

PENGARUH DELEGASI, REWARD DAN MOTIVASI KEPALA SEKOLAH TERHADAP PRESTASI KERJA GURU (Studi pada SD/MI, SLTP, dan SLTA Kota Jambi)

Oleh: Samsu, M.Pd.I., Ph.D

Abstrak

Delegasi, reward, dan motivasi merupakan faktor penting dalam mendorong lahirnya prestasi kerja guru. Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mendapatkan informasi tentang delegasi, reward, dan motivasi dan pengaruhnya terhadap prestasi kerja guru. Kerangka konseptual penelitian dikembangkan berdasarkan delegasi, reward, dan motivasi kepala sekolah yang ada kaitannya dengan prestasi kerja guru yang meliputi (1) produktivitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) inisiatif kerja, (4) tim kerja, dan (5) penyelesaian masalah. Terdapat 19 orang kepala sekolah dijadikan sampel dalam penelitian ini. Penelitian ini menggabungkan penelitian kuantitatif dan kualitatif (*mixed methods research*). Data dianalisis menggunakan mean, standar deviasi, dan korelasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan, penelitian membuktikan bahwa hanya delegasi kepala sekolah pada SD, SLTP dan SLTA di Kota Jambi yang telah dipraktekkan dengan baik, sedangkan reward, dan motivasi belum dipraktekkan/dilaksanakan dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan hanya delegasi yang memiliki korelasi yang signifikan dengan arah korelasi positif. Dengan demikian, diharapkan kepala sekolah memberi perhatian serius terhadap prestasi kerja guru untuk meningkatkan prestasi kerja guru dalam bentuk produktivitas kerja, kualitas kerja, inisiatif kerja, tim kerja, dan penyelesaian masalah.

Kata Kunci: Delegasi, *reward*, motivasi dan prestasi kerja guru

A. Pendahuluan

Prestasi kerja guru merupakan produktivitas sekolah yang menjadi penentu keberhasilan sekolah dalam menjalankan program pembelajaran. Dengan prestasi kerja guru yang baik akan melahirkan peserta didik yang berkualitas serta mendorong lahirnya produktivitas sekolah yang baik. Untuk mewujudkan prestasi kerja guru yang baik tersebut tidaklah mudah, banyak faktor yang mempengaruhinya, diantaranya adalah delegasi, reward dan motivasi kepala sekolah. Karena itu, dalam artikel ini akan

dilihat prestasi kerja guru dalam kaitannya dengan delegasi, reward, dan motivasi kepala sekolah tersebut.

Rahmat Ismail (2006) menjelaskan bahwa delegasi ialah penyerahan tanggungjawab dan kuasa formal kepada seorang untuk membolehkannya melaksanakan aktivitas tertentu. delegasi melibatkan otoritas, tanggungjawab dan akuntabilitas. Tanpa ketiga elemen ini, delegasi tidak akan membawa makna apa-apa. Kepala sekolah yang memberikan delegasi melambangkan kepercayaan kepada gurunya dan begitulah sebaliknya. Selain itu, Bateman Snell (2008) juga menyatakan bahwa delegasi ialah penugasan wewenang dan tanggungjawab pada seorangstaf di tingkatan yang lebih rendah. Delegasi dapat diartikan sebagai pemindahan tanggung jawab untuk prestasi kerja daripada suatu aktivitas dari dari seorang individu kepada yang lain, dengan tetap mempertahankan akuntabilitas semula untuk mencapai *outcome* (The Journal of School Health v66 p72-4 F '96, *Delegation of School Health Services to Unlicensed Assistive Personnel: A Position Paper of the National Association of State School Nurse Consultants*, <http://vnweb.hwwilsonweb.com.www.ezplib.ukm.my>). Terkait dengan delegasi ini, Bambang Suharno (2004) memfokuskan bahwa delegasi ini dapat berupa delegasi tugas yang dapat dibagi dua yaitu delegasi suruhan dan delegasi utusan. Delegasi suruhan sangat menguras tenaga dan sangat terbatas, sedangkan delegasi yang efektif adalah delegasi utusan, karena fokus kepada hasil, bukan kepada metode.

Delegasi merupakan elemen penting dalam meningkatkan prestasi kerja. Delegasi memberikan peluang kepada staf untuk bekerja secara lebih terarah, berkeyakinan serta akuntabel dalam pelaksanaan tugas yang diberikan oleh kepala sekolah. karena itu, setiap kepala sekolahsedapat mungkin berusaha melakukan delegasi kepada stafnya untuk meningkatkan prestasi kerjanya sesuai dengan bahagian yang mereka harus kerjakan. Kegagalan kepala sekolah dalam memberikan delegasi yang baik kepada staf akan memperburukkualitas dan prestasi kerja staf yang ada. Dengan demikian, boleh dikatakan bahwa delegasi yang diberikan kepadakepala sekolah akan menjayakan staf dalam pelaksanaan tugas yang dilakukan. Dikatakan demikian, karenastaf tidak boleh melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan tugas yang diberikan. Delegasi sebagai pelimpahan tugasdapat dilihat dari dua arah, yaitukepala sekolah sebagai pimpinan dan guru sebagai staf. Delegasi yang diberikan oleh pemimpin pada hakekatnya dilakukan untuk memberikan arah, tujuan serta fokus pada pekerjaan yang ditekuni. Karena itu, kepala sekolah sebagai pemimpinsedapat mungkin melakukan perencanaan, perhatian serta audit mengenai bentuk delegasi yang diberikan.

Dalam pandangan Jim Knight (1995) delegasi yang diberikan oleh seorang pimpinan bukan hanya memberikan staf pekerjaan untuk dikerjakan, tetapi memindahkan tanggungjawab dan kekuasaan untuk

mencapai hasil dan tujuan khusus yang ingin diperoleh. Kegagalan pemimpin dalam merencanakan, melakukan perhatian serta audit atas pekerjaan atau delegasi yang diberikan kepada guru, akan mengakibatkan guru akan bekerja semauanya saja, bahkan tidak terkawal sesuai dengan tujuan, arah serta prioritas yang direncanakan. Selain itu, guru akan memiliki prestasi kerja yang sangat rendah, bahkan cenderung tidak terjadi kompetisi di dalam organisasi tersebut, baik terhadap sesama gurudi sekolah tersebut, maupun terhadapguru di sekolah lain.

Menurut Jim Knight (1995) manfaat atau keuntungan dari delegasi ini adalah menemukan masalah yang muncul pada waktu yang terbatas, memberikan peluang secara nyata kepada staf untuk tumbuh dan berkembang dengan baik, mengurangi tekanan dan stres seperti ia nyatakan bahwa manfaat atau keuntungan daripada delegasi adalah: (i) delegasi dapat membantu anda selalu menemukan masalah yang selalu muncul akibat kurang cukupnya waktu untuk melakukan pekerjaan, serta anda ingin mengelola waktu agar tersedia dengan lebih baik, (ii) delegasi - yang merupakan bagian dari tanggung jawab anda - memberikan kesempatan yang sangat nyata untuk meningkatkan pertumbuhan rekan kerja, terutama di mana bagian dari tanggung jawab yang didelegasikan terlihat oleh semua pihak sebagai sesuatu yang signifikan dan (iii) penurunan tekanan dan stres, bahkan beberapa di atas dapat membawa manfaat kepada hasil, maka jelas arti tekanan yang merupakan gambaran umum dari pekerjaan sebagai seorang pemimpin akan dikecilkan".

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa delegasi yang diberikan oleh pemimpin amatlah menentukan dalam menyukseskan kualitas atau prestasi kerja. Karena itu, tidak ada kata berhenti bagi kepala sekolah dalam menyukseskan delegasi ini untuk memberi keberkesanan yang memadai pada pelaksanaan tugas guru di dalam melaksanakan pendidikan dan pengajaran, serta tugas-tugas guru lainnya. Dalam pelaksanaan tugas tersebut, guru cenderung mengalami kendala dalam meningkatkan kerja, sehingga cenderung mereka tidak berprestasi dalam bekerja. Misalnya saja, melakukan pendidikan dan pengajaran, guru dituntut untuk mengajar dengan berkualitas, baik mengajar dengan diskusiataupun tutorial dalam kelas, padahal boleh jadi guru memiliki latar belakang pendidikan yang tidak cukup, perlu pelatihan, *workshop* dan sebagainya untuk meningkatkan prestasinya, di samping itu mereka juga dituntut untuk memberikan pengajaran yang berkesan kepada peserta didik melalui penguasaan metodologi, penguasaan materi pengajaran, penguasaan kelas dan sebagainya.

Di sisi lain guru juga dituntut untuk meningkatkan kualitas atau prestasi kerjanya di bidang penyelidikan, sebab penyelidikan merupakan ciri tugasguru sebagai seorang ilmuan yang akan mempertingkatkan khazanah ilmu pengetahuan serta pencerdasan kepada masyarakat. Tugas

dalam pencerdasan kepada masyarakat ini lebih dikenal dengan perkhidmatan kepada masyarakat. Dengan kata lain, tugas guru selain dituntut untuk mempertingkatkan kualitas pelajar juga guru memiliki tanggung jawab dalam berkontribusi pada perkembangan ilmu pengetahuan dan pencerdasan kepada masyarakat.

Sedangkan tugas guru yang sedemikian berat, tidak diimbangi dengan delegasi yang baik oleh kepala sekolah selaku pemimpin dalam peningkatan kualitas prestasi kerja guru di sekolah, maka dapat dipastikan bahwa posisi guru tidak akan berhasil dalam pelaksanaan tugas tersebut. Di sinilah peranan kepala sekolah selaku pemimpin sangat penting untuk dilakukan. Karena itulah, menurut Thomas J. Barry (1997) delegasi berarti mendapatkan orang-orang (staf) yang terlibat dalam pembahagian tanggungjawab, kekuasaan, peranan kepemimpinan, pengambilan keputusan dan lainnya.

Adapun teori motivasi menunjukkan bahwastaf berkerja dalam suatu organisasi memiliki motivasi tertentu terhadap organisasinya, baik motivasi tersebut merupakan motivasi intrinsik maupun motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik meliputi motivasi yang timbul dari dalam diri individu pekerja dan motivasi ini berhubungan dengan masalah kualitas. Meskipun demikian, kepala sekolah dalam konteks organisasi tidak dapat memantau faktor motivasi yang banyak tersebut pada gurunya. Karena itu, timpeningkatan motivasi kerja merupakan suatu usaha dalam melakukan peningkatan proses kerja sekolah. Timpeningkatan motivasi kerja ini dibangun untuk membantu kepala sekolah dalam mengawas perkembangan motivasi staf dalam menyuksekkan tujuansekolah.

Sedangkan penghargaan (*reward*) merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial rewards*) yang diterima oleh guru melalui hubungan *kepegawaian* mereka dengan sekolah. Pada umumnya, bentuk-bentuk *reward* adalah finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan sekolah. Pengeluaran-pengeluaran moneter seperti itu bisa segera (kewajiban dalam waktu yang singkat) atau tertangguh (kewajiban sekolah di kemudian hari). Gaji mingguan atau bulanan guru adalah contoh dari pembayaran segera (*immediate payment*), sedangkan pembagian bonus melambangkan pembayaran tertangguh (*deferred payment*). *Reward* bisa langsung, di mana uang langsung diberikan kepada guru, atau tidak langsung, di mana guru menerima *reward* dalam bentuk-bentuk non-moneter. T. Hani Handoko (1999).

Sebenarnya, penerapan *reward* merupakan suatu teknik untuk memotivasi guru dalam meningkatkan prestasinya, meskipun menurut T. Hani Handoko (1999) bahwa motivasi bukan merupakan satu-satunya faktor yang mempengaruhi tingkat prestasi seorang. Dua faktor lainnya yang terlibat (dapat mempengaruhi) adalah *kemampuan* individu dan pemahaman tentang perilaku yang diperlukan untuk mencapai prestasi

tinggi atau disebut *persepsi peranan*, akan tetapi, motivasi merupakan kegiatan yang dapat mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku guru dalam melakukan kegiatan kependidikan guna mencapai tujuan kependidikan, di samping kepuasan guru itu sendiri.

Jika dipahami bahwa motivasi yang ada pada diri seorang guru merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya, maka merupakan suatu kenyataan yang tidak dapat disangkal apabila motivasi dasar bagi kebanyakan guru menjadi staf pada sekolah tertentu adalah untuk mencari nafkah, berarti apabila di satu pihak orang menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan sebahagian waktunya untuk berkarya pada sekolah tersebut, di lain pihak ia mengharapkan menerima *reward* tertentu.

Berangkat dari pandangan demikian, dewasa ini, *reward* dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen sekolah. Dikatakan merupakan tantangan karena *reward* oleh para guru tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuasan kebutuhan materialnya, akan tetapi sudah dikaitkan dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia, sebaliknya sekolah cenderung melihatnya sebagai beban yang harus dipikul dalam upaya pencapaian tujuan dan berbagai sasarannya, berarti bahwa dalam meningkatkan dan menerapkan suatu *reward* tertentu, kepentingan sekolah dan kepentingan guru mutlak perlu diperhitungkan.

Kepentingan guru harus mendapat perhatian dalam arti bahwa *reward* yang diterimanya atas jasa yang diberikan kepada sekolah harus memungkinkannya untuk mempertahankan harkat dan martabatnya sebagai insan yang terhormat. Tegasnya *reward* tersebut memungkinkannya untuk mempertahankan taraf hidup yang wajar dan layak serta hidup mandiri, tanpa menggantungkan pemenuhan berbagai jenis kebutuhannya pada orang lain. Dengan demikian, dalam kaitannya dengan sekolah, seorang guru akan memberikan kontribusi yang cukup berarti bagi sekolah, yang ditandai dengan seberapa banyak waktu yang diberikan oleh seorang guru untuk memperhatikan, memikirkan, dan mengabdikan diri pada sekolah, seberapa kuat usaha-usaha yang dilakukan atau diperuntukkan bagi sekolah, bagaimana guru mengembangkan sejumlah pengetahuan yang diperlukan bagi sekolah, kemampuan apa yang diperlukan untuk pengembangan sekolah, bagaimana kreativitas yang dikembangkan untuk mendukung aktivitas sekolah, serta seberapa besar sumbangan energi yang akan diberikan kepada sekolah tersebut.

Kontribusi yang diberikan oleh guru terhadap sekolah ini, menuntut sekolah untuk memberikan sejumlah imbalan (*reward*) baik yang nyata maupun tidak nyata, antara lain meliputi pembayaran-pembayaran dalam bentuk gaji, bonus, tunjangan, liburan atau rekreasi, kesempatan untuk berkreativitas, kesempatan untuk memberikan kontribusi sosial, dan lain

sebagainya. Maka itu, sekolah hendaknya memiliki Rencana Anggaran dan Pendapatan Sekolah (RAPBS) agar kebutuhan-kebutuhan sekolah dapat terpenuhi dengan baik. RAPBS ini diperlukan selain untuk mempertahankan guru-guru juga untuk memenuhi kebutuhan sekolah lainnya sebagai sebuah tanggung jawab pendidikan dan pengelolaan sekolah.

Apabila sekolah tidak mampu memberikan *reward*, maka pada akhirnya guru akan merasakan bahwa sejumlah kontribusi yang diberikan kepada sekolah tersebut tidak atau kurang dihargai, sebaliknya dalam proses peningkatan kinerja guru, *punishment* perlu diberikan agar tidak terjadi pelanggaran-pelanggaran, di samping untuk menjadi pengontrol kualitas pelayanan sekolah. Tanpa usaha ini, maka sekolah akan kehilangan guru-gurunya yang produktif. Untuk menjamin ke arah ini, maka *reward* yang diberikan hendaknya dikaitkan dengan seberapa besar volume, kualitas, dan tanggung jawab kerja yang diberikan guru kepada sekolah, di samping pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan.

Motivasi merupakan kegiatan yang dapat mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku guru dalam melakukan kegiatan kependidikan guna mencapai tujuan kependidikan, di samping kepuasan guru itu sendiri. Jika dipahami bahwa motivasi yang ada pada diri seorang guru merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya, maka merupakan suatu kenyataan yang tidak dapat disangkal apabila motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi pegawai pada suatu organisasi tertentu adalah untuk mencari nafkah, berarti apabila di satu pihak orang menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan sebahagian waktunya untuk berkarya pada suatu organisasi, di lain pihak ia mengharapkan menerima *reward* tertentu. Berangkat dari pandangan demikian, dewasa ini, masalah *reward* dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen sekolah. Dikatakan merupakan tantangan karena *reward* oleh para pekerja termasuk guru tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuasan kebutuhan materialnya, tetapi sudah dikaitkan dengan harkat dan martabat manusia, sebaliknya sekolah cenderung melihatnya sebagai beban yang harus dipikul dalam upaya pencapaian tujuan dan berbagai sasarnya, berarti dalam meningkatkan dan menerapkan suatu *reward* tertentu, kepentingan sekolah dan kepentingan para pekerja (guru) mutlak perlu diperhitungkan.

Kepentingan para guru harus mendapat perhatian dalam arti bahwa *reward* yang diterimanya atas jasa yang diberikan kepada sekolah harus memungkinkannya untuk mempertahankan harkat dan martabatnya sebagai insan yang terhormat. Tegasnya *reward* tersebut memungkinkannya untuk mempertahankan taraf hidup yang wajar dan layak serta hidup mandiri tanpa menggantungkan pemenuhan berbagai

jenis kebutuhannya pada orang lain. Dengan demikian, dalam kaitannya dengan sekolah, seorang guru akan memberikan kontribusi yang cukup berarti bagi sekolah, yang ditandai dengan seberapa banyak waktu yang diberikan oleh seorang guru untuk memperhatikan, memikirkan, dan mengabdikan diri pada sekolah, seberapa kuat usaha-usaha yang dilakukan atau diperuntukkan bagi sekolah, bagaimana ia mengembangkan sejumlah pengetahuan yang diperlukan bagi sekolah, kemampuan apa yang diperlukan untuk pengembangan sekolah, bagaimana kreativitas yang dikembangkan untuk mendukung aktivitas sekolah, serta seberapa besar sumbangan energi yang akan diberikan kepada sekolah tersebut.

Kontribusi yang diberikan oleh guru terhadap sekolah ini, menuntut sekolah untuk memberikan sejumlah imbalan (*reward*) baik yang nyata maupun tidak nyata, antara lain meliputi pembayaran-pembayaran dalam bentuk gaji, bonus, tunjangan, liburan atau rekreasi, kesempatan untuk berkreativitas, kesempatan untuk memberikan kontribusi sosial, dan lain sebagainya. Karena itu, sekolah hendaknya memiliki Rencana Anggaran dan Pendapatan Sekolah (RAPBS) agar kebutuhan-kebutuhan sekolah dapat terpenuhi dengan baik. RAPBS ini diperlukan selain untuk mempertahankan guru-guru juga untuk memenuhi kebutuhan sekolah lainnya sebagai sebuah tanggung jawab pendidikan dan pengelolaan lembaga.

Apabila sekolah tidak mampu memberikan *reward* yang baik, maka pada akhirnya guru akan merasakan bahwa sejumlah kontribusi yang diberikan kepada sekolah tersebut tidak atau kurang dihargai, sebaliknya dalam proses peningkatan kinerja guru, *punishment* perlu diberikan agar tidak terjadi pelanggaran-pelanggaran, di samping untuk menjadi pengontrol kualitas pelayanan sekolah. Tanpa usaha ini, maka sekolah akan kehilangan guru-gurunya yang produktif. Untuk menjamin ke arah ini, maka *reward* yang diberikan hendaknya dikaitkan dengan seberapa besar volume, kualitas, dan tanggung jawab kerja yang diberikan guru kepada sekolah, di samping pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan.

Elemen prestasi kerja menurut David Evans (1981), Dharma (1985), Flippo (1986), Sinungan (1987), dan Syarif (1987) terdiri dari produktivitas kerja, kualitas kerja, inisiatif, tim kerja, dan penyelesaian masalah.

1. Produktivitas Kerja

Ricky W.Griffin (2006) menyatakan bahwaproduktivitas adalah ukuran efisiensi secara ekonomis yang meringkaskan nilai *output* yang relatif kepada nilai *input* yang digunakan untuk menciptakannya. Produktivitas dapat dan sering dinilai pada tingkatan analisis dan format yang berbeda. Ricky W. Griffin menyatakan pula bahwaproduktivitas memiliki tingkatan. Pada tingkatan produktivitas

ini dimaksudkan sebagai satuan analisis yang digunakan untuk menghitung atau mendefinisikan produktivitas. Satuan produktivitas dan produktivitas seorang individu menunjukkan kepada produktivitas yang dicapai oleh suatu unit atau bagian dalam sesuatu organisasi dan pada tingkatan produktivitas diperoleh oleh seseorang. Ricky W.Griffin menjelaskan bahwa peningkatan produktivitas dapat dilakukan melalui dua kategori, yaitu (i) peningkatan operasi, (ii) pengembangan keterlibatan pekerja.

Mintorogo dan Sedarmayanti (1992) menjelaskan pula bahwa produktivitas berarti kekuatan atau kemampuan untuk menghasilkan sesuatu. Oleh karena di dalam organisasi kerja yang akan dihasilkan adalah terwujudnya tujuan, maka produktivitas berhubungan dengan sesuatu yang bersifat materil dan non-materil, baik yang dapat dinilai dengan wang maupun yang tidak. Manakala Abdul Jalil (2008) menyatakan pula bahwa produktivitas merupakan kemampuan atau kekuatan untuk menghasilkan sesuatu, baik berupa keuntungan materi, jasa maupun lainnya.

Bagaimanapun pada dasarnya produktivitas kerja dalam hal ini produktivitas kerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, etos kerja, pengalaman kerja, sikap mental, keadaan fisik, teknologi, jaminan sosial, keselamatan dan kesejahteraan kerja, manajemen maupun kebijakan yang diterapkan pimpinan sekolah. Menurut ahli bahwa dari sekian banyak faktor, motivasi merupakan faktor yang menentukan dan strategik. Dalam kajian ini, produktivitas yang ingin dilihat adalah yang terkait dengan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran.

2. Kualitas Kerja

John West-Burnham sebagaimana dikutip oleh Tengku Abd.Aziz Tengku Zainal (2009) menyatakan bahwa setidaknya terdapat tiga teori yang dapat diperkenalkan secara singkat mengenai kualitas kerja ini. Masing-masingnya teori tersebut adalah Philip Crosby, W.Edwards Deming dan Juran; yang pemikirannya dapat dikemukakan sebagai berikut. Philip Crosby (1979) seorang penulis yang penting dan berpengaruh di Amerika Serikat dan Eropah. Crosby memberi perhatian kepada manajemen tingkat tinggi dan mempersoalkan kaitan pusat peningkatan keuntungan melalui peningkatan kualitas. Beliau terkenal dengan empat manajemen, yaitu (i) definisi, (ii) sistem, (iii) penyimpangan dan (iv) ukuran. Bagi Crosby, *definisi* menentukan bahwa kualitas adalah akurat dengan permintaan pelanggan, bukannya kebaikan yang tersurat. *Sistem* adalah menentukan bukannya menyiasati, penyimpangan karena kerusakan sifat, dan *ukuran* adalah masalah karena tidak akurat.

Adapun pendekatan Deming (1986) berkenaan manajemen kualitas bergantung pada kaedah statistik. Deming menganjurkan penggunaan kaedah ini yang berfungsi mengurangkan perubahan, sebaliknya meningkatkan pengeluaran. Dalam penyelidikannya, beliau memberikan alasan bahwa 85% masalah pengeluaran bergantung kepada pihak manajemen bukannya pekerja. Karena itu, dalam kajiannya Deming memprioritaskan penekanan kepada ketepatan, prestasi dan perhatian kepada kehendak pelanggan, sedangkan Juran (1979) mendefinisikan kualitas sebagai 'sesuai bagi tujuan' serta mengenal hasil utama manajemen kualitas yaitu mengurangkan biaya kualitas dan meningkatkan keserasian. Beliau mengenal tiga langkah memajukan kualitas, yaitu: (i) struktur rancangan pembangunantahunan, (ii) latihan untuk keseluruhan organisasi dan (iii) kualitas ke arah kepemimpinan.

Juran kemudian mengenalkan komponen berikut sebagai pendekatan sistematik bagi program peningkatan kualitas seluruh organisasi, yaitu: (i) kenali tujuan dan dasar kualitas, (ii) laksanakan rancangan untuk mencapai tujuan, (iii) sediakan sumber menilai kemajuan, dan (iv) tentukan motivasi yang sesuai. Juran menekankan kepemimpinan dan kerja tim serta menyatakan manajemen kualitas adalah keseimbangan kemahiran hubungan manusia dan kemahiran proses pengawasan statistik. Menurut Tengku Abd. Aziz Tengku Zainal (2009) Crosby, Deming dan Juran dapat dianggap sebagai orang yang melahirkan istilah manajemen kualitas menyeluruh (*Total Quality Management*), walaupun ada perbedaan menyolok antara ketiganya.

3. Inisiatif

Ahmad Faizal KP Mohamed Yusup (2006) inisiatif sebenarnya merupakan satu perkataan yang berat bagi yang faham akan maknanya. Tanpa inisiatif tiada apa pun yang akan dicapai. Willard sebagaimana dikutip oleh Rahman Arge (2008) menyatakan bahwa inisiatif adalah suatu "kualitas alamiah" dari apa yang disebut jiwa-jiwa merdeka. Hanya dengan jiwa merdeka ini, seseorang berkemampuan memimpin tenaga dalam dari diri eksistensialnya. Reza M. Syarief (2008) menyatakan bahwa inisiatif adalah kemampuan seseorang untuk mendahului sebuah pekerjaan sebelum didahului oleh permintaan orang lain.

Menurut Ahmad Naim Jaafar dan Mohd Ikram Mohd Nor Wazir (2006) orang yang cakup sentiasa mengambil inisiatif untuk melakukan sesuatu, ia tidak suka menunggu, tetapi ia bertindak dan berusaha. Setiap perkara dilakukan dengan inisiatif menjadikannya yang terbaik. Menurut David Evans (1981) pengalaman manusia yang menakjubkan

adalah rencana aksi yang berhasil; ini merupakan aktivitas rangsangan. Tugas organisasi yang pokok adalah dorongan semangat dan penciptaan kerukunan/keharmonisan aktivitas.

4. Tim Kerja

Menurut Thomas J. Barry (1997) tim kerja berasal dari organisasi militer. Tim kerja ini merupakan suatu kelompok atau asosiasi kerja pilihan yang ditugaskan pada suatu masalah yang dipilih yang dilakukan oleh manajemen. Dengan tim kerja, mereka menganalisis masalah dan hanya memberikan rekomendasi dan ia tidak terlibat dalam implementasi dari suatu pemecahan masalah. Apabila suatu rekomendasi telah berhasil diberikan, maka pertemuan kelompok ini berhenti dalam melaksanakan tugasnya.

Istilah tim kerja ini kemudian pada akhirnya masuk ke dalam dunia pendidikan. Dalam dunia pendidikan, tim kerja disesuaikan dengan aktivitas yang dikembangkan, sehingga muncullah tim kerja dibidang pendidikan dan pengajaran. Secara teoritikal dan praktikal, umumnya tim kerja memiliki alasan yang berbeda-beda. Lynn Marotz dan Amy Lawson (2007) menyatakan bahwa meskipun alasan individu pekerja untuk bekerja secara berbeda, mereka sering memiliki kesamaan dalam hal apa yang mereka inginkan dari seorang pekerja, yang meliputi: (i) keamanan pekerjaan, (ii) keadaan keamanan bekerja, (iii) pengenalan dan pengakuan prestasi kerja, dan (iv) respek individu.

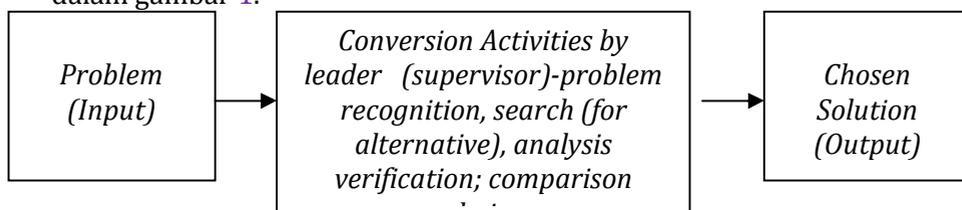
Tim kerja sebenarnya merupakan langkah dan strategi melakukan pertemuan, perbincangan, serta pemecahan masalah dan perencanaan pendidikan, khususnya yang berkenaan dengan tugas guru. Dengan tim kerja ini, diharapkan tugas pokok dan prestasi kerja guru dapat meningkat, sehingga berkontribusi pada peningkatan prestasi kerja sekolah.

5. Penyelesaian Masalah

Menurut Abdul Latif (1999), dalam kamus matematik masalah dimaksudkan sebagai 'sesuatu yang memerlukan penyelesaian, perkara, ataupun persoalan yang memerlukan jawaban'. Dari segi etimologinya, istilah 'problem' dalam bahasa Inggris itu berasal dari bahasa Greek 'problema' yang berasal pula dari kata 'proballein' yang membawa maksud sesuatu yang dicampakkan (*ballein*) ke depan (*pro*) yang menjadi sumber keresahan, kesulitan dan kerisauan yang perlu ditiadakan, sedangkan Krulik dan Rudnick (1980) mendefinisikan masalah sebagai kenyataan atau situasi dalam kehidupan seharian yang memerlukan penyelesaian, akan tetapi penyelesaian itu tidak begitu nyata atau ketara.

Penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan merupakan dua hal yang perlu dilakukan oleh seorang pemimpin dalam menyelesaikan persoalan yang dihadapi oleh organisasi. Karena itu, sebelum penyelesaian masalah yang dihadapi oleh sekolah dan pengambilan keputusan dilakukan, kepala sekolah selaku pemimpin mesti mengenal masalah yang dihadapi oleh sekolah, menentukan kepiawaian dan mengumpulkan informasi terhadap masalah yang dihadapi, serta melakukan penyelesaian masalah secara bertahap.

Penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan saling berkaitan sebagai bagian proses yang sama; sebagian besar keputusan dibuat untuk menyelesaikan masalah dan sebagian masalah memiliki ruang untuk dilakukan solusi, suatu keputusan mesti dilakukan dan juga diambil. Menurut David Evans (1981) penyelesaian masalah dalam suatu organisasi dianggap sebagai sebuah sistem seperti digambarkan dalam gambar 1.



Tabel 1: Pemecahan Masalah Sebagai Suatu Sistem

B. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji teoridelegasi, reward dan motivasi dan pengaruhnya terhadap prestasi kerja guru di sekolah. Tujuan penelitian digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut: 1) Bagaimana hubungan antara delegasi, reward dan motivasi terhadap prestasi kerja guru, 2) apakah terdapat pengaruh antara delegasi dengan prestasi kerja guru, 3) apakah terdapat pengaruh antara reward dengan prestasi kerja guru, 4) apakah terdapat pengaruh antara dengan prestasi kerja guru.

C. Metodologi

Penelitian yang dilakukan ini menggunakan pendekatan *mixed methods research*, dengan data kuantitatif sebagai data utama, sedangkan data kualitatif sebagai data pendukung untuk menjelaskan temuan penelitian yang ada, sehingga masing-masing data akan dianalisis dan menjadi hasil penelitian (Creswell dan Clark, 2007). Data yang dipergunakan berupa informasi yang diperoleh melalui observasi dan wawancara, angket. Adapun yang menjadi sumber data untuk mendapatkan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini terdiri dari kepala sekolah sebagai pimpinan dan guru di Sekolah Dasar (SD), Sekolah

Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) dan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) di Kota Jambi.

Terdapat 19 Sekolah Dasar (SD), Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) dan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) di Kota Jambi, yaitu: 1) SD 28 Payo Lebar, 2) SD 64/IX Bakung/Padang, 3) SDN 81 Pulau Raman, 4) SDN 159/IV Jambi Timur, 5) SDN 01, 6) SDN 137/VI Koto Teguh, 7) MIS Jauharul Iman, 8) SMPN 3 Jambi, 9) MTs Mayang Kota baru, 10) MTS Al-Hidayah Sungai Bengkal, 11) SMPN 7 Kota Jambi, 12) SMP 33 Muaro Jambi, 13) MTs Al-Jauharen, 14) MAN Model Jambi, 15) MAS Laboratorium, 16) MAS Berembang, 17) SMAN 5 Kota Jambi, 18) MAS As'ad Olak Kemang, 19) SMAN 3 Kota Jambi.

Total populasi yang merupakan total sampel kepala sekolah yang diteliti untuk dimintai pandangannya terhadap delegasi, reward dan motivasi yang diberikan kepada guru adalah sebanyak 26 orang. Masing-masing kepala sekolah ini dimintai pendapatnya melalui angket untuk melihat delegasi, reward dan motivasi yang diterapkan oleh kepala sekolah. Untuk mendapatkan data kualitatif juga diwawancarai gurudi sekolah tersebut.

D. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data diperoleh melalui informasi utama yang diperoleh secara langsung dari sampel melalui edaran angket (*questionnaire*) yang dijawab sendiri berdasarkan persepsi responden. Peneliti menggunakan metode angket, wawancara, observasi dan dokumentasi dalam mengumpulkan data. Setelah data terkumpul, data dianalisis secara kuantitatif dan kualitatif melalui metode penelitian *mixed method research*.

E. Analisis Data

Analisis data merupakan tahap penting dan menentukan hasil penelitian. Fred M. Kerlinger (1998) menyatakan bahwa analisis data merupakan proses kategorisasi, penataan, manipulasi, dan peringkasan data untuk memperoleh jawaban dari pertanyaan penelitian. Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini mempunyai dua corak analisis, yaitu melakukan analisis saat mempertajam keabsahan data, dan melakukan analisis melalui interpretasi pada data secara keseluruhan. Analisis data yang dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif. Analisis data kuantitatif dilakukan melalui analisis deskriptif kuantitatif, maksudnya seluruh lembar angket diperiksa satu persatu kemudian setiap pilihan responden diteliti dan dijumlahkan untuk dicari persentase. Skor penilaian dilakukan melalui skala Likert. Mengingat penelitian ini adalah penelitian *mixed methods*, maka analisis data kuantitatif dilakukan terlebih dahulu

kemudian diikuti analisis data kualitatif untuk lebih memberi motivasi terhadap prestasi kerja guru.

Mengikuti pendapat Sambas (2007) analisis data statistik yang digunakan dalam penelitian ini berupa analisis data statistik deskriptif dan inferensi. Analisis data statistik deskriptif yang biasanya digunakan adalah penyajian data prosentase, frekuensi, min, standar deviasi, median atau modus. Karena itu, dalam analisis data deskriptif ini, penyajian data yang dilakukan adalah melalui mean dan standar deviasi, sedangkan analisis data statistik inferensi untuk menganalisis data dengan menggunakan korelasi Pearson, dan regresi linear. Tujuan analisis deskriptif dan statistik inferensi ini adalah untuk menghasilkan inferensi dan generalisasi terhadap temuan penelitian. Adapun data angket (*questionnaire*) dianalisis dengan cara mengkodekan dan memasukkan ke dalam komputer. *Software Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 12.0 digunakan untuk menganalisis data tersebut.

Analisis deskriptif menguraikan secara menyeluruh tentang status populasi penelitian yang bertujuan untuk memberi gambaran awal mengenai profil responden yaitu guru Sekolah Dasar (SD), Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) dan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) di Kota Jambi. Statistik yang digunakan adalah frekuensi dan prosentase. Statistik deskriptif juga menguraikan variabel prestasi kerja guru. Statistik yang digunakan adalah mean, standar deviasi. Interpretasi skor min yang digunakan dibuat seperti dalam tabel 2 berikut:

Tabel 2. Interpretasi Skor Min

Skor Min	Interpretasi (tahap)
1.00 – 1.79	Sangat Rendah
1.80 – 2.59	Rendah
2.60 – 3.39	Sederhana
3.40 – 4.19	Tinggi
4.20 – 5.00	Sangat Tinggi

Sumber: Sambas dan Maman (2007).

Interpretasi skor min dibuat mengikut interpretasi yang dilakukan oleh Sambas dan Maman (2007). Menurut Sambas dan Maman (2007) skor min 4.20 – 5.00 menunjukkan responden bersetuju pada tahap yang sangat tinggi, skor min 3.40 – 4.19 pada tahap yang tinggi, skor min 2.60 – 3.39 pada tahap yang sederhana, skor min 1.80 – 2.59 pada tahap yang rendah dan skor min 1.00 – 1.79 pada tahap yang sangat rendah tentang pengaruh delegasi, reward, dan motivasi terhadap prestasi kerja guru Sekolah Dasar (SD), Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) dan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) di Kota Jambi, sedangkan analisis inferensi digunakan

untuk melihat kaitan yang ada antara variabel yang dikaji yaitu variabel independen (delegasi, reward, dan motivasi) dan variabel dependen (prestasi kerja guru). Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (i) analisis Korelasi Pearson, dan (ii) analisis Regresi linear.

F. Temuan Penelitian

Temuan penelitian yang diperoleh digunakan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian berikut 1) bagaimana delegasi, reward, dan motivasi kepala sekolah pada Sekolah Dasar (SD), Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) dan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) di Kota Jambi, 2) bagaimana prestasi kerja guru Sekolah Dasar (SD), Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) dan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) di Kota Jambi, dan 3) adakah terdapat pengaruh yang signifikan antara delegasi, reward, dan motivasi terhadap prestasi kerja guru Sekolah Dasar (SD), Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) dan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) di Kota Jambi. Pertanyaan pertama dan kedua dijawab melalui analisis statistik deskriptif yaitu analisis untuk menentukan min dan standar deviasi untuk melihat delegasi, reward, dan motivasi yang ada serta prestasi kerja guru yang ada di sekolah tersebut.

Adapun pertanyaan penelitian ketiga dilakukan melalui analisis inferensi yaitu korelasi untuk melihat pengaruh delegasi, reward, dan motivasi yang ada dan dilaksanakan oleh kepala sekolah.

1) Profil Responden

Pada bagian ini memaparkan informasi dasar mengenai latar belakang (profil responden/sampel) yang dipilih secara keseluruhan mengikut faktor demografi (jenjang pendidikan, dan jenis pekerjaan), seperti diuraikan dalam tabel 3 berikut:

Tabel 3.

Profil Responden/Sampel Penelitian		
Kategori	Sampel	Frekuensi
Sekolah Dasar (SD)	Kepala Sekolah	7
	Guru	7
Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP)	Kepala Sekolah	7
	Guru	7
Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA)	Kepala Sekolah	5
	Guru	12

Ket: N=45

Informasi dalam tabel 3 di atas menunjukkan sampel penelitian adalah sebanyak 45 orang yang dikelompokkan dalam dua kategori yaitu: (i) guru sebanyak 26 orang dan (ii) kepala sekolah sebanyak 19 orang. Dari jumlah tersebut, 7 orang guru mengabdikan di SD, 7 orang mengabdikan di SLTP, dan 12 orang mengabdikan di SLTA Kota Jambi, sedangkan kategori kepala sekolah terdapat sebanyak 7 orang kepala sekolah yang memimpin di SD, 7 orang kepala sekolah yang memimpin di SLTP, dan 5 orang kepala sekolah yang memimpin di SLTA. Dari tabel tersebut terdapat enam (6) orang kepala sekolah dipilih untuk diwawancarai untuk mendapatkan data kualitatif. Dari sebanyak enam (6) orang tersebut dapat dirincikan masing-masing tiga (3) orang kepala pada SD, SLTP, dan SLTA akan diwawancarai dengan alasan karena kepala sekolah merupakan pihak yang paling bertanggung jawab melakukan proses kepemimpinan dan manajemen sekolah dan banyak berhubungan dengan prestasi kerja guru di sekolah.

2) Delegasi, Reward, dan Motivasi Kepala Sekolah Secara Keseluruhan

Bagian ini melaporkan hasil penelitian deskriptif berdasarkan skor min dan standar deviasi terhadap delegasi, reward, dan motivasi kepala sekolah pada Sekolah Dasar (SD), Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) dan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) di Kota Jambi. Terdapat masing-masing 3 item pernyataan untuk menjelaskan tentang delegasi, reward, dan motivasi kepala sekolah. Dari penelitian menunjukkan hasil penelitian sebagaimana dalam tabel 4 berikut.

Tabel 4. Delegasi, Reward, dan Motivasi Kepala SD, SLTP, dan SLTA Secara Keseluruhan di Kota Jambi

Delegasi, Reward dan Motivasi Kepala Sekolah SD, SLTP, dan SLTA Secara Keseluruhan	Analisis Deskriptif		
	Min	SD	Interpretasi
Delegasi	3.57	0.54	Tinggi
Reward	3.81	0.58	Tinggi
Motivasi	4.01	0.01	Tinggi
Keseluruhan	3.79	0.37	Tinggi

Ket: SD = Standar Deviasi

Informasi dalam tabel 4 menunjukkan bahwa delegasi, reward dan motivasi kepala sekolah SD, SLTP, dan SLTA secara keseluruhannya di Kota

Jambi berada pada tahap tinggi. Min skor delegasi kepala sekolah (min=3.57), reward kepala sekolah (min=3.81), dan motivasi kepala sekolah (min=4.01). Berdasarkan informasi yang diperoleh dari tabel 4 tersebut dapat dirumuskan bahwa secara keseluruhannya delegasi, reward, dan motivasi kepala sekolah SD, SLTP, dan SLTA di Kota Jambi berada pada tahap tinggi.

3) Prestasi Kerja Guru Secara Keseluruhan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa prestasi kerja guru sebagai pengaruh dari delegasi, reward, dan motivasi kepala sekolah yang terjadi pada Sekolah Dasar (SD), Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) dan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) di Kota Jambisecara statistik (*descriptive statistics*) berada pada tahap tinggi yang dapat dijelaskan sebagaimana dalam tabel 5 berikut:

Tabel 5.
Prestasi Kerja Guru Secara Keseluruhan

Prestasi Kerja Guru (SD, SLTP, dan SLTA) Secara Keseluruhan	Analisis Deskriptif		
	Min	SD	Interpretasi
Prestasi Kerja Guru	4,12	0,46	Tinggi
Keseluruhan	4,12	0,46	Tinggi

Ket: SD = Standar Deviasi

Dari hasil analisis yang diperoleh sebagaimana dalam tabel 5 tersebut menunjukkan bahwa prestasi kerja guru berada pada tahap yang tinggi (min=4.12). Berdasarkan hasil temuan penelitian ini menunjukkan delegasi, reward dan motivasi kepala sekolah secara keseluruhan sangat mempengaruhi terwujudnya prestasi kerja guru di SD, SLTP, dan SLTA di Kota Jambi.

4) Pengaruh Delegasi, Reward, dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Guru secara Keseluruhan

Pada bagian ini menjelaskan hasil penelitian dengan menggunakan analisis Korelasi Pearson mengenai delegasi, reward, dan motivasi kepala sekolah. Hasil penelitian ini digunakan untuk menjawab/membuktikan jawaban atas hipotesis H_0 yang dikemukakan seperti yang dapat diuraikan dalam tabel 6.

Tabel 6. Pengaruh Delegasi, Reward, dan Motivasi Kepala Sekolah terhadap Prestasi Kerja Guru secara Keseluruhan

Kepala Sekolah	SLTA		
	Korelasi	Hipotesis(Sig.)	Interpretasi
1) Delegasi	0.08	(0.58)	Hipotesis (diterima)
2) Reward	-0,18	0.59	Hipotesis (diterima)
3) Motivasi	0,70	0,00	Hipotesis (ditolak)

$df=(n-2)$; n =responden;

$\rho < 0.05$ (α) =hipotesis ditolak

$\rho > 0.05$ (α) =hipotesis diterima

G. Diskusi/Pembahasan

Berdasarkan analisis Korelasi Pearson sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 6 menunjukkan bahwa pengaruh delegasi kepala sekolah SD, SLTP dan SLTA terhadap prestasi kerja guru secara keseluruhan di Kota Jambiberada pada tahap signifkandan korelasi menunjukkan arah yang positif ($r= 0.08$, $\rho>0.05$), sedangkan pengaruh reward kepala sekolah SD, SLTP dan SLTA terhadap prestasi kerja guru secara keseluruhan di Kota Jambi berada pada tahap signifikan, meskipun korelasi menunjukkan arah yang negatif ($r= -0.18$, $\rho>0.05$), sedangkan pengaruh motivasi kepala sekolah SD, SLTP dan SLTA terhadap prestasi kerja guru secara keseluruhan di Kota Jambi berada pada tahap tidak signifikan dan korelasi menunjukkan arah yang negatif ($r= 0.70$, $\rho>0.05$).

Karena itu, terdapat hubungan yang signifikan antara delegasi kepala Sekolah SD, SLTP dan SLTA terhadap prestasi kerja guru secara keseluruhan di Kota Jambi. Ini menunjukkan bahwa hipotesis diterima (sig.0.58), demikian juga pada reward terdapat hubungan yang signifikan antara reward kepala Sekolah SD, SLTP dan SLTA terhadap prestasi kerja guru secara keseluruhan di Kota Jambi, meskipun memiliki korelasi negatif. Ini menunjukkan bahwa hipotesis diterima (sig.0.59), sedangkan motivasi kepala sekolah SD, SLTP dan SLTA terhadap prestasi kerja guru secara keseluruhan di Kota Jambi menunjukkan hubungan yangtidak signifikan, karena hipotesis yang dikemukakan tidak ditolak (sig.0.00).

H. Kesimpulan

Dari penelitian yang dilakukan, hasil penelitian yang diperoleh dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Kondisi delegasi, reward, dan motivasi kepala sekolah di SD, SLTP, dan SLTA di Kota Jambi adalah berada pada tahap yang tinggi.
- 2) Pengaruh delegasi kepala sekolah terhadap prestasi kerja guru secara keseluruhan di SD, SLTP, dan SLTA di Kota Jambi menunjukkan pada tahap signifikan yang dibuktikan dengan korelasi menunjukkan arah yang positif ($r= 0.08$, $\rho>0.05$).

- 3) Pengaruh reward kepala sekolah SD, SLTP dan SLTA terhadap prestasi kerja guru secara keseluruhan di Kota Jambi berada pada tahap signifikan, meskipun dibuktikan dengan korelasi menunjukkan arah yang negatif ($r = -0.18, \rho > 0.05$)
- 4) Pengaruh motivasi kepala sekolah SD, SLTP dan SLTA terhadap prestasi kerja guru secara keseluruhan di Kota Jambi berada pada tahap tidak signifikan dan dibuktikan dengan arah korelasi menunjukkan arah yang negatif ($r = 0.70, \rho > 0.05$).

Dari temuan ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan hanya delegasi yang memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja guru di SD, SLTP, dan SLTA di Kota Jambi. Dengan demikian dapat dipahami bahwa dalam meningkatkan prestasi kerja guru hanya delegasi yang telah dipraktekkan oleh kepala sekolah dengan baik, sedangkan reward dan motivasi belum dipraktekkan dengan baik. Berdasarkan temuan tersebut, maka perlu direkomendasikan bahwa perlunya dilakukan reorientasi reward dan motivasi kepala sekolah terhadap guru untuk meningkatkan prestasinya di sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Mintorogo dan Sedarmayanti. 1992. *Pengembangan kepribadian dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja*. Bandung: Ilmu Jaya.
- Ahmad Faizal KP Mohamed Yusup. 2006. *Keluar dari tempurung 2: Pendekatan praktikal menangani masalah*. Cheras Kuala Lumpur: Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Aizzat Mohd Nasuridin, Intan Osman & Zainal Ariffin Ahmad. 2006. *Pengantar pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors Sdn Bhd.
- Creswell, J. W. 2005. *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. (2nd.ed.). New Jersey: Pearson Merrill Prentice Hall.
- Crosby, P. B. 1979. *Quality is free*. McGraw-Hill.
- David Evans. 1981. *Supervisory management: Principles and practice*. London: Holt Business texts.
- Fred M. Kerlinger, *Asas Penelitian Behavior*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1998
- Griffin. Ricky W. 1986. *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Rahmat Ismail. 2006. *12 Rukun kerja berpasukan*. Kuala Lumpur, Cheras: Utusan Publications & Distributors Sdn.Bhd.
- Sambas Ali Muhiddin & Maman Abdurahman. 2007. *Analisis korelasi, regresi dan jalur*. Bandung: Pustaka Setia.

- T. Hani Handoko. 1999. *Manajemen*, EdisiKedua. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Thomas J. Barry. 1997. *Total quality organization: Balance and harmony for excellence*. Kuala Lumpur: Gains Prints Sdn. Bhd.
- Thomas S. Bateman & Scott A. Snell. 2008. *Manajemen: kepemimpinan dan kolaborasi dalam dunia kompetitif*. Jakarta: Salemba Empat.