

**KONTRIBUSI PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH,  
MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP  
KINERJA GURU RINTISAN SEKOLAH MENENGAH  
ATAS BERTARAF INTERNASIONAL (RSMABI)  
DI KOTA DENPASAR**

**TESIS**

**OLEH :**

**I B Made Satya Warma Yuda**

**NIM : 1029031017**



**Program Studi Administrasi Pendidikan  
Program Pascasarjana  
Universitas Pendidikan Ganesha  
2012**

## ABSTRAK

I B MADE SATYA WARMA YUDA, 2012. Kontribusi Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru Rintisan Sekolah Menengah Atas Bertaraf Internasional (RSMABI) di Kota Denpasar. Tesis. Singaraja: Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha) Singaraja.

Tesis ini sudah dikoreksi dan diperiksa oleh Pembimbing I: Prof. Dr. I Nyoman Natajaya, M.Pd. dan Pembimbing II: Prof. Dr. Ni Ketut Suarni, MS.

Kata kunci: perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, disiplin kerja guru, dan kinerja guru.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis: (1) kontribusi perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, (2) kontribusi motivasi terhadap kinerja guru, (3) kontribusi disiplin terhadap kinerja guru, (4) kontribusi perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi dan disiplin secara bersama-sama terhadap kinerja guru RSMABI di Kota Denpasar.

Penelitian ini termasuk penelitian *ex-post facto* yang berbentuk korelasional dengan sampel mencakup guru-guru RSMABI di Kota Denpasar, yang berjumlah 80 orang. Penelitian ini adalah survei. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuisisioner untuk variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi, disiplin dan kinerja guru. Penyusunan kuisisioner dilakukan dengan menggunakan model skala Likert. Data dianalisis dengan menggunakan regresi sederhana, regresi ganda dan analisis korelasi parsial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat kontribusi yang signifikan dari perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru RSMABI di Kota Denpasar dengan kontribusi sebesar 50,1%, sumbangan efektif (SE) sebesar 21,96%, dan sumbangan relatif sebesar (SR)32,54%, (2) terdapat kontribusi yang signifikan dari motivasi terhadap kinerja guru RSMABI di Kota Denpasar sebesar 55,2%, sumbangan efektif (SE) sebesar 27,11%, dan sumbangan relatif (SR) sebesar 40,16%, (3) terdapat kontribusi yang signifikan dari disiplin terhadap kinerja guru RSMABI di Kota Denpasar dengan kontribusi sebesar 43%, sumbangan efektif (SE) sebesar 18,51%, dan sumbangan relatif (SR) sebesar 27,42%, dan (4) terdapat kontribusi yang signifikan dari perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi dan disiplin terhadap kinerja guru RSMABI di Kota Denpasar sebesar 67,6%. Berdasarkan temuan tersebut disimpulkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan dari perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi, disiplin terhadap kinerja guru RSMABI di Kota Denpasar. Motivasi memberikan kontribusi yang paling besar. Hal ini berarti bahwa motivasi guru merupakan prediktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja guru RSMABI di Kota Denpasar.

## ABSTRACT

I B MADE SATYA WARMA YUDA, 2012. The Contribution of the Leadership Performace, Work Motivation and Discipline towards Teacher's Achievement at International Pilot Senior High School in Denpasar Regency Singaraja. Thesis: Postgraduate Program, Department of Education Administration Ganesha University of Education.

This thesis has been corrected and examined by the first supervisor: Prof. Dr. I Nyoman Natajaya, M.Pd. and the second supervisor: Prof. Dr. Ni Ketut Suarni, MS.

Key words: leadership performance, work motivation, discipline and teacher's performance.

Aim of this study is to know and to analyze: (1) contribution of the principal's leadership behavior to the performance of the school teacher's, (2) contribution of motivation to the school teacher's performance, (3) contribution of discipline to the school teacher's performance, (4) simultaneous contribution between principle leadership behavior, motivation and discipline with the school teacher performance in the RSMABI in Denpasar.

These studies is ex-post facto research in the form of correlational, as sample were teachers in RSMABI Denpasar, with number of sample were 80 respondents. The study was a survey. Data was collected by using questionnaire for variable of the principal leadership behavior, motivation, discipline and teacher performance. The arrangement of questionnaires was carried out by using Likert scale models. The data were analyzed by using simple regression, multiple regression and partial correlation analysis.

The result shows that (1) there is a significant contribution of the principle leadership behavior with the school teacher's performance in RSMABI in Denpasar as much as 50,1%, the effective contribution is 21,96%, and relative contribution 32,54%, (2) there is a significant contribution of motivation to the school teacher's performance in RSMABI Denpasar, it is 55,2%, while the effective contribution is 27,11%, and relative contribution of 40,16%, (3) there is a significant contribution of discipline to the school teacher's performance in RSMABI di Kota Denpasar, it is 43%, effective contribution of 18,51%, and relative contribution of 27,42%, (4) there is a significant contribution of principal's leadership behavior, motivation, discipline to the school teacher's performance in RSMABI in Denpasar, it contributes 67,6 %. Based on these findings it can be concluded that there is a significant contribution of principle leadership behavior, motivation, discipline to the teacher's performance in RSMABI in Denpasar. Motivation has the highest contribution. This means that the motivation is the most dominant predictor in improving the school teacher's performance in RSMABI di Kota Denpasar.

## I. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu aspek pembangunan dan sekaligus merupakan syarat mutlak untuk mewujudkan pembangunan nasional. Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat (Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003). Oleh karena itu, pendidikan memiliki posisi strategis dalam segala segi pembangunan bangsa, khususnya pada upaya pembangunan sumber daya manusia.

Pendidikan merupakan pilar tegaknya bangsa. Melalui pendidikanlah bangsa akan tegak mampu menjaga martabat. Dalam UU 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 3, disebutkan: pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak

serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Visi dan misi pendidikan nasional telah menjadi rumusan dan dituangkan pada bagian “penjelasan” atas UU 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Visi dan misi pendidikan nasional ini adalah merupakan bagian dari strategi pembaruan sistem pendidikan. Pendidikan nasional mempunyai visi terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah.

Upaya pencapaian tujuan pendidikan nasional berdampak pada pembinaan dan peningkatan

kuantitas dan kualitas seluruh komponen-komponen pendidikan yang terlibat dalam proses pengelolaan dan pembelajaran di sekolah. Komponen tersebut antara lain: tujuan, kurikulum, peserta didik, metode, lingkungan, guru atau tenaga pengajar, penilaian dan manajemen. Hambatan utama dalam pengembangan pendidikan bukan pada aspek keuangan, tetapi pada aspek manajemen. Oleh karena itu upaya memperbaiki mutu pendidikan harus dimulai pada perbaikan dan pembinaan manajemen pendidikan. Manajemen dapat dipahami sebagai suatu proses sosial yang direncanakan untuk menjamin kerjasama partisipasi dan keterlibatan sejumlah orang dalam mencapai sasaran dan tujuan tertentu yang ditetapkan secara efektif. Sebagai suatu proses sosial, manajemen meletakkan fungsinya pada interaksi orang-orang baik di dalam maupun di luar lembaga formal atau berada di bawah maupun di atas posisi operasional seseorang dalam suatu organisasi. Setiap pengembangan manajemen pendidikan senantiasa berorientasi

kepada peningkatan kualitas pendidikan, berdasarkan pentingnya orientasi pengembangan kualitas yang akan meningkatkan kinerja pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Mutu dari dua lembaga pendidikan, disamping dipengaruhi oleh kualitas manajemen penyelenggaraan pendidikan juga sangat dipengaruhi oleh kualitas pada pendidiknya yaitu guru.

Guru disini bertindak sebagai fasilitator dan mediator yang memungkinkan terciptanya kondisi yang kondusif bagi peserta didik untuk belajar dan bertanggung jawab atas tercapainya hasil pembelajaran peserta didik. Kerena itu, untuk menghasilkan mutu pendidikan yang berkualitas yang dicerminkan dengan dihasilkannya peserta didik berprestasi yang maksimal, diperlukan guru yang mempunyai semangat kerja yang baik atau guru yang bermutu. Perhatian pemerintah terhadap pendidikan atau guru dapat dilihat dari banyaknya kebijakan khusus seperti adanya kenaikan pangkat otomatis, tunjangan fungsional bagi guru serta lahirnya SK Menteri Pendayagunaan Aparatur

Negara No.16/PERMENPAN/2009, memberikan peluang bagi guru untuk naik pangkat sampai golongan ruang IV/e. Kebijakan ini diharapkan dapat memotivasi guru untuk lebih meningkatkan prestasi kerjanya.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja seorang guru antara lain pendapatan atau gaji, motivasi kerja, sikap terhadap profesinya, pengetahuan, perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan tanggung jawab, kesempatan memperoleh pendidikan yang lebih tinggi, kepuasan kerja, iklim kerja, disiplin kerja dan lain sebagainya. Adapun sasaran utama dalam penelitian ini adalah perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan disiplin kerja guru. Terpenuhinya ketiga faktor tersebut akan membawa dampak positif terhadap kelancaran tugas sebagai seorang guru yang pada gilirannya akan meningkatkan prestasi kerja guru dan selanjutnya akan meningkatkan mutu pendidikan dalam upaya pengembangan sumber daya manusia.

Variabel yang diindikasikan berpengaruh terhadap kinerja guru

adalah perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Istilah kepemimpinan bukan merupakan istilah baru bagi masyarakat. Di setiap organisasi, selalu ditemukan seorang pemimpin yang menjalankan organisasi. Kepemimpinan adalah suatu proses yang kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk menunaikan suatu misi, tugas, atau tujuan dan mengarahkan organisasi yang membuatnya lebih kohesif dan koheren ([http : // petrusfs. blogspot. Com / 2007 / 12 / definisi - kepemimpinan.html](http://petrusfs.blogspot.Com/2007/12/definisi-kepemimpinan.html)). Perilaku kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja. Kondisi iklim kerja akan mempengaruhi kondisi motivasi dan semangat kerja guru. Jika perilaku kepemimpinan sesuai dengan situasi yang dihadapi dalam organisasi atau unit kerja, maka akan membuat iklim kerja menjadi kondusif dan pada akhirnya akan memberi motivasi yang tinggi bagi pegawai untuk memberikan yang terbaik dalam mencapai target kerja.

Pada dasarnya di dalam setiap perilaku kepemimpinan terdapat 2 unsur utama, yaitu unsur

pengarahan (*directive behavior*) dan unsur bantuan (*supporting behavior*). Dari dua unsur tersebut perilaku kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu otokrasi (*directing*), pembinaan (*coaching*), demokrasi (*supporting*) dan kendali bebas (*delegating*). Pada perilaku kepemimpinan otokrasi, pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan. Pemimpin memberitahukan sasaran apa saja yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut, baik itu sasaran utama maupun sasaran minornya. Pemimpin juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar bila anggota mengalami masalah. Dengan kata lain, anggota tidak perlu pusing memikirkan apapun. Anggota cukup melaksanakan apa yang diputuskan pemimpin. Perilaku kepemimpinan pembinaan mirip dengan otokrasi. Pada perilaku kepemimpinan ini seorang pemimpin masih menunjukkan sasaran yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut. Namun, pada kepemimpinan ini anggota diajak untuk ikut memecahkan

masalah yang sedang dihadapi. Pada kepemimpinan demokrasi, anggota memiliki peranan yang lebih besar. Pada kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran yang ingin dicapai saja, tentang cara untuk mencapai sasaran tersebut, anggota yang menentukan. Selain itu, anggota juga diberi keleluasaan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya. Perilaku kepemimpinan kendali bebas merupakan model kepemimpinan yang paling dinamis. Pada perilaku kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran utama yang ingin dicapai saja. Tiap divisi atau seksi diberi kepercayaan penuh untuk menentukan sasaran minor, cara untuk mencapai sasaran, dan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya sendiri-sendiri.

Lebih lanjut faktor motivasi kerja guru turut berpengaruh terhadap kinerja guru. Diduga munculnya motivasi kerja yang baik dari guru akan melahirkan kinerja yang baik pula. Bagi seorang kepala sekolah, persoalan yang dihadapkan kepadanya adalah bagaimana menciptakan suatu situasi dimana

bawahan dapat memperoleh kepuasan kebutuhan individualnya di dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan sekolah. Atau dengan kata lain, bagaimana kepala sekolah dapat menyesuaikan keinginan bawahan dengan jalan memberikan motivasi kerja agar tujuan sekolah dapat dicapai.

Motivasi adalah proses psikologi yang terjadi pada diri seseorang akibat adanya interaksi antara sikap, kebutuhan, keputusan, dan persepsi seseorang dengan lingkungannya. Motivasi dapat diartikan dorong pada seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu (Uno, 2006: 1). Guru menjadi seorang pendidik karena adanya motivasi untuk mendidik. Bila tidak punya motivasi maka ia tidak akan berhasil untuk mendidik/mengajar atau jika dia mengajar karena terpaksa saja. Keberhasilan guru dalam mengajar karena dorongan atau motivasi ini sebagai pertanda apa yang telah dilakukan oleh guru itu telah menyentuh kebutuhannya. Kegiatan mengajar yang dilakukan oleh guru yang diminatinya karena sesuai dengan kebutuhannya, jika

orang lain tidak minat menjadi guru, hal itu disebabkan karena kebutuhan tidak sesuai dengan kepentingannya sendiri. Guru yang termotivasi dalam bekerja maka akan menimbulkan kepuasan kerja karena kebutuhan-kebutuhan guru yang terpenuhi mendorong guru meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian motivasi kerja adalah serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi intrinsik dan ekstrinsik sehingga seseorang mau bekerja sesuai harapan. Guru yang mendapat kondisi-kondisi seperti: prestasi kerja yang tinggi, gaji yang tinggi, mempunyai tanggung jawab yang tinggi, mempunyai dedikasi yang tinggi menyenangi profesinya, bekerja karena panggilan hari nurani, mendapat penghargaan dari kepala sekolahnya dan terjadi hubungan yang hangat antara kepala sekolah dengan guru diperkirakan akan dapat meningkatkan kinerjanya dari motivasi kerjanya. Motivasi kerja guru sangat besar peranannya dalam rangka mencapai tujuan pendidikan, maka perlu dikaji faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja guru.

Faktor lain yang turut menentukan kinerja guru adalah disiplin kerja. Diduga munculnya disiplin guru yang kuat akan melahirkan kinerja guru yang tinggi. Disiplin kerja adalah usaha yang dilakukan untuk menciptakan keadaan di suatu lingkungan kerja yang tertib, berdaya guna dan berhasil guna melalui suatu sistem pengaturan yang tepat. Sebagaimana dikemukakan oleh Soekarno (1986:12) bahwa disiplin kerja adalah suatu suasana tertib dan teratur dimana sekalian orang yang ada dalam organisasi atau instansi tunduk, patuh dan taat pada norma-norma atau peraturan-peraturan yang ada dengan perasaan ikhlas dan dengan senang hati tanpa ada unsur paksaan. Disiplin kerja merupakan suatu kesadaran, kemauan dan kesediaan seseorang guru mempergunakan waktunya dengan efektif dan efisien untuk melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab yang dibebankan kepadanya sebagai seorang guru. Kesadaran kerja adalah sikap guru yang secara sukarela mematuhi semua peraturan kerja dan ingat akan

tugas dan tanggung jawab sebagai guru. Sedangkan kepatuhan mengandung arti bahwa guru mengerjakan semua tugasnya dengan baik dan bukan mengerjakan tugasnya atas tekanan seorang kepala sekolah, sejawat atau pihak lain.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, dapat diketahui bahwa ada hubungan perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja guru, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama. Akan tetapi bagaimana pengaruhnya dan seberapa besar kontribusinya perlu dilakukan penelitian lebih jauh. Untuk itulah, penelitian tentang kontribusi perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja guru RSMABI di kota Denpasar ini penting untuk dilakukan.

Memperhatikan luasnya masalah yang terkait dengan kinerja guru sebagaimana diuraikan di atas, adanya keterbatasan waktu, biaya dan kemampuan yang dimiliki, masalah dalam penelitian ini dibatasi untuk menyoroti perilaku kepemimpinan kepala sekolah,

motivasi kerja dan disiplin kerja guru dalam hubungannya dengan kinerja guru RSMABI di kota Denpasar.

Permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) apakah terdapat kontribusi yang signifikan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru RSMABI di Kota Denpasar? (2) apakah terdapat kontribusi yang signifikan motivasi kerja dengan kinerja guru RSMABI di Kota Denpasar? (3) apakah terdapat kontribusi yang signifikan disiplin kerja dengan kinerja guru RSMABI di Kota Denpasar? (4) apakah terdapat kontribusi yang signifikan perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru RSMABI di Kota Denpasar?

Berdasarkan rumusan masalah penelitian di atas, tujuan umum penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar kontribusi perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan disiplin kerja merupakan tiga faktor dari beberapa faktor yang diduga

berkontribusi terhadap kinerja guru RSMABI di kota Denpasar. Dugaan ini didasarkan pada beberapa teori, yaitu: Sergiovanni (dalam Dimiyati, 1996), Sutisna (1985:254), Stephen Robbins (1996). *Grand* teori mengenai perilaku kepemimpinan kepala sekolah mengacu pada *Ohio State University*, dikutip Halpin (1971) yang disebut dengan *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ). LBDQ mengukur apakah seorang pemimpin memiliki perilaku kepemimpinan yang cenderung *initiating structure* (berorientasi pada tugas) atau cenderung menaruh perhatian pada *consideration* (berorientasi pada hubungan kemanusiaan). Indikatornya adalah: (1) perilaku kepemimpinan berorientasi pada tugas (inisiasi), dan (2) perilaku kepemimpinan berorientasi pada hubungan kemanusiaan (konsiderasi).

Motivasi kerja yang diteliti mengacu pada teori kebutuhan A.H. Maslow, secara konseptual dalam tesis ini, motivasi merupakan daya pendorong seseorang untuk melakukan sesuatu, baik yang berasal dari dalam diri (internal)

maupun dari luar (eksternal) sebagai upaya memenuhi kebutuhan hidupnya. Indikatornya adalah: (1) kebutuhan fisiologis, (2) kebutuhan rasa aman, (3) kebutuhan sosial, (4) kebutuhan penghargaan, dan (5) kebutuhan merealisasikan diri.

Konsep disiplin kerja guru yang digunakan merupakan penggabungan antara definisi beberapa ahli yaitu Olive (dalam Subari), Soemarno, Djojonegoro (dalam Soemarno) dan Hasibuan yakni mendefinisikan disiplin kerja adalah suatu sikap mental yang dimiliki oleh seseorang dalam menghormati dan mematuhi peraturan yang ada di dalam organisasi tempatnya bekerja dan dilandasi karena adanya tanggung jawab bukan karena keterpaksaan, sehingga dapat mengubah perilaku menjadi lebih baik daripada sebelumnya. Indikatornya adalah: (1) mengikuti dan taat, (2) hukuman, dan (3) instrumen pendidikan.

Konsep kinerja guru dalam penelitian ini menggunakan pendapat Prawirosentono (dalam Arjana) yang menyatakan bahwa kinerja (*performance*) berarti prestasi kerja,

pencapaian kerja, pelaksanaan kerja atau hasil kerja atau penampilan kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Agus Dharma (2000) menyebutkan bahwa kinerja seseorang dapat diukur dari 3 dimensi, yaitu: (1) kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitas melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan, (2) kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidak). Mengacu pada teori yang dikemukakan para ahli, indikator dalam penelitian ini yaitu: (1) kuantitas, (2) kualitas pekerjaan, dan (4) waktu kerja.

## **II. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan *ex-post facto* karena data yang diperoleh melalui penelitian terhadap variable yang diteliti terjadi sebelum penelitian ini dilakukan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru Rintisan Sekolah Menengah Atas Bertaraf Internasional (RSMABI) di kota Denpasar yang berjumlah 266. Karena banyaknya jumlah sampel, hal ini dapat menyulitkan menyulitkan penelitian. Menghadapi kondisi yang demikian, peneliti mengambil sebagian dari populasi sepanjang masih mewarnai karakteristik populasi dan prosedur yang benar. Sebagian populasi yang masih mewarnai sifat dan karakteristik populasinya untuk dikenai penelitian ini disebut sampel penelitian. Sampel adalah sebagian dari populasi. Karena ini merupakan bagian dari populasi, tentulah harus memiliki ciri-ciri yang dimiliki oleh populasinya.

Pengumpulan data jumlah guru dilakukan dengan dokumen, sedangkan pengumpulan data tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, disiplin kerja dan kinerja guru RSMABI di kota Denpasar menggunakan kuisioner tipe tertutup yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Validitas instrumen dilakukan dengan

konsultasi kepada dua orang pakar di bidangnya dan validitas isi diujikan dengan menggunakan rumus korelasi *product moment* dengan cara mengorelasikan skor tiap-tiap butir dengan skor total. Reliabilitas diujikan dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*.

Dalam penelitian ini dilakukan uji prasyarat analisis berupa uji normalitas sebaran data, uji linieritas garis regresi, uji multikolinearitas, uji heterokedastisitas, dan uji autokorelasi. Setelah uji prasyaratan analisis terpenuhi, dilakukan uji hipotesis menggunakan teknik analisis korelasi sederhana, analisis regresi ganda, dan korelasi parsial.

### **III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan analisis data ditemukan bahwa (1) perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap guru-guru RSMABI di kota Denpasar dalam kategori **tinggi**, (2) motivasi kerja guru RSMABI di kota Denpasar dapat diklasifikasikan **tinggi**, (3) disiplin kerja guru RSMABI di kota Denpasar dapat

diklasifikasikan **tinggi**, (4) skor kinerja guru RSMABI di kota Denpasar dapat diklasifikasikan **tinggi**, (5) terdapat kontribusi yang signifikan perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru RSMABI di kota Denpasar, (6) terdapat kontribusi yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru RSMABI di kota Denpasar, (7) terdapat kontribusi yang signifikan disiplin kerja terhadap kinerja guru RSMABI di kota Denpasar, (8) terdapat kontribusi yang signifikan perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru RSMABI di kota Denpasar. Harga koefisien korelasi ( $r_{X_1, X_2, X_3 Y}$ ) sebesar 0,822 dan koefisien determinasi ( $r^2$ ) sebesar, (9) sumbangan efektif masing-masing variable, yaitu variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah memberikan sumbangan efektif sebesar 21,96%, variabel motivasi kerja memberikan sumbangan efektif sebesar 27,11% dan variabel disiplin kerja memberikan sumbangan efektif sebesar 18,51%. Dengan demikian,

sumbangan efektif ketiga variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ ) sebesar 67,58%.

#### IV. PENUTUP

Berdasarkan analisis data hasil penelitian seperti yang telah diuraikan di atas, dapat ditarik simpulan sebagai berikut.

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap guru-guru RSMABI di kota Denpasar dalam kategori **tinggi**. Ini berarti bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang meliputi 2 dimensi yaitu perilaku kepemimpinan berorientasi pada tugas (inisiasi) dan perilaku kepemimpinan berorientasi pada hubungan kemanusiaan (konsiderasi) dan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap guru RSMABI di kota Denpasar tergolong tinggi.

Motivasi kerja guru RSMABI di kota Denpasar dapat diklasifikasikan **tinggi**. Ini berarti bahwa motivasi kerja guru yang dipengaruhi oleh terpenuhinya kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan kebutuhan

merealisasikan diri guru tergolong tinggi.

Disiplin kerja guru RSMABI di kota Denpasar dapat diklasifikasikan **tinggi**. Ini berarti bahwa perilaku guru yang mengikuti dan taat, indikator hukuman, dan instrumen pendidikan telah dapat diterapkan dengan baik sehingga tergolong tinggi.

Kinerja guru RSMABI di kota Denpasar dapat diklasifikasikan **tinggi**. Ini berarti bahwa kinerja guru yang meliputi aspek kuantitas, kualitas pekerjaan, dan waktu kerja tergolong tinggi.

Terdapat kontribusi yang signifikan perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 86,263 + 0,596X_1$  dengan  $F_{hitung} = 78,613 > F_{tabel} (\alpha = 0,05) = 3,96$ . Dalam penelitian ini ditemukan korelasi yang signifikan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru RSMABI di kota Denpasar sebesar  $r_{hitung} = 0,708$  ( $p < 0,05$ ). Hal ini berarti semakin baik perilaku kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin baik pula kinerja guru

RSMABI di kota Denpasar. Variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah memberikan kontribusi sebesar 50,1% terhadap kinerja guru RSMABI di kota Denpasar. Artinya, 50,1% peningkatan atau penurunan kinerja guru RSMABI di kota Denpasar dapat dijelaskan oleh perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Ditemukan pula sumbangan relatif (SR) sebesar 32,54% dan sumbangan efektif (SE) sebesar 21,96%. Temuan ini mengidentifikasi bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kinerja guru RSMABI di kota Denpasar.

Terdapat kontribusi yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 86,984 + 0,579X_2$  dengan  $F_{hitung} = 95,900 > F_{tabel} (\alpha = 0,05) = 3,96$ . Dalam penelitian ini ditemukan korelasi yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru RSMABI di kota Denpasar sebesar  $r_{hitung} = 0,743$  ( $p < 0,05$ ). Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin baik pula kinerja guru RSMABI di kota

Denpasar. Variabel motivasi kerja guru memberikan kontribusi sebesar 55,2% terhadap kinerja guru RSMABI di kota Denpasar. Artinya, 55,2% peningkatan atau penurunan kinerja guru RSMABI di kota Denpasar dapat dijelaskan oleh motivasi kerja guru. Ditemukan pula sumbangan relatif (SR) sebesar 40,16% dan sumbangan efektif (SE) sebesar 27,11%. Temuan ini mengidentifikasi bahwa motivasi kerja guru berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kinerja guru RSMABI di kota Denpasar.

Terdapat kontribusi yang signifikan disiplin kerja terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 85,418 + 0,600X_3$  dengan  $F_{hitung} = 59,029 > F_{tabel} (\alpha = 0,05) = 3,96$ . Dalam penelitian ini ditemukan korelasi yang signifikan antara disiplin kerja dengan kinerja guru RSMABI di kota Denpasar sebesar  $r_{hitung} = 0,656 (p < 0,05)$ . Hal ini berarti semakin tinggi disiplin kerja, maka semakin baik pula kinerja guru RSMABI di kota Denpasar. Variabel disiplin kerja guru memberikan kontribusi sebesar 43% terhadap kinerja guru RSMABI di kota

Denpasar. Artinya, 43% peningkatan atau penurunan kinerja guru RSMABI di kota Denpasar dapat dijelaskan oleh disiplin kerja guru. Ditemukan pula sumbangan relatif (SR) sebesar 27,42% dan sumbangan efektif (SE) sebesar 18,51%. Temuan ini mengidentifikasi bahwa disiplin kerja guru berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kinerja guru RSMABI di kota Denpasar.

Terdapat kontribusi yang signifikan perilaku kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 61,550 + 0,260X_1 + 0,285X_2 + 0,258X_3$  dengan  $F_{hitung} = 52,676 > F_{tabel} (\alpha = 0,05) = 2,72$ . Ini berarti secara bersama-sama variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan disiplin kerja dapat menjelaskan kecenderungan kinerja guru RSMABI di Kota Denpasar. Dari hasil analisis juga diperoleh koefisien korelasi ganda sebesar 0,822 dengan  $p < 0,05$ . Ini berarti, perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan disiplin

kerja secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 67,6% terhadap tingkat kecenderungan kinerja guru RSMABI di Kota Denpasar. Maknanya, semakin baik perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan disiplin kerja semakin baik pula kinerja guru RSMABI di Kota Denpasar.

Melalui analisis korelasi parsial diperoleh besarnya koefisien korelasi parsial  $r_{1y-23} = 0,708$ ;  $r_{2y-13} = 0,743$ ; dan  $r_{3y-12} = 0,656$ . Besaran kontribusi ketiga variabel bebas terhadap kinerja guru secara berturut-turut adalah: (1) perilaku kepemimpinan kepala sekolah, (2) motivasi kerja guru, dan (3) disiplin kerja guru. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sebelum dan setelah diadakan pengendalian, terdapat kontribusi yang signifikan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan disiplin kerja guru, baik secara terpisah maupun secara bersama-sama terhadap kinerja guru. Variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah, kualifikasi akademik dan motivasi kerja guru dapat dijadikan

prediktor tingkat kecenderungan kinerja guru RSMABI di kota Denpasar.

Simpulan yang dapat diperoleh, bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan baik secara terpisah maupun secara bersama-sama perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja guru RSMABI di kota Denpasar.

Implikasi temuan penelitian ini adalah dengan menekankan pada perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis. Kepemimpinan yang diharapkan adalah kepemimpinan yang mempunyai visi strategis, taktis serta produktif, dalam menerapkan fungsi manajemen. Ditinjau dari beberapa konsep yang telah dikemukakan nampaknya dari masing-masing model memiliki kelebihan dan kekurangan. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah sebagai pengambil keputusan strategis adalah figur yang mempunyai kemampuan lebih dibandingkan dengan bawahannya. Sekolah sebagai tempat terselenggaranya kegiatan

pendidikan dihadapkan pada perubahan dalam hal peningkatan mutu sesuai dengan keinginan masyarakat. Pendidikan formal khususnya SMA masih hanya sekedar menghasilkan tamatan yang menekankan pada aspek intelektual dalam hal ini kognitif dan belum mampu memecahkan semua persoalan kehidupan yang muncul di masyarakat. Untuk memenuhi tuntutan tersebut tampaknya kepemimpinan yang kolaboratif dapat dijadikan salah satu alternatif. Hal ini dapat dirasakan dari prinsip konseptual yang kerangka kerjanya sederhana yaitu dimana pemimpin dan bawahannya duduk bersama dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengerjakan, serta mengevaluasi bersama apa yang dikerjakan.

Implikasi hasil penelitian ini bagi guru yaitu oleh karena pentingnya motivasi kerja dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dilihat dari segi fungsi dan nilainya atau manfaatnya, maka sudah seharusnya motivasi guru ditingkatkan. Motivasi kerja mendorong timbulnya tingkah laku

dan mengubah tingkah laku. Upaya meningkatkan motivasi kerja guru dapat dilakukan dengan: (1) menumbuhkan dorongan atau tingkah laku atau perbuatan, karena tanpa motivasi tidak akan timbulnya suatu perbuatan, (2) mengarahkan perbuatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, dan (3) menggerakkan tingkah laku guru, karena besar kecilnya motivasi kerja akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan dilakukan. Begitu juga dengan disiplin kerja yang sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Peningkatan disiplin ini dapat diupayakan dengan: (1) meningkatkan partisipasi bawahan dalam proses organisasi. Makin aktif bawahan ikut serta dalam menentukan kerja organisasi, makin mereka merasa menyatu dengan organisasi, makin dirasakan bahwa tujuan organisasi milik mereka, (2) hubungan atasan bawahan tidaklah harus dipandang sebagai hubungan berhierarki yang ketat, bagaikan hubungan antara majikan dan buruh kasar, melainkan seyogyanya berpedoman pada

pemimpin dan pengikut yang potensial. Hal yang mendukung terciptanya disiplin kerja yang kondusif seyogyanya seorang pemimpin dapat memperlakukan bawahan sesuai dengan bakat, kemampuan dan minat masing-masing serta dapat mengarahkan dan memberi dorongan sehingga mereka merasa leluasa untuk mengemukakan keluhan, pendapat, harapan yang semuanya itu mendukung lancarnya proses pencapaian tujuan kerja guru, dan (3) mengumpulkan informasi yang relevan, mendiagnosis masalah-masalah dan mengidentifikasi strategi untuk membantu guru dalam mengatasi masalahnya serta perlu diciptakan lingkungan fisik pekerjaan yang nyaman, seperti tempat kerja atau ruang guru perlu ditata dengan baik, fasilitas perlu dilengkapi dan kebersihan tempat kerja perlu ditingkatkan.

Berdasarkan simpulan dalam penelitian ini, dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut: (1) bagi kepala sekolah, kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah hendaknya berupaya meningkatkan efektifitas

kepemimpinannya dan menyesuaikan kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi. Dalam memberikan tugas kepada bawahan kepala sekolah harus betul-betul memperhatikan tingkat kemauan dan kemampuan bawahan. Dengan pemahaman tersebut sehingga kepala sekolah bisa menerapkan gaya yang sesuai dengan kondisi bawahan. Selain itu, kepala sekolah hendaknya dapat memotivasi bawahannya serta menerapkan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat sehingga bawahannya merasa termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan disiplin kerjanya. Selain itu, kemampuan perencanaan dan kemampuan pengawasan perlu lebih mendapatkan perhatian dan (2) bagi guru, guru sebagai agen pembelajaran disarankan terus meningkatkan motivasi dan disiplin kerjanya. Karena sesuai dengan hasil penelitian, motivasi kerja dan disiplin kerja berkontribusi signifikan terhadap kinerja guru. Guru hendaknya mampu memotivasi diri untuk meningkatkan kerjanya karena guru merupakan ujung

tombak dari peningkatan mutu pendidikan itu sendiri.

## DAFTAR RUJUKAN

- Arjana, I G N. 2008. Hubungan antara Pengalaman Kerja, Motivasi Kerja, Latihan dalam Jabatan dan Latar Belakang Pendidikan Guru terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Non Unggulan di Kota Denpasar. *Tesis* (tidak diterbitkan). Singaraja: PPS Undiksha.
- Depdiknas. 2003. *Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 Tentang Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdiknas.
- Dimiyati, Hartono. 1996. Hubungan Antara Perilaku Pengaturan Tugas dan Hubungan Manusiawi Para Kepala Biro dan Keefektifan Kerja Pegawai Administrasi. *Tesis*. Malang: Program Pascasarjana IKIP.
- Hasibuan Malayu, S.P. 1994. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Gunung Agung.
- Setiadarma Petrus F. 2007. Definisi Kepemimpinan. <http://petrusfs.blogspot.com/2007/12/definisi-kepemimpinan.html>. Diunduh tanggal 16 Mei 2011.
- Soekarno. 1986. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Miswar.
- Sutisna O. 1985. *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Subari. 1994. *Supervise Pendidikan dalam Rangka PERbaikan Situasi Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soemarno K. 1986. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Miswar.
- Uno, Hamzah B. 2006. *Orientasi Baru dalam Psikologi Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- , 2006. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Gorontalo: Bumi Aksara.