

# **PENGARUH SUPERVISI KEPALA SEKOLAH, MOTIVASI KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA GURU SD MUHAMMADIYAH SE KECAMATAN NGAMPILAN KOTA YOGYAKARTA**

**Oleh : Sukiyah**

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah supervisi kepala sekolah. Sebagai supervisor, kepala sekolah diharapkan mampu bertindak sebagai konsultan, sebagai fasilitator yang memahami kebutuhan dari guru dan juga mampu memberi alternatif pemecahannya. Selain itu, kepala sekolah juga diharapkan dapat memotivasi guru-guru agar lebih kreatif dan inovatif serta memaksimalkan kinerjanya. Peran kepala sekolah menjadi penting ketika saat ini kualitas pendidikan di Indonesia belum merata antar wilayah (Sulisworo, 2017).

Dalam kerangka pembinaan kompetensi guru melalui supervisi perlu dicermati bahwa kegiatan tersebut bukan hanya memfokuskan pada peningkatan pengetahuan dan ketrampilan mengelola pembelajaran, tetapi juga mendorong pengembangan motivasi untuk melakukan peningkatan kualitas kinerjanya. Pernyataan ini sejalan dengan pendapat Wahjosumidjo (1994: 171) bahwa kepala sekolah di samping bertugas untuk melakukan pembinaan kompetensi guru juga berfungsi sebagai motivator. Setiap unsur dari pimpinan hendaknya dapat menggerakkan orang lain, baik bawahan atau kolega, sehingga dengan sadar secara bersama-sama bersedia berperilaku untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan kata lain, kegiatan supervisi mampu mewujudkan fungsinya sebagai proses peningkatan kualitas guru melalui kegiatan yang menekankan

kepada realisasi diri, pertumbuhan diri, dan pengembangan diri. Pengembangan mencakup aktivitas membantu peningkatan dan pertumbuhan kemampuan, sikap, ketrampilan dan pengetahuan anggota (Satmoko, 1992: 22). Dalam kondisi pembinaan yang demikian diharapkan para guru memiliki kompetensi yang mengarah kepada peningkatan kinerja..

#### A. Supervisi Kepala SD Muhammadiyah Se-Kecamatan Ngampilan Yogyakarta

Kegiatan supervisi pada prinsipnya merupakan kegiatan membantu dan melayani guru agar diperoleh guru yang lebih bermutu yang selanjutnya diharapkan terbentuk situasi proses belajar mengajar yang lebih baik dalam rangka mencapai tujuan pendidikan (Wiles, 1983: 107).

Tugas kepala sekolah sebagai supervisor diwujudkan dalam kemampuannya menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstra-kurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian. Kemampuan melaksanakan program supervisi pendidikan diwujudkan dalam pelaksanaan program supervisi klinis dan dalam program supervisi kegiatan ekstra-kurikuler. Sedangkan kemampuan memanfaatkan hasil supervisi pendidikan diwujudkan dalam pemanfaatan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan pemanfaatan hasil supervisi untuk mengembangkan sekolah.

Supervisi Kepala Sekolah dapat dinilai berdasarkan sejumlah indikator. Penelitian ini selanjutnya akan mengukur supervisi kepala sekolah berdasarkan indikator yang dikemukakan oleh Winaryati dan Mufnaety (2012), yakni merencanakan program supervisi akademik oleh kepala sekolah, melaksanakan program supervisi akademik oleh kepala sekolah dan menindaklanjuti program supervisi akademik oleh kepala sekolah.

Data supervisi kepala sekolah diambil dengan menggunakan instrumen dengan jumlah pernyataan sejumlah 28 item, dengan setiap item terdiri dari 5 pilihan jawaban dengan skor 1 sampai 5. Berdasarkan acuan norma di atas, *mean ideal* variabel supervisi kepala sekolah adalah 84 dan *standar deviasi ideal* adalah 19. Berdasarkan perhitungan tersebut, maka data supervisi kepala sekolah dapat diinterpretasikan dalam 5 kategori sebagai berikut :

Tabel 1.  
Kategori Variabel Supervisi Kepala Sekolah

Kategori	Frekuensi (F)	Prosentase (%)
Sangat tinggi	5	7,8
Tinggi	15	23,4
Sedang	24	37,5
Rendah	15	23,4
Sangat rendah	5	7,8
Total	64	100,00

Sumber: Data diolah, 2013

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel supervisi kepala sekolah terbanyak dalam kategori sedang (37,5%), kemudian diikuti tinggi (23,4%), rendah (23,4%) dan terakhir sangat rendah atau sangat tinggi (masing-masing 7,8%). Hal ini berarti sebagian besar responden menyatakan

bahwa supervisi kepala sekolah dalam kategori sedang. Hasil kategorisasi supervisi kepala sekolah termasuk dalam kategori sedang dapat diasumsikan bahwa kepala sekolah dalam merencanakan program supervisi akademik, melaksanakan program supervisi akademik, dan menindaklanjuti program supervisi akademik sudah cukup baik.

Supervisi kepala sekolah sangat penting dalam mendukung kualitas kerja guru di sekolah. Hal ini dikarenakan dengan supervisi, maka kepala sekolah dapat bertindak sebagai konsultan, sebagai fasilitator yang memahami kebutuhan dari guru dan memberikan alternatif pemecahannya serta dapat memotivasi guru agar maksimal dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Orlosky (1984: 53) bahwa supervisi merupakan proses yang didesain oleh sekolah untuk memajukan kualitas serta kuantitas anggota staf yang diperlukan untuk memecahkan masalah, demi tercapainya tujuan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu meningkatkan perannya sebagai supervisor. Supervisi perlu dilakukan dengan langkah-langkah atau teknik yang tepat serta dilakukan secara terus-menerus dan berkesinambungan, sehingga supervisi yang dilakukan kepala sekolah akan menjadi lebih optimal.

#### B. Motivasi Kerja Guru SD Muhammadiyah Se-Kecamatan Ngampilan Yogyakarta

Menurut Hasibuan (2007: 65), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk

mencapai kepuasan. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, motivasi kerja dalam psikologi kerja disebut sebagai pendorong semangat kerja (Anoraga, 1992: 35).

Peranan motivasi menurut Yamin (2006: 176-177) adalah untuk: (1) mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan, (2) motivasi berfungsi sebagai pengarah, mengarahkan perbuatan pada pencapaian tujuan yang diinginkan, (3) motivasi berfungsi sebagai penggerak.

Selanjutnya, penelitian ini akan mengacu pada teori dua faktor dari Herzberg guna mengukur motivasi kerja guru. Berdasarkan teori tersebut, indikator motivasi kerja adalah motivasi internal dan motivasi eksternal. Motivasi intinsik meliputi pekerjaan yang menyenangkan, etos belajar/ kerja, manajemen waktu, tantangan, harapan masa datang, dan peningkatan status. Sedangkan motivasi eksternal meliputi *reward/* gaji, pengakuan/ penghargaan, rekan kerja, keinginan orang lain, peningkatan jenjang/ golongan, kebanggaan terhadap profesi atau lembaga.

Data motivasi kerja guru yang diperoleh diinterpretasikan dengan kalimat kuantitatif sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah. Data motivasi kerja diambil dengan menggunakan instrumen dengan jumlah pernyataan sejumlah 12 item, dengan setiap item terdiri dari 5 pilihan jawaban dengan skor 1 sampai 5. Berdasarkan acuan norma di atas, *mean ideal* variabel motivasi kerja adalah 36 dan *standar deviasi ideal* adalah 8. Berdasarkan perhitungan tersebut, maka data motivasi kerja dapat diinterpretasikan dalam 5 kategori sebagai berikut :

Tabel 2.  
Kategori Variabel Motivasi Kerja Guru

Kategori	Frekuensi (F)	Prosentase (%)
Sangat tinggi	6	9,4
Tinggi	10	15,6
Sedang	22	34,4
Rendah	20	31,3
Sangat rendah	6	9,4
Total	64	100,00

Sumber: Data diolah, 2013

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel motivasi kerja guru terbanyak dalam kategori sedang (34,4%), kemudian diikuti, rendah (31,3%), tinggi (15,6%), sangat tinggi dan sangat rendah (9,4%). Hal ini berarti sebagian besar responden menyatakan bahwa motivasi kerja guru dalam kategori sedang. Hasil kategorisasi motivasi kerja guru termasuk dalam kategori sedang dapat diasumsikan bahwa motivasi internal maupun eksternal yang memacu guru dalam melaksanakan tugasnya sudah cukup baik.

Peranan motivasi sangat dibutuhkan sebagai faktor pendorong karyawan dalam bekerja sesuai uraian pekerjaannya dikarenakan motivasi merupakan energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri karyawan (individu) (Baron dalam Mangkunegara, 2009: 93). Dengan adanya motivasi maka guru akan terangsang untuk bekerja sesuai uraian pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab dalam sehingga terjadi kepuasan dalam bekerja dan kinerjanya meningkat. Oleh karena itu, guru hendaknya dapat senantiasa meningkatkan motivasinya. Dengan motivasi kerja yang tinggi, maka dapat mendorong, mengarahkan, meningkatkan, mempertahankan dan

menggerakkan tindakan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

C. Kompensasi Guru SD Muhammadiyah Se-Kecamatan Ngampilan Yogyakarta

Handoko (2000: 155) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Adapun pengertian kompensasi menurut Mangkunegara (2009: 83) adalah sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding.

Besar kecilnya kompensasi dapat dinilai berdasarkan sejumlah dimensi atau indikator. Kompensasi kinerja guru dalam penelitian ini selanjutnya mengacu pada pendapat akan diukur berdasarkan indikator yakni meliputi gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas yang diterima oleh guru (Simamora, 2004: 445).

Data kompensasi yang diperoleh diinterpretasikan dengan kalimat kuantitatif sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah. Data kompensasi diambil dengan menggunakan instrumen dengan jumlah pernyataan sejumlah 15 item, dengan setiap item terdiri dari 5 pilihan jawaban dengan skor 1 sampai 5. Berdasarkan acuan norma di atas, *mean ideal* variabel kompensasi adalah 45 dan *standar deviasi ideal* adalah 10. Berdasarkan perhitungan tersebut, maka data kompensasi dapat diinterpretasikan dalam 5 kategori sebagai berikut:

Tabel 3.  
Kategori Variabel Kompensasi Guru

Kategori	Frekuensi (F)	Prosentase (%)
Sangat tinggi	1	1,6
Tinggi	13	20,3
Sedang	16	25,0
Rendah	30	46,9
Sangat rendah	4	6,3
Total	64	100,00

Sumber: Data diolah, 2013

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel kompensasi guru terbanyak dalam kategori rendah (46,9%), kemudian diikuti sedang (25,00%), tinggi (20,3%), sangat rendah (6,3%) dan terakhir sangat tinggi (1,6%). Hal ini berarti sebagian besar responden menyatakan bahwa motivasi kerja guru dalam kategori rendah. Hasil kategorisasi kompensasi termasuk dalam kategori rendah dapat diasumsikan bahwa gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas yang diterima guru masih kurang.

Samsudin (2006: 187) berpendapat bahwa bila karyawan memandang pemberian kompensasi tidak memadai, maka motivasi maupun kinerja mereka cenderung akan menurun. Hal ini berarti kompensasi sangat penting untuk diperhatikan dalam suatu organisasi. Pendapat tersebut juga dikuatkan oleh pendapat Hasibuan (2007: 121) bahwa pemberian kompensasi bagi guru bertujuan untuk terjalinnya ikatan kerja sama, memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya guru, motivasi, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Oleh karena itu, pihak sekolah hendaknya dapat mempertimbangkan atau mengevaluasi kembali kompensasi yang diberikan guru. Hal ini mengingat

kompensasi sangat penting bagi guru dalam mencukupi kebutuhannya dan mampu menjadi pendorong dalam kualitas kerjanya.

#### D. Kinerja Guru SD Muhammadiyah Se-Kecamatan Ngampilan Yogyakarta

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran. Berkenaan dengan standar kinerja guru, Sahertian (2000: 49) menjelaskan bahwa standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru.

Menurut Mangkuprawira (2009: 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; (11) umpan balik pada SDM.

Kinerja guru dapat dinilai berdasarkan hasil pencapaian dalam pelaksanaan tugas pokok guru yang meliputi: (1) merencanakan program pembelajaran, (2) mengelola dan melaksanakan pembelajaran, (3) menilai

hasil belajar siswa, (4) menyusun analisis hasil belajar, (5) mengadakan kegiatan remedial dan pengayaan dan (6) melaksanakan bimbingan konseling terhadap siswa. Kinerja guru dalam penelitian ini selanjutnya mengacu pada keenam indikator tersebut.

Data kinerja guru yang diperoleh diinterpretasikan dengan kalimat kuantitatif sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah. Data kinerja guru diambil dengan menggunakan instrumen dengan jumlah pernyataan sejumlah 38 item, dengan setiap item terdiri dari 5 pilihan jawaban dengan skor 1 sampai 5. Berdasarkan acuan norma di atas, *mean ideal* variabel kinerja guru adalah 114 dan *standar deviasi ideal* adalah 25. Berdasarkan perhitungan tersebut, maka data kinerja guru dapat diinterpretasikan dalam 5 kategori sebagai berikut :

Tabel 4.  
Kategori Variabel Kinerja Guru

Kategori	Frekuensi (F)	Prosentase (%)
Sangat tinggi	3	4,7
Tinggi	5	7,8
Sedang	36	56,3
Rendah	18	28,1
Sangat rendah	2	3,1
Total	64	100,00

Sumber: Data diolah, 2013

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel kinerja guru terbanyak dalam kategori sedang (56,3%), kemudian diikuti rendah (28,1%), tinggi (7,8%), sangat tinggi (4,7%) dan terakhir sangat rendah (3,1%). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru dapat dikatakan dalam kategori sedang. Hasil kategorisasi kinerja guru termasuk dalam kategori sedang dapat

diasumsikan bahwa guru dalam merencanakan program pembelajaran, mengelola dan melaksanakan pembelajaran, menilai hasil belajar siswa, menyusun analisis hasil belajar, mengadakan kegiatan remedial dan pengayaan serta melaksanakan bimbingan konseling terhadap siswa sudah cukup baik

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 sesuai dengan pendapat Mangkuprawira (2009: 224) yang mengungkapkan bahwa manfaat dari penilaian kinerja karyawan antara lain: perbaikan kinerja; penyesuaian kompensasi; keputusan penetapan; kebutuhan pelatihan dan pengembangan; perencanaan dan pengembangan karir; efisiensi proses penempatan staf; ketidakakuratan informasi; kesalahan rancangan pekerjaan; kesempatan kerja yang sama; tantangan-tantangan eksternal; umpan balik pada SDM. Oleh karena itu, guru perlu meningkatkan kinerjanya dengan meningkatkan kualitas diri melalui pelatihan, seminar, *workshop*, dan aktif dalam kegiatan MGMP maupun lomba karya tulis ilmiah.

#### E. Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Guru SD Muhammadiyah Se-Kecamatan Ngampilan Yogyakarta

Hasil analisis antara supervisi kepala sekolah, motivasi kerja guru dan kompensasi terhadap kinerja guru dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.  
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	B	Beta	t hitung	p
Konstan	28,473		2,512	0,015
Supervisi kepala sekolah ( $X_1$ )	0,337	0,341	3,468	0,001
Motivasi kerja guru ( $X_2$ )	0,776	0,342	3,526	0,001
Kompensasi ( $X_3$ )	0,627	0,312	3,174	0,002
F hitung = 15,837 (0,000)				

Sumber: Data diolah, 2013

Variabel supervisi kepala sekolah memiliki koefisien positif (0,341) dan nilai sig. sebesar 0,001 ( $p < 0,05$ ). Supervisi kepala sekolah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Koefisien supervisi kepala sekolah positif berarti semakin tinggi supervisi kepala sekolah maka semakin tinggi pula kinerja guru dan sebaliknya semakin rendah supervisi kepala sekolah maka semakin rendah pula kinerja. Variabel motivasi kerja guru memiliki koefisien positif (0,342) dan nilai sig. sebesar 0,001 ( $p < 0,05$ ). Motivasi kerja guru mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Koefisien motivasi kerja guru positif berarti semakin tinggi motivasi kerja guru maka semakin tinggi pula kinerja guru dan sebaliknya semakin rendah motivasi kerja guru maka semakin rendah pula kinerja. Variabel kompensasi guru memiliki koefisien positif (0,312) dan nilai sig. sebesar 0,002 ( $p < 0,05$ ). Kompensasi guru mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Koefisien kompensasi guru positif berarti semakin tinggi kompensasi guru maka semakin tinggi pula kinerja guru dan sebaliknya semakin rendah kompensasi guru maka semakin rendah pula kinerja.

Tabel 6.  
Hasil Sumbangan Efektif (SE) dan Sumbangan Relatif (SR)

Variabel	SE (%)	SR (%)
Supervisi kepala sekolah ( $X_1$ )	16,6	35,3
Motivasi kerja guru ( $X_2$ )	16,0	34,0
Kompensasi ( $X_3$ )	14,5	30,7
Jumlah	47,1	100,00

Sumber: Data diolah, 2013

Besarnya sumbangan supervisi kepala sekolah, motivasi kerja guru dan kompensasi terhadap kinerja guru sebesar 47,1%. Supervisi kepala sekolah memberikan sumbangan terbesar terhadap kinerja guru (16,6%), kemudian diikuti motivasi kerja guru (16,0%). Sementara supervisi kepala sekolah mempunyai sumbangan terkecil terhadap kinerja guru (14,5%).

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa supervisi kepala sekolah, motivasi kerja guru dan kompensasi baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru dengan total sumbangan efektif sebesar 47,1%. Apabila supervisi kepala sekolah, motivasi kerja guru dan kompensasi ditingkatkan maka kinerjanya pun akan meningkat, demikian juga sebaliknya jika supervisi kepala sekolah, motivasi kerja guru dan kompensasi menurun maka kinerjanya pun juga akan menurun.

#### F. Kesimpulan

Supervisi Kepala Sekolah, motivasi kerja, dan kinerja guru SD Muhammadiyah Se-Kecamatan Ngampilan Kota Yogyakarta termasuk dalam kategori sedang. Sedangkan kompensasi guru SD Muhammadiyah Se-Kecamatan Ngampilan Kota Yogyakarta termasuk dalam kategori rendah.

Terdapat pengaruh supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru SD Muhammadiyah Se-Kecamatan Ngampilan Kota Yogyakarta. Hal ini berarti semakin tinggi supervisi kepala sekolah maka semakin tinggi pula kinerja guru dan sebaliknya semakin rendah supervisi kepala sekolah maka semakin rendah pula kinerja. Pada motivasi kerja, terdapat pengaruh terhadap kinerja guru SD Muhammadiyah Se-Kecamatan Ngampilan Kota Yogyakarta. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja guru maka semakin tinggi pula kinerja guru dan sebaliknya semakin rendah motivasi kerja guru maka semakin rendah pula kinerja. Selain itu, juga terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru SD Muhammadiyah Se-Kecamatan Ngampilan Kota Yogyakarta. Hal ini berarti semakin tinggi kompensasi guru maka semakin tinggi pula kinerja guru dan sebaliknya semakin rendah kompensasi guru maka semakin rendah pula kinerja.

### Daftar Pustaka

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Eny Winaryati dan Mufnaety. 2012. *Kompetensi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Pada Pembelajaran IPA SMP di Kota Semarang*. Semarang: Seminar Hasil-Hasil Penelitian – LPPM Unimus 2012.
- Malayu S.P. Hasibuan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kesembilan. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Martinis Yamin. 2006. *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Orlosky, D.E. 1984. *Educational Administration Today*. London: Charles E. Merrill Publishing, Co.
- Panji Anoraga. 1992. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Penerbit PT. Rineka Cipta.
- Piet A. Sahertian. 2000. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sadili Samsudin. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CVPustaka Setia.
- Satmoko, R.S 1992. *Pengembangan Guru dalam Perspektif Budaya*. Semarang: IKIP Semarang Press.
- Sjafri Mangkuprawira. 2009. *Horison Bisnis, Manajemen dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Sulisworo, D., Nasir, R., & Maryani, I. 2017. Identification of teachers' problems in Indonesia on facing global community. *International Journal of Research Studies in Education*, 6(2), 81-90.
- T. Hani Handoko. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi II, Cetakan Keempat Belas. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Wahjosumidjo. 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wiles, Kimball. 1983. *Democratic Supervision*. New York: Ms Graw Hill Book Co.

