

KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH,
KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH, SERTA
MOTIVASI KERJA GURU TERHADAP KINERJA GURU IPA
SMP NEGERI KABUPATEN JEMBRANA

Oleh

I Nengah Teka Suriawan

A B S T R A K

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui kontribusi kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi manajerial kepala sekolah, serta motivasi kerja guru terhadap kinerja guru IPA SMP Negeri Kabupaten Jembrana. Penelitian ini menggunakan rancangan *ex- post facto*. Data tentang kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi manajerial kepala sekolah serta motivasi kerja guru dikumpulkan dengan kuesioner, sedangkan data kinerja guru diperoleh melalui observasi dokumen dan observasi kelas. Data yang diperoleh dianalisis secara kuantitatif menggunakan analisis regresi.

Analisis data menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi manajerial kepala sekolah, serta motivasi kerja guru berkontribusi secara signifikan dan positif secara bersama-sama sebesar 56,90% serta secara sendiri-sendiri sebesar 46,80%, 36,10% dan 33,40%. terhadap kinerja guru IPA SMP Negeri Kabupaten Jembrana. Demikian pula ke tiga variabel bebas tersebut memberikan sumbangan efektif secara simultan atau bersama-sama sebesar 56,92% serta secara sendiri-sendiri sebesar 31,14%, 12,23% dan 13,92%.

Berdasarkan temuan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi manajerial kepala sekolah serta motivasi kerja guru berkontribusi secara signifikan dan positif terhadap kinerja guru IPA SMP Negeri Kabupaten Jembrana baik secara simultan atau bersama-sama maupun secara sendiri-sendiri. Dengan demikian ketiga variabel tersebut dapat dijadikan prediktor tingkat kecenderungan kinerja guru IPA SMP Negeri di Kabupaten Jembrana.

Kata kunci: Kepemimpinan Efektif, Kompetensi Manajerial, Motivasi kerja Guru dan Kinerja Guru IPA.

ABSTRACT

This main purpose of this study was investigating the contribution of headmaster leadership, competency of headmaster, teachers' working motivation toward science teachers' performance of Public Junior High School in Jembrana Regency. This research used *ex- post facto* design. Data of headmaster leadership, competency of headmaster, teachers' working motivation were collected through questionnaire, while data of science teachers' performance were gained through

document observation and classroom observation. The collected data were analyzed by using regression analysis.

The result of this study showed that headmaster leadership, competency of headmaster, teachers' working motivation had significant and positive contribution all together with amount 56.90% and contributed differently on with amount 46.80%, 36.10%, and 33.40% toward science teachers' performance of Public Junior High School in Jembrana Regency Those three independent variables carried effective contribution simultaneously and all together with amount 56.92% and differently with amount 31.14%, 12.23%, and 13.92%.

Based on the research finding above, it can be concluded that headmaster leadership, competency of headmaster, teachers' working motivation contributed significantly and positively toward science teachers' performance of Public Junior High School in Jembrana Regency both simultaneously or all together and separately. Therefore, the three independent variables can be used as predictors of tendency level of science teachers' performance of Public Junior High School in Jembrana Regency

Keywords: Effective Leadership, Managing Competency, Teacher's Working Motivation, and Performance of Science Teachers

I. PENDAHULUAN

Kinerja guru memegang peran kunci keberhasilan usaha peningkatan mutu pendidikan. Meskipun faktor-faktor lain telah disediakan, namun guru tetap menjadi penentu dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah dan memiliki peran besar dalam membelajarkan peserta didik. Guru menjadi penanggung jawab kegiatan belajar mengajar di kelas, guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik (Sukarman H, 2008: 3).

Mengingat guru menjadi penanggung jawab dalam kegiatan belajar mengajar, maka upaya peningkatan kualitas guru merupakan kegiatan yang harus dilakukan secara terus menerus. Guru juga wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikasi pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional (UU No 14, pasal 8)

Meskipun pemerintah telah berupaya seperti paparan diatas, namun mutu pendidikan dan prestasi belajar peserta didik, belum terwujud secara optimal. Demikian juga mutu pendidikan dan prestasi belajar peserta didik di SMP Negeri Kabupaten Jembrana khususnya prestasi belajar IPA. Berdasarkan laporan

hasil supervisi akademik yang dilaksanakan oleh pengawas SMP Dinas Pendidikan, Pemuda Olahraga, Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Jember menyatakan bahwa masih sebagian besar guru-guru SMP di Kabupaten Jember melaksanakan pembelajaran tergolong masih konvensional, artinya guru masih mendominasi dalam kegiatan belajar mengajar dengan metode ceramahnya, penggunaan media pembelajaran masih jarang, serta belum semua guru mampu merencanakan pembelajaran yang menjadikan siswa belajar aktif, kreatif dan menyenangkan. Rendahnya kinerja guru merupakan suatu tantangan yang sangat mendasar bagi dunia pendidikan, khususnya di Indonesia. Hal ini dapat terlihat dari hasil tes kompetensi guru SMP secara nasional menunjukkan bahwa 40% guru-guru memiliki kompetensi tidak sesuai dengan yang diharapkan. Data ini juga dikemukakan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) bahwa 40% jumlah tenaga pendidikan tidak layak mengajar, dan hanya 69% dari 1,8 juta guru SMA sampai sekolah lanjutan tingkat atas di Indonesia yang memenuhi standar kompetensi (Bali Post,2006). Sementara guru di Bali berada diatas rata-rata nasional, yaitu berada pada angka 48% (Bali Post,2004).

Hal ini membuktikan secara nyata bahwa kinerja guru SMP masih tergolong rendah. Hal inilah merupakan pekerjaan rumah yang cukup berat bagi pengelola pendidikan. Untuk mengatasi hal tersebut pengelola pendidikan di Kabupaten Jember senantiasa berupaya untuk mengadakan identifikasi faktor-faktor lain yang diduga berhubungan dengan kinerja guru.

Peningkatan kinerja guru merupakan hal yang mutlak harus dilakukan, agar guru dapat melakukan tugas dan fungsinya secara profesional. Hal ini dapat disadari bahwa jabatan guru merupakan jabatan profesi yang memerlukan kompetensi khusus. Permendiknas No 16 Tahun 2007 menyatakan, bahwa guru harus memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Memperhatikan hal tersebut seorang guru harus mampu mewujudkan keempat kompetensi tersebut dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Indikator kualitas kinerja dari empat kompetensi guru tersebut setidaknya harus dapat dilihat dari kualitas proses dan luaran pendidikan yang diselenggarakannya. Untuk mendukung kemampuan menyelenggarakan proses dan menghasilkan luaran yang

berkualitas, guru dituntut mampu melakukan inovasi dalam proses pembelajaran. Tugas guru utama adalah mendidik, mengajar, melatih, dan mengevaluasi peserta didik dan selanjutnya membimbing peserta didik agar dapat berkembang sesuai minat dan bakat mereka. Untuk dapat melaksanakan tugas profesinya, guru harus meningkatkan diri dengan berbagai kemampuan edukatif, sehingga mampu mengelola interaksi dalam proses belajar mengajar.

Kinerja guru adalah upaya maksimal yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugas profesinya untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah direncanakan. Berkenaan dengan standar kinerja guru menurut Sahertian (dalam Arya Putra,2005) bahwa standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya sebagai berikut: (1) bekerja dengan peserta didik secara individual, (2) Persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan peserta didik dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru.

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi kompetensi yang harus dimiliki guru. Adapun wujud dari kinerja guru yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran, bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran dan menilai hasil belajar.

Mencermati dari beberapa hasil penelitian tentang kinerja, seperti studi korelasi kompetensi kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan makin baik kompetensi kepemimpinan kepala sekolah makin baik pula kepuasan belajar siswa. Dengan demikian, salah satu faktor yang menentukan kinerja guru adalah kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah. Makin efektif kepemimpinan seseorang, maka makin tinggi kinerja bawahannya atau sebaliknya(Tarsisius,2010). Ini artinya kepemimpinan kepala sekolah dapat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya terutama terhadap kinerja guru. Untuk meningkatkan kinerja guru kepala sekolah sebagai seorang pemimpin di sekolah agar berupaya memperhatikan pola kepemimpinannya sehingga guru mau meningkatkan kinerjanya untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Disamping kepemimpinan diatas kepala sekolah dituntut untuk memiliki

kompetensi. Kompetensi adalah kemampuan kepala sekolah dalam rangka penguasaan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang ditampilkan melalui unjuk kerja. Kompetensi menurut Depdiknas(2004) menyatakan bahwa, kompetensi adalah spesifikasi dari pengetahuan, ketrampilan, dan sikap yang dimiliki seseorang serta penerapannya di dalam pekerjaan sesuai dengan standar kerja yang dibutuhkan oleh lapangan. Jadi kompetensi kepala sekolah dapat dimaknai sebagai kebulatan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berwujud tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas sebagai kepala sekolah. Kepmendiknas nomor 13 tahun 2007 pasal 1 ayat 2, menyatakan kompetensi kepala sekolah adalah sebagai berikut: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial dan pada penelitian ini penulis memfokuskan pada kompetensi manajerial.

Selain kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi manajerial kepala sekolah, motivasi kepada guru juga memegang peranan penting dalam melaksanakan tugas sebagai kepala sekolah. Seseorang yang memiliki motivasi kerja yang kuat, akan memiliki banyak energi untuk melakukan suatu kegiatan. Seorang kepala sekolah hendaknya mampu menumbuhkan motivasi terhadap gurunya untuk membangkitkan kegairahan dan semangat untuk bekerja.

Sardiman AM(1990), mengatakan bahwa motivasi berfungsi sebagai berikut: (1) mendorong timbulnya kelakuan (sesuatu perbuatan), perbuatan akan memunculkan tindakan (2) sebagai pengarah dan penggerak agar seseorang dapat berbuat atau bertindak untuk mencapai suatu tujuan.

Motivasi dapat bersumber dari dalam diri sendiri (*motivasi internal*) dan dari luar dirinya (*motivasi eksternal*). Disamping itu dilihat dari faktor yang melandasi perbuatan seseorang, ada yang melakukan sesuatu karena senang melakukan hal itu (*motivasi internal*) dan yang diakibatkan oleh adanya dorongan dari luar dirinya untuk melakukan sesuatu (*motivasi eksternal*). Motivasi kerja yang baik, bilamana timbul dari keinginan dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas. Apabila seseorang memiliki motivasi internal dalam dirinya, maka ia secara sadar akan melakukan suatu kegiatan yang tidak memerlukan motivasi dari

luar dirinya. Dalam aktivitas, motivasi internal sangat diperlukan, terutama belajar sendiri. Gibson (dalam Sukarman 2008:5) mengatakan bahwa, seseorang yang memiliki motivasi internal selalu ingin maju dan belajar.

Berdasarkan paparan diatas dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi manajerial dan motivasi kerja guru yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja guru.

Kenyataan di lapangan, kinerja guru masih dipertanyakan, terutama kinerja guru IPA SMP di Kabupaten Jembrana. Tinggi rendahnya kinerja guru IPA SMP Negeri di Kabupaten Jembrana berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi manajerial dan motivasi kerja guru secara sendiri-sendiri maupun secara simultan atau bersama-sama, oleh karena itu kontribusinya perlu diteliti. Penelitian akan dilakukan pada guru-guru IPA SMP Negeri yang ada di Kabupaten Jembrana. Adapun alasan dilakukannya penelitian ini pada guru IPA SMP Negeri Kabupaten Jembrana adalah sebagai berikut: (1)sepengetahuan peneliti, penelitian tentang masalah tersebut diatas belum banyak yang meneliti, (2) penelitian ini dilakukan di SMP Negeri yang ada di Kabupaten Jembrana, untuk ikut berpartisipasi(sumbang saran) dalam pengembangan pendidikan SMP yang ada di Kabupaten Jembrana, (3) memberikan wawasan pengetahuan kepada pemegang kebijakan dalam melaksanakan tugas kepengawasan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk penelitian korelasional dengan rancangan *ex-post facto*. Penelitian ini mengungkapkan hubungan tiga variabel, yaitu variabel kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja guru sebagai variabel bebas terhadap kinerja guru ditempatkan sebagai variabel terikat.

Nana Sujana dan Ibrahim:2001 menyatakan bahwa *ex-post facto* adalah metode penelitian menunjuk kepada perlakuan atau manipulasi variabel bebas telah terjadi sebelumnya, sehingga peneliti tidak perlu memberikan perlakuan lagi, tinggal melihat efeknya pada variabel terikat (Nana Sujana dan Ibrahim:2001)

Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa desain atau rancangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah rancangan penelitian korelasional dengan pendekatan *ex-post facto*, sehingga semua variabel bebas tidak diberikan perlakuan tetapi diukur bersamam-sama dengan variabel terikat.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua guru IPA SMP Negeri Kabupaten Jembrana yang berjumlah 65 orang, pengambilan sampel penelitian, menggunakan teknik sampling jenuh atau sensus. Hal ini didasari atas pertimbangan bahwa populasi penelitian ini sifatnya terhingga dan jumlah populasi relatif kecil maka semua anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Penggunaan sampel seperti ini, diharapkan temuan hasil atau simpulan yang diperoleh dapat mencerminkan karakteristik yang sebenarnya dari subyek penelitian dengan populasi terjangkau. Berkaitan dengan penelitian sensus, Hermawan (2004:49) menyatakan, ada dua alasan yang mendasari pelaksanaan penelitian sensus yaitu sebagai berikut: (1) suatu penelitian sensus akan layak dilaksanakan jika populasinya relatif sedikit dan (2) suatu penelitian sensus hanya diperlukan jika unit elemen populasinya sangat bervariasi. Unit elemen populasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah kondisi, posisi dan kemampuan dari subyek penelitian sangat beragam.

Penelitian ini melibatkan dua variabel, yaitu variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*). Variabel bebas merupakan variabel dimana faktor-faktor yang diduga berkontribusi terhadap variabel terikat. Variabel bebas yang dimaksud adalah kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan motivasi kerja sedangkan sebagai variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja guru IPA.

Data tentang kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja guru diperoleh dengan menggunakan kuesioner dengan tipe pilihan ganda mengacu pada skala Likert, sedangkan kinerja guru diperoleh dengan observasi menggunakan lembar pengamatan dan dokumentasi.

Sebelum instrumen digunakan, diadakan uji validitas dan uji reliabilitas terhadap masing-masing pernyataan yang ada dalam instrumen. Kemudian data

yang diperoleh dianalisis dengan analisis statistik deskriptif dan analisis inferensial, yakni analisis regresi sederhana dan analisis regresi ganda.

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru IPA melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 51,781 + 0,551X_1$ dengan $F_{reg} = 52,721$ ($p < 0,05$). Penelitian ini menemukan korelasi yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru IPA sebesar 0,684 dengan ($p < 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa, makin baik kepemimpinan kepala sekolah, makin baik pula kinerja guru. Variabel kepemimpinan kepala sekolah dapat menyebabkan kinerja guru semakin tinggi yaitu sebesar 46,80%. Ini dapat menunjukkan suatu indikasi bahwa, kepemimpinan kepala sekolah dapat dipakai sebagai prediktor kinerja guru IPA SMP Negeri di Kabupaten Jembrana atau dengan kata lain bahwa kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi terhadap kinerja guru IPA SMP Negeri di Kabupaten Jembrana.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat yang mengatakan bahwa sebagai pemimpin pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah mampu menunjukkan kemampuannya mengembangkan potensi-potensi sekolah, guru, dan peserta didik untuk mencapai prestasi maksimal.

Berkenaan dengan hal di atas seorang kepala sekolah efektif sebagai pemimpin pendidikan selayaknya harus mampu meningkatkan prestasi sekolah dengan menunjukkan kemampuannya dalam mengelola sekolah, guru, dan peserta didik sebagai komponen utama untuk mencapai tujuan sekolah. Pengelolaan yang terkait dengan komponen sekolah adalah sebagai berikut: (1) kurikulum praktis dan mantap (2) tujuan yang menantang dan balikan yang efektif, (3) partisipasi orang tua dan masyarakat, (4) lingkungan yang tertib dan nyaman, dan (5) kolegalitas dan profesionalisme.

Sementara, pengelolaan yang terkait dengan komponen guru adalah sebagai berikut: (1) strategi instruksional, (2) manajemen kelas, dan (3) desain kurikulum. Adapun pengelolaan yang terkait dengan siswa adalah sebagai berikut: (1) lingkungan rumah, (2) kecerdasan belajar, dan (3) motivasi. Ketiga komponen

tersebut bersifat interrelatif, oleh karenanya harus dikelola secara sinergis dengan mendasarkan kepada prinsip-prinsip koordinasi, sinkronisasi, dan integrasi.

Dari berbagai pandangan di atas, dapat ditegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kepemimpinan kepala sekolah yang terfokus kepada pengembangan instruksional, organisasional, staf, layanan peserta didik, serta hubungan dan komunikasi dengan masyarakat.

Kepemimpinan kepala sekolah ini, meliputi beberapa aktifitas yaitu: berkomunikasi, membangun *teamwork*, mengambil keputusan, menangani konflik, dan memelihara budaya kerja di sekolah.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Sarjana Tarsisius (2010) yang mengkaji korelasi kompetensi kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan belajar siswa di SMK Santo Yoseph Denpasar. terhadap 265 orang guru. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada korelasi yang positif dan bermakna antara kompetensi kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan belajar siswa, dengan korelasi sebesar $r = 0,603$ adalah signifikan dan dengan sumbangan efektif sebesar 10,90%, serta dapat dipakai sebagai prediktor kepuasan belajar siswa.

Dengan memperhatikan teori pendukung yang digunakan sebagai pijakan dalam merumuskan hipotesis dan kajian penelitian yang relevan, seperti yang telah dipaparkan di atas, dukungan yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi secara signifikan dengan kinerja guru IPA SMP Negeri Kabupaten Jembrana telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini. Dengan demikian dugaan yang menyatakan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru IPA SMP Negeri di Kabupaten Jembrana telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini.

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 70,205 + 0,434X_1$ dengan $F_{reg} = 33,879$ ($p < 0,05$). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi yang signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru IPA sebesar 0,601 dengan $p < 0,05$. Hal ini berarti, makin baik kompetensi manajerial kepala sekolah, makin

baik pula kinerja guru IPA. Variabel kompetensi manajerial kepala sekolah dapat menyebabkan makin tingginya kinerja guru IPA sebesar 36,10%. Ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dapat dipakai sebagai prediktor kinerja guru IPA SMP Negeri di Kabupaten Jembrana atau dengan kata lain bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah berkontribusi terhadap kinerja guru IPA SMP Negeri di Kabupaten Jembrana.

Hasil penelitian ini sesuai dengan kenyataan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan kompetensi yang bersifat membimbing, mengembangkan dan mengawasi guru di dalam melaksanakan pembelajaran. Menurut Nawawi dan kawan-kawan (1985), Kepala sekolah adalah penyelenggara dan pengawas pendidikan ditingkat satuan pendidikan atau di sekolah. Dengan tugas kepala sekolah untuk mengarahkan, membimbing, mengembangkan, mengawasi, memiliki kemampuan di bidang akademik, dapat melibatkan guru di dalam pengambilan keputusan, menanggapi aspirasi guru serta memperhatikan kebutuhan guru sesuai dengan karakteristik dan bidang tugasnya, sehingga kinerja guru dapat ditingkatkan.

Pada dasarnya kompetensi manajerial kepala sekolah menekankan pada hubungan antara dua pihak, kepala sekolah tidak hanya menjadikan stafnya sebagai bawahan, tetapi juga sebagai rekan kerja, dimana guru diikutsertakan dalam pengambilan keputusan. Guru berhak mengemukakan saran dan pendapat terhadap berbagai persoalan di sekolah. Kompetensi manajerial kepala sekolah menjadikan guru mempunyai tanggung jawab sebagai bawahan. Guru merasa dihargai oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas sebagai guru, sehingga suasana ini berpengaruh pada semangat serta prestasi guru. Prestasi ini mencerminkan adanya peningkatan kinerja guru di saat melaksanakan tugas mengajar.

Bila dikaitkan dengan teori sebagai pijakan untuk mengukur kemampuan manajerial kepala sekolah, yakni kemampuan: merencanakan, mengorganisasikan, membimbing/mengarahkan guru, mengembangkan kemampuan guru, mengawasi guru, memiliki pengetahuan di bidang akademik, melibatkan guru di dalam pengambilan keputusan, menanggapi aspirasi dan minat serta menanggapi

kebutuhan guru sangatlah cocok dengan hasil penelitian ini. Bila dicermati bahwa guru tidak semua memiliki karakteristik ingin melaksanakan tugas tanpa adanya dorongan atau pengawasan orang lain. Oleh karena itu, guru harus diarahkan, dibimbing, ditingkatkan kemampuannya, diawasi, dan lain sebagainya. Dengan adanya kemampuan kepala sekolah seperti yang telah disebutkan, maka kinerja guru dapat dioptimalkan.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Made Karma (2005) yang mengkaji kontribusi kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap keberhasilan program sekolah dasar di Kabupaten Jemberana terhadap 1039 orang guru di 117 sekolah dasar (SD) di Kabupaten Jemberana. Hasil penelitiannya menyebutkan bahwa kekuatan hubungan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan keberhasilan program sekolah yaitu $r=0,835$ adalah signifikan. Kompetensi kepala sekolah memberikan kontribusi 69,60% terhadap keberhasilan program sekolah. Hal ini berarti kompetensi manajerial kepala sekolah memberikan sumbangan yang berarti bagi peningkatan keberhasilan program sekolah.

Dengan memperhatikan teori pendukung yang digunakan sebagai pijakan dalam merumuskan hipotesis dan kajian penelitian yang relevan, seperti yang telah dipaparkan di atas, dukungan yang menyatakan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah berkontribusi secara signifikan dengan kinerja guru telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini. Dengan demikian dugaan yang menyatakan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru IPA SMP Negeri di Kabupaten Jemberana telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi $Y = 64,712 + 0,424X_3$ dengan $F_{reg} = 30,098$ ($p < 0,05$). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi yang signifikan motivasi kerja guru dengan kinerja guru sebesar 0,576 ($p < 0,05$) dengan kontribusi sebesar 33,40%. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja guru, maka makin tinggi pula kinerja guru. Variabel motivasi kerja guru dapat menjelaskan makin tingginya kinerja guru sebesar

33,40%, ini dapat dijadikan sebagai indikasi bahwa motivasi kerja guru berkontribusi terhadap kinerja guru IPA SMP Negeri di Kabupaten Jembrana. Hasil penelitian ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Hasibuan (1986:184) yang mengatakan bahwa dalam hubungan dengan pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada seseorang, maka motivasi berperan sebagai pendorong kemauan dan keinginan untuk bekerja menurut ukuran-ukuran atau batasan-batasan yang ditetapkan. Dorongan ini pula yang menyebabkan seseorang itu berperilaku. Dengan mengetahui perilaku manusia, apa sebabnya orang mau bekerja dan keputusan-keputusan apa yang dinikmatinya karena bekerja, maka seseorang pemimpin akan lebih mudah memotivasi bawahannya. Hal senada diungkapkan Thoha (1992:203) yang mengatakan bahwa motivasi merupakan kebutuhan atau dorongan membuat seseorang itu berperilaku. Demikian pula dengan Wahjosumidjo (1992:117) mengungkapkan bahwa motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Ketiga pendapat di atas menggambarkan bahwa motivasi salah satu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya.

Penelitian ini juga didukung oleh pendapat Mathis dan Jackson (2001:89) yang mengatakan bahwa motivasi merupakan hasrat dari dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal untuk mencapai tujuan, maka motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan, dan itu jarang muncul.

Dari semua pendapat di atas mengisyaratkan bahwa motivasi merupakan penyebab yang mendasari perilaku seseorang. Jadi jelas bahwa perilaku yang timbul pada diri seseorang atau bawahan dalam kerangka motivasi sebagai konsep manajerial, didorong adanya kebutuhan. Dan kebutuhan yang ada pada diri seseorang mendorongnya untuk berperilaku yang berorientasi pada suatu tujuan. Dengan kata lain kekuatan motivasi seseorang akan ditentukan oleh tingkat pemenuhan kebutuhan-kebutuhannya. Bila kebutuhan-kebutuhannya terpenuhi maka seseorang akan menyenangi pekerjaannya.

Bila dikaitkan dengan pendapat Herzberg yang dikutip oleh Gibson dan kawan-kawan (1996:197) membagi dua kelompok utama yang mendasari motivasi dalam memenuhi kebutuhan yaitu sebagai berikut: (1) kelompok *satisfiers* atau motivator. Faktor ini merupakan sumber kepuasan kerja, yang berkaitan erat dengan kepuasan kerja antara lain keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan dalam jabatan yang memungkinkan untuk berkembang. (2) kelompok *dissatisfiers* atau *higienis* faktor. Kebutuhan-kebutuhan dalam *higienis*, bila tidak mendapat pemuasan akan menimbulkan ketidakpuasan dalam kerja. Juga bila terpuaskan orang belum tentu akan puas. Yang memiliki kaitan erat dengan ketidakpuasan kerja adalah faktor *ekstrinsik* seperti kebijaksanaan kantor, administrasi, supervisi, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan gaji.

Hal terpenting dari teori Herzberg tersebut bahwa pimpinan perlu memahami faktor-faktor apa yang dapat digunakan untuk memotivasi karyawan. Herzberg membagi motivasi kedalam motivasi yang bersifat intrinsik, yaitu faktor-faktor yang memuaskan dalam diri karyawan dan motivasi yang bersifat ekstrinsik (seperti gaji, kondisi kerja dan sebagainya) bukanlah yang sungguh-sungguh mendorong pegawai untuk bekerja hanya saja peranannya sekedar mengurangi keresahan pegawai tersebut. Sedangkan faktor-faktor yang bersifat intrinsik (keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab dan sebagainya) inilah yang sungguh-sungguh dapat merupakan motivator bagi orang-orang yang memperolehnya. Dengan demikian, kalau diinginkan kinerja guru lebih optimal maka perlu diupayakan peningkatan motivasi intrinsik yang disertai dengan motivasi ekstrinsik.

Demikian pula seperti apa yang dikatakan Gorton (1976) yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan untuk melakukan suatu pekerjaan dan motivasi kerja erat kaitannya dengan kinerja atau performansi seseorang. Motivasi kerja yang tinggi akan menyebabkan seseorang melakukan pekerjaannya dengan lebih bersemangat, karena dalam melakukan pekerjaan itu ia laksanakan dengan senang hati dan dorongan yang kuat untuk melakukannya. Bila seseorang melakukan pekerjaan dengan senang hati dan atas kesadaran

sendiri maka pekerjaannya yang dihasilkan juga baik. Seseorang yang memiliki motivasi tinggi dapat melaksanakan pekerjaannya dengan maksimal. Orang yang berkerja dengan maksimal, berarti orang tersebut memiliki kinerja yang tinggi (Timpe, 1989). Dengan demikian sangat tepat bahwa motivasi kerja guru berkontribusi secara signifikan dengan kinerja guru IPA SMP Negeri di Kabupaten Jembrana.

Hasil analisis menunjukkan bahwa, terdapat kontribusi yang signifikan secara simultan kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru IPA SMP Negeri Kabupaten Jembrana, melalui persamaan garis regresi $Y = 28,862 + 0,367X_1 + 0,147X_2 + 0,172X_3$ dengan $F_{reg} = 25,543$ ($p < 0,05$). Ini berarti secara simultan variabel kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja guru dapat menjelaskan tingkat kecenderungan kinerja guru IPA SMP Negeri di Kabupaten Jembrana. Dengan kata lain bahwa kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja guru berkontribusi dengan kinerja guru IPA SMP Negeri di Kabupaten Jembrana. Dari hasil analisis juga diperoleh koefisien kolerasi ganda sebesar 0,754 dengan $p < 0,05$. Ini berarti, secara simultan kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja guru berkontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja guru IPA SMP Negeri di Kabupaten Jembrana sebesar 56,90%. Makin mantap kepemimpinan kepala sekolah, makin baik kompetensi manajerial kepala sekolah, dan makin tinggi motivasi kerja guru, makin tinggi pula kinerja guru IPA SMP Negeri Kabupaten Jembrana.

Disamping secara simultan dan secara sendiri-sendiri variabel bebas memberikan kontribusi terhadap kinerja guru IPA SMP Negeri Kabupaten Jembrana, secara simultan dan secara sendiri-sendiri juga memberikan sumbangan efektif (SE). Sumbangan efektif (SE) secara simultan atau bersama-sama dari variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1), kompetensi manajerial kepala sekolah (X_2), dan motivasi kerja guru (X_3) terhadap kinerja guru IPA SMP Negeri Kabupaten Jembrana (Y) sebesar 56,92% dan sumbangan efektif (SE) secara sendiri-sendiri adalah sebagai berikut: (1) variabel kepemimpinan kepala

sekolah(X1) terhadap kinerja guru IPA SMP Negeri Kabupaten Jembrana (Y) sebesar 31,14%, (2) variabel kompetensi manajerial kepala sekolah(X2) terhadap kinerja guru IPA SMP Negeri Kabupaten Jembrana(Y) sebesar 12,23%, (3) sumbangan efektif(SE) variabel motivasi kerja guru(X3) terhadap kinerja guru IPA SMP Negeri Kabupaten Jembrana(Y) sebesar 13,92% .

Berdasarkan paparan di atas, tampak dengan jelas bahwa dengan kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi manajerial kepala sekolah yang baik, serta diimbangi dengan motivasi kerja guru yang tinggi maka kinerja guru dapat dioptimalkan. Dengan demikian dugaan yang menyatakan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru IPA telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini.

Kekuatan kontribusi ketiga variabel bebas dengan kinerja guru secara berurutan adalah kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja guru. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa, variabel kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja guru dapat dijadikan prediktor kecenderungan kinerja guru IPA SMP Negeri di Kabupaten Jembrana.

4. SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian seperti yang telah diuraikan diatas, maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut .

- 1) Hasil analisis diperoleh bahwa terdapat kontribusi yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru IPA SMP Negeri Kabupaten Jembrana melalui persamaan garis regresi $\hat{Y}=51,781+ 0,551 X_1$ dengan kontribusi sebesar 46,80% .
- 2) Hasil analisis diperoleh bahwa terdapat kontribusi yang signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru IPA melalui persamaan garis regresi $\hat{Y}=70,205+0,434X_2$ dengan kontribusi sebesar 36,10% .

- 3) Hasil analisis diperoleh bahwa terdapat kontribusi yang signifikan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru IPA SMP negeri Kabupaten Jembrana melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 64,712 + 0,424X_3$ dengan kontribusi sebesar 33,40 %.
- 4) Hasil analisis diperoleh bahwa terdapat kontribusi yang signifikan secara simultan kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru IPA SMP Negeri Kabupaten Jembrana melalui persamaan garis regresi $Y = 28,862 + 0,367X_1 + 0,147X_2 + 0,172X_3$ dengan kontribusi sebesar 56,90%.

Disamping masing-masing variabel bebas memberikan kontribusi terhadap kinerja guru IPA SMP Negeri Kabupaten Jembrana, variabel bebas secara simultan atau secara bersama-sama memberikan sumbangan efektif(SE). Sumbangan efektif(SE) secara simultan atau secara bersama-sama sebesar 56,92% dan secara sendiri-sendiri adalah sebagai berikut: (1) sumbangan efektif (SE) variabel kepemimpinan kepala sekolah(X_1) terhadap kinerja guru IPA SMP Negeri Kabupaten Jembrana (Y) sebesar 31,14%, (2) sumbangan efektif(SE) variabel kompetensi manajerial kepala sekolah(X_2) terhadap kinerja guru IPA SMP Negeri Kabupaten Jembrana(Y) sebesar 12,23%, (3) sumbangan efektif(SE) variabel motivasi kerja guru(X_3) terhadap kinerja guru IPA SMP Negeri Kabupaten Jembrana(Y) sebesar 13,92%.

Berdasarkan hasil analisis data, hasil penelitian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi manajerial kepala sekolah, dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru IPA SMP Negeri di Kabupaten Jembrana, baik secara sendiri-sendiri maupun secara simultan atau secara bersama-sama. Dengan demikian ketiga variabel tersebut dapat dijadikan prediktor tingkat kecenderungan kinerja guru IPA SMP Negeri Kabupaten Jembrana.

DAFTAR PUSTAKA

Adair, John. 1984. *Menjadi Pemimpin Efektif*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.

- Dantes, Nyoman. 2001. *Cara Pengujian Alat Ukur*. Singaraja: IKIP Negeri Singaraja.
- Depdiknas, 2004. *Standar Kompetensi Guru Sekolah Menengah Pertama*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen Direktorat Tenaga Kependidikan.
-, 2006. *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2006 tentang Guru dan Dosen*. 2006. Jakarta: BP Bina Dharma.
-, 2007. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Dirjen Dikdasmen Direktorat Tenaga Kependidikan
-, 2007. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah*. Jakarta: Dirjen Manajemen, Dikdasmen, Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas.
-, 2007. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Kualifikasi dan Standar Kompetensi Guru*. Jakarta: Dirjen Manajemen, Dikdasmen, Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas.
-, 2007. *Kepemimpinan Pendidikan Persekolahan Yang Efektif*. Direktorat Tenaga Kependidikan
- Karma, M, 2005, *Kontribusi Kompetensi dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Keberhasilan Program Sekolah Dasar di Kabupaten Jembrana*. Tesis tidak diterbitkan, Singaraja: PPS Undiksha
- Koyan, W. 2007. *Statistika Terapan (Teknik Analisis Data Kuantitatif)*. Singaraja: Program Studi Penelitian dan Evaluasi Pendidikan Program Pascasarjana Undiksha
- Kunandar. 2007. *Guru Profesional. Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Mardalis. 1995. *Metode Penelitian (Suatu Pendekatan Proposal)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mataheru, F. 1984. *A Study of Teacher Motivation at Work With Special Reference to Indonesia*. A Dissertation Indiana University: Boomington.
- Mulyasa, E. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Nawawi, H. 1990. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: PT Gunung Agung.
- Program Pasca Sarjana. 2010. *Pedoman Penulisan Tesis*. Singaraja: Universitas Pendidikan Ganesha.
- Sardiman, AM. 1990. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rajawali Press
- Siagian, SP. 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Reneka Cipta.
- Suarni, Ni Ketut. 2004. Meningkatkan Motivasi Berprestasi Siswa Sekolah Menengah Umum di Bali dengan Strategi Pengelolaan Diri Model Yates(Studi Kuasi Eksperimental pada Siswa Kelas I SMU di Bali). *Desertasi*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Sudjana, N. dan Ibrahim, R. 2001. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Sugiono. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suparlan. 2005. *Menjadi Guru Efektif*. Yogyakarta: Hikayat Publishing
- Sutrisno Hadi. 2004. *Analisis Regresi*. Yogyakarta: Andi
- Tarsisius Sarjana W. 2010. Studi Korelasi Kompetensi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Guru, dan Sarana Prasarana Sekolah Terhadap Kepuasan Belajar Siswa di SMAK Santo Yoseph Denpasar, *Tesis* tidak diterbitkan, Singaraja : PPS Undiksha.
- Thomas Gordon. 1994, *MPE Menjadi Pemimpin Efektif Dasar Untuk Manajemen Partisipatif Keterlibatan Karyawan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama