

**DETERMINASI GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, MOTIVASI
KERJA GURU, DAN DISIPLIN KERJA GURU TERHADAP KINERJA
GURU (STUDI TENTANG PERSEPSI GURU SD NEGERI
SE KABUPATEN BADUNG)**

Oleh
Komang Sarini

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya kontribusi determinasi gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kabupaten Badung secara terpisah maupun simultan. Populasi sebanyak 2.679 orang guru SD di Kabupaten Badung dan sampelnya sebanyak 349 orang yang diambil dengan teknik *proportional random sampling*. Penelitian ini menggunakan rancangan *ex-post facto*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner. Data dianalisis dengan menggunakan analisis regresi dan korelasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan disiplin kerja guru merupakan determinan terhadap kinerja guru secara terpisah maupun simultan.

Kata kunci: gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, disiplin kerja guru, kinerja guru

**THE DETERMINATION OF PRINCIPAL LEADERSHIP STYLE, TEACHER
WORK MOTIVATION, AND TEACHER WORK DISCIPLINE TOWARD
TEACHER PERFORMANCE (A STUDY ON PERCEPTION OF PUBLIC
PRIMARY SCHOOL TEACHERS THROUGHOUT
BADUNG REGENCY)
ABSTRACT**

This study aimed at finding out the multitude of the determination of principal leadership style, teacher work motivation and teacher work discipline toward teacher performance among the public primary school teachers throughout Badung Regency both separately and simultaneously. The population were 2.679 primary school teachers in Badung regency and 349 people were used as the sample with sampling technique used was proportional random sampling. This research was arranged in *ex-post facto*. The data was collected by using Likerts scale model and was analyze by using the correlation and regression analysis. The result shows that school principal leadership style, teacher work motivation, and teacher work discipline were determinants of teacher work performance both separately and simultaneously.

Key words: principal leadership style, teacher work motivation, teacher work discipline, teacher performance.

1. Pendahuluan

Guru memegang peranan sentral dalam proses belajar mengajar, untuk itu mutu pendidikan di suatu sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki seorang guru dalam menjalankan tugasnya. Menurut Aqib (2002) guru adalah faktor penentu bagi keberhasilan pendidikan di sekolah, karena guru merupakan sentral serta sumber kegiatan belajar mengajar. Lebih lanjut dinyatakan bahwa guru merupakan komponen yang berpengaruh dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan dan kinerja dari seorang guru sangat menentukan mutu pendidikan.

Keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya juga terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan seorang kepala sekolah (Wahjosumidjo, 2002). Sedangkan sekolah sebagai lembaga pendidikan bertugas menyelenggarakan proses pendidikan dan proses belajar mengajar dalam usaha untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam hal ini kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tugas untuk memimpin sekolah, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan sekolah. Kepala sekolah diharapkan menjadi pemimpin dan innovator di sekolah. Oleh sebab itu, kualitas kepemimpinan kepala sekolah adalah signifikan bagi keberhasilan sekolah.

Akan tetapi kenyataan yang terjadi sekarang ini tidak jarang kepemimpinan kepala sekolah membuat suasana sekolah yang kondusif karena model kepemimpinannya yang tidak tepat. Gairah kerja guru terkadang menurun karena motivasi yang kurang, kedisiplinan guru dan staf yang buruk akibat dari model kepemimpinan kepala sekolah yang tidak diterima oleh bawahan atau karena faktor motivasi yang rendah. Hal ini menjadi kesenjangan antara teori dan kenyataan yang terjadi. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik, motivasi kerja yang tinggi, kedisiplinan yang bagus akan memberikan kinerja guru yang baik pula.

Di Kabupaten Badung kinerja guru masih bisa dibilang kurang menunjukkan kinerja yang optimal. Hal ini diketahui dari studi pendahuluan yang memperoleh bahwa kedisiplinan, motivasi yang mempengaruhi kinerja guru belum optimal dan perlu ditingkatkan. Bahkan dicurigai ada pengaruh langsung antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru yang menjadi bawahannya.

Salah satu kunci utama agar kinerja kepala sekolah dan guru dikatakan baik adalah jika mempunyai motivasi kerja yang baik. Motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta guru senang melakukan pekerjaannya akan membuat guru-guru senang mengerjakannya. Guru pun akan merasa dihargai/diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi guru yang termotivasi, sehingga guru tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerja akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Asep Ishak & Tanjung Hendri, 2003 : 16 – 17).

Selain itu untuk mencapai kesuksesan belajar mengajar di sekolah, guru juga dituntut untuk disiplin. Menurut Nitisemito (1986: 1990) menyatakan masalah kedisiplinan kerja merupakan masalah yang perlu diperhatikan, sebab dengan adanya kedisiplinan, dapat terpengaruh efektivitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini berarti bahwa disiplin kerja merupakan salah satu faktor keberhasilan tujuan sekolah.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan disiplin kerja merupakan faktor yang diduga sebagai penentu kinerja guru. Terlebih lagi ada permasalahan kinerja guru SD di Kabupaten Badung yang perlu ditingkatkan sehingga atas dasar pemikiran tersebut, peneliti merasa tertarik untuk mengadakan penelitian tentang “Determinasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Guru terhadap Kinerja Guru (Studi Tentang Persepsi Guru SD Negeri se Kabupaten Badung)”.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini tergolong penelitian *ex-post facto*, karena gejala yang diselidiki ada secara wajar dan tidak dimanipulasi. Penelitian ini melibatkan sampel sebanyak 349

orang guru yang tersebar di seluruh SD di Kabupaten Badung. Analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah regresi baik sederhana maupun ganda, kemudian dilanjutkan dengan analisis determinasi.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri dari empat variabel, yakni tiga variabel bebas dan satu variabel terikat. Variabel bebasnya adalah: gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_1), motivasi kerja (X_2), dan disiplin kerja (X_3), sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja guru (Y). Data diperoleh dengan menggunakan kuesioner. Untuk menganalisis data digunakan analisis korelasi, regresi dan analisis determinasi.

3. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Temuan pertama menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah determinan terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi $\hat{y} = 36,230 + 0,521X_1$ dengan $F_{reg} = 173,314$ ($p < 0,05$). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru sebesar 0,577 dengan $p < 0,05$. Hal ini berarti makin baik gaya kepemimpinan kepala sekolah, makin baik kinerja guru. Variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat menjelaskan makin tingginya kinerja guru sebesar 33,30%. Ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat dipakai sebagai prediktor kinerja guru sekolah dasar di Kabupaten Badung atau dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berfungsi determinan terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kabupaten Badung. Sumbangan efektif (SE) variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 12,70%.

Dari hasil temuan seperti dipaparkan di atas, mengisyaratkan bahwa keberhasilan suatu organisasi atau institusi pendidikan sangat tergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam mengantisipasi perubahan lingkungan internal dan eksternal yang tampak pada gaya kepemimpinannya. Tantangan bagi seorang pemimpin pendidikan di sekolah adalah bagaimana kepala sekolah menjadi pendorong atau pelopor perubahan yang terjadi pada lembaga yang dipimpinnya. Untuk menciptakan sekolah yang efektif dalam memenuhi harapan pelanggan

(*customer*), maka perlu diciptakan hal-hal baru dalam organisasi pendidikan baik dalam pilihan metode pengajaran, finansial, penggunaan teknologi pengajaran yang baru, materi pengajaran yang bermutu tinggi, dan kemampuan menciptakan dan menawarkan lulusan. Pemimpin sebuah organisasi sekolah memerlukan pengertian akan dinamika perubahan dan mengelola perubahan itu. Di samping itu, kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Lazaruth (1984: 60), yang mengemukakan bahwa kepala sekolah harus mampu membangkitkan semangat kerja yang tinggi, mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan atau kondusif, mampu mengembangkan staf untuk bertumbuh dalam kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah berfungsi diterminan terhadap kinerja guru, karena gaya pada dasarnya adalah perbuatan yang berdasarkan pada pendirian (pendapat atau keyakinan); perilaku, gerak-gerik (Depdikbud, 1996:938). Berdasarkan pengertian tersebut maka gaya kepemimpinan adalah perbuatan, gerak-gerik atau perilaku yang dipilih oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Disisi lain gaya kepemimpinan diartikan sebagai suatu cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Menurut Thoha (1995:265) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat mengoptimalkan kinerja guru. Hal ini sesuai dengan pendapat Menurut Arief (1993:614), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya kepemimpinan yang berhasil dalam melaksanakan peranannya sebagai pemimpin. Keberhasilan tersebut dapat diukur dari berbagai segi yaitu hasil produksi meningkat, produktivitas kerja meningkat, pelayanan meningkat, dan kepuasan kerja meningkat.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan ini ialah faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal antar lain bawahan yang

dipimpin, jenis tugas yang dilakukan dalam organisasi, sifat pemimpin dan gaya kepemimpinan. Sedangkan faktor eksternal antara lain ialah faktor politik, ekonomi, sosial dan budaya Arief (1993:614). Menurut H. Jodeph Reitz (Fattah, 1999:98-99) faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pemimpin meliputi: (1) kepribadian (*personality*) pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, (2) harapan dan perilaku atasan, (3) karakteristik harapan dan perilaku bawahan, dan (4) harapan dan perilaku rekan. Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pimpinan hal ini mencakup nilai-nilai; latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya. Sebagai contoh, jika ia pernah sukses dengan cara menghargai bawahan dalam pemenuhan kebutuhannya, cenderung akan menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada bawahan/orang. Pengharapan dan perilaku atasan, sebagai contoh atasan yang secara jelas memakai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, cenderung manajer menggunakan gaya kepemimpinan itu. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan, mempengaruhi terhadap, gaya kepemimpinan manajer. Sebagai contoh, guru yang mempunyai kemampuan tinggi biasanya akan kurang memerlukan pendekatan yang direktif dari pimpinan. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin, sebagai contoh bawahan yang bekerja pada bagian pengolahan data (Litbang) menyukai pengarahan yang lebih berorientasi kepada tugas dan iklim serta kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan. Sebagai contoh kebijakan dalam pemberian penghargaan, imbalan dengan skala gaji yang ditunjang dengan insentif lain (dana pensiun, bonus, cuti) akan mempengaruhi motivasi kerja bawahan. Harapan dan perilaku rekan, sebagai contoh manajer membentuk persahabatan dengan rekan-rekan dalam organisasi. Gaya mereka ada yang merusak reputasi, tidak mau kooperatif, berlomba memperebutkan sumber daya, sehingga mempengaruhi perilaku rekan-rekannya.

Dengan adanya gaya kepemimpinan yang efektif maka tampak pada suatu sekolah adalah terjalin hubungan yang sangat baik antara yang memimpin dan yang dipimpin. Bila kepala sekolah menunjukkan gaya kepemimpinan yang baik,

maka guru sebagai orang yang dipimpin akan mencontoh dan mengikuti pola-pola kepemimpinan kepala sekolah, sehingga tujuan organisasi dan kinerja guru dapat dioptimalkan. Dengan demikian dugaan yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru sekolah dasar di Kabupaten Badung telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini.

Temuan kedua menunjukkan bahwa motivasi kerja guru merupakan determinan terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi: $\hat{y} = 18,063 + 0,803X_2$ dengan $F_{reg} = 349,744$ ($p < 0,05$). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi positif yang signifikan antara motivasi kerja guru dengan kinerja guru sebesar 0,708 ($p < 0,05$) dengan kontribusi sebesar 50,20%. Ini berarti, makin baik motivasi kerja guru, maka makin baik pula kinerja guru. Variabel motivasi kerja guru dapat menjelaskan makin tingginya kinerja guru sebesar 50,20%, ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa motivasi kerja guru berfungsi determinan terhadap kinerja sekolah dasar di Kabupaten Badung. Sumbangan efektif (SE) variabel motivasi kerja guru terhadap kinerja guru sebesar 35,10%.

Hasil penelitian yang diperoleh sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Zainun (1989: 50) bahwa faktor motivasi dan kemampuan untuk menghasilkan merupakan syarat pokok yang istimewa bagi manusia yang langsung berpengaruh terhadap tingkat dan mutu kinerja. Kenyataan ini juga sesuai dengan yang diungkapkan oleh Store (1982) yang menyatakan bahwa orang-orang yang berhasil dalam pekerjaannya adalah orang yang rata-rata mempunyai motivasi kerja tinggi. Hal senada diungkapkan oleh Hadari (dalam Paramartha, 2003: 130) bahwa motivasi kerja adalah sikap atau perasaan-perasaan yang timbul pada diri seseorang terhadap pekerjaannya dalam rangka memenuhi kebutuhan yang dapat menyebabkan naik turunnya semangat dan kegairahan kerja.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan teori motivasi dua faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg yang menemukan bahwa ada dua macam kebutuhan yang bersifat khas, yaitu: *hygie factor* atau faktor-faktor pemeliharaan, dan faktor motivator. *Hygiene factor* terdiri faktor-faktor atau kondisi-kondisi tentang

pekerjaan, yang apabila tidak terpenuhi akan menyebabkan tidak terpenuhi akan menyebabkan para pekerja tidak puas. Apabila faktor-faktor tersebut terpenuhi, maka mereka akan dapat mencegah perasaan tidak puas, tetapi tidak memperbesar motivasi, ataupun kepuasan dari pekerjaan. Adapun faktor-faktor tersebut, seperti; kebijakan dan administrasi suatu instansi, supervisi, hubungan dengan para supervisor, kondisi-kondisi kerja, gaji, hubungan dengan rekan sekerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan para bawahan, status dan kepastian. Faktor-faktor tersebut memiliki nilai hanya dalam arti bahwa mereka merupakan imbalan eksternal yang timbul setelah pekerjaan selesai dilaksanakan (Winardi, 1990: 448-449).

Kelompok ke dua yang dikemukakan oleh Herzberg adalah kelompok yang dinyatakan sebagai “motivator” atau pemberi kepuasan. Faktor-faktor ini berupa kondisi-kondisi pekerjaan, yang apabila dipenuhi, diasosiasikan dengan tingkat-tingkat motivasi tinggi pada pihak pekerja dan kepuasan dari pekerjaan. Andaikata kondisi-kondisi demikian tidak dipenuhi, maka hal tersebut mencegah timbulnya motivasi dan kepuasan karena pekerjaan. Faktor-faktor yang termasuk motivator adalah: prestasi kerja, pengakuan yang diterima, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pengembangan potensi individu.

Berdasarkan kedua kelompok ini tampaknya faktor motivator (*satisfiers*) lebih mampu memotivasi guru karena faktor-faktor ini memiliki nilai-nilai intrinsik. Maksudnya, bahwa mereka memiliki potensi motivasional karena pekerjaan yang mencakupnya memiliki nilai yang inheren (Winardi, 1990: 450). Dengan demikian sangat tepat bahwa indikator yang dipakai pengukur motivasi kerja adalah faktor *satisfiers* yang telah dibuktikan secara empirik dalam penelitian ini bahwa motivasi kerja guru berhubungan dengan kinerja guru. Dengan paparan ini sangatlah tepat bahwa variabel motivasi kerja sangat menentukan kinerja seseorang. Dengan kata lain bahwa terjadi keterkaitan antara teori yang dijadikan landasan dalam pengajuan hipotesis dengan hasil penelitian yang diperoleh. Dengan demikian dugaan yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru sekolah dasar di Kabupaten Badung telah terbukti dalam penelitian ini.

Temuan ketiga menunjukkan bahwa terdapat disiplin kerja guru merupakan determinan terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi $\hat{y} = 38,769 + 0,528X_3$ dengan $F_{reg} = 149,532$ ($p < 0,05$). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi positif yang signifikan antara disiplin kerja guru dengan kinerja guru sebesar 0,549 ($p < 0,05$) dengan kontribusi sebesar 30,10%. Hal ini berarti makin baik disiplin kerja guru, maka makin baik pula kinerja guru. Variabel disiplin kerja guru dapat menjelaskan makin tingginya kinerja guru sebesar 30,10%, ini dapat dijadikan sebagai indikasi bahwa disiplin kerja guru berhubungan dengan kinerja guru sekolah dasar di Kabupaten Badung. Sumbangan efektif (SE) variabel disiplin kerja guru terhadap kinerja guru sebesar 11,30%.

Hasil penelitian yang diperoleh sesuai dengan pernyataan Mathis dan Jackson (2002: 317) yang menyatakan bahwa disiplin dapat secara positif dikaitkan dengan kinerja, dimana hal ini mengejutkan orang-orang yang beranggapan bahwa disiplin dapat merusak perilaku. Para pegawai atau karyawan bisa saja menolak tindakan disiplin yang tidak adil dari atasannya, namun tindakan yang diambil untuk mempertahankan standar yang sudah ditetapkan bisa mendorong adanya norma kelompok dan menghasilkan peningkatan kinerja dan rasa keadilan.

Temuan hasil penelitian ini juga sesuai dengan pendapat Prijodarminto (1993) yang menyatakan bahwa disiplin merupakan kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban. Sikap dan perilaku yang demikian akan tercipta melalui proses binaan melalui keluarga, pendidikan atau pengenalan dari keteladan lingkungan. Disiplin yang mantap pada hakikatnya akan tumbuh dan terpencah dari hasil kesadaran manusia. Ini mengisyaratkan bahwa penegakkan disiplin kerja pengawas sekolah akan efektif bila disiplin tumbuh dari kesadaran sendiri bukan atas paksaan. Oleh karena itu, perlu adanya strategi-strategi dari atasan instansi agar guru sekolah dasar mempunyai disiplin yang tinggi atas kesadarannya sendiri.

Setelah hasil penelitian yang diperoleh dikaitkan dengan beberapa teori disiplin kerja nampak ada keterkaitan, sehingga dugaan yang menyatakan bahwa

terdapat determinasi yang positif dan signifikan antara disiplin kerja guru terhadap kinerja guru telah teruji secara teoretik dan empirik dalam penelitian ini. Oleh karena itu, faktor disiplin kerja guru perlu mendapat perhatian yang serius guna mengoptimalkan kinerja guru.

Paparan di atas, menunjukkan dengan jelas bahwa disiplin kerja guru berdampak positif terhadap kinerja guru. Dengan demikian, variabel disiplin kerja guru yang dipilih sebagai variabel yang berfungsi determinan terhadap kinerja guru telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini.

Temuan keempat menunjukkan bahwa, terdapat disiplin kerja guru merupakan determinan terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi $\hat{y} = 38,769 + 0,528X_3$ dengan $F_{reg} = 149,532$ ($p < 0,05$). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi positif yang signifikan antara disiplin kerja guru dengan kinerja guru sebesar 0,549 ($p < 0,05$) dengan kontribusi sebesar 30,10%. Hal ini berarti makin baik disiplin kerja guru, maka makin baik pula kinerja guru. Variabel disiplin kerja guru dapat menjelaskan makin tingginya kinerja guru sebesar 30,10%, ini dapat dijadikan sebagai indikasi bahwa disiplin kerja guru berhubungan dengan kinerja guru sekolah dasar di Kabupaten Badung. Sumbangan efektif (SE) variabel disiplin kerja guru terhadap kinerja guru sebesar 11,30%.

Hasil penelitian yang diperoleh sesuai dengan pernyataan Mathis dan Jackson (2002: 317) yang menyatakan bahwa disiplin dapat secara positif dikaitkan dengan kinerja, dimana hal ini mengejutkan orang-orang yang beranggapan bahwa disiplin dapat merusak perilaku. Para pegawai atau karyawan bisa saja menolak tindakan disiplin yang tidak adil dari atasannya, namun tindakan yang diambil untuk mempertahankan standar yang sudah ditetapkan bisa mendorong adanya norma kelompok dan menghasilkan peningkatan kinerja dan rasa keadilan.

Temuan hasil penelitian ini juga sesuai dengan pendapat Prijodarminto (1993) yang menyatakan bahwa disiplin merupakan kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban. Sikap dan perilaku yang demikian akan tercipta melalui proses binaan melalui keluarga, pendidikan atau pengenalan

dari keteladan lingkungan. Disiplin yang mantap pada hakikatnya akan tumbuh dan terpencair dari hasil kesadaran manusia. Ini mengisyaratkan bahwa penegakkan disiplin kerja pengawas sekolah akan efektif bila disiplin tumbuh dari kesadaran sendiri bukan atas paksaan. Oleh karena itu, perlu adanya strategi-strategi dari atasan instansi agar guru sekolah dasar mempunyai disiplin yang tinggi atas kesadarannya sendiri.

Setelah hasil penelitian yang diperoleh dikaitkan dengan beberapa teori disiplin kerja nampak ada keterkaitan, sehingga dugaan yang menyatakan bahwa terdapat determinasi yang positif dan signifikan antara disiplin kerja guru terhadap kinerja guru telah teruji secara teoretik dan empirik dalam penelitian ini. Oleh karena itu, faktor disiplin kerja guru perlu mendapat perhatian yang serius guna mengoptimalkan kinerja guru.

Paparan di atas, menunjukkan dengan jelas bahwa disiplin kerja guru berdampak positif terhadap kinerja guru. Dengan demikian, variabel disiplin kerja guru yang dipilih sebagai variabel yang berfungsi determinan terhadap kinerja guru telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini.

4. Penutup

Berdasarkan hasil temuan dapat disimpulkan bahwa secara terpisah simultan dan secara parsial gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan disiplin kerja guru merupakan determinan terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kabupaten Badung. Dengan demikian ketiga faktor tersebut dapat dijadikan prediktor tingkat kecenderungan kinerja guru sekolah dasar di Kabupaten Badung

Berdasarkan hasil penelitian diketahui gambaran nyata bahwa variabel prediktor yang diteliti, yakni gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan disiplin kerja guru baik secara terpisah, simultan, dan parial merupakan determinan yang signifikan terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kabupaten Badung. Karena itu dapat dimplikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja guru, tiga faktor itu perlu ditingkatkan, yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan disiplin kerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Aqib, Zainal. 2003. *Profesionalisme Guru dalam Pembelajaran*. Insan Cendekia Surabaya.
- Arief, Mirian Soffyan. 1993. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Karunika, UT.
- Fattah, Nanang. 1999. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Lazaruth, Soewardji. 1984. *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta: Kanisius
- Mathis dan Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Nitisemito, Alex S. 1986. *Manajemen Personalia*. Kudus; Yudistira.
- Paramartha, Wayan. 2003. "Studi tentang Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Kemampuan Guru Mengajar Sejarah pada Sekolah Lanjutan Tingkat Atas di Kota Denpasar". *Tesis*. Singaraja: Program Pascasarjana IKIP Negeri Singaraja.
- Thoha, Miftah. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)* : Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Winardi. 1990. *Asas-asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju
- Winardi. 2002. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Zainun, B. 1989. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta. Balai Aksara.