

PERANAN KEPALA SEKOLAH DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH YAYASAN MAHANAIM KOTA BEKASI

Irvan F. C. Oentoeng¹
Guru SMA Mahanaim

Hanes Riady²
Dosen Kwik Kian Gie School of Business

Abstract

This research is related to the factors affecting the teacher's performance in Mahanaim School. This research is aimed to: 1) investigating the effect of Principal's Role toward the performance of Mahanaim school's teachers, 2) investigating the effect of work motivation toward the performance of Mahanaim school's teachers, and 3) investigating the effect of Principal's Role toward the work motivation of Mahanaim School's teachers. The method used is causality method. The number of population used is 109 teachers from Mahanaim School (Kindegarten, Elementary, Junior, Senior and Vocational High School). The data collected in this research is primarily by questionnaires. The data is analyzed with path analysis model. The research findings shows that simultaneously components of Principal's Role (X_1) and work motivation (X_2) affect significantly to the performance of Mahanaim School's Teachers (Y) in which $R=0,504$ and $R\text{ square}= 0,341$. The most dominant factor toward the performance of Mahanaim School's Teachers is the component of work motivation.

Keywords: Principal's role, work motivation, Teacher's performance, Mahanaim Schools Bekasi City

PENDAHULUAN

Peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia. Pendidikan bukan hanya tanggung jawab pemerintah, tetapi juga merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, sekolah, orang tua peserta didik dan masyarakat. Masing-masing memiliki fungsi dan peran yang sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, dapat dikatakan maju mundurnya, tinggi rendahnya mutu pendidikan sangat tergantung pada kualitas partisipasi *stakeholder* dalam mendukung pendidikan di sekolah. Dalam implikasinya, lahirlah model manajemen yang disebut Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *School Based Management* sesuai ketentuan Undang-Undang Sisdiknas 2003 pasal 51 ayat (1) (Mulyasa, 2003:12). Pemimpin yang paling tinggi dalam sebuah jenjang sekolah biasa adalah Kepala Sekolah. Kepala Sekolah yang paling berperan dan bertanggung

¹ Koresponden Penulis: irvan_oentoeng@yahoo.com

² Koresponden Penulis: hanesriady@yahoo.com

jawab terhadap sesuatu yang terjadi dilingkungan sekolah sebagai pengambil kebijakan. Kebijakan tersebut akan berdampak pada kemajuan sekolah itu sendiri.

Menurut Makawimbang (2012:81) kepala sekolah sedikitnya mempunyai peran dan fungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator (EMASLIM). Kepala sekolah merupakan orang yang memiliki kemampuan profesional yang bekerja berdasarkan pola kinerja profesional yang disepakati bersama untuk memberi kemudahan dan mendukung keberhasilan pembelajaran. Kepala sekolah yang bijak adalah pemimpin yang selalu dekat dengan bawahannya, tapi sering terjadi kepala sekolah bersikap menjauh dari para guru. Beberapa kepala sekolah yang lebih berani berada dalam tahap di mana mereka dan beberapa gurunya dapat mengembangkan inovasi sendiri, menyebabkan guru dari sekolah lain beramai-ramai mengunjungi sekolah tersebut dalam usaha mereka mencari gagasan-gagasan baru. Kepala sekolah yang lebih progresif ini juga menggunakan berbagai strategi yang juga merupakan suatu inovasi untuk mendorong agar guru berinovasi dan menularkan hasilnya kepada guru lain di sekolah.

Dalam penelitian Adeyemi (2010) ditemukan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis lebih sesuai dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang otokratis. Dengan gaya kepemimpinan demokratis, maka kinerja guru menjadi lebih baik. Pemimpin sebagai salah satu penentu arah dan tujuan organisasi diharapkan mampu mengontrol perilaku-perilaku kerja dan mengarahkannya pada peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan.

Tingkah laku guru di sekolah hampir dapat dipastikan merupakan cermin dari motivasi dasarnya sebagai tenaga pengajar (pendidik). Memperhatikan dimensi motivasi kerja guru terasa sangat penting, tidak saja mengingat guru sebagai manusia, yang digolongkan oleh filsuf Aristoteles sebagai anima intelektual yakni jiwa yang mempunyai kemampuan-kemampuan seperti yang terdapat pada tumbuhan dan hewan, juga berpikir dan berkemauan, tetapi juga karena peran pentingnya (kinerjanya) sangat dipengaruhi oleh jiwanya (motivasi dalam bekerja sebagai guru).

Kinerja guru dipengaruhi kondisi jiwanya, demikian sebaliknya, jiwa memengaruhinya dalam mengajar. Agar dapat mencapai taraf ideal dalam mengajar maka para guru harus memiliki motivasi yang sangat tinggi dan kukuh dalam menggeluti profesinya sebagai tenaga pengajar. Guru tidak hanya harus baik dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan orangnya, tetapi juga dapat menyesuaikan diri terhadap pekerjaan keguruannya. Bila pekerjaan keguruannya terlalu sukar dan latihan pengembangannya tidak memadai, hal ini dapat mengecewakan guru itu sendiri sehingga pada akhirnya mengakibatkan produktivitasnya menurun.

Bila pekerjaan keguruan memerlukan kapasitas yang tidak dimiliki guru, maka guru akan merasa gagal, sedangkan jika pekerjaannya hanya membutuhkan sebagian kemampuannya, maka guru akan mencari jalan lain untuk menambah penghasilan atau pengisi waktu senggang. Pekerjaan keguruan mesti sesuai dengan kapasitas yang dimiliki guru di lapangan, membutuhkan seluruh kemampuannya, serta gaji (*reward*) yang diperoleh mencukupi taraf kebutuhan guru dan keluarganya. Semua syarat itu perlu terealisasi agar kinerja para guru optimal. Efek dominonya adalah kualitas pendidikan para peserta didik juga akan meningkat pesat.

Betapa pentingnya peran guru, sehingga ketika motivasi kerjanya tinggi dan kokoh yang membuat kinerjanya optimal, maka proses mencetak peserta didik yang berkualitas akan lebih mudah, namun ketika motivasi kerja guru melemah, akan turut pula melemahkan kualitas peserta didik.

Persoalannya untuk kita di Indonesia, khususnya bagi para guru dan para pimpinan di lembaga pendidikan adalah menemukan motivasi sehingga membuka pandangan dan sikap

guru pada umumnya untuk menilai tinggi kepada kerja keras dan sungguh-sungguh. Bahkan motivasi itu harus cukup kuat untuk menimbulkan kemampuan para guru di tanah air untuk meninggalkan kebiasaan-kebiasaan buruk (*bad habits*), seperti sikap kerja 'asal jadi', tidak tepat waktu, tidak efektif serta tidak efisien, dan lain-lain.

Profesi sebagai guru sangat mulia, tidak saja berdasarkan penglihatan Tuhan Yang Maha Kuasa, melainkan juga menurut pandangan masyarakat. Bila guru mengaktualisasikan kenyataan itu, maka sudah tentu ia memiliki motivasi yang luar biasa dahsyatnya. Lebih sempurna lagi jika hubungan kolegial di antara rekan seprofesi berlangsung baik dan mentradisikan kebiasaan berprestasi dan mendidik dengan optimal, maka akan semakin kukuhlah motivasi kerja guru di lapangan dari Sabang sampai Merauke. Sebaliknya, jika kesadaran tentang betapa mulianya profesi guru lemah maka pastilah seorang guru akan mempunyai motivasi rendah. Apalagi jika hubungan sesama rekan profesi bersifat individualis – apalagi antagonistik – maka akan semakin rendahlah motivasi kerja guru. Lebih parah lagi jika kebiasaan berprestasi kurang ditonjolkan dan mengajar asal-asalan dibiarkan, maka akan semakin rendahlah motivasi kerja guru.

Persoalan mengenai motivasi kerja guru terasa begitu signifikan untuk menciptakan input, proses, dan output peserta didik yang bermutu tinggi. Melahirkan motivasi kerja positif di lingkungan kerja para guru penting, namun terhalangi kendala seperti iklim lingkungan kerja yang tidak membangkitkan motivasi kerja. Inilah tantangannya yang harus diperangi secara menyeluruh dan terpadu karena menyangkut perombakan struktural dalam 'revolusi sikap mental'. Sebenarnya motivator terbaik adalah diri sendiri, namun karena banyak kendala, seorang guru tidak cukup mampu menghadirkan motivasi diri (*inner self*) dan mempertahankannya sendirian. Di sini peran penting pimpinan sekolah (kepala sekolah), pimpinan dinas pendidikan, dan para guru lainnya sangat diharapkan dalam bekerja sama melahirkan, mengelola, serta mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja guru yang ideal.

Berdasarkan uraian di atas, maka kinerja guru harus selalu ditingkatkan mengingat tantangan dunia pendidikan untuk menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang mampu bersaing di era global semakin ketat. Kinerja guru (*performance*) merupakan hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta penggunaan waktu. Upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja itu biasanya dilakukan dengan cara memberikan motivasi disamping cara-cara yang lain.

Berdasarkan penelitian awal di Sekolah Yayasan Mahanaim (SYM), pada tahun 2012 Sekolah Yayasan Mahanaim (yang mencakup SD, SMP, SMA dan SMK) memberhentikan 18 guru dari total 118 guru dengan alasan kinerja buruk. Hal ini berarti 15,25% dari total guru memiliki kinerja yang berada dibawah standar yang ditetapkan Sekolah Yayasan Mahanaim. Diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja guru di SYM melalui faktor-faktor utama yang memengaruhinya. Menurut Mathis dan Jackson terjemahan Sadeli dan Prawira (2001:78) dan Lamatenggo (2001:35), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah kemampuan guru, motivasi kerja, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang guru lakukan, hubungan guru dengan organisasi, peranan Kepala Sekolah, dan fasilitas kerja. Hasil observasi di lingkungan SYM dan interview dengan Direktur Sekolah Yayasan Mahanaim, Kepala SMK Mahanaim, Kepala SMA Mahanaim dan beberapa guru mengindikasikan faktor peranan Kepala Sekolah dan motivasi kerja guru yang paling dominan terkait dengan kinerja guru SYM. Dengan demikian penelitian ini difokuskan pada hubungan kinerja guru dengan peranan kepala sekolah dan motivasi guru di SYM Kota Bekasi.

Kinerja Individu dalam Organisasi

Kinerja menurut Mangkunegara (2000:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sulistiyani (2003:223), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Sedangkan Hasibuan (2001:34) mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Menurut Mathis dan Jackson terjemahan Sadeli dan Prawira (2001:78), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu: (1) Kemampuan mereka, (2) Motivasi, (3) Dukungan yang diterima, (4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan (5) Hubungan mereka dengan organisasi. Menurut Rummel dan Bracha dikutip Sudarmanto (2009:7) ada tiga level kinerja, yaitu: Kinerja organisasi, kinerja proses, dan kinerja individu/pekerja.

Menurut Djamarah (2005:32), guru adalah semua orang yang bertanggung jawab terhadap pendidikan murid-murid, baik secara Individual maupun Klasikal, baik di sekolah maupun di luar sekolah. Dengan demikian seorang guru harus menguasai berbagai kompetensi baik pedagogis, kepribadian, kemasyarakatan maupun profesional.

Menurut Sudjana, Yusuf dan Natawidjaja yang dikutip Nurdin (2002:79) terdapat sepuluh kompetensi guru yaitu : 1) Menguasai bahan yang akan diajarkan 2) Mengelola program belajar mengajar 3) Mengelola kelas 4) Menggunakan media/sumber belajar 5) Menguasai landasan-landasan kependidikan 6) Mengelola interaksi belajar mengajar. 7) Menilai prestasi peserta didik 8) Mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan 9) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah dan 10) Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian.

Motivasi Kerja

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Veithzal (2005:455) mengemukakan dua hal yang dianggap sebagai dorongan individu yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja).

Mc.Donald seperti dikutip Sardiman (2007:73), menyebutkan bahwa motivasi sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling* dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Menurut Sardiman (2007:73), motif dapat diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motif dapat dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam dan di dalam subjek untuk melakukan aktifitas-aktifitas tertentu demi mencapai suatu tujuan. Berawal dari kata motif itu, maka motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif. Motif menjadi aktif pada saat-saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan atau mendesak.

Herzberg, Mausner dan Snyderman mengadakan studi tentang motivasi kerja karyawan industri (Robbins, 2007). Berdasarkan studi tersebut, Herzberg dan kawan-kawan merumuskan teori motivasi yang disebut dengan Teori Dua Faktor. Teori ini dikenal juga dengan teori *Motivator – Hygienes*. Tim peneliti ini mengadakan penelitian terhadap 203 akuntan dan insinyur dengan teknik wawancara. Atas dasar hasil penelitiannya, Herzberg memisahkan dua kategori pekerjaan, yaitu : faktor "Motivasi" (bersifat intrinsik), yaitu hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik yang berarti bersumber dalam diri seseorang dan faktor

“Hygiene” (bersifat ekstrinsik) yaitu faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupannya. Kedua faktor dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Termasuk faktor motivasional adalah prestasi yang dicapai, pengakuan, dunia kerja, tanggung jawab, dan kemajuan. Termasuk ke dalam faktor pemeliharaan adalah hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, teknik supervisi, kebijakan administratif, kondisi kerja, dan kehidupan pribadi.

Peranan dan Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Koontz et. al. seperti dikutip Wahjosumidjo (2005:103), kepemimpinan secara umum merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang lain, sehingga mereka dengan penuh kemauan berusaha ke arah tercapainya tujuan organisasi. Soepardi seperti dikutip Mulyasa (2002:107) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah adalah orang yang diberi tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan berbagai potensi masyarakat serta orang tua untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. Seorang kepala sekolah pada dasarnya seorang guru, yaitu seorang guru yang dipandang memenuhi syarat tertentu dalam memegang jabatan profesional sebagai pengelola satuan pendidikan. Peranan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang menentukan dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah tersebut. Hal tersebut dapat dilihat dari langkah-langkah kepala sekolah dalam mendorong serta memotivasi warga sekolah untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Hal tersebut perlu disebutkan karena erat hubungannya antara kualitas kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah dan iklim budaya sekolah. Dalam hal itu, kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Apa yang diungkapkan di atas menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah idealnya seorang yang memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan atau sebagai *decision maker* dan berani berinisiatif demi meningkatkan kualitas sekolah.

Dari uraian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kualitas peranan kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan pendidikan. Ini berarti bahwa kinerja guru dan sekolah dapat dicapai melalui peranan kepala sekolah yang baik pula. Supervisi akademik yang dilaksanakan kepala sekolah adalah suatu upaya untuk meningkatkan mutu proses pendidikan yang dilaksanakan di sekolah yang didukung dengan optimalisasi peran guru, ketersediaan sarana dan prasarana, desain kurikulum, sistem pembelajaran dan mekanisme penilaian dan pengukuran. Menurut Sergiovanni dan Starrat yang dikutip Mulyasa (2006:111) menyatakan bahwa supervisi adalah proses yang dirancang untuk menolong guru dan supervisor untuk belajar tentang praktik yang lebih baik menggunakan kemampuan dan keahlian mereka dengan tujuan membuat kegiatan di sekolah lebih efektif.

Penjelasan di atas memberikan penekanan bahwa pelaksanaan supervisi bukanlah merupakan proses inspeksi, karena supervisi tidak bermuara pada pengawasan untuk mencari kesalahan dan pemberian hukuman (*punishment*), melainkan untuk meningkatkan mutu proses

pendidikan yang dilaksanakan di sekolah. Dalam pelaksanaan supervisi, guru tidak dianggap sebagai pelaksana pasif, akan tetapi harus diperlakukan sebagai rekan kerja yang memiliki ide, gagasan, pendapat dan pengalaman yang perlu didengar dan dihargai serta diikutsertakan dalam upaya optimalisasi pembelajaran dalam mewujudkan sekolah yang berkualitas. Kepala sekolah sebagai supervisor di sekolah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan sekolah tersebut. Di samping itu, pengawasan juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian kualitas peranan supervisi akademik di lingkungan sekolah akan dapat meningkatkan profesionalitas guru dalam rangka proses pemberdayaan guru yang pada akhirnya dapat berdampak positif terhadap kinerja sekolah.

Kepala sekolah sebagai manajer menurut Wahjosumidjo (2005) ada tiga peranan yaitu: peranan hubungan antar perseorangan, peranan informasional, dan peran sebagai pengambil keputusan.

Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil penelitian terdahulu tentang kinerja guru/individu dalam organisasi yang terkait dengan motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah disajikan Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Dede Hasan Kurniadi, Pascasarjana UPI Bandung (tesis, 2002), Kemampuan Manajerial dalam Memotivasi dan Mendisiplinkan Karyawan dikaitkan dengan Produktivitas Kerjanya di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat	Terdapat pengaruh kemampuan manajerial terhadap produktivitas kerja sebesar 22,70 % dan mendisiplinkan karyawan sebesar 37,40 %.
2	Yuliani Indrawati, Alumni MM Unsri (Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya, 2006), Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Matematika dalam Pelaksanaan KBK pada SMA Kota Palembang	Kemampuan guru dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, faktor yang paling dominan adalah motivasi kerja.
3	Sutopo Slamet, Pascasarjana Unsud, (tesis, 2007), Analisis Kepemimpinan, Kecerdasan Emosi, Kedisiplinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Guru SMPN 8 Purworejo	Kepemimpinan, kecerdasan emosi, kedisiplinan, dan kompetensi secara bersama mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru sebesar 86,7 %.
4	Rochmawati dan Siti Rahayu Binarsih, Dosen M.Si Pascasarjana Uniba (Jurnal Manajemen Bisnis Syariah, 2009), Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru di SMAN 1 Mojolaban	Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru secara parsial dan simultan.
5	Romlah, Pascasarjana STIE Pasundan Bandung (tesis, 2010), Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Guru SMPN 1 Margahayu Kabupaten Bandung	Kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru sebesar 79,4 %.
6	Parjuangan Pardosi, Pascasarjana USU (tesis, 2012), Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru STM Cinta Rakyat Pematang Siantar	Kepuasan kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan yang paling dominan adalah

		motivasi kerja.
7	Emmanuel Ikenyiri dan Richard Ihua, (<i>Mediterranean Journal of Social Sciences</i> , 2012), <i>Teachers Assesment of needs satisfiers as motivation for effectiveness in river state primary schools in Nigeria</i>	Kompensasi, kebutuhan dasar, kebutuhan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri menjadi motivasi guru untuk efektivitas kinerjanya.
8	Sharon S. Naquin dan Elwood F. Holten, (<i>Human Resource Development Quaterly</i> , 2012), <i>The effect of personality, affectivity, and work commitment on motivation to improve work through learning</i>	Faktor kepemimpinan dan komitmen kerja secara signifikan mempengaruhi motivasi untuk meningkatkan kinerja guru.
9	Angelo Mastrangelo, Erick R.Eddy dan Steven J.Lorenzet, (<i>The leadership and organization journal</i> , 2004), <i>The importance of personal and professional leadership</i>	Kepemimpinan profesional berhubungan dengan tercapainya tujuan organisasi.

Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

Guru merupakan ujung tombak dalam pelaksanaan proses belajar mengajar di sekolah. karena guru berhadapan langsung dengan para siswanya. Tinggi rendahnya prestasi siswa berkaitan erat dengan kinerja guru yang sehari-hari mendampingi siswanya. Oleh karena itu, menurut Undang-Undang guru yang memiliki kinerja yang baik Kinerja guru tidak dapat terwujud dengan sendirinya namun timbul diakibatkan oleh faktor-faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah peranan kepala sekolah dan motivasi kerja.

Kepala sekolah merupakan orang yang memiliki kemampuan profesional yang bekerja berdasarkan pola kinerja profesional yang disepakati bersama untuk memberi kemudahan dan mendukung keberhasilan pembelajaran (Mulyasa, 2006:37). Untuk mewujudkan kinerja guru yang optimal diperlukan peranan kepala sekolah yang demokratis dan profesional. Jadi, atas dasar itu diduga terdapat hubungan antara peranan kepala sekolah dengan kinerja guru, artinya makin baik peranan kepala sekolah makin baik pula kinerja seorang guru, demikian pula sebaliknya makin buruk peranan kepala sekolah makin rendah kinerja seorang guru. Hubungan ini didukung oleh penelitian-penelitian dari: Hetland dan Sandal (2003); Kurniadi (2002); Sutopo Slamet (2007); Rochmawati dan Siti (2009); Romlah (2010); serta Mastrangelo et. al. (2004).

Menurut Mulyasa (2009:90) bahwa dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator (EMASLIM). Keberhasilan peranan kepala sekolah dapat diukur dengan menggunakan dimensi ketujuh fungsi tersebut.

Berdasarkan pemikiran di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1 : Peranan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru Sekolah Yayasan Mahanaim.

Faktor yang tidak kalah pentingnya yang mempengaruhi kinerja guru adalah motivasi. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi biasanya akan melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat dan energik karena ada motif-motif dan tujuan tertentu yang melatar belakangi tindakan tersebut.

Vroom dikutip Mulyasa (2006:136) menyampaikan bahwa rumus kinerja sebagai berikut:

$$Performance = F (ability \times motivation).$$

Menurut model ini, kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antara kemampuan dan motivasi. Pegawai dapat bekerja secara profesional karena pada dirinya terdapat motivasi yang tinggi. Hubungan ini didukung oleh penelitian-penelitian dari: Yuliani Indrawati (2006); Rochmawati dan Siti (2009); Romlah (2010); Parjuangan Pardosi (2012); serta Ikenyiri dan Ihua (2012).

Herzberg dalam Robbins (2007) berpendapat bahwa ada faktor motivasional yang bersifat intrinsik yang memengaruhi seseorang dalam bekerja. Termasuk faktor motivasional adalah prestasi yang dicapai, pengakuan, dunia kerja, tanggung jawab, dan kemajuan. Faktor motivasional berpengaruh besar terhadap motivasi seseorang, meskipun demikian bukanlah sesuatu yang mutlak dapat dikuantifikasi, karena motivasi berhubungan dengan berbagai komponen yang sangat kompleks. Faktor motivasional dapat dijadikan dimensi standar pengukuran motivasi kerja guru.

Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis berikut:

Hipotesis 2: Terdapat pengaruh yang positif motivasi kerja terhadap kinerja guru Sekolah Yayasan Mahanaim.

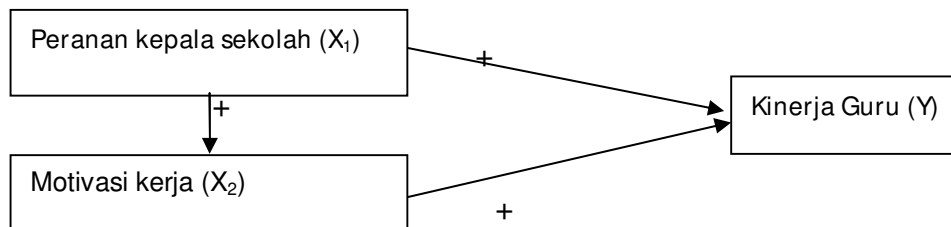
Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsi sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga pendidik/guru melalui kerja sama atau kooperatif juga memberikan kesempatan kepada guru untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh guru dalam berbagai kegiatan sekolah. Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektifitas dan penyediaan sebagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar (PSB). Pentingnya peranan kepala sekolah dalam menciptakan motivasi kerja bagi guru didukung oleh hasil-hasil penelitian dari: Naquin dan Holten (2012); Makawimbang (2012:81); Rusyan (2000); serta Koontz et. al. dalam Wahjosumidjo (2005:103)

Hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

Hipotesis 3 : Terdapat pengaruh yang positif peranan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru Sekolah Yayasan Mahanaim.

Peranan kepala sekolah dan motivasi kerja yang diyakini berpengaruh pada peningkatan kinerja guru dapat digambarkan dalam model kerangka pemikiran sebagai berikut :

Gambar 1 Model Hipotetis



METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan menggunakan metode analisis deskriptif. yaitu penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi. Target populasi adalah seluruh guru Sekolah Yayasan Mahanaim (TK, SD, SMP, SMA dan SMK) Kota Bekasi yang berjumlah 109 orang termasuk Kepala Sekolah dan guru tidak tetap (GTT). Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survai, Teknik sampling yang digunakan adalah sensus. Pengukuran instrumen menggunakan skala Likert Nur Indriantoro (2002:99) mengkategorikan sifat data tersebut ke dalam skala interval. Indikator-indikator hasil operasionalisasi setiap variabel diperlihatkan pada Tabel 2.

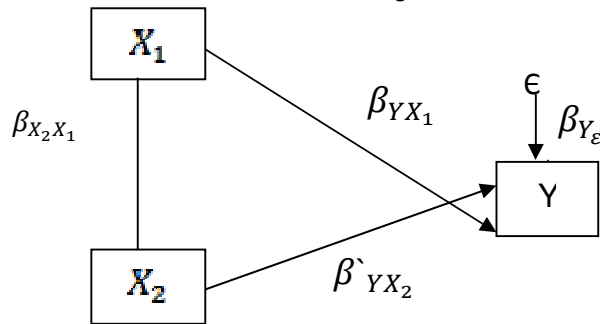
Tabel 2 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Indikator Variabel	Referensi
Peranan Kepala Sekolah (X1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan pembinaan kepada guru 2. Membuat visi dan misi 3. Pemberdayaan guru pada pelaksanaan program 4. Melakukan pengawasan program 5. Melakukan evaluasi program 6. Melakukan solusi perbaikan untuk program berikutnya 7. Pengadministrasi-an pelaksanaan program 8. Membuat program supervise 9. Melaksanakan supervise 10. Memberikan keteladanan kepada guru 11. Mengambil keputusan yang tepat 12. Memberikan gagasan baru dalam kegiatan pembelajaran 13. Memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi 14. Memberikan sanksi kepada guru yang melanggar disiplin 15. Menciptakan suasana kerja yang kondusif 	Mulyasa (2009), Makawimbang (2012), Wahjosumidjo (2002)
Motivasi Kerja (X2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesempatan untuk berprestasi 2. Pengakuan dari teman sejawat 3. Merasa bangga dengan pekerjaan sebagai guru 4. Tanggung jawab atas pekerjaannya 5. Pekerjaan sesuai minat dan bakat 6. Merupakan pekerjaan yang menantang 7. Kesempatan untuk meningkatkan karier 	Herzberg dalam Robbins (2007)
Kinerja Guru (Y)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendidik ahlak siswa 2. Membuat perencanaan pembelajaran 3. Melaksanakan pembelajaran 4. Menguasai materi pembelajaran 5. Menggunakan metode dan media pembelajaran yang sesuai 6. Membimbing seluruh siswa 7. Membimbing siswa yang mengalami kesulitan dalam belajar 8. Mengarahkan siswa dalam belajar 9. Melatih kemampuan siswa 10. Menilai hasil kerja siswa 11. Melaksanakan evaluasi pembelajaran 	Djamarah (2000), Sudjana dkk. (2002)

Seluruh instrument telah lolos uji validitas dilakukan dengan teknik korelasi *item* total yang merupakan dasar dari korelasi pearson dan uji reliabilitas menggunakan metode belah dua (*Split Half Method*) dari Spearman Brown.

Model hubungan antar variabel diperlihatkan Gambar 2 dalam bentuk diagram jalur.

Gambar 2 Diagram Jalur



Keterangan :

X_1 = Peranan kepala sekolah, X_2 = Motivasi kerja, Y = Kinerja guru

$\beta_{X_2X_1}$ = koefisien jalur yang menggambarkan besarnya pengaruh langsung X_1 terhadap X_2

β_{YX_1} = koefisien jalur yang menggambarkan besarnya pengaruh langsung X_1 terhadap Y

β_{YX_2} = koefisien jalur yang menggambarkan besarnya pengaruh langsung X_2 terhadap Y

$\beta_{Y\epsilon}$ = koefisien jalur yang menggambarkan besarnya pengaruh langsung ϵ terhadap Y

ϵ = variabel lain yang tidak diukur tetapi mempengaruhi Y

Persamaan struktur yang dibentuk adalah : $Y = \beta_{YX_1}X_1 + \beta_{YX_2}X_2 + \epsilon$

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sekolah Yayasan Mahanaim berdiri mulai tahun 2002 untuk level Sekolah Dasar (SD), tahun 2004 untuk level Taman Kanak-Kanak (TK) dan Sekolah Menengah Pertama (SMP), tahun 2005 untuk level Sekolah Menengah Atas (SMA) dan tahun 2009 untuk level Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Sekolah Yayasan Mahanaim terletak di jalan Bambu Kuning Selatan, RT 4, RW 3, Kelurahan Sepanjang Jaya, Kecamatan Rawa Lumbu, Kota Bekasi ini berdiri di atas tanah seluas 9.465 m². Sekolah Yayasan Mahanaim mulai tahun 2005 (level Sekolah Dasar/SD) dan terakhir 2013 (level Sekolah Menengah Kejuruan/SMK) telah di akreditasi dengan nilai Amat baik (A). Sekolah Yayasan Mahanaim pada tahun pelajaran 2013/2014 memiliki 2012 siswa (TK 205 siswa, SD 852 siswa, SMP 415 siswa, SMA 415 siswa dan SMK 185 siswa) dan jumlah tenaga pengajar sebanyak 109 orang (TK 19 guru, SD 35 guru, SMP 16 guru, SMA 22 guru dan SMK 17 guru).

Deskripsi Variabel Penelitian

Hasil penilaian kinerja guru, persepsi para guru, dan motivasi guru di SYM secara umum indikator-indikator kinerja guru dinilai baik dan sangat baik. Para guru di SYM telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan prinsip-prinsip pembelajaran yang seharusnya. Mereka merasa telah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, dan melatih dengan baik serta menilai dan mengevaluasi dengan sangat baik. Kepala sekolah telah memainkan dengan baik perannya sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator (EMASLIM). Selanjutnya pekerjaan atau profesi sebagai seorang guru merupakan sumber motivasi kerja terbaik. Rasa bangga, tanggung jawab, dan kesesuaian minat sangat dominan.

Mereka juga merasa mendapat kesempatan yang baik untuk berprestasi dan meningkatkan karier.

Analisis Jalur

Hasil regresi yang diolah dengan SPSS menunjukkan bahwa regresi linier berganda melalui uji F adalah signifikan (*p-Value* 0,00 atau lebih kecil dari 0,05), dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Peranan Kepala Sekolah (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) berpengaruh langsung terhadap Kinerja (Y). Sedangkan koefisien regresi (β) antara satu variabel bebas dengan variabel terikat, dengan variabel bebas lainnya dikontrol, melalui uji t adalah signifikan positif (*p-Value* lebih kecil dari 0,05 atau $t_{hitung} > t_{tabel}$) untuk variabel-variabel : X_1 (*standardized* $\beta_{YX_1} = 0,211$, *p-Value* = 0,032), X_2 (*standardized* $\beta_{YX_2} = 0,435$, *p-Value* = 0,00). *R-square* menginformasikan bahwa 34,1% variasi dari skor Kinerja (Y) ditentukan secara simultan oleh X_1 dan X_2 .

Persamaan regresi berganda : $Y = 28,979 + 0,211X_1 + 0,435X_2$.

Pengaruh Peranan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Pengaruh langsung sebesar 4,4%, pengaruh tidak langsung melalui $X_2 = 5,4\%$, sehingga total pengaruh = 9,8%

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Pengaruh langsung = 18,9%, pengaruh tidak langsung melalui $X_1 = 5,4\%$, sehingga total pengaruh = 24,3%

Total kontribusi X_1 dan X_2 pada $Y = 9,8\% + 24,3\% = 34,1\%$

$$\begin{aligned} & (= R^2_{Y..X_1.X_2} = 34,1\%) \\ \beta_{Y,\epsilon_3} &= \frac{\sqrt{1 - R^2_{Y..X_1.X_2}}}{\sqrt{1 - 0,341}} \\ &= 0,81 \end{aligned}$$

Kontribusi dari variabel lain terhadap $Y = (\beta_{Y,\epsilon_3})^2 = 65,9\%$

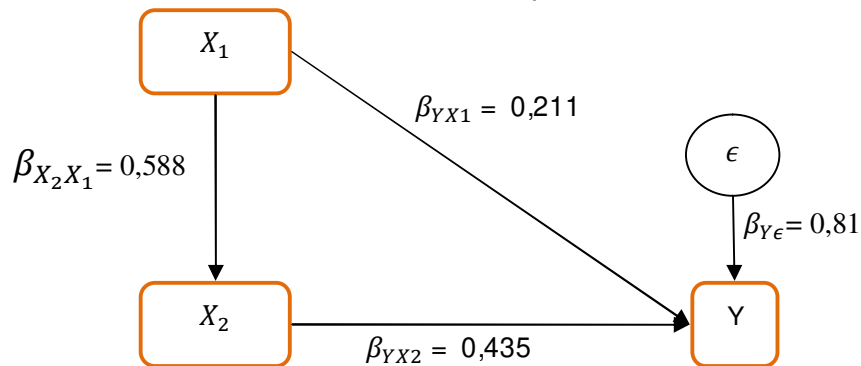
Kepemimpinan (X_1) dan karakteristik pekerjaan (X_2) berorientasi QWL secara simultan berpengaruh terhadap peluang untuk maju (Y).

Persamaan regresi berganda : $Y = 28,979 + 0,211X_1 + 0,435X_2$.

Total kontribusi X_1 dan X_2 pada $Y = 9,8\% + 24,3\% = 34,1\%$.

Model jalur hasil analisis dapat digambarkan dalam model struktural sebagai berikut :

Gambar 3 Model Empiris



Analisis di atas menegaskan bahwa Peranan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja secara bersama-sama menentukan 34,1% variasi dari Kinerja Guru di SYM. Motivasi Kerja berkontribusi sebesar 24,3% terhadap Kinerja guru, sedangkan Peranan Kepala Sekolah memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung melalui Motivasi Kerja karakteristik pekerjaan terhadap peluang untuk maju dengan kontribusi sebesar 9,8%. Disamping itu, Peranan Kepala Sekolah mempengaruhi Motivasi Kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,588. Hasil uji hipotesis dengan nilai Sig. semua jalur koefisien di bawah 0,05. Analisis regresi berganda secara signifikan menghasilkan $\beta_{YX_1} = 0,211$, $\beta_{YX_2} = 0,435$, dan $\beta_{X_2X_1} = 0,588$. Dengan demikian dapat dinyatakan semua hipotesis terbukti dapat diterima (terkonfirmasi) .

SIMPULAN DAN SARAN

Secara umum, hasil penelitian ini mengindikasikan kinerja guru Sekolah Yayasan Mahanaim (SYM) cenderung sangat baik karena didukung oleh peranan kepala sekolah dan motivasi kerja yang cenderung baik.

Peranan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Guru (dengan kontribusi sebesar 34,1%). Variabel Motivasi Kerja jauh lebih berpengaruh (kontribusi 24,3%) ketimbang variabel Peranan Kepala Sekolah (dengan kontribusi 9,8%). Dengan demikian Motivasi Kerja memiliki peran yang besar dalam menciptakan Kinerja Guru di SYM. Upaya peningkatan kinerja guru dapat dilakukan melalui upaya peningkatan motivasi kerja guru.

Penelitian ini menyisakan kontribusi 65,9% dari variabel lain yang belum teridentifikasi terhadap kinerja guru di SYM. Penelitian lebih lanjut untuk menemukan variabel-variabel lain yang berpengaruh tersebut akan sangat berguna untuk melengkapi pengetahuan yang diperlukan dalam menciptakan kinerja guru di SYM.

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih luas, penelitian ini juga perlu dilanjutkan dengan melibatkan perguruan swasta lain dan sekolah negeri. Pemetaan dan perbandingan pun dapat dilakukan di antara perguruan/sekolah di wilayah Indonesia.

DAFTAR REFERENSI

Adeyemi, T. (2010), Principal's leadership styles and Teacher's job performance in Senior Secondary Shools in Ondo State Nigeria, *Journal of Arts, Science and Commerce*

Sardiman, A.M. (2007), *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Djamarah (2005), *Strategi Belajar Mengajar*, Jakarta: Rineka Cipta

Hasibuan, Malaya (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: PT Toko Gunung Agung

Hetland, Hilde dan G.M Sandal (2003), Transformasional Leadership in Norway: Outcomes and Personality, *Journal of Arts, Science and Commerce*

Ikenyiri, Emmanuel dan Richard Ihua (2012), Teachers Assesment of needs satisfiers as motivation for effectiveness in river state primary schools in Nigeria, *Mediterranean Journal of Social Sciences*

Indrawati, Yuliani (2006), Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru matematika dalam Pelaksanaan KBK pada SMA Kota Palembang, *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*

Kurniadi, Dede Hasan (2002), *Kemampuan Manajerial dalam Memotivasi dan Mendisiplinkan Karyawan dikaitkan dengan Produktivitas Kerjanya di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat (tesis)*, UPI, Bandung

Lamatenggo (2001), *Kinerja Guru: Korelasi antara Persepsi Guru terhadap Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru SD di Gorontalo*, Jakarta: UNJ
Makawimbang, Jerry H. (2012), *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta

Mangkunegara, Anwar Prabu (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Mastrangelo, Angelo, Erick R.Eddy dan Steven J.Lorenzet (2004), The importance of personal and professional leadership, *The leadership and organization journal*

Mathis, Robet L dan Jhon H Jackson (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terjemahan Sadeli dan Prawira Jakarta: Salemba Empat

Mulyasa, E. (2002), *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya

----- (2003), *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya

----- (2006), *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya

----- (2009), *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Naquin, Sharon S dan Elwood F. Holten (2012), The effect of personality, affectivity, and work commitment on motivation to improve work through learning, *Human Resource Development Quaterly*

Nurdin, Usman (2002), *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Pardosi, Parjuangan (2012), *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru STM Cinta Rakyat Pematang Siantar (tesis)*, USU, Sumatra Utara

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 28 Tahun 2010

Peraturan Pemerintah RI tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan

Robbins, Stephen P. (2007), *Organizational Behavioral*, 11th edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall

Rochmawati dan Siti Rahayu Binarsih (2009), Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru di SMAN 1 Mojoaban, *Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*

Romlah (2010), *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Guru SMPN 1 Margahayu Kabupaten Bandung (tesis)*, STIE Pasundan, Bandung

Rusyan, A Tabrani (2000), *Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*, Cianjur: CV Dinamika Karya

Slamet, Sutopo (2007), *Analisis Kepemimpinan, Kecerdasan Emosi, Kedisiplinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Guru SMPN 8 Purorejo (tesis)*, Universitas Sudirman, Purwokerto
Sudarmanto (2009), *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi, SDM, Dimensi dan Implementasi dalam Organisasi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu

Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003.

Undang-Undang RI No. 28 Tahun 2010.

Veithzal, Rivai (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Wahyosumijo (2005), *Kepemimpinan Kepala sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada