian ini. Sampel ini disebut sampel jenuh, yaitu sampel yang diambil besarnya sama dengan populasi (Sugiono, 2007: 57).

Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisioner dengan pertanyaan tertutup. Penelitian terhadap indikator variabel dan sub indikator variabel yang dilakukan dengan skala *Likert*. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2007).

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini didapatkan dari sumber primer dan sumber sekunder. Data-data yang diterima dari sumber primer dalam penelitian ini berupa data-data persepsi guru terhadap kepemimpinan transformasional, pemberian insentif, pengembangan profesi terhadap disiplin kerja dan kinerja guru. Sedangkan data yang didapat dari sumber sekunder adalah berupa jumlah guru SMK Ma'arif Surabaya.

Di samping itu, untuk menganalisis data penelitian, penulis menggunakan teknik analisis data Statistik Deskriptif. Penulis juga menganalisis data menggunakan Analisis *Structural Equation Model* (SEM) meliputi: Uji *Confirmatory Factor Analysis*, Uji Asumsi SEM, Uji Kesesuaian Model, dan Pengujian Hipotesis.

Sebelum membahas hasil penelitian ini, terlebih dahulu penulis memberikan gambaran singkat tentang Lembaga Pendidikan Ma'arif.

B. Gambaran Umum Lembaga Pendidikan Ma'arif

Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama (LP Ma'arif NU) merupakan salah satu aparat departementasi di lingkungan organisasi Nahdlatul Ulama (NU). Lembaga ini di NU didirikannya untuk mewujudkan cita-cita pendidikan NU. Bagi NU, pendidikan menjadi pilar utama yang harus ditegakkan demi mewujudkan masyarakat yang mandiri. Gagasan dan gerakan pendidikan ini telah dimulai sejak perintisan pendirian NU di Indonesia. Dimulai dari gerakan ekonomi kerakyatan melalui Nadlatut Tujjar (1918), disusul dengan *Tashwirul Afkar* (1922) sebagai gerakan keilmuan dan kebudayaan, hingga *Nahdlatul Wathan* (1924) yang merupakan gerakan politik di bidang pendidikan, maka ditemukanlah tiga pilar penting bagi Nadhlatul Ulama yang berdiri pada tanggal 31 Januari 1926 M/16 Rajab 1334 H, yaitu: (1) wawasan ekonomi kerakyatan; (2) wawasan keilmuan, sosial, budaya; dan (3) wawasan kebangsaan.

Untuk merealisasikan pilar-pilar tersebut ke dalam kehidupan bangsa Indonesia, NU secara aktif melibatkan diri dalam gerakan-gerakan sosial-keagamaan untuk memberdayakan umat. Gerakan pemberdayaan umat di bidang pendidikan yang sejak semula menjadi perhatian para ulama pendiri NU kemudian dijalankan melalui lembaga yang bernama Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama (LP Ma'arif NU). Lembaga ini bersama-sama dengan jam'iyah NU secara keseluruhan melakukan strategi-strategi yang dianggap mampu meng- cover program-program pendidikan yang dicita-citakan NU.

Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama (LP Ma'arif NU) berfungsi sebagai pelaksana kebijakan-kebijakan pendidikan Nahdlatul Ulama, yang ada di tingkat Pengurus Besar, Pengurus Wilayah, Pengurus Cabang, dan Pengurus Majelis Wakil Cabang. LP Ma'arif NU dalam perjalannya secara aktif melibatkan diri dalam proses-proses pengembangan pendidikan di Indonesia. Secara institusional, LP Ma'arif NU juga mendirikan satuan-satuan pendidikan mulai dari TK, SD, SLTP, SMU/SMK, MI, MTs, MA (Ma'arif, 11 Des 2016).

Usaha NU dalam bidang pendidikan telah tampak hasilnya di mana banyak sekolah-sekolah NU didirikan, bahkan pada tahun 2004 LP Ma'arif yang bekerja sama dengan Ikatan Pelajar Nahdatul Ulama mendapat penghargaan dari Museum Rekor Indonesia (MURI) sebagai Lembaga pendidikan Ma'arif NU dengan jumlah lembaga pendidikan terbanyak mulai dari tingkat dasar hingga menengah atas. Lembaga Pendidikan di bawah LP Ma'arif berjumlah 12.094 sekolah (Rahim, 2013).

Dari total SMK di seluruh Indonesia, yang berada di bawah naungan LP Ma'arif sebanyak 137 sekolah. Di mana di Provinsi Jawa Timur SMK yang di bawah naungan LP Ma'arif sebanyak 39 sekolah, dan di Kota Surabaya terdapat 5 sekolah SMK di bawah Naungan LP Ma'arif Surabaya seperti yang ditunjukan pada tabel 5.2. di bawah ini:

Tabel 5.2.

Sekolah SMK di bawah Naungan LP Ma'arif Surabaya

Nama Sekolah	Jurusan
SMK Al Islah	Multimedia
SMK Wachid Hasyim 1	Multimedia
SMK Wachid Hasyim 2	Akutansi
SMK Al Amin	Multimedia
SMK Bahrul Ulum	Multimedia

Sumber: LP Ma'arif Surabaya

Jurusan multimedia merupakan jurusan yang paling banyak di SMK di LP Ma'rif, karena diharapkan lulusannya bisa menjadi desainer multimedia pada perusahaan yang bergerak di bidang advertising, broadcasting (pertelevisian, editing audio visual, web design, produksi media pembelajaran/presentasi interaktif, dan company profile dan/atau dapat pula berwirausaha. Sedangkan jurusan akutansi sudah banyak pada SMK negeri atau swata.

Perkembangan yang terjadi di dunia pendidikan saat ini ditandai dengan terus meningkatnya jumlah lulusan setiap tahunnya. Peningkatan jumlah lulusan bila tidak diimbangi dengan kualitas dan khususnya relevansi pendidikan di akan menambah jumlah lulusan yang tidak terserap di pasar kerja (*labor market*) akibat ketidakmampuan memenuhi persyaratan untuk memasuki dunia kerja, baik sebagai pekerja maupun wirausahawan/wati.

Oleh karena itu, konsep pendidikan kejuruan berorientasi dunia kerja nampaknya dapat dipertimbangkan untuk dikembangkan, minimal dapat mengurangi jumlah lulusan yang tidak terserap di dunia usaha maupun dunia industry. Konsep pendidikan kejuruan yang berorientasi ke dunia kerja didasarkan atas kebutuhan tenaga kerja di dunia industri di mana perencanaan ketenagakerjaan tidak dapat dipisahkan dari dunia pendidikan. Program Kebutuhan pasar kerja dan dunia pendidikan seharusnya dirancang secara terintegrasi

dengan memperhatikan tujuan dan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri (Budiono, 2001: 7).

Adapun total guru, yaitu sebanyak 163 orang yang mengajar di SMK di bawah naungan LP Ma'arif Surabaya. Masing-masing jumlah guru pengajar di setiap sekolah dapat dilihat di tabel berikut:

Tabel 5.3.

Guru Pengajar SMK Di bawah Naungan LP Ma'arif Surabaya

Nama Sekolah	Guru Sesuai Bidang Keahlian	Guru Bidang Studi Penunjang
SMK Al Islah	26	6
SMK Wachid Hasyim 1	38	8
SMK Wachid Hasyim 2	30	8
SMK Al Amin	16	5
SMK Bahrul Ulum	21	5

Sumber: LP Ma'arif Surabaya

Lembaga Pendidikan Ma'arif Surabaya memiliki sejumlah guru dengan latar pendidikan Diploma sebanyak 11 orang guru atau 6,75 %. Kemudian yang memiliki pendidikan tingkat Sarjana sebanyak 148 orang guru atau 90,80 %, dan yang memiliki pendidikan setara Magister sebanyak 4 orang guru atau 2,45 %.

Guru atau tenaga pendidik merupakan faktor produksi yang bersifat senantiasa bergerak dan selalu berubah-ubah, mempunyai akal dan perasaan serta motivasi, jika guru sebagai faktor produksi merasa senang bekerja dengan penuh semangat dan bergairah, maka dapat dipastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan sekolah akan semakin mudah tercapai. Sebab kebaikan daripada kinerja guru salah satunya bisa dilihat dari riwayat pendidikannya, yang dimaksud dalam hal ini adalah pendidikan formal. Namun, hal tersebut tidak selalu menjamin kinerja guru menjadi lebih baik. Karena tingkat

pendidikan guru sering dianggap sebagai tolak ukur, semakin tinggi pendidikan yang dicapai, makin baik pula ilmu pengetahuan yang didapat. Sebaliknya, makin rendah pindidikan seseorang (guru), makin rendah pula ilmu pengetahuan yang dimiliki. Untuk pencapaian kinerja yang tinggi, maka dibutuhkan tingkat ilmu pengetahuan guru yang berkualitas, inovatif, maupun memiliki kreatifitas yang tinggi, sehingga dapat melaksanakan tugas pembelajarannya dengan mudah.

Guru SMK di lembaga Pendidikan Ma'arif Surabaya dengan membedakan jenis kelamin, terdari dari 75 orang guru laki-laki atau 46,01 %, sedangkan guru perempuan sebanyak 88 orang guru atau 53,99 %. Meski demikian, dalam melaksanakan tugas untuk proses pembelajaran tidak masalah apakah seorang guru laki-laki atau perempuan, tetapi yang penting adalah kemampuan dan keterampilan yang dimiliki para guru. Semakin tinggi kemampuan dan keterampilan yang dimiliki para guru, baik guru wanita maupun guru pria, makin baik dalam melaksanakan tugasnya apalagi didukung dengan tingkat ilmu pengetahuan yang mumpuni. Karena guru yang mampu dan memiliki kualitas, inovatif maupun kreativitas yang tinggi bisa lebih bersemangat dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan usia, para guru SMK di lembaga Pendidikan Ma'arif Surabaya dikelompokkan, yaitu usia 25–30 tahun sebanyak 13 orang guru atau 7,98 %, kemudian yang memiliki usia 31–35 tahun sebanyak 20 orang guru atau 12,27 %. Selanjutnya, yang memiliki usia 36–40 tahun sebanyak 64 orang guru atau 39,26 %, sedang yang memiliki usia di atas 40 tahun sebanyak 66 orang guru atau 40,49 %.

Usia para guru tersebut tentu berpengaruh terhadap peningkatan hasil kerja (kinerja) yang mereka lakukan. Selain usia guru, yang berbeda juga pengalaman, pengetahuan, kemampuan, maupun semangat kerjanya. Sehingga apa yang diinginkan guru dalam

menghasilkan prestasi dan kinerja kerja yang tinggi. Semakin tinggi usia yang dimiliki para guru, makin baik kemampuan, pengetahuan, pengalaman yang mereka miliki tetapi seringkali terkait dengan semangat kerjanya yang makin menurun.

Secara teoritis, semangat kerja seseorang dipengaruhi oleh faktor usia, karena semakin tinggi usia seseorang, makin menurun semangat kerja yang mereka lakukan atau aktivitas yang dilakukan karena merasa usianya sudah cukup tua, sebaliknya dengan usia seseorang yang masih muda akan lebih bersemangat bekerja sehingga kemungkinan besar untuk menghasilkan kinerja yang tinggi dapat tercapai tujuannya, tetapi itupun jika didukung dengan kemampuan, pengetahuan maupun memiliki ilmu pengetahuan yang baik berarti usia guru yang ideal di antara 36–40 tahun karena memiliki kualitas yang baik dan dapat mempersepsi pengatahuan yang memadai. Oleh sebab itu, faktor usia dari para guru mampu memengaruhi tingkat kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya karena guru harus memiliki kemampuan, pengetahuan, pengalaman serta mampu berkreatif dalam menghasilkan proses pembelajaran yang lebih baik.

Lama bekerja guru yang mengajar di SMK di bawah naungan LP Ma'arif Surabaya, yaitu 2-4 tahun sejumlah 11 orang atau 6,75% dan 5-7 tahun sejumlah 17 orang atau 10,47%, sedangkan di atas 10 tahun sejumlah 48 orang atau 53,37% dan antara 8-10 tahun 48 orang atau 29,45%.

Terkait data di atas, status kepegawaian dari para guru juga sering memengaruhi kondisi aktivitas yang dijalani untuk proses pembelajaran di sekolah. Pengaruhnya status kepegawaian guru sering menjadi panutan. Tetapi sebaliknya, baik guru yang memiliki status guru tetap yayasan (GTY), DPK, maupun GTT (guru tidak tetap) diharapkan mampu menghasilkan kinerja yang tinggi. Dengan kinerja yang baik tentu dapat berdampak pada proses pembelajaran yang dilakukan bisa menghasilkan capaian pembelajaran yang sesuai dengan standar tujuan sekolah.

Guru tetap yayasan (GTY) sebanyak 133 orang guru atau 81,60 %, kemudian yang menjadi guru DPK sebanyak 10 orang guru atau 6,13 %. Selanjutnya, guru GTT sebanyak 20 orang guru atau 12,27%.

Hal ini sangat penting bagi guru mempunyai kualitas, kreatif, maupun berinovatif. Selain para guru dapat menghasilkan kinerja yang tinggi, juga bisa membawa nama baik sekolah. Karena pihak-pihak yang terkait di sekolah mampu bekerja sama dalam melakukan pengelolaan sekolah dengan baik. Sehingga yang paling diharapkan adalah keberhasilan pencapaian kinerja guru dalam pengelolaan pembelajaran disekolah, baik dilakukan oleh GTY, GTT, maupun guru DPK.

Data-data identifikasi guru-guru di SMK Lembaga Pendidikan Ma'arif Surabaya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan bagi pimpinan kepala sekolah agar bisa menjadikan suatu pertimbangan lebih lanjut untuk meningkatkan disiplin dan kinerja guru dalam melakukan tugasnya.

Sering kali yang dibicarakan oleh pihak-pihak sekolah dalam menjalankan tugasnya adalah keberadaan atau status guru. Ada yang berstatus sudah menikah dan ada yang belum menikah. Status diri guru di lembaga Pendidikan Ma'arif Surabaya, yaitu status kawin sebanyak 152 orang guru atau 93,25 %, kemudian yang memiliki status belum kawin sebanyak 11 orang guru atau 6,75 %.

Perbedaan status juga memiliki pengaruh terhadap kondisi kerja guru dalam melakukan aktivitasnya. Secara umum, sering ditemui apabila status guru yang sudah menikah dalam melaksanakan tugasnya lebih lamban dibanding dengan aktivitas guru yang memiliki status belum menikah. Hal ini yang bisa membedakan kondisi kerja yang dihasilkan oleh para guru sehingga pencapaian kinerja guru yang tinggi lebih tertuju pada guru yang memiliki status belum menikah dibanding guru yang memiliki status menikah. Oleh karena itu, guru yang memiliki status menikah perlu melakukan introspeksif

diri agar mampu menunjukkan kualitas, kreatif maupun berinovatif dalam menghasilkan kinerja kerja yang tinggi.

C. Pembahasan

1. Penerapan Kepemimpinan Transformasional di SMK LP Ma'arif

Model kepemimpiminan transformasional kepala sekolah masih dianggap sebagai faktor penting dalam penyelenggaraan sekolah. Berdasarkan hasil penelitian penulis, indikator yang dominan pada kepemimpinan transformasional di SMK LP Ma'arif adalah indikator meningkatkan kompetensi guru. Hal tersebut karena kepala sekolah telah melakukan pendekatan dan dorongan kepada para guru. Ia juga memberikan arahan yang baik sesuai prosedur kegiatan yang telah dilakukan guru, yaitu ditunjukan dari hasil peningkatan kompetensi guru, seperti guru mampu meningkatkan kecerdasan melalui pelatihan, guru mampu meningkatkan rasionalitas melalui seminar dan workshop, serta guru mampu memberikan wawasan untuk pemecahan masalah yang baik. Indikator peningkatan kompetensi guru dinyatakan dominan karena dianggapnya sangat penting bagi guru agar bisa melakukan aktivitas ini dengan baik sehingga hasil yang diperoleh menyatakan signifikan dibandingkan dengan indikator lain mengenai memberi pemahaman tentang visi dan misi, rasa bangga dan keteladanan yang dinyatakan dengan mensosialisasikan visi dan misi kepada Bapak dan Ibu, memberikan pemahaman tentang kompetensi guru, sehingga guru tidak minder dan mempunyai rasa bangga menjadi guru serta memotivasi guru untuk mencari gagasan atau ide-ide baru dalam melaksanakan pembelajaran sehingga mendapat kepercayaan dari kepala sekolah. Demikian dengan indikator tentang pemberian motivasi supaya mampu berkomunikasi,

memberi perhatian, dan tanggap kepada bawahan, serta indikator pemberian pelayanan terhadap problem guru, sehingga kepala sekolah secara langsung selalu memperhatikan kehendak guru yang sudah berkomitmen untuk bisa membantu pimpinan dalam memajukan pendidikan dengan lebih baik.

Selain itu, berdasarkan analisis faktor konfirmatori, pembentukan kepemimpinan transformasional yang paling tinggi dibentuk oleh indikator memberikan pelayanan kepada guru dan sub-indikator memperlakukan bawahan secara baik. Hasil pembentukan kepemimpinan transformasional ini dibentuk dari adanya pemahaman tentang visi dan misi, rasa bangga dan keteladan tetapi hasil ini dinyatakan valid karena hasilnya lebih besar dari *loading factor* > 0,50, dan valid ini dikarenakan kepala sekolah menyosialisasikan tentang visi dan misi termasuk pemahaman untuk meningkatkan kompetensi sehingga hasilnya maksimal. Sedangkan pemberian motivasi untuk dapat berkomunikasi antara pimpinan dengan bawahan, meningkatkan kompetensi guru dan memberi pelayanan terhadap problem guru mampu membentuk variable kepemimpinan transformasional karena masing-masing hasil penilaiannya adalah valid dan signifikan karena *loading factor* lebih besar dari 0,50, dan indikator sebagai pembentuk variable kepemimpinan transformasional yang dinyatakan dominan adalah indikator peningkatan kompetensi guru karena memiliki *loading factor* tertinggi dsbanding dengan indikator lain.

2. Pemberian Insentif di SMK LP Ma'arif

Sistem insentif yang baik sangat berdampak pada kinerja individu dan organisasi. Bentuk pemberian insentif yang dominan di SMK LP Ma'arif adalah insentif individu. Hal itu dikarenakan kepala sekolah mendelegasikan, maupun memberikan dorongan

kepada para guru untuk kesediaannya menjalankan kegiatan semesteran, yaitu pelaksanaan ujian untuk anak asuh. Kegiatan semesteran ini, terutama pelaksanaan ujian akhir, yang menjadi keinginan guru karena guru merasa bahwa kegiatan semesteran akan mendapat imbalan berupa pemberian insentif.

Di samping itu, pemberian insentif secara individu ini dinyatakan lebih baik dibanding pemberian insentif secara tim berupa kepanitiaan ujian dan PPDB. Hal itu karena pemberian insentif secara individu mampu memberi motivasi pada guru untuk melaksanakan kegiatan semesteran dengan baik, seperti setelah melaksanakan UTS dan UAS para guru akan mendapatkan insentif dari panitia ujian, sedangkan pembina kegiatan ekstrakurikuler mendapatkan insentif dari sekolah setiap bulan.

Selain itu, berdasarkan analisis faktor konfirmatori, pemberian insentif dibentuk oleh dua indikator, yaitu pemberian insentif individu dan pemberian insentif pembinaan ekstrakurikuler. Namun, indikator yang paling tinggi nilainya adalah pemberian insentif individu dibandingkan pemberian insetif pembinaan ekstrakulikuler. Hasil pembentukan pemberian insentif ini diperoleh dari pemberian insentif secara individu dan secara tim yang hasilnya menunjukkan valid dan signifikan karena hasilnya lebih kecil dari *loading factor* lebih besar 0,50. Berarti pembentukan kedua indikator untuk pemberian insentif pada guru dapat membawa perubahan dalam melakukan aktivitas yang dianggap mampu meningkatkan kerja guru dengan lebih baik. Selain itu, pemberian insentif individu ini dinyatakan sebagai indikator yang mampu membentuk pemberian insentif guru paling besar *loading factor*-nya dibanding pemberian insentif tim. Karena itu dibutuhkan perhatian serius dari pimpinan kepala sekolah untuk selalu mendukung aktivitas guru guna menambah kualitas kerja guru.

3. Pengembangan Profesi Guru SMK LP Ma'arif

Berdasarkan penelitian penulis, indikator yang dominan pada pengembangan profesi guru adalah indikator memberi bimbingan kepada guru dengan rata-rata skor jawaban sebesar 4,24. Besarnya rata-rata indikator dari pengembangan profesi guru tersebut diharapkan kepala sekolah mampu meningkatkan kualitas kerjanya dengan memberi bimbingan kepada guru seperti mampu memberi petunjuk dengan mudah, dan mampu melaksanakan penulisan IT tepat guna dengan baik dibandingkan dengan sub-indikator lain, yaitu selalu bekerja keras dan selalu melakukan PTK. Demikian yang lain, guru yang profesional selalu menggunakan metode baru dalam setiap pembelajarannya, guru selalu menyesuaikan metode pembelajaran yang digunakan, guru yang mampu membuat buku teks/referensi, guru yang mampu membuat LKS, serta guru yang mampu meningkatkan kompetensi dan hasil penilaiannya masih di bawah indikator memberi bimbingan.

Selain itu berdasarkan analisis faktor konfirmatori, pembentukan pengembangan profesi guru dibentuk oleh beberapa indikator, tetapi indikator yang paling tinggi nilainya adalah membuat karya tulis dan buku lembar kerja siswa. Hasil pembentukan pengembangan profesi guru ini diperoleh dari 5 indikator yaitu mengadakan penelitian dibidang pendidikan, membuat alat peraga atau pembimbingan serta menciptakan karya tulis, hasil dari ketiga indikator ini masih mampu membangun pengembangan profesi guru untuk lebih mengembangkan kemampuannya dalam aktivitas yang sudah menjadi profesinya. Berarti hasil pengembangan profesi guru dalam membanun profesi yang kuat masih sepenuh mampu karena didukung lima indikator yang valid. Karena itu perlu sekali pimpinan kepala sekolah untuk lebih memikirkan hal baru yang dianggap mampu

untuk mengembangkan profesi guru yang lebih baik untuk dimasa mendatang.

4. Disiplin Kerja Guru SMK LP Ma'arif

Berdasarkan penelitian penulis, indikator yang dominan pada disiplin kerja adalah indikator hadir dan pulang tepat waktu dengan rata-rata skor jawaban sebesar 4,06. Besarnya rata-rata indikator dari disiplin kerja guru tersebut diharapkan mampu mengubah perilaku dan sikap guru dalam melaksanakan aktivitas seperti guru selalu mentaati pada peraturan sekolah dan guru selalu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan ketentuan sehingga guru bisa melaksanakan dengan tepat waktu, dibanding dengan mengontrol absensi, patuh dan tunduk kepada perintah, mematuhi peraturan dalam memberikan pembelajaran, selalu menghasilkan kualitas kompetensi siswa termasuk kesetiaan pada peraturan sekolah maupun tugas yang diberikan dan menciptakan kondisi pembelajaran yang dianggapnya masih belum mampu mengalami peningkatan signifikan. Karena itu para guru lebih cederung memilih ketepatan waktu dianggap tepat sekali apabila dapat dilaksanakan dengan baik maka semua aktivitas pembelajaran dapat bejalan dengan baik dan lancar.

Selain itu berdasarkan analisis faktor konfirmatori, pembentukan disiplin kerja guru dibentuk oleh beberapa indikator, tetapi dari indikator yang mempunyai nilai yang tinggi adalah membuat program mengajar dan memenuhi aturan pembelajaran. Hasil pembentukan disiplin kerja guru tlah dibangun dengan 6 indikator, hasil *loading factor* tersebut memiliki tingkat signifikasinya lebih besar dari 0,50 sehingga indikator tersebut begitu penting dibanding dengan indikator lainnya, sedangkan 6 indikator yang terdiri dari ketepatan waktu hadir, membuat program dan persiapan materi, tugas

dan tanggungjawab, melaksanakan penilaian terhadap KBM maupun menyelesaikan administrasi pembelajaran mampu membangun disiplin kerja guru karena hasil penilaian didapatkan valid dengan *loading factor* lebih besar dari 0,50. Karena itu indikator-indikator yang mampu membangun disiplin kerja guru sebaiknya dipertahankan dan bisa ditingkatkan untuk lebih insentif dilakukan control langsung dari pimpinan kepala sekolah, jika masih berharap ada peningkatan kerja guru untuk lebih efisien dan efektif dalam perubahan pembelajaran dengan lebih baik.

5. Kinerja Guru SMK LP Ma'arif

Berdasarkan penelitian penulis, indikator yang dominan pada kinerja guru adalah indikator kinerja dalam menilai hasil belajar dengan rata-rata skor jawaban sebesar 3,74. Besarnya rata-rata indikator dari kinerja guru tersebut diharapkan mampu melaksanakan perbaikan test dan guru selalu mampu menganalisis hasil belajar siswa. Hasil dari sub-indikator ini menandakan kalau guru sudah menganggap sebagai hal yang penting dan memiliki nilai-nilai penting untuk bisa dilaksanakan peningkatan kerjanya, dibanding dengan sub-indikator lain seperti penguasaan garis besar penyelenggaraan pembelajaran, penyesuaian materi, persiapan pembelajaran, melakukan test dan melakukan analisis hasil belajar, juga melakukan pencapaian hasil dan mengevaluasi hasil belajar. Hasil penilaian belajar yang dilakukan guru merupakan sebagai prestasi yang dihasilkan guru setelah melaksanakan test dan perbaikan test karena dianggap hasil yang didapat harus mampu mencapai prestasi kerja atau menghasilkan kinerja yang tinggi, jika belum menghasilkan yang memuaskan maka guru mempunyai anggapan kalau kinerja belum maksimal.

Selain itu berdasarkan analisis faktor konfirmatori, pembentukan kinerja guru dibentuk oleh beberapa indikator, tetapi dari indikator yang nilainya tinggi adalah kinerja dalam perencanaan pembelajaran dan menyesuiakan materi. Hasil pembentukan kinerja guru ini diperoleh dari 4 indikator yang dianggap bisa membangun kinerja guru lebih efektif. Keempat indikator yang mampu membangun kinerja guru yaitu perencanaan pembelajaran, kegiatan pembelajaran dan menilai hasil belajar dengan hasil yang valid karena ditunjukkan dengan *loading factor* lebih besar dari 0,50. Hal in dinyatakan bahwa ketiga indikator yang mampu membangun kinerja guru dirasakan penting untuk ditingkatkan lagi dalam hal pengembangan dan penemuan baru metode-metode yang bisa digunakan agar dapat tercapai hasil yang lebih efektif dan pengaruh dapat meningkat tinggi dan tentu ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi jika berharap kinerja guru bisa meningkat lebih tinggi terutama untuk masa mendatang.

6. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Insentif, dan Pengembangan Profesi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Guru

a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Disiplin Guru

Menurut Martoyo (2006:152), salah satu pendekatan dalam upaya meningkatkan disiplin kerja karyawan dapat dilakukan dengan melalui praktik kepemimpinan atau gaya kepemimpinan transformasional yang handal. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku dalam memimpin para bawahannya, perilaku para pemimpin tersebut disebut dengan gaya kepemimpinan transformasional.

Berbagai aspek kepemimpinan transformasi nampaknya sangat tepat untuk diterapkan dalam upaya meningkatkan disiplin kerja bawahan. Hal ini juga terbukti dengan penerapan kepemimpinan transformasional di SMK Ma'arif berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja guru. Artinya, semakin tinggi intensitas penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah maka semakin tinggi tingkat disiplin Guru SMK Ma'arif di Surabaya dalam mematuhi aturan-aturan yang diterapkan di SMK Ma'arif di Surabaya.

Hal ini mengindikasikan bahwa perilaku pemimpin yang mampu memunculkan rasa bangga dan kepercayaan bawahan, menginspirasi dan memotivasi bawahan, merangsang kreativitas dan inovasi bawahan, memperlakukan setiap bawahan secara individual serta selalu melatih diri untuk disiplin maupun memberi pengarahan kepada bawahan, agar lebih meningkatkan disiplin dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Disiplin yang diarahkan kepada guru merupakan suatu kewajiban sebagai aturan sekolah. Tetapi disiplin tidak hanya diarahkan pada para guru (bawahan) melainkan harus diawali dari diri pimpinan (kepala sekolah) sebagai panutan para guru. Kenyataannya yang ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional yang dianggap belum bisa membawa perubahan terhadap bawahan atau para guru untuk mendisiplinkan dirinya. Sedangkan hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja guru dalam menjalankan aturan-aturan yang diberikan sekolah karena hasil tingkat signifikansinya sebesar 0,048 > 0,05. Secara teoritis kepemimpinan transformasional merupakan tindakan yang bisa memengaruhi perubahan bawahan,

dan pimpinan juga selalu lebih dekat dengan bawahan (para guru) baik dari sisi pemberdayaan seluruh bawahan yang bisa diteladani, menerima pemikiran bawahan untuk mengembangkan semangat kerja sama yang baik, maupun mendukung perubahan cara membantu bawahan (para guru). Sedangkan dalam teori Yammarino dan Bass (1990), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar.

b. Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Disiplin Guru

Menurut Rivai (2005: 387), salah satu alasan pentingnya pembayaran insentif adalah karena adanya ketidaksesuaian tingkat kompensasi yang dibayarkan kepada eksekutif dengan pekerja lain. Program insentif adalah salah satu cara untuk memungkinkan seluruh pekerja merasakan bersama kemakmuran perusahaan. Hasil penelitian membuktikan bahwa pemberian insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja guru. Artinya, semakin tinggi intensitas penerapan sistem pemberian insentif, semakin tinggi pula tingkat disiplin Guru SMK Ma'arif di Surabaya dalam memenuhi aturan-aturan yang ada di lingkungan SMK Ma'arif Surabaya.

Perilaku guru telah menjalankan aturan sekolah dengan baik mampu menciptakan rasa percaya diri guru sehingga guru mampu menciptakan kondisi pembelajaran yang baik, selalu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan sekolah, selalu patuh dan tunduk kepada perintah kepala sekolah, guru mempunyai kesetiaan pada peraturan sekalah, serta guru memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang menjadi bebannya. Meski demikian,

adanya kesesuaian dan peningkatan disiplin guru tidak hanya dilakukan melalui aturan di sekolah tetapi dipengaruhi juga oleh pemberian insentif. Pemberian insentif para guru di SMK Ma'arif Surabaya sering kali dilakukan setelah melaksanakan UTS dan UAS, dan setiap pembina kegiatan ekstrakurikuler sekolah, sedangkan pemberian insentif secara tim berupa kepanitiaan UTS dan UAS serta panitia PPDB.

Secara teoritis, insentif merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Semakin tinggi prestasinya, semakin tinggi pula insentif yang diberikan kepada pegawai. Disiplin pegawai meningkat apabila mereka juga diberikan insentif sebagai bentuk balas jasa mereka. Di samping itu, organisasi juga harus memberikan petunjuk dan arahan kepada pegawai tentang cara bekerja yang baik dan mematuhi aturan organisasi. Hal ini penting sebab tanpa petunjuk serta arahan, yang diharapkan tidak akan tampak walaupun organisasi telah memberikan insentif. Karena itu, antara disiplin dengan imbalan jasa yang dilakukan oleh guru dalam menjalankan tugas-tugasnya mampu mengubah perilaku guru dalam menjalankan aktivitasnya sesuai dengan aturan-aturan sekolah yang diberlakukan sehingga pemberian imbalan atau insentif berpengaruh positif terhadap disiplin kerja guru.

c. Pengaruh Pengembangan Profesi Guru terhadap Disiplin Kerja Guru

Pengembangan profesi guru merupakan hal penting untuk diperhatikan guna mengantisipasi perubahan dan beratnya tuntutan terhadap profesi guru. Hasil penelitian penulis membuktikan bahwa pengembangan profesi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja guru. Artinya, semakin tinggi intensitas yang dilakukan guru

di sekolah maka semakin tinggi pula tingkat disiplin Guru dalam memenuhi aturan-aturan di SMK Ma'arif Surabaya agar dapat melaksanakan pengembangan kompetensi diri guru sesuai dengan kebutuhan, bertahap, dan berkelanjutan untuk meningkatkan profesionalitasnya.

Maister (1997:54) mengemukakan bahwa profesionalisme bukan sekadar memiliki pengetahuan, teknologi dan manajemen tetapi memiliki keterampilan tinggi, memiliki tingkah laku yang dipersyaratkan.

Dalam penelitian ini perilaku para guru telah menjalankan aturan sekolah dengan baik untuk menciptakan rasa kepercayaan diri dalam melaksanakan pengembangan profesi sebagai pendekatan formal yang diambil organisasi agar dapat memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat, tersedia pada saat dibutuhkan karena perencanaan dan pengembangan profesi menguntungkan individu guru dan organisasi. Penelitian ini menunjukkan kalau pengembangan profesi merupakan cara sebuah organisasi untuk mendukung atau meningkatkan prestasi para guru, sekaligus mempersiapkan guru untuk mengubah perilaku dan kebiasaan guru menjadi lebih baik. Semakin tinggi disiplin kerja yang dilakukan, semakin tinggi pula para guru mampu mengembangkan profesinya. Secara teoritis, pengembangan keprofesian berdasarkan beberapa indikator bahwa guru yang profesional selalu kerja keras, selalu melakukan PTK, selalu menyesuaikan metode pembelajaran yang digunakan, mampu memberi petunjuk yang mudah, mampu membuat buku teks/referensi, dan mampu meningkatkan kompetensi. Dari beberpa indikator yang dianalisis menyatakan kevalidkan. Berarti pengembangan keprofesian mempunyai pengaruh positif dan signifikan

terhadap disiplin guru dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai guru yang profesional.

d. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Menurut Robbins dan Coutler (2008:90) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Hasil penelitian penulis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Artinya, semakin tinggi intensitas kepemimpinan tranformasional terhadap guru, semakin tinggi pula tingkat kinerja Guru SMK Ma'arif di Surabaya dalam melaksanakan pekerjaannya. Demikian sebaliknya, semakin rendah intensitas kepemimpinan transformasional terhadap guru, maka semakin rendah pula kinerja yang dihasilkan guru dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Hal tersebut menandakan perilaku pimpinan telah membawa perubahan yang signifikan dalam meningkatkan kinerja guru, mampu membawa rasa kepercayaan diri pada para guru, mampu memberikan gagasan baru terhadap guru supaya mampu berkomunikasi dengan baik, mampu memberikan inspirasi untuk kemajuan sekolah, mampu memberikan perhatian pribadi kepada semua Bapak/Ibu Guru, mampu meningkatkan kecerdasan guru melalui

pelatihan serta mampu memotivasi guru untuk mencari gagasan atau ide-ide baru dalam melaksanakan pembelajaran sehinga mendapat kepercayaan dari guru. Peningkatan kinerja guru dapat dilakukan dengan cara peningkatan intensitas penerapan pimpinan transformasional kepala sekolah terhadap pencapaian tujuan sekolah. Pengaruh kuat kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru mampu mengubah perilaku inisiatif guru untuk lebih termotivasi dalam melaksanakan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang menjadi bebannya.

e. Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Kinerja Guru

Menurut Mangkunegara (2007: 89), insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi tarhadap organisasi (perusahaan). Insentif sebagai sarana motivasi mampu mendorong para pegawai untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal. Dalam hal ini, yang dimaksudkan sebagai insentif disebut juga pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah ditentukan. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para pegawai dan keluarga mereka.

Hasil penelitian penulis membuktikan bahwa pemberian insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK Ma'arif Surabaya. Berarti, semakin tinggi sistem insentif yang diberikan guru, semakin tinggi pula tingkat kinerja guru dalam melaksanakan tugas pekerjaannya di SMK Ma'arif Surabaya. Demikian sebaliknya, semakin rendah sistem insentif untuk guru, semakin rendah pula kinerja yang dihasilkan guru dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa sistem

pemberian insentif sebagai rangsangan untuk meningkatkan kinerja guru yaitu setelah melaksanakan UTS & UAS mendapatkan insentif dari Panitia Ujian maupun PPMB serta kepanitiaan UTS & UAS dan lainnya yang terkait dengan sistem pemberian insentif guru. Karena itu, pemberian insentif yang tinggi dan relevan pada saat guru bekerja akan berpengaruh terhadap kinerja guru. Pemberian insentif dirasa sangat penting bagi para guru mengingat terlalu banyak kebutuhan para guru dan diharapkan insentif mampu meningkatkan kesejahteraan hidup para guru.

f. Pengaruh Pengembangan Profesi terhadap Kinerja Guru

Menurut Supriyadi (1999: 34), guru sebagai suatu profesi di Indonedia masih dalam taraf sedang tumbuh (*emerging profession*), yang tingkat kematangannya belum sampai pada yang telah dicapai oleh profesi-profesi lainnya, sehingga guru dikatakan sebagai profesi yang setengah-setengah atau semi profesional. Hasil penelitian penulis membuktikan bahwa pengembangan profesi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Berarti, semakin tinggi pengembangan profesi guru, semakin tinggi pula tingkat kinerja guru dalam melaksanakan tugas pekerjaannya di SMK Ma'arif Surabaya. Demikian sebaliknya, semakin rendah pengembangan profesi guru, semakin rendah pula kinerja yang dihasilkan guru dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pengembangan profesi sebagai rangsangan untuk meningkatkan kinerja guru dengan cara mengharuskan guru untuk selalu meningkatkan kemampuannya terutama memberikan keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas untuk peserta didik dalam

proses pembelajaran. Semakin sering profesi guru dikembangkan melalui berbagai kegiatan maka semakin mendekatkan guru pada pencapaian predikat guru yang profesional dalam menjalankan tugasnya sehingga harapan kinerja guru yang lebih baik akan tercapai. Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru dapat dilaksanakan melalui pengembangan profesi dengan cara memotivasi guru untuk melakukan inovasi serta mengembangkan kreativitasnya.

g. Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja Guru

Disiplin merupakan hal yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi atau sekolah. Dengan kata lain, ketidakdisplinan individu dapat merusak kinerja organisasi atau sekolah. Dari hasil penelitian penulis, terbukti bahwa disiplin kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Berarti, semakin tinggi disiplin guru dalam bekerja, semakin tinggi pula tingkat kinerja guru dalam melaksanakan tugas pekerjaannya di SMK Ma'arif Surabaya. Demikian sebaliknya, semakin rendah disiplin guru, semakin rendah pula kinerja yang dihasilkan guru dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa disiplin sebagai rangsangan untuk meningkatkan kinerja guru dengan cara mengharuskan guru untuk selalu memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Karena tanpa adanya disiplin, segala kegiatan yang dilakukan akan mendatangkan hasil yang kurang memuaskan dan tidak sesuai dengan harapan.

Di samping itu, kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan sekolah, baik yang tertulis maupun tidak karena keseluruhan

indikator disiplin guru dalam bekerja menunjukkan hasil yang valid. Secara teoritis, terdapat hubungan yang signifikan di antara variable disiplin kerja dan kinerja, semakin tinggi disiplin kerja seseorang maka akan semakin tinggi juga kinerja orang tersebut. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisai perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya.

D. Penutup

1. Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian ini maka ada beberapa temuan antara lain:

a. Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja guru. Hal ini berarti, semakin tinggi intensitas penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah maka semakin tinggi tingkat disiplin Guru SMK Ma'arif di Surabaya dalam mematuhi aturan-aturan yang diterapkan di SMK Ma'arif di Surabaya.

b. Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa pemberian insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja guru. Hal ini berarti, semakin tinggi intensitas penerapan sistem pemberian insentif maka semakin tinggi pula tingkat disiplin Guru SMK Ma'arif di Surabaya dalam memenuhi aturan-aturan yang ada di lingkungan SMK Ma'arif Surabaya.

c. Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa pengembangan profesi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja guru. Hal ini berarti, semakin tinggi intensitas yang dilakukan guru di sekolah maka sema-

kin tinggi pula tingkat disiplin Guru dalam memenuhi aturan-aturan di SMK Ma'arif Surabaya agar dapat melaksanakan pengembangan kompetensi diri guru sesuai dengan kebutuhan, bertahap, berkelanjutan untuk meningkatkan profesionalitasnya.

d. Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Berarti, semakin tinggi intensitas kepemimpinan tranformasional terhadap guru maka semakin tinggi pula tingkat kinerja Guru SMK Ma'arif di Surabaya dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Demikian sebaliknya semakin rendah intensitas kepemimpinan transformasional terhadap guru, maka semakin rendah pula kinerja yang dihasilkan guru dalam menyelesaikan pekerjaannya.

e. Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa pemberian insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Berarti, semakin tinggi sistem insentif yang diberikan guru maka semakin tinggi pula tingkat kinerja guru dalam melaksanakan tugas pekerjaannya di SMK Ma'arif Surabaya. Demikian sebaliknya semakin rendah sistem insentif untuk guru, maka semakin rendah pula kinerja yang dihasilkan guru dalam melaksanakan pekerjaannya.

f. Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa pengembangan profesi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Berarti, semakin tinggi pengembangan profesi guru maka semakin tinggi pula tingkat kinerja guru dalam melaksanakan tugas pekerjaannya di SMK Ma'arif Surabaya. Demikian sebaliknya semakin rendah pengembangan profesi guru, maka semakin rendah pula kinerja yang dihasilkan guru dalam melaksanakan

pekerjaannya.

g. Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa disiplin kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Berarti, semakin tinggi disiplin guru dalam bekerja maka semakin tinggi pula tingkat kinerja guru dalam melaksanakan tugas pekerjaannya di SMK Ma'arif Surabaya. Demikian sebaliknya semakin rendah disiplin guru, maka semakin rendah pula kinerja yang dihasilkan guru dalam melaksanakan pekerjaannya

2. Kebaruan penelitian

Kebaruan penelitian dalam penelitian ini adalah:

a. Pemberian insentif memiliki pengaruh terhadap disiplin kerja guru, dan disiplin kerja guru berpengruh terhadap kinerja guru sedangkan pemberian insentip berpengaruh terhadap kinerja guru, sehigga disiplin kerja guru sebagai memediasi sebagian (*partial mediation*).

b. Pengembangan profesi guru memiliki pengaruh terhadap disiplin kerja guru, dan disiplin kerja guru berpengruh terhadap kinerja guru sedangkan pengembangan profesi guru berpengaruh terhadap kinerja guru, sehnigga disiplin kerja sebagai memediasi sebagian (*partial mediation*)

3. Implikasi Hasil Pnelitian

Implikasi dari temuan penelitian mencakup pada dua hal, yakni implikasi teoritis dan praktis. Implikasi teoritis berhubungan dengan kontribusinya bagi perkembangan teori-teori sumberdaya manusia dan implikasi praktis berkaitan dengan kontribusinya temuan penelitian pada penguatan pelaksanaan program pendidikan di lembaga SMK Ma'arif Surabaya.

a. Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas oleh peneliti, bahwa disiplin kerja guru dan kinerja guru yang diterapkan di lembaga SMK Ma'arif Surabaya mampu membawa perubahan bagi para guru. Karena guru memiliki perbedaan dalam mematuhi tugas dan tanggung jawab dalam menjalankan proses pembelajaran dengan baik.

Berbagai temuan dalam penelitian ini yang memberikan dukungan secara empiris terhadap teori-teori yang telah disampaikan dalam bab-bab sebelumnya. Secara teoritis digunakan sebagai bahan acuan bagi para akademisi terkait dengan pengetahuan konseptual dan empiris tentang kepemimpinan transformasional, pemberian insentif, pengembangan profesi guru, disiplin dan kinerja guru. Secara teoritis beberapa konseptual dan teori-teori yang mendukung hasil penelitian ini di antaranya teori dari Yammarino dan Bass (1990), O'Leary (2001), Bass dan Avolio (1994), Robbins dan Judge (2008), Rivai (2005), Denim (2011), (Arikunto, 2009) Handoko (2009), Susilo (2007), Hasibuan (2007), Saydam (2005), Mulyasa (2007), Johnson (2001) dan Mangkupawira (2004).

Dari hasil penelitian ini yang dilakukan menunjukkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh kepemimpinan Kepala Sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional, dipengaruhi oleh sistem pemberian insentif maupun dipengaruhi oleh pengembangan profesi guru. Sedangkan disiplin kerja guru dipengaruhi gaya kepemimpinan transformasional, dipengaruhi oleh sistem pemberian insentif maupun dipengaruhi oleh pengembangan profesi guru. Demikian pula dengan disiplin kerja berpengaruh prositif dan signifikan terhadap kinerja guru, dan pengaruhnya paling besar maka mampu meningkatkan kinerja guru.

b. Implikasi Empiris

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan oleh peneliti seperti yang simpulkan maka bisa memberikan dampak positif bagi dunia pendidikan secara umum dan khususnya pada para guru dan kepala sekolah yang ada di lembaga pendidikan SMK Ma'arif Surabaya. Terutama bagi pengambil kebijakan di lingkungan SMK Ma'arif Surabaya seperti ditunjukkan dengan hasil penelitian bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja guru. Bass (1994) mengemukakan ada tiga cara seorang pemimpin memotivasi karyawannya, yaitu: 1) mendorong guru untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha dan aktualisai diri melalui kinerja; 2) pemimpin (Kepala Sekolah) mengembangkan dan meningkatkan kepemimpinan transformasional yang dimiliki untuk dapat memberikan pengaruh yang signifikan pada kinerja guru; 3) kepala sekolah perlu lebih meningkatkan kepemimpinan transformasional yang dimiliki, karena kepemimpinan ini memengaruhi kinerja guru cukup signifikan pada kinerja guru. Dengan adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah maka bisa meningkatkan hasil kerja guru pada proses pembelajaran.

Selain itu, kebijakan kepala sekolah dalam prosedur untuk sistem pemberian insentif maupun pengembangan profesi guru merupakan hal penting dalam penerapan, baik digunakan untuk medisiplinkan kerja guru maupun peningkatan kinerja guru sangat relevan dan memiliki pengaruh signifikan. Karena kebijakan kepala sekolah dalam memimpin dan mengelola pembelajaran di lingkungan SMK Ma'arif Surabaya dapat membawa perubahan yang lebih baik. Hal ini ditunjukkan dengan hubungan atau interaksi antar variable yang digunakan dalam model, sehingga dengan

hal tersebut tujuan dari indikator-indikator dalam variable yang digunakan bisa tercapai secara maksimal dan tepat pada sasaranya.

Temuan penelitian ini telah memerkuat penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh beberapa peneliti seperti dukungan terhadap pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung masing-masing konstruk eksogen terhadap konstruk endogen yang ada. Dengan mengetahui adanya pengaruh kepemimpinan transformasional, pemberian insentif dan pengembangan profesi guru terhadap disiplin dan kinerja guru lingkungan SMK Ma'arif Surabaya dapat mengubah strateginya ke arah yang lebih baik, dengan memakai indikator-indikator variable dalam penelitian ini untuk sebagai acuannya.

4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan peneltian karena masih

terdapat berbagai kelemahan dan kekurangan, walaupun peneliti telah berupaya semaksimal mungkin dengan berbagai usaha untuk membuat hasil penelitian ini bisa menjadi sempurna. Karena itu peneliti menyadari kalau terdapat beberapa keterbatasan pada penelitian ini antara lain:

a. Penelitian ini hanya membahas faktor-faktor kepemimpinan transformasional, pemberian insentif, dan pengembangan profesi guru yang berpengaruh pada kinerja guru melalui disiplin kerja guru sebagai mediasi. Sedangkan secara obyektif masih banyak faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja guru.
b. Penilaian semua butir pernyataan pengukuran indikator variabel-variabel eksogen dan endogen dalam penelitian

ini dilakukan oleh responden yang bersangkutan (*self-report*), sehingga dapat memunculkan *common method variance*. Tetapi, upaya untuk mengurangi bias/ketidakjelasan tersebut telah dilakukan dengan tidak mencantumkan topik penelitian hanya nama variabel dan indikator dalam kuesioner.

c. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi untuk kasus di luar objek penelitian, karena setiap objek memiliki karakteristik yang berbeda. Penelitian mendatang diharapkan dapat memperluas ruang lingkup objeknya, tidak hanya terbatas pada lingkungan SMK Ma'arif Surabaya namun pada keseluruhan SMK di Surabaya maupun di luar Surabaya.

d. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang melibatkan interpretasi peneliti, sehingga tidak menutup kemungkinan terdapat unsur subyektivitas dalam penelitian ini.

5. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

a. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap disiplin guru SMK Ma'arif di Surabaya. Hal ini berarti, semakin tinggi intensitas penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMK maka semakin tinggi tingkat disiplin Guru SMK Ma'arif di Surabaya dalam mematuhi aturan-aturan yang diterapkan di SMK Ma'arif di Surabaya.

b. Pemberian insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin guru SMK Ma'arif di Surabaya. Hal ini berarti, semakin tinggi intensitas penerapan sistem

pemberian insentif maka semakin tinggi pula tingkat disiplin Guru SMK Ma'arif di Surabaya dalam memenuhi aturan-aturan yang ada di lingkungan SMK Ma'arif Surabaya.

c. Pengembangan profesi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin guru SMK Ma'arif di Surabaya. Ini berarti, semakin tinggi intensitas yang dilakukan guru di sekolah maka semakin tinggi pula tingkat disiplin Guru dalam memenuhi aturan-aturan di SMK Ma'arif Surabaya agar dapat melaksanakan pengembangan kompetensi diri guru sesuai dengan kebutuhan, bertahap, berkelanjutan untuk meningkatkan profesionalitasnya.

d. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK Ma'arif di Surabaya. Ini berarti semakin tinggi intensitas kepemimpinan tranformasional terhadap guru maka semakin tinggi pula tingkat kinerja Guru SMK Ma'arif di Surabaya dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

e. Pemberian insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK Ma'arif di Surabaya. Ini berarti, semakin tinggi sistem insentif yang diberikan guru maka semakin tinggi pula tingkat kinerja guru dalam melaksanakan tugas pekerjaannya di SMK Ma'arif Surabaya.

f. Pengembangan profesi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK Ma'arif di Surabaya. Ini Berarti, semakin tinggi pengembangan profesi guru maka semakin tinggi pula tingkat kinerja guru dalam melaksanakan tugas pekerjaannya di SMK Ma'arif Surabaya.

g. Disiplin guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK Ma'arif di Surabaya. Ini berarti, semakin tinggi disiplin guru dalam bekerja maka semakin tinggi pula tingkat kinerja guru dalam melaksanakan tugas pekerjaannya di SMK Ma'arif Surabaya.

6. Saran

Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka peneliti menyarankan beberapa hal sebagai berikut:

a. Hendaknya upaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah lebih menekankan pada nilai untuk memperhatikan indikator-indikator kepemimpinan yang bisa menjadi panutan serta bisa mendengarkan keluhan bawahan dengan penuh perhatian. Namun, sebaiknya dalam melaksanakan tindakan disiplin perlu diawali dari diri kepala sekolah karena hasil penelitian ini pimpinan transformasional mampu meningkatkan disiplin guru, dan diharapkan disiplin guru akan lebih meningkat dimasa yang akan datang.
b. Dalam upaya peningkatan insentif maka dapat diprioritaskan pembenahan pada sistem pemberian insentif material dengan mempertimbankan insentif berupa hasil UTS & UAS, koreksi, kepanitiaan UTS & UAS dan pengawasan ujian maupun komisi piket guru di sekolah karena bisa mengubah dan memotivasi guru untuk lebih aktif dan partisipatif terhadap kegiatan di sekolah karena mampu meningkatkan kinerja guru dengan didukung oleh faktor disiplin kerja guru.
c. Dalam upaya perbaikan pengembangan profesi guru dapat diprioritaskan untuk memperbaiki indikator tanggung jawab, maupun kompetensi dengan lebih menekankan penilaian serta aturan-aturan yang dimiliki

sekolah, yang terkait dengan peningkatan kinerja guru maupun disiplin guru dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Hendaknya peningkatan kinerja dapat diprioritaskan untuk meningkatkan kreatifitas dengan melakukan kegiatan seperti *brainstorming*, pelatihan seperti *role playing*.

e. Dalam upaya peningkatan kinerja maka dapat memprioritaskan peningkatan disiplin kerja dikarenakan pengaruh disiplin kerja yang lebih besar dibanding kepemimpinan trasformasional, pemberian insentif, maupun pengembangan profesi dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja guru di SMK Ma'arif Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

———. *Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Mendiknas.

Avolio, B.J., W. Zhu, W. Koh dan P. Bhatia. 2004. "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance." *Journal of Organizational Behavior* 25: 951–968.

_____. 1998. *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. NJ: Erlbaum. Mahwah

_____. 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN: Yogyakarta

_____. 1972. *Kamus Administrasi*. Gunung Agung: Jakarta

_____. 2009. *Manajemen SDM*. Penerjemah: Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Penerbit Salemba Empat: Jakarta

_____. 1997. "Does The Transactional–Transformational Leader-ship Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?" *Journal Ame-rican Psychologist* 52: 130-139

Agustin, A.C. 2010. *Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan Persada Swalayan Malang) Indonesia, Surabaya.*

Alexander, M. 2000. "Employee Performance and Discipline Problems: A New Approach." *Current Issues Series*. Industrial Relations Centre Printed and bound in Canada.

Alfandi, A.M. dan M.S. Alkahsawneh. 2014. "The Role of the Incentives and Reward System in Enhancing Employee's Performance." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* April 2014. Vol.4, No.4 ISSN: 2222-8990.

Amriany, F., Y. Probowati dan G. Atmaji. 2004. "Iklim Organisasi yang Kondusif Meningkatkan Kedisiplinan Kerja." *Jurnal Psikologi Fak. Psikologi Universitas Surabaya* 19(2): 179-19

Aqib, Z. 2007. *Penelitian Tindakan Kelas untuk Guru*. Yrama Widya. Bandung

Ardana, I. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar: Graha Ilmu.

Armstrong .M. 2005. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page. London

Atambo, W., N. Kabare, K., Ch. Munene, dan M.E. Nyaberi. 2012. "Enhancing the Role of Employee Recognition Towards Improving Performance: A Survey of Kenyatta National Hospital, Kenya." *International Journal of Arts and Commerce* 1(7): 95-109.

Atmodiwirio, S. 2005. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Ardadizya Jaya. Jakarta

Barbuto, J.E. dan G.T. Gifford. 2012. "Motivation and Leader-Member Exchange: Evidence Counter to Similarity Attraction Theory." *Internationl Journal of Leadership Studies* 7(1): 18-28.

Baskoro, C.A. 2014. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan.' *Management Analysis Journal*.Vol.3 (2) *Universitas Negeri Semarang* .

Bass, B. 1996. "Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transend Organizational and National Boundaries?" *American Psychological Association* 52(2): 130-139.

Bass, B.M., dan B.J. Avolio. 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. CA: Sage. Thousand Oaks

Borrill, C.S dan J.F. Dawson. 2005. *The Relationship Between Leadership and Trust Performance*, Aston Buiness School Aston University Birmingham B4 7 ET.

Branham, C. 2010. "The Role of Discipline in Leading Safety Performance." *Management Quarterly*, 51(2)

Burns, J. M. 1978. *Leadership*. Harper & Row: New York

Callow, N. 2009. "Measurement of Transformational Leadership and

its Relationship with Team Cohesion and Performance Level." *Journal of Applisd Sport Psychology* 21: 395–412.

Condly, S.J., R.E. Clark, dan H.D. Stolovitch. 2003. The Effects of Incentives on Workplace Performance: *A Meta-analytic Review of Research Studies Performance Improvement Quarterly* 16(3): 46-63.

Coombs, P.H. 1985. *The word crisis in education*. Oxford University Press: New York

Danim, S. 2011. *Motivasi, Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok*. PT. Rineka Cipta. Jakarta

Dantes, N. 2005. *Meningkatkan dan Menumbuhkembangkan Profesionalisme Guru*. Disampaikan dalam Seminar pada Kegiatan Desentralisasi Peningkatan Pendidikan Dasar (ADB) Provinsi Bali, 17 Nopember 2005.

Dantes, R.,M. Yudana dan S. Taman. 2013. "Kontribusi Motivasi Berprestasi, Disiplin Kerja, dan Ketahanmalangan (Adversity Quotient) Terhadap Kinerja Profesional Guru SMA Negeri di Kecamatan Karangasem Kabupaten Karangasem Bali." *Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha* .Vol.4 Th.2013.

Dee, T. dan J. Wyckoff. 2013. "Incentives, Selection, and Teacher Performance: Evidence from Impact." *National Bureau of Economic Research 1050 Massachusetts Avenue.* Cambridge, MA 02138. *NBER Working Paper*, No. 19529, October 2013, JEL No. I2, J45.

Depdiknas, 2003, *Undang-undang RI No.20 Tahun 2003 tentang SistemPendidikan Nasional*. Lembaran Negara Jakarta: Mendiknas

Depdiknas, 2005, *Undang-undang RI No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Lembaran Negara. Jakarta: Mendiknas

Devis, Keith. 2001. *Perilaku Organisasi*. Gramedia. Jakarta

Ditjend. Dikdasmen, 2000. *Rambu-rambu penilaian kinerja SLTP – SMU*. Jakarta: Dikdasmen Depdiknas RI

Eden, T.D.D., B.J. Avolio dan B. Shamir. 2002. "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and

Performance: a Field Experiment." *Academy of Management Journal*. 45(4): 735-744

Fathurrahman, P., dan S. Sutikno. 2007. *Strategi Belajar Mengajar*. PT Refika Aditama. Bandung

Fazri, D.A.T. 2014. "Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Dengan Disiplin Kerja karyawan PT. Kembar Abadi Utama di Kecamatan Batu Sopang Kabupaten Paser." *ejournal Psikologi* 2(2): 150-161

Ferdinand, A, 2002. *Structural Equation Modeling dalam penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang

Filip, L., V.G. Pascal dan C. Pol. 2005. "Identification of Transformation Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 6(4): 415-430

Francisco. G. 2005. "Change-Oriented Leadership, Satisfaction and Performance in Work Group: Effect of Team Climate and Group Potency." *Journal of Managerial Psychology*. 20(3/4): 17-31

Gibson, J.W. 2006. "Discipline: Still A Four Letter Word." *Journal of Business & Economics Research* 4(1)

Gibson,J. 2006. "Discipline: Still A Four Letter Word." *Journal of Business & Economics Research*, Volume 4 Number 1, January.

Gibson,J. 2008, *Organization: Behavior, Stucture, Processes, Twelfth Edition, McGrowHill.*

Gie, T.L. 1995. *Efisiensi Kerja bagi Pembangunan Negara: Suatu Bunga Rampai Bacaan*. Gajah Mada University Press: Yogyakarta

Gilley, A. J.W. Gilley, H.S. McMillan. 2009. "Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effecttiveness." *Performance Improvement Quarterly* 21(4): 20-75

Griffith, J. 2004. Relation Of Principal Transformational Leadership To School Staff Job Satisfaction, Staff Turnover, and School Performance. *Journal of Educational Administration* 42(3): 333-356

Gultom, S. 2012. Kebijakan Pembinaan Profesi Guru, KS, PS, TK

Lainnya dan Penjamninan Mutu Pendidikan. *Makalah disajikan dalam Seminar Nasional tentang Redesain Kebijakan Otonomi Daerah Bidang Pendidikan di IKIP PGRI Semarang*. Semarang, 23 Juni 2012

Hair, J. 1998. *Multivariate Data Analysis, Pearson Education International,* Prentice Hall, Fifth edition

Hair, J.F., R.E. Anderson, R.L. Tatham dan W.C. Black. 2006.. *Multivariate Data Analysis, 5th Ed. Upple Saddle River*. Prentice Hall. New Jersey

Handoko, T.H. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi. Yogyakarta

Hartanto, F. M. 2009. *Paradigma Baru Manajemen Indonesia: Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebajikan dan Potensi Insani*. Mizan Pustaka: Bandung

Hasibuan. M.S.P. 2006. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta

Hatter, J.J., dan B.M. Bass. 1988. "Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership." *Journal of Applied Psychology 73:* 695- 702.

Hikmat, 2009. *Manajemen Pendidikan*. Pustaka Setia. Bandung

Howell, M.J. dan H.E.K. Merenda. 1999. "The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance." *Journal of Applied Psychology*. Vol.84(5): 680-694.

Huang, Su-M. dan W.H. Lai,. 2014. "A Study of the Effect of Incentive System on Job Performance-Locus of Control as a Moderator." *The Journal of International Management Studies*. Vol.9 Number 1, Febuari 2014.

Huang, Y., N. Li, dan Ng. Jeff. 2013. "Performance Measures in CEO Annual Bonus Contracts." JEL Classifications: G30, J33, J41, M41. *Paper Research*. Brownbag Seminar Participants, at University of Texas at Dallas.

Ibrahim. B. 2013. "Transformation Leadership and Teacher Comitment

in Seemdary School Of Serawak." *Journal Ekonomi Bisnis*. Vol.2, No.2 Th.2013.

Ismail, M. 2004. *Panduan Kinerja*. PT Remaja Rosdakarya: Bandung

Jayatmi, I. 2015. Hubungan Gaji, Tunjangan, dan Pengembangan Profesi terhadap Kinerja Pendidik. *Jurnal Ilmu Kebidanan Indonesia*. Vo.05, No.04, Desember 2015.

Johnson SM. 1990. *Teachers at work*. Basic Books. New York

Junaidi. 2010. "Penerapan Pembelajaran Kooperatif tipe Investigasi Kelompok pada Materi Kalor untuk Meningkatkan Keterampilan Generik Sains dan Pemahaman Konsep Siswa SMA." *Thesis*. UPI. Bandung

Kartono, K. 2004. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Hak Cipta. Jakarta

Krishnan, V.R. 2005. "Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System." *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 10(1): 14-21.

Lee, S. dan H. Chen. 2011. "Corporate Governance and Firm Value as Determinants of CEO Compensation in Taiwan: 2SLS for Panel Data Model." *Management Research Review*, 34(3): 252-265.

Levacic, R. 2009. "Teacher Incentives and Performance:An Aplication Of Principal-Teory." *Oxford Deveplopment Studies* .Vol.37, th.2009.

Lidyawati, Ni Komang Ayu. 2014. "Pengaruh Pengembangan Profesi, Iklim ekolah Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru." *Jurnal Pendidikan Ekonomi Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja*. Vol.4,No.1,Th.2014.

Luthans, F. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Penerbit Andi. Yogyakarta

Malhotra, N.K. 1995. *Marketing Research An Applied Orientation*. Prentice-Hall International, Inc. New Jersey

Mathis, R.L., dan Jackson, J.H. 2009. *Human Resource Management*. Salemba Empat. Jakarta

Mangkunegara, A.A.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.

Mangkuprawira, S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia, Jakarta

Manulang. M. 2002. *Dasar-Dasar Manajemen*. Ghalia Indonesia. Jakarta

Martoyo, S. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. BPFE. Yogyakarta

Mathis, R.L. dan J.H. Jackson. 2009. *Organization Commitment*. Public Performance & Managerial Review.

Meyer, C. K., N.A. Vines, N. A., dan R.K. Shankland. 2012. "Designing High-Quality Professional Development: Scaffolding secondary content-area teachers' discipline literacy instruction." *American Reading Forum Annual Yearbook* .Vol.32.

Mirabella, J. 1999. "Employee Preferences for pay systems as a function of personal job inputs and Job Characteristics." *PhD Dissertation*. Nova Southeastern University. Florida, USA.

Mkhize, D. E. 2002. "Impact of Discipline on Learner Performance." *Dissertation*, Submitted to the Faculty of Education at the University of Zululand.

Mondy, R. W. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Buku 1 & 2*. Penerbit Erlangga. Jakarta

Muhlisin dan Kresnawati. 2010. "Hubungan Dukungan Keluarga Dengan Keaktifan Lansia (Lanjut Usia) Dalam Mengikuti Kegiatan Di Posbindu Lansia Desa Gonilan Kecamatan Kartasura." Kartasura. *Thesis*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Mulyana. 2008. "Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan." *Thesis*, USU, Universitas Sumatera Utara.

Mulyasa, E. 2009. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung

Munawaroh. 2011. **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru."** *Jurnal Ekonomi Bisnis* .Th.16,No.2,Juli 2011.

Nasution, 2002. *Berbagai Pendekatan Dalam Proses Belajar Mengajar*. Bina Aksara. Jakarta

Nawawi, H. 2002. *Administrasi Pendidikan*. Penerbit Gunung Agung. Jakarta

Newstrom, D. 2007. *Organizational Behavior*, International Edition The McGraw Hill Companies. New York

Ngadimin, W. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Ditinjau Dari Persepsi Guru, Motivasi Kerja Guru dan Kedisiplinan Guru Terhadap Pengembangan Profesi Guru SD Sekecamatan Godean Kabupaten Sleman. *Jurnal Akutabilitas Manajemen Pendidikan Uni.*

Nguni, S.C., 2005. A Study of the Effects of Transformational Leadership on Teachers Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour in Tanzanian Primary and Secondary Schools, *Doctoral thesis*, Universiteit Nijmegen.

Nitisemito, A.S. 2002. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Cetakan ketiga, Edisi ketiga. Ghalia Indonesia. Jakarta

Notoatmodjo, S. 2005. *Metode Penelitian Kesehatan*. Rineka Cipta. Jakarta

O'Leary, E. 2001. *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Andi. Yogyakarta

Panggabean, M.S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Ghalia Indonesia. Jakarta.

Peters, J.,Dobbins, R., dan Johnson, B. 1996. *Restructuring And Organisational Culture In School*. Sydney: National Schools Network

Pidarta, M. 1997. *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*. Sarana Press: Surabaya

Pratiwiningsih, W. 2006. Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B di Klaten.Tesis. Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta. http://etd.eprints.ums.ac.id/6982/1/P100040076.pdf

Prijodarminto, S. 1994. *Disiplin Kiat Menuju Sukses*. Abadi: Jakarta.

Purwanti, N. 2011. Influence Compensation for Work Disciplinary of CV. Citra Maju Lestari Jaya. *Thesis*. Gunadarma University: Jakarta

Rachman, M.M. 2013, *Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Untuk Penelitian Tindakan*. Cetakan pertama. Badan Penerbit UPNV Jatim. Surabaya

Rahmanda, FP., Hamid, D., dan Utami, H. Nayati. 2013. Pengaruh Insentif Materiil dan Insentif Non Materiil terhadap Motivasi Kerja, pengaruh Insentif Materiil dan Insentif Non Materiil terhadap Kinerja Karyawan. *Artikel Penelitian*. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

Ramli, A.J. Kurniadi. 2012. *Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Di PT. Borneo Alam Semesta, Desa Adong, Melak, Kutai Barat, Kalimantan Timur*. http://m.jpnn.com/news.php?id=146867. Diakses tanggal 15 Januari 2013.

Ranupandojo, H. dan S. Husnan. 2002, *Manajemen Personalisa*. BPFE. Yogyakarta

Ratnaningsih, S.Y. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Media Mahardhika* .Vol.13,No.2 Januari 2015.

Rivai, V. 2005. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Rajawali Pers. Jakarta

Robbins, S.P. dan T.A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Salemba Empat. Jakarta

Rusman. 2009. *Manajemen Kurikulum*. Rajawali Pers: Jakarta

Salman, Z. 2011. Leadership Styles and Employee Performance. *Journal of Applied Psychology* .Vol.3,No.6,Th.2010.

Sani, A. 2013. Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Managemen*.Vol.8,No.15,Th.3013,ISSN1833-3850

E-ISSN 1833-8119 Publised by Canadian Center of Science and Education.

Santoso, S. 2014. *Konsep Dasar dan Aplikasi SEM dengan AMOS 22*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta

Santoso, S. dan F. Tjiptono, 2004. *Riset Pemasaran, Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. PT. Alex Media Komputindo. Jakarta

Sarjana, S. 2013. Disiplin Kerja. *Humanus* .Vol.XII,No.1,Th.2013.

Sartika. 2011. Pengaruh Sikap Profesional, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMAN Kota Sungai Penuh. *Artikel Penelitian*.

Sarwoto. 2000. *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Ghalia. Jakarta

Saydam, G. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Binarupa. Jakarta

Scaduvo, A., D. Linsay dan S. Chiaburu. 2008. Leadership Influence on training effectiveness: Motivation and Outcame Expectation Process. *Internationl Journal of Training and Development* 12(3): 158 – 170.

Schacter, J. 2014. *Teacher Performance-Based Accountability: Why What and How*, http://www.mff.org/pubs/performance_assessment.pdf. diakses tanggal 12 Februari 2014

Schermerhorn, J.R. 2010. *Introduction to Management 10th Edition*. Hoboken, John Wiley & Sons Asia International Student Verson.

Sejati, H.D., A. Komariah dan Abubakar. 2016. Pengaruh Insentif Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil di PPPPTK dan PLB. Bandung. *Jurnal ADPEND*.

Seltzer, J., dan Bass, B.M. 1990. Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*,16 (4): 693-703.

Siagian, S.P. 2009. *Teori, Motivasi dan Aplikasinya*. Cetakan Kedua. Rineka Cipta. Jakarta

Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Jakarta.

Simanjutak, P.J. 1985. *Produktivitas kerja,Pengertian dan Ruang*

Lingkupnya, Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas. Jakarta.

Slamet, P.H. 2000. Karakteristik Kepala Sekolah Tangguh, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* .Vol.6,No.25.

Snell, S., dan Bohlander . 2010. *Principles of Human Resource Management. South Western, Cengange Learning*.

Sinurat, M. R. 2000. Analisis Kelembagaan dalam Pengelolaan Sumberdaya Pesisir di Wilayah Pesisir Timur Rawa Sragi Kabupaten Lampung Selatan. *Tesis*. Universitas Diponegoro Semarang. Semarang

Soerjono, S. 1986. *Sosiologi Snafu Pengantar*. Raja Grafmdo Persada Press. Jakarta

Stanley, E.O. 2014. Discipline and Academic Performance (A Study of Selected secondary Schools in Lagos, Nigeria). *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*. Januari 2014, Vol.3, No.1, ISSN: 2226-6348.

Suarjana, I.M., 2012. Pengembangan Pembelajaran Berbasis E-Learning dalam Perkuliahan Pendidikan IPA dan Matematika untuk Meningkatkan Prestasi Belajar Mahasiswa PGSD. *Artikel Penelitian*. Fakultas Ilmu Pendidikan UNDIKSHA.

Sudiman. 2014. Pengaruh Program Pengembangan Profesi Guru Dan Inovasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Guru (Studi pada MA se-Kota Tasikmalaya), *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pascasarjana Administrasi Pendidikan* . Vol.2, No.3, Th.2014, Universitas Galuh Jakarta.

Sudjana, N. 2001. *Supervisi Pendidikan: Konsep dan Aplikasinya Bagi Pengawas Sekolah*. Binamitra Publishing: Bekasi

Sudjana. 2006. *Metoda Statistika*. Tarsito: Bandung

Sudrajat A. 2008, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. 15 April 2008, *Blogspot.com*.

Sudrajat, A. 2008. *Pengertian Pendekatan, Strategi, Metode, Teknik dan Model Pembelajaran*. Sinar Baru Algensindo: Bandung

Sulistyorini, 2001. Hubungan Antara Manajerial Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Guru. *Jurnal Ilmum Pendidikan*, 28(1).

Sumardi. 2012. Model Pengembangan Profesionalsime Guru Bahasa Inggris Berbasis Evaluasi Program Musyawarah Guru Mata Pelajaran. *Jurnal Pendidikan* 13(2): 95-109.

Sunarsih. 2001. Kepemimpinan Transformasional Dalam Era Perubahan Organisasi. *Jurnal Managemen dan Bisnis*, 5(2).

Supovitz, J.A. dan H. M. Turner. 2000. The effects of professional development on science teaching practices and classroom culture. *Journal Res. Sci. Teach.* 37(9): 963–980.

Surya, M. 2004. *Bina Keluarga*. CV. Aneka Ilmu: Semarang.

Susilo, M. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi 5, Cetakan Pertama. BPFE: Yogyakarta

Sutarmaningtyas, A.N., M.S. Hakam, dan Iqbal, M. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Disiplin Kerja Karyawan. 2014. *Jurnal Administrasi Bisnis* (*JAB*). Vol.14, No.2 September 2014.

Syah, M. 2000. *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Remaja Rosdakarya: Bandung

Tampubolon, B.D. 2007. Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan faktor Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Organisasi yang telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. *Jurnal Standardisasi* 9(3): 106-115

Tichy, N.M. dan M.A. Devanna. 1990. *The Transformational Leader*. John Wiley&Sons. New York: NY.

Tohardi, A. 2002. Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia. Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju: Bandung

Torrington, D.2002. *Human resource management*. Prentice Hall, Pearson Education Limited.

Tramal, S. 2015. The Effect of Transformational Leadership in Achieving High Performance Workforce That Exceeds Organisational

Expectation: A Study from a Global and Islamic Perspective. *Global Business and Management Research: An International Journal*. Vol. 7, No. 2 (2015).

Tumilaar, B.R. 2015. The Effect of Discipline, Leadership, and Motivation on Employee Performance at BPJS Ketenagakerjaan Sulut. *Jurnal EMBA* 3(2): 787-797.

Tumwet, Emily. 2010. Effects of Employee Incentives on Employee Performance in Private Universities in Kenya: a Case of Kabarak University. *Paper Issue*. Kabarak University in Kenya.

Usman, M.U. 2006. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajar*. Bandung: Alfabeta

Warther, W.B. dan Davis. 2003. *Human Resources and Personal Management*. Mc Graw Hill. Inc., New York

Welsh, E., Ganegoda, D. *and* Wiley, J. 2012. Is There Fire? Executive Compensation and Employee Attitudes. *Personnel Review*, 41(3): 260-282

Widarwati dan Susanto. 2008, Makalah Pendidikan Dan Pelatihan Guru IPS SMA, tanggal 14 – 27 Mei 2008. PPPPTK PKn dan IPS Malang.

Wijaya, M., 2005. Kepemimpinan Transformasional di Sekolah dalam Meningkatkan Outcomes Peserta Didik. *Jurnal Pendidikan Penabur* .No.4,Th.2005.Jakarta.

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta

Wulan, S. 2013. Hubungan Disiplin dengan Kinerja Guru Sma Negeri di Tiga Kecamatan Kota Depok. *Jurnal Ilmiah WIDYA* 1(2): 106–112

Yamin, M. 2005. *Strategi Pembelajaran Berbasis Kompetensi*. Gaung Persada Press. Jakarta

Yammarino, F.J. dan B.M. Bass.. 1990. Long-term forecasting of

transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings. In K.E. Clark & M.B. Clark (Eds), *Measure of leadership* (pp.151-169). West Orange, NJ: Leadership Library of America.

Yukl, G.A. 1998. *Leadership in Organizations*. 2nd Ed.New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., Alih bahasa Jusuf Udaya. Prenhallindo. Jakarta

Zahera, S. 1997. *Hubungan konsep diri dan kepuasan kerja dengan sikap guru dalam proses belajar mengajar*, Ilmu Pendidikan, jilid 4 Nomor 3 hal. 183-194.

Zahid, S. 2011. Leadership Styles and Employee Performance. *Journal of Applied Psychology* 3(6)

Zainal, A. dan Elham, R. 2007. Membangun Profesionalisme Guru dan Pengawas Sekolah. CV. Yrama Widya. Bandung

Zhang, X. dan K.M. Bartol. 2010. Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation and Creativity Process Engagrmrnt. *Academy of Management Journal* 53(1): 107-128.

Zwell, M. 2000, *Creating A Culture of Competence*. John Wiley and Sons. New York

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS

Dr. Drs. Hafidulloh, S.E., M.M., lahir di Surabaya 9 Juni 1965, menyelesaikan pendidikan dasar di SDI Al Islah Surabaya tahun 1979, SMP Al Islah Surabaya pada tahun 1982, MAN Tambak Beras Jombang pada tahun 1985. Menyelesaikan pendidikan tinggi di (S-1) IAIN Sunan Ampel Surabaya lulus tahun 1990, (S-1) STIE YAPAN Surabaya jurusan Manajemen lulus tahun 2007, (S-2) STIE Mahardika Surabaya jurusan Manajemen lulus tahun 2009 dan (S-3) jurusan Ilmu Manajemen STISIA Surabaya dan telah lulus Ujian Akhir pendidikan program doktor pada tanggal 2 Agusutus 2017.

Saat ini Hafidulloh sebagai dosen di STIE YAPAN Surabaya dan staf pengajar di SMK AL ISLAH Surabaya. Disamping itu Hafidulloh juga mengasuh pondok pesantren Sunan Bonang dan aktif kegiatan keagamaan.

Sofiah Nur Iradawaty, S.E., M.M., lahir di Surabaya 30 Nopemb[illegible]1967, menyelesaikan pendidikan tinggi S1 Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan Universitas Airlangga Surabaya dan Progran Magister Manajemen Universitas Wijaya Putra Surabaya.

Mulai tahun 1995 Sofiah Nur Iradawaty sampai dengan saat ini mengajar di Fakultas Ekonomi Universitas Yos Sudarso Surabaya. Selain itu juga mengajar di beberapa Lembaga Pendidikan seperti Pikmi Surabaya, Swastika Prima College dan Mark Plus Proffesional Service. Sofiah Nur Iradawaty dengan beberapa dosen di Surabaya mendirikan Rumah Kayu tempat diskusi membahas permasalahan Ekonomi dan Bisnis.

Dr. Mochamad Mochklas, S.Si., M.M., lahir di Surabaya 6 September 1971, menyelesaikan Pendidikan (S3) di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) lulus tahun 2016. Pada tahun 2017 menjadi dosen tetap pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surabaya. Sebelumnya bekerja di perusahaan PT. GP Technology sebagai Supervisor Quality Control dan PT. Hilon Surabaya dengan jabatan terakhir Manager Produksi.

Mochamad Mochklas juga aktif di Rumah Kayu sebuah forum diskusi ilmiah para dosen ekonomi dan bisnis di Surabaya.

Manajemen Guru

Meningkatkan Disiplin dan Kinerja Guru

Standar proses pembelajaran sesuai yang ditetapka Badan Standar Nasional Pendidikan BSNP (2005) dalam Widarwati dan Susanto (2008: 6) adalah proses pembelajaran diselenggarakan secara interaktif, imprensif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif,serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa,kreatifitas dan kemandirian sesuai dengan bakat,minat dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Perubahan-perubahan sekolah menjadi komunitas pembelajar, ditentukan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional sangat efektif dalam mendukung prakarsa-prakarsa perubahan. Peran kepala sekolah Pertama, mengonseptualisasikan visi untuk perubahan. Kedua, memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman untuk mentransformasikan visi menjadi etos dan kultur sekolah ke dalam aksi riil (Denim, 2011: 74-75).

Dalam dunia pendidikan disiplin kerja adalah ketaatan para pelaku pendidikan dan tanggung jawab yang sebaiknya merupakan cermin dari kesadaran dan amanah dalam menjalankan tugas sebagai pengabdian pada nilai-nilai kebenaran, baik untuk kepentingan negara, bangsa maupun atas dasar kepentingan hidup beragama. Sikap kesetiaan dan ketaatan mempunyai aspek-aspek yang dapat digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat kedisiplinan seseorang terhadap peraturan yang ada.

Keberhasilan guru dalam pembelajaran dikelas yang dapat ditinjau dari dua segi: (1) Segi proses yaitu guru dikatakan berhasil jika mampu melibatkan sebagaian besar anak didik secara aktif baik fisik, mental, maupun sosial dalm proses pembelajaran. Di samping itu, dapat dilihat dari gairah dan semangat guru pada waktu mengajar dikelas serta adanya rasa percaya diri; (2) Segi hasil, yaitu guru dikatakan berhasil apabila mampu mengubah perilaku sebagaian besar anak didik kearah penguasaan kompetensi dasar yang baik (Mulyana, 2007: 14).

BINTANG PUSTAKA MADANI
Jl. Wonosari KM 8.5, Sleman, Yogyakarta 57773
Telepon: 0274-4358369/**WA**: 085865342317
Email: redaksibintangpustaka@gmail.com
Website: bintangpustaka.com

ISBN 978-623-6786-88-8
9 786236 786888

MANAJEMEN GURU: Meningkatkan Disiplin dan Kinerja Guru

ORIGINALITY REPORT

20%	17%	9%	6%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	digilib.unpas.ac.id Internet Source	<1%
2	e-journal.potensi-utama.ac.id Internet Source	<1%
3	bahasa-mahasiswa.blogspot.com Internet Source	<1%
4	francichandra.wordpress.com Internet Source	<1%
5	essay.utwente.nl Internet Source	<1%
6	www.falsburgers.biz Internet Source	<1%
7	Ermailis Ermailis, Raudhoh Raudhoh, Risnita Risnita. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Disiplin Guru terhadap Profesionalitas Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kota Jambi", INNOVATIO: Journal for Religious Innovation Studies, 2018 Publication	<1%
8	Tasfirani Tasfirani. "Identifikasi Hidden Competence dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru Daerah Khusus Di Kabupaten Kayong Utara", Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan, 2015 Publication	<1%
9	repository.widyatama.ac.id Internet Source	<1%

10	adoc.pub Internet Source	<1 %
11	alim1504.blogspot.com Internet Source	<1 %
12	Submitted to iGroup Student Paper	<1 %
13	smart-feel.blogspot.com Internet Source	<1 %
14	doctiktak.com Internet Source	<1 %
15	eprints.undip.ac.id Internet Source	<1 %
16	adlinamasyita.wordpress.com Internet Source	<1 %
17	bagawanabiyasa.wordpress.com Internet Source	<1 %
18	journal.uncp.ac.id Internet Source	<1 %
19	repository.ipb.ac.id Internet Source	<1 %
20	garuda.ristekdikti.go.id Internet Source	<1 %
21	journal.unj.ac.id Internet Source	<1 %
22	yudiavadza.wordpress.com Internet Source	<1 %
23	Shinta Nento, Abdul Haris Abdullah. "Dampak Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Pendidikan Tinggi Islam", Jurnal Ilmiah Iqra', 2021 Publication	<1 %

24	Submitted to Sriwijaya University Student Paper	<1 %
25	simki.unpkediri.ac.id Internet Source	<1 %
26	journal.uta45jakarta.ac.id Internet Source	<1 %
27	www.docstoc.com Internet Source	<1 %
28	ejurnal.untag-smd.ac.id Internet Source	<1 %
29	Herlina Herlina. "Faktor Sosial Profesionalisme Guru", Jurnal Ilmiah Iqra', 2018 Publication	<1 %
30	core.ac.uk Internet Source	<1 %
31	repository.usd.ac.id Internet Source	<1 %
32	Submitted to Udayana University Student Paper	<1 %
33	www.ondernemerschap.nl Internet Source	<1 %
34	eprints.utm.my Internet Source	<1 %
35	repository.iainpurwokerto.ac.id Internet Source	<1 %
36	zamanmaniaceh.blogspot.com Internet Source	<1 %
37	Jeanne Liwan Pangkey, Tungga Buana Irfana, Koesparmono Irsan. "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN DISIPLIN TERHADAP MOTIVASI KERJA STAFF ADMIN PT MANDARIN	<1 %

EXPERT", Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara, 2019
Publication

38	repository.radenintan.ac.id Internet Source	<1 %
39	Submitted to Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Timur Student Paper	<1 %
40	Itang, Itang. "Work Discipline and Work Competence with Quality of Service in the Office of Religious Affairs (KUA) District of Mount Kencana Lebak Regency of Banten", Journal of Management and Sustainability, 2015. Publication	<1 %
41	www.carijournals.org Internet Source	<1 %
42	Submitted to Universitas Putera Batam Student Paper	<1 %
43	ojs-stie.harapan.ac.id Internet Source	<1 %
44	Submitted to Universitas Pamulang Student Paper	<1 %
45	riset.unisma.ac.id Internet Source	<1 %
46	www.scribd.com Internet Source	<1 %
47	Effendi M. "Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Supervisi Kepala Madrasah Madrasah terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah di Propinsi Papua Barat", Journal of Islamic Education Policy, 2016 Publication	<1 %

nyongandikahendra.blogspot.com

48	Internet Source	<1 %
49	repository.upnvj.ac.id Internet Source	<1 %
50	repository.widyamataram.ac.id Internet Source	<1 %
51	univ-tridinanti.ac.id Internet Source	<1 %
52	Frederik Beuk, Alan J. Malter, Jelena Spanjol, John Cocco. "Financial Incentives and Salesperson Time Orientation in New Product Launch: A Longitudinal Study", Journal of Product Innovation Management, 2014 Publication	<1 %
53	Hj. Ida Rusdiana. "Sosok 'Muslimah' Sebagai Simbol Keteladanan Dalam Dunia Pendidikan di LPTK", Lentera: Jurnal Pendidikan, 2019 Publication	<1 %
54	Submitted to Universitas Brawijaya Student Paper	<1 %
55	docobook.com Internet Source	<1 %
56	eprints.utas.edu.au Internet Source	<1 %
57	repository.usu.ac.id Internet Source	<1 %
58	Submitted to University of Luton Student Paper	<1 %
59	hrmars.com Internet Source	<1 %
60	sk.sagepub.com Internet Source	<1 %

61	www.smkyuppentek7.net Internet Source	<1 %
62	brage.bibsys.no Internet Source	<1 %
63	ejournal.unp.ac.id Internet Source	<1 %
64	hdl.handle.net Internet Source	<1 %
65	repository.uin-suska.ac.id Internet Source	<1 %
66	Slamet Widodo, Effed Darta Hadi. "nt Insight, 12(1): 79-97 79 ANALISIS KEMAMPUAN KERJA SEBAGAI VALUE DARI PENDIDIKAAN DAN PELATIHAN (Studi Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu)", Managament Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen, 2019 Publication	<1 %
67	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	<1 %
68	jurnal.untag-sby.ac.id Internet Source	<1 %
69	zenodo.org Internet Source	<1 %
70	eprints.iain-surakarta.ac.id Internet Source	<1 %
71	jar.acct.nccu.edu.tw Internet Source	<1 %
72	repository.unika.ac.id Internet Source	<1 %
73	Sri Wartini. "ANALISIS KINERJA ORGANISASI MELALUI KEPEMIMPINAN	<1 %

TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI", Assets: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan, 2014
Publication

74	americanreadingforum.org Internet Source	<1 %
75	ardisuardi.wordpress.com Internet Source	<1 %
76	123dok.com Internet Source	<1 %
77	Merry Lapasau, Mamik Suendarti, Lestarini Sumotenodjo. "PELATIHAN PEMANFAATAN SUMBER PUSTAKA DALAM MENUNJANG PENULISAN MAKALAH ILMIAH BAGI GURU SMK NEGERI 10 TANGERANG", JURNAL CEMERLANG : Pengabdian pada Masyarakat, 2020 Publication	<1 %
78	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	<1 %
79	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1 %
80	Submitted to University College London Student Paper	<1 %
81	digilib.unimed.ac.id Internet Source	<1 %
82	dspace.nwu.ac.za Internet Source	<1 %
83	e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id Internet Source	<1 %
84	Sri Indira Hartawati, Lina Mariana. "PENGARUH SARANA DAN PRASARANA TERHADAP PRESTASI KERJA GURU PADA SMA	<1 %

NEGERI 1 POLEWALI KABUPATEN POLEWALI MANDAR", JURNAL ECONOMIC RESOURCE, 2019
Publication

85	Adi Heryadi, Evianawati Evianawati. "Melatih Kepemimpinan Perangkat Desa Kebonharjo Kulonprogo: Membangun Sikap Anti Korupsi", Proceeding of Community Development, 2018 Publication	<1 %
86	doaj.org Internet Source	<1 %
87	www.fondation-lamap.org Internet Source	<1 %
88	www.riaonweb.it Internet Source	<1 %
89	Submitted to Kingston University Student Paper	<1 %
90	Submitted to Universitas Jenderal Soedirman Student Paper	<1 %
91	eprints.uny.ac.id Internet Source	<1 %
92	lemlit.undiksha.ac.id Internet Source	<1 %
93	repository.unpar.ac.id Internet Source	<1 %
94	Nur Fitriani, Mr. Basukiyatno. "PENGARUH KOMPENSASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA PERAWAT DI RUANG RAWAT INAP RSUD KARDINAH KOTA TEGAL", Multiplier: Jurnal Magister Manajemen, 2019 Publication	<1 %
95	Submitted to Universitas Teuku Umar Student Paper	<1 %

96	Usman Adi. "HUBUNGAN EVALUASI AKREDITASI DAN IKLIM ORGANISASI DENGAN MOTIVASI DAN KINERJA GURU DI KECAMATAN SINTANG", JURNAL PEKAN : Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan, 2018 Publication	<1 %
97	jurnal.ut.ac.id Internet Source	<1 %
98	moam.info Internet Source	<1 %
99	scholar.unand.ac.id Internet Source	<1 %
100	www.nap.edu Internet Source	<1 %
101	e-jurnal.stienobel-indonesia.ac.id Internet Source	<1 %
102	repository.ub.ac.id Internet Source	<1 %
103	Asep Hardiansyah, Zahara Tussoleha Rony, Soehardi Soehardi. "PENGARUH DISIPLIN KERJA, MOTIVASI KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BANK OCBC NISP BAGIAN RECORD MANAGEMENT DAN PARTNERSHIP OPERATION", Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara, 2019 Publication	<1 %
104	Submitted to Unika Soegijapranata Student Paper	<1 %
105	Submitted to Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya Student Paper	<1 %
106	Submitted to University of Huddersfield Student Paper	<1 %

107	ejournal.unsrat.ac.id Internet Source	<1 %
108	eprints.umm.ac.id Internet Source	<1 %
109	www.ou.edu Internet Source	<1 %
110	Submitted to The University of Manchester Student Paper	<1 %
111	andika5.blogspot.com Internet Source	<1 %
112	ejournal.unigal.ac.id Internet Source	<1 %
113	Submitted to fpptijateng Student Paper	<1 %
114	scialert.net Internet Source	<1 %
115	undiksha.ac.id Internet Source	<1 %
116	www.neliti.com Internet Source	<1 %
117	Samuel Nguni, Peter Sleegers, Eddie Denessen. "Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case", School Effectiveness and School Improvement, 2007 Publication	<1 %
118	Submitted to Universitas Pendidikan Indonesia Student Paper	<1 %
119	anzdoc.com Internet Source	<1 %

120	ghufron-dimyati.blogspot.com Internet Source	<1 %
121	Endang Susilowati. "Peningkatan Aktivitas dan Hasil Belajar Matematika Siswa SD Melalui Model Realistic Mathematic Education (RME) Pada Siswa Kelas IV Semester I Di SD Negeri 4 Kradenan Kecamatan Kradenan Kabupaten Grobogan Tahun Pelajaran 2017/2018", PINUS: Jurnal Penelitian Inovasi Pembelajaran, 2018 Publication	<1 %
122	Submitted to Glyndwr University Student Paper	<1 %
123	James G. Ladwig, Vivienne White. "Integrating Research and Development in the National Schools Network", Australian Journal of Education, 2016 Publication	<1 %
124	Yudhistira Pradhipta Aryoko, Purnadi Purnadi, Akhmad Darmawan. "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PERANGKAT DESA DI KECAMATAN MADUKARA KABUPATEN BANJARNEGARA", DERIVATIF: Jurnal Manajemen, 2020 Publication	<1 %
125	ijisrt.com Internet Source	<1 %
126	jurnal.fkip.unila.ac.id Internet Source	<1 %
127	www2.huizenga.nova.edu Internet Source	<1 %
128	Erica Fernández, Kimberly LeChasseur, Morgaen L. Donaldson. "Responses to	<1 %

including parents in teacher evaluation policy: A critical policy analysis", Journal of Education Policy, 2017
Publication

129	Submitted to NEBOSH Student Paper	<1 %
130	Solimun. "A study on the correlation measurement errors in structural equation modeling (SEM) analysis", Applied Mathematical Sciences, 2014 Publication	<1 %
131	Submitted to University of Greenwich Student Paper	<1 %
132	Submitted to Vrije Universiteit Amsterdam Student Paper	<1 %
133	digilib.uin-suka.ac.id Internet Source	<1 %
134	jurnal.um-tapsel.ac.id Internet Source	<1 %
135	Julia Novitasari, Heni Pujiastuti. "PENERAPAN MODEL PEMBELAJARAN SNOWBALL THROWING UNTUK MENINGKATKAN KEAKTIFAN SISWA SMP", BAREKENG: Jurnal Ilmu Matematika dan Terapan, 2020 Publication	<1 %
136	Kamsia Nur'aini, Ahmad Syahid, Rustina Rustina. "The Influence of School Leadership and Committee Performance on Improving the Quality of Learning Islamic Education", INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY ISLAMIC EDUCATION, 2020 Publication	<1 %
137	Robert Epstein, Katrina Kaminaka, Victoria Phan, Rachel Uda. "How is Creativity Best Managed? Some Empirical and Theoretical	<1 %

Guidelines", Creativity and Innovation Management, 2013
Publication

138	Saud Napitupulu, Tulus Haryono, Asri Laksmi Riani, Hunik Sri Runing Sawitri, Mugi Harsono. "The impact of career development on employee performance: an empirical study of the public sector in Indonesia", International Review of Public Administration, 2017 Publication	<1 %
139	Yolanda MTN Apituley, Siahainenia Stevanus, Stacia C Risakotta, Johanis Hiariey. "SIKAP DAN PERILAKU KONSUMEN IKAN ASAR DI KOTA AMBON", Jurnal Sosial Ekonomi Kelautan dan Perikanan, 2017 Publication	<1 %
140	repository.unja.ac.id Internet Source	<1 %
141	www.intertrends.ru Internet Source	<1 %
142	Submitted to North West University Student Paper	<1 %
143	Rina Dwiarti, Arif Bogi Wibowo. "Analisis Pengaruh Tingkat Pendidikan, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt.Taman Wisata Candi Prambanan", Jurnal Perilaku dan Strategi Bisnis, 2018 Publication	<1 %
144	Submitted to Universitas Sebelas Maret Student Paper	<1 %
145	Widya Nindi Pratiwi, Kokom Komariah, Dicky Jhoansyah. "Turnover Intention Berdasarkan Retensi Karyawan dan Insentif", BUDGETING :	<1 %

Journal of Business, Management and Accounting, 2020
Publication

146	portal.edu.chula.ac.th Internet Source	<1 %
147	pt.scribd.com Internet Source	<1 %
148	www.gssrr.org Internet Source	<1 %
149	Irwan Cahyadi. "Motivasi Kerja Karyawan LPP RRI Mataram Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja", Target : Jurnal Manajemen Bisnis, 2019 Publication	<1 %
150	Kusen Kusen. "Peningkatan Mutu Pendidikan Agama Islam Berbasis Kontekstual", Tadbir : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan, 2017 Publication	<1 %
151	ageconsearch.umn.edu Internet Source	<1 %
152	aseprijal26.wordpress.com Internet Source	<1 %
153	e-journal.stie-aub.ac.id Internet Source	<1 %
154	Submitted to essex Student Paper	<1 %
155	www.scielo.org.mx Internet Source	<1 %
156	www.stiemahardhika.ac.id Internet Source	<1 %
157	Muhammad Anwar, Ardianto Tola, Agustini Buchari. "Pengaruh Motif Berprestasi dan Partisipasi terhadap Kinerja Guru Madrasah	<1 %

Tsanawiyah di Kota Manado", Journal of Islamic Education Policy, 2017
Publication

158	Muhammad Fadhli. "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan", Tadbir : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan, 2017 Publication	<1 %
159	Sunhaji Sunhaji. "PENGUATAN KOMPETENSI MANAJERIAL BERBASIS KKNI (ANALISIS TERHADAP PROBLEMATIKA KOMPETENSI MANAJERIAL MAHASISWA PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM PASCASARJANA IAIN PURWOKERTO)", Jurnal Penelitian Agama, 2017 Publication	<1 %
160	blogger-viens.blogspot.com Internet Source	<1 %
161	issuu.com Internet Source	<1 %
162	jurnal.ulb.ac.id Internet Source	<1 %
163	sababjalal.wordpress.com Internet Source	<1 %
164	www.jurnal.unsyiah.ac.id Internet Source	<1 %
165	Agus Renal, Izlan Sentryo, Rimba Hamid. "PENGARUH PERSEPSI GURU MENGENAI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA PEDAGOGIK GURU DI SD NEGERI 2 KENDARI", Jurnal Ilmiah Pembelajaran Sekolah Dasar, 2020 Publication	<1 %
166	E Syarifudin. "HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI KERJA, DISIPLIN KERJA DAN PENGETAHUAN	<1 %

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DENGAN KINERJA KEPALA SEKOLAH", ALQALAM, 2009
Publication

167	Hamni Fadlilah Nasution. "Urgensi Profesionalisme Guru di Pendidikan Sekolah Dasar", AR-RIAYAH : Jurnal Pendidikan Dasar, 2017 Publication	<1 %
168	Kuliyatun Kuliyatun. "REVITALISASI RADIO LOKAL KOTA METRO LAMPUNG SEBAGAI MEDIA PENDIDIKAN PERSPEKTIF INDUSTRI MEDIA", At-Tajdid : Jurnal Pendidikan dan Pemikiran Islam, 2017 Publication	<1 %
169	ejournal.unida.gontor.ac.id Internet Source	<1 %
170	ejournalfia.ub.ac.id Internet Source	<1 %
171	eprints.ums.ac.id Internet Source	<1 %
172	journal-center.litpam.com Internet Source	<1 %
173	jurnal.abulyatama.ac.id Internet Source	<1 %
174	jurnal.stie-mandala.ac.id Internet Source	<1 %
175	jurnal.uinsu.ac.id Internet Source	<1 %
176	lldikti7.ristekdikti.go.id Internet Source	<1 %
177	repositori.uin-alauddin.ac.id Internet Source	<1 %
178	repositori.usu.ac.id Internet Source	

<1 %

179 repository.uinjkt.ac.id
Internet Source
<1 %

180 repository.unmuhjember.ac.id
Internet Source
<1 %

181 www.prodibio.umuslim.ac.id
Internet Source
<1 %

182 www.suparlan.com
Internet Source
<1 %

183 yoananindita94.wordpress.com
Internet Source
<1 %

184 Henry Donald, Jamilus Jamilus. "Quo Vadis Resi Gudang Surat Berharga Jaminan Kredit", Jurnal Penelitian Hukum De Jure, 2019
Publication
<1 %

185 Heriana Hartiwi, Anna Yu Kozlova, Fitri Masitoh. "THE EFFECT OF CERTIFIED TEACHER AND PRINCIPAL LEADERSHIP TOWARD TEACHERS' PERFORMANCE", INTERNATIONAL JOURNAL OF EDUCATIONAL REVIEW, 2020
Publication
<1 %

186 Kusnan Kusnan. "Analisis Outcome Pendidikan: Kontribusi Lulusan Program Studi PAI Pada Madrasah dan Sekolah Menengah di Kota Manado", Jurnal Ilmiah Iqra', 2018
Publication
<1 %

187 La Ode Mane Mbeu, Anawar Anwar. "Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif", Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 2011
Publication
<1 %

188 Lili Ng Chui Mi. "Pelaksanaan Supervisi Klinis Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja
<1 %

Guru Dalam Mengelola Pembelajaran pada SMA Negeri 2 Sambas", Jurnal Visi Ilmu Pendidikan, 2012
Publication

189	Submitted to Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta Student Paper	<1 %
190	Russell, Mark. "Management incentives to recognise intangible assets", Accounting and Finance, 2015. Publication	<1 %
191	Wazin Baihaqi. "KARAKTERISTIK EKONOMI RUMAH TANGGA DAN RELEVANSINYA DENGAN KONSEP EKONOMI SYARIAH", ALQALAM, 2018 Publication	<1 %
192	allomartins.blogspot.com Internet Source	<1 %
193	digilib.its.ac.id Internet Source	<1 %
194	docplayer.info Internet Source	<1 %
195	doku.pub Internet Source	<1 %
196	erafmunj.blogspot.com Internet Source	<1 %
197	es.scribd.com Internet Source	<1 %
198	garuda.ristekbrin.go.id Internet Source	<1 %
199	iicies.org Internet Source	<1 %
200	invotek.ppj.unp.ac.id Internet Source	

		<1 %
201	jgs.ejournal.unri.ac.id Internet Source	<1 %
202	journal.uny.ac.id Internet Source	<1 %
203	lib.uin-malang.ac.id Internet Source	<1 %
204	noerdiandana.wordpress.com Internet Source	<1 %
205	rahmadkhairul.files.wordpress.com Internet Source	<1 %
206	repository.unhas.ac.id Internet Source	<1 %
207	www.econstor.eu Internet Source	<1 %
208	www.publikasi.weblog.esaunggul.ac.id Internet Source	<1 %
209	www.republika.id Internet Source	<1 %
210	www.saber.ula.ve Internet Source	<1 %
211	Marcy Rita, Otto Randa Payangan, Yohanes Rante, Ruben Tuhumena, Anita Erari. "Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance", International Journal of Law and Management, 2018 Publication	<1 %

212	Tarhid Tarhid. "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru", Jurnal Kependidikan, 2017 Publication	<1 %
213	seputarilmu.com Internet Source	<1 %
214	Yang Chen, Guiyao Tang, Jiafei Jin, Qinghong Xie, Ji Li. "CEOs' Transformational Leadership and Product Innovation Performance: The Roles of Corporate Entrepreneurship and Technology Orientation", Journal of Product Innovation Management, 2014 Publication	<1 %
215	repository.uinsu.ac.id Internet Source	<1 %

Exclude quotes	Off	Exclude matches	Off
Exclude bibliography	Off		