

PENGARUH KETERAMPILAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN MOTIVASI KERJA GURU TERHADAP KINERJA GURU SMP NEGERI DI SUB RAYON 03 KABUPATEN JEPARA

Nur Cahya Edi Sukendar

PPs Manajemen Pendidikan IKIP PGRI Semarang
Jl. Lingga Raya No. 6 Dr. Cipto Semarang
email: nurchyaedi@yahoo.co.id

Abstract. The purpose of this study is to know the influence of principal leadership skill and work motivation on the teachers' performance at Junior High Schools Sub-Cluster 03, Jepara. Total number of population was 364 from 13 Junior High Schools while number of the sample was 78 respondents taken proportionally. From the result of the study, it is known that the average score of principal leadership skill is 124,29, the average score of teacher work motivation is 99,04 and the average score of teacher performance is 112,45. The results of pre-requisite test were normally distributed, homogenous, linier, non multicollinear and do not occur heteroskedacity. From the hypothesis test, it is discovered the positive influence of principal leadership skill on teacher performance which is stated by the equation $\hat{Y} = 82,966 + 0,590 X_1$, the strength of correlation is 0,499 with the 24% of contribution. There is positive influence of teacher work motivation on teacher performance which is stated by the equation $\hat{Y} = 83,599 + 0,734 X_2$, the strength of correlation 0,476 with 21,6% of contribution. There is positive influence of principal leadership skill and teacher work motivation together on teacher performance which is stated by the equation $\hat{Y} = 40,715 + 0,571 X_1 + 0,475 X_2$, correlation strength 0,614 with 36% of contribution.

Abstrak. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 03 Kabupaten Jepara. Populasi berjumlah 364 dan jumlah sampel 78 responden dengan menggunakan teknik *proportional random sampling*. Dari hasil penelitian diketahui bahwa rata-rata perolehan skor keterampilan kepemimpinan kepala sekolah 124,29, rata-rata perolehan skor motivasi kerja guru adalah 99,04 dan rata-rata perolehan skor kinerja guru adalah 112,45. Hasil uji prasyarat diperoleh data berdistribusi normal, homogen, linier, tidak multikolinier dan tidak terjadi heteroskedastisitas. Dari uji hipotesis ditemukan terdapat pengaruh positif keterampilan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru yang dinyatakan dengan persamaan $\hat{Y} = 82,966 + 0,590 X_1$, kekuatan korelasi sebesar 0,499 dengan kontribusi sebesar 24%. Terdapat pengaruh positif motivasi kerja guru terhadap kinerja guru yang dinyatakan dengan persamaan $\hat{Y} = 83,599 + 0,734 X_2$, kekuatan korelasi sebesar 0,476 dengan kontribusi sebesar 21,6%. Terdapat pengaruh positif keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru yang dinyatakan dengan persamaan $\hat{Y} = 40,715 + 0,571 X_1 + 0,475 X_2$, kekuatan korelasi sebesar 0,614 dengan kontribusi sebesar 36%.

Kata-kata Kunci: kinerja guru, keterampilan kepemimpinan, motivasi kerja guru.

PENDAHULUAN

Kualitas pendidikan masih bertumpu utama pada kinerja guru yang profesional. Urgensinya para guru harus segera distandarkan kemampuannya melalui penguasaan kompetensi kepribadian, sosial, paedagogik, dan kompetensi profesional.

Kompetensi professional merupakan salah satu aspek dari keempat aspek tersebut yang harus dikuasai guru. Kompetensi keprofesionalan sebagai guru dijelaskan antara lain guru berkewajiban (1) merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran; (2) meningkatkan dan mengembangkan kualitas akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. Implementasinya berupa penguasaan kemampuan berkenaan dengan tugas dan fungsi guru. Tugas utama sebagai guru adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik. Sedang fungsi guru sebagai agen pembelajar adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Implikasi peran guru sebagai agen pembelajar antara lain guru sebagai fasilitator, motivator, pemacu, perekayasa pembelajaran dan pemberi inspirasi belajar bagi peserta didik.

Implikasinya mestinya guru lebih memahami kebutuhan diri untuk beraktualisasi dalam wujud kinerja, melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai seorang guru penuh dedikasi, dan ikhlas mengabdikan diri pada profesi yang digeluti.

Kenyataan di lapangan menunjukkan kinerja guru di Kabupaten Jepara belum maksimal hasil monitoring evaluasi yang dilakukan oleh pengawas dan supervise kepala sekolah terhadap penilaian kinerja guru masih banyak didapati guru yang tidak membuat perencanaan program pembelajaran, penggunaan media dan sumber belajar kurang maksimal, penggunaan metode pembelajaran yang monoton dan pelaksanaan evaluasi dari mulai penyusunan, pengolahan sampai tindak lanjut belum seperti yang diharapkan.

Kekurangpahaman tentang tugas pokok dan fungsi guru ini muncul akibat dorongan baik secara instrinsik sebagai implemementasi kompetensi keprofesionalan maupun faktor lain yang mempengaruhi secara ekstrinsik. Situasi, kondisi dan budaya organisasi juga diprediksi berpengaruh sebagai faktor lain yang mempengaruhi kinerja seorang guru. Disinilah pentingnya peran seorang pemimpin untuk mewujudkan organisasi yang lebih nyaman, kondusif, bisa memahami dan

menghargai anggotanya serta memberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya.

Keterampilan kepemimpinan seorang pemimpin mempengaruhi cara mereka berkomunikasi dengan bawahan, budaya kerja dalam organisasi, penciptaan situasi dan kondisi kerja, dan strategi pencapaian tujuan.

Masih banyak pemimpin pendidikan dalam hal ini kepala sekolah yang belum cakap atau terampil memimpin sesuai dengan situasi dan kondisi lembaga yang dipimpinya. Artinya memimpin tanpa konsep, kurang memperhatikan tingkat kesiapan, kemampuan, kematangan bawahan yang dipimpinya, memberi instruksi tanpa petunjuk dan arahan yang jelas, kurang mampu berkomunikasi secara intensif.

Disinyalir banyaknya guru yang berkinerja rendah, tidak kreatif, tidak produktif, tidak mampu bekerja sesuai tugas dan fungsinya, tidak ada peningkatan prestasi, rendah dedikasi dan tidak loyal dengan pimpinan di SMP Negeri Sub Rayon 03 Kabupaten Jepara akibat dari rendahnya motivasi kerja guru dan belum dimilikinya keterampilan kepemimpinan kepala sekolah yang baik.

METODE

Pendekatan penelitian ini adalah kuantitatif korelasional. Metode pengumpulan data menggunakan metode kuesioner, instrumen berbentuk angket. Instrumen dikalibrasi menggunakan validitas butir dan koefisien reliabilitas. Validitas butir diuji menggunakan korelasi, sedangkan koefisien reliabilitas instrument diuji dengan sistim *split half* dan dihitung menggunakan rumus *Alpha Cronbach*.

Uji persyaratan analisis data antara lain uji normalitas menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov* sedang untuk uji homogenitas menggunakan uji Bartlett. Data penelitian dianalisis menggunakan teknik korelasi sederhana, parsial dan ganda, serta menggunakan persamaan regresi linier sederhana dan ganda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Kinerja Guru

Informasi tentang kinerja organisasi digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan suatu organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan

yang telah diharapkan atau belum, akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi kurang mempunyai informasi tentang kinerja.

Prawirosentoro (1999: 2) mengartikan bahwa “kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Demikian pula Mulyasa (2004: 136), mengartikan kinerja / *performance* sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, dan hasil kerja atau unjuk kerja. Sedangkan menurut Mahsun (2006: 25) mendefinisikan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya.

Dari beberapa pengertian dan pendapat tentang kinerja di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja adalah sesuatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap orang yang mengemban tugas sebagai bagian dari organisasi disegala bidang selalu dituntut memiliki kinerja yang baik agar organisasinya mampu mencapai tujuan yang ditetapkan bersama.

Tidak dipungkiri bahwa hasil belajar siswa sangat ditentukan oleh kemampuan profesional guru yang tercermin dari penguasaan materi pelajaran, perilaku mengajar yang baik, pemahaman karakteristik siswa, kemampuan berkomunikasi, kemampuan mengevaluasi dan wawasan profesi. Pengembangan kemampuan guru juga didukung oleh iklim sekolah dan manajemen kepemimpinan kepala sekolah yang memberi peluang untuk berkembang.

Menurut Samana (1994: 61) mengatakan bahwa guru diharuskan menguasai bahan ajar, mampu mengelola program belajar mengajar, mampu mengelola kelas,

mampu mengelola media dan sumber bahan pengajaran, menguasai landasan-landasan kependidikan, mampu mengelola kepentingan pengajaran, mampu menilai prestasi belajar siswa untuk kepentingan pengajaran, mengenal fungsi serta program pelayanan bimbingan dan penyuluhan, mengenal dan mampu ikut penyelenggaraan administrasi sekolah dan memahami prinsip-prinsip penelitian pendidikan untuk kepentingan pengajaran.

Tanggung jawab pekerjaan guru adalah melakukan pengajaran dan membimbing peserta didik sesuai dengan tujuan pendidikan yang dibebankan, sedangkan wewenang guru adalah memilih dan menentukan metode kerja serta melaksanakan tugas yang diberikan sesuai dengan kode etik guru.

Dalam melaksanakan kegiatan pengajaran dan bimbingan kepada peserta didik, guru harus memikirkan dan membuat perencanaan secara seksama dalam meningkatkan kualitas mengajarnya. Guru juga harus mampu memberikan bantuan kepada siswa untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan tujuan pendidikan. Guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pembimbing minimal ada dua fungsi yakni fungsi moral, dan fungsi kedinasan.

Peters dalam Sujana (1989: 15) mempertegas bahwa tugas dan tanggung jawab guru ada tiga, yaitu: (1) guru sebagai pengajar, (2) guru sebagai pembimbing, (3) guru sebagai administrator kelas. Artinya bahwa tanggung jawab guru adalah menyelesaikan tugas sebagai tenaga pengajar atau pembimbing dan administrator sesuai dengan tujuan pendidikan yang dibebankan kepadanya.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa guru adalah orang yang memiliki kemampuan merancang program pembelajaran serta mengelola kelas agar peserta didik dapat belajar dan akhirnya mencapai tingkat kedewasaan sebagai tujuan akhir proses pendidikan. Dengan demikian guru merupakan jabatan bagi orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus di bidang pendidikan.

Kaitannya dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru, IPKG I (2006: 1-12) memuat bahwa Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia, Direktorat Profesi Pendidik Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan tahun 2006 telah membuat Instrumen Penilaian Kinerja Guru (IPKG). Instrumen Penilaian Kinerja Guru (IPKG) terdiri dari IPKG 1 yang berisi tentang indikator penilaian kinerja guru dalam perencanaan pembelajaran dan IPKG II yang berisi tentang indikator-indikator penilaian kinerja guru dalam pelaksanaan

pembelajaran. Penilaian kinerja guru dalam hal perencanaan pembelajaran yang terdapat dalam IPKG I meliputi hal-hal sebagai berikut: (1) merumuskan tujuan pembelajaran, (2) mengembangkan dan mengorganisasikan materi, media pembelajaran, dan sumber belajar, (3) merencanakan skenario kegiatan pembelajaran, (4) merencanakan pengelolaan kelas, (5) merencanakan prosedur, jenis, dan menyiapkan alat penilaian, (6) tampilan dokumen rencana pembelajaran.

IPKG II (2006:1-34) Penilaian kinerja guru dalam pelaksanaan pembelajaran yang terdapat dalam IPKG II meliputi hal-hal berikut : (1) mengelola ruang dan fasilitas pembelajaran, (2) melaksanakan kegiatan pembelajaran, (3) mengelola interaksi kelas, (4) bersikap terbuka dan luwes serta membantu mengembangkan sikap positif siswa terhadap belajar, (5) mendemonstrasikan kemampuan khusus dalam pembelajaran mata pelajaran tertentu, (6) melaksanakan evaluasi proses dan hasil belajar

Seorang guru memiliki tugas utama melaksanakan proses belajar mengajar di sekolah. Mereka dituntut memiliki kinerja yang baik sesuai dengan tugas dan profesinya. Kinerja guru sangat penting dalam membawa keberhasilan sekolah untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Slamet (2007: 235) menyatakan bahwa ukuran kinerja yang baik harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut: Praktis, keterkaitan langsung dengan pekerjaan seseorang artinya bahwa penilaian ditujukan pada perilaku dari sikap yang menentukan keberhasilan menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu; kejelasan standar, standar adalah merupakan tolok ukur seseorang dalam melakukan pekerjaannya; kriteria yang objektif, kriteria yang dimaksud adalah ukuran-ukuran yang memenuhi persyaratan seperti mudah digunakan, handal dan memberikan informasi tentang perilaku kritical yang menentukan keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan. Instrumen penilaian kinerja harus memenuhi syarat-syarat *reliability, relevance, sensitivity dan practicality*.

Kinerja guru dalam penelitian ini adalah prestasi kerja yang di raih atau ditunjukkan oleh guru berdasarkan kemampuannya baik dalam proses pembelajaran maupun tugas lain yang berkaitan dengan proses bimbingan.

Pengertian kinerja guru tersebut dapat diukur melalui indikator proses pembelajaran dan tugas lain yang berkaitan dengan proses bimbingan. Proses pembelajaran mencakup; perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran,

melaksanakan evaluasi, melaksanakan analisis hasil belajar, melaksanakan tindak lanjut/perbaikan dan pengayaan, serta melaksanakan proses bimbingan. Sedangkan Tugas lain terkait dengan proses bimbingan mencakup; menyusun program bimbingan, melaksanakan program bimbingan, melaksanakan program bimbingan, mengevaluasi dan tindak lanjut dalam program bimbingan.

B. Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah

Banyak ahli yang mendefinisikan tentang kepemimpinan, ada yang mendefinisikan kepemimpinan berkaitan dengan ciri-ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, pengaruh peran, tempatnya pada posisi administrasi dan ada yang mengkaitkan dengan persepsi oleh orang lain mengenai keabsahan dan pengaruh.

Menurut Yulk (2005: 2) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah perilaku dari seseorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok kesuatu tujuan yang ingin dicapai bersama. Artinya adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin untuk memimpin aktivitas suatu kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam memimpin seorang pemimpin diharapkan bisa memberi arahan kepada orang yang dipimpinnya untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Kemudian, Rost dalam Safaria (2004: 3) mengartikan kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama.

Dari beberapa pendapat dan definisi tentang kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing, dan mengelola orang lain sebagai bawahannya baik secara individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama-sama.

Menurut Burhanudin (1990: 530) keterampilan sepadan dengan kata kecakapan, dan kepandaian yang disebut dengan *skill*. Sedangkan Qodratilah (2011: 550) mengartikan kata keterampilan berarti terampil; kemahiran dan kecapakan untuk menyelesaikan tugas. Keterampilan adalah kepandaian, kecakapan dan kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan. Jika dikaitkan dengan kepemimpinan kepala sekolah maka keterampilan diartikan kepandaian,

kecakapan dan kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin atau manajer di sekolah tempat dia bekerja.

Keterampilan kepemimpinan kepala sekolah mempunyai peranan yang sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Berkembangnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional diantara para guru banyak ditentukan oleh keterampilan kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah dituntut harus dapat mengelola sumber daya sekolah secara optimal agar dapat berkembang dari waktu ke waktu. Segenap sumber daya yang ada di sekolah harus diupayakan untuk dapat berfungsi secara optimal sehingga dapat menghasilkan produk yang lebih baik sesuai harapan.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan tujuan sekolah melalui pelaksanaan program-program secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang baik dan memadai sehingga dapat menghasilkan inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah. Berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah menurut Mulyasa (2004: 98) paradigma baru memandang tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator*. Bahkan kedepan kepala sekolah harus mampu sebagai *figure* dan *mediator* bagi perkembangan masyarakat dan lingkungan.

Wahjosumidjo (2008: 81) mengungkapkan bahwa sekolah merupakan organisasi yang bersifat komlek dan unik, sehingga tugas dan fungsi kepala sekolah dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, antara lain kepala sekolah sebagai pejabat formal, kepala sekolah sebagai manajer, kepala sekolah sebagai pemimpin, kepala sekolah sebagai pendidik dan kepala sekolah dapat berperan sebagai staf. Karena sifatnya yang komplek dan unik maka sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang sangat tinggi.

Kepala sekolah sebagai pejabat formal terjadi apabila di lingkungan organisasi mempunyai otoritas formal dalam organisasi tersebut. Jabatan sekolah diisi oleh orang-orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi, artinya untuk mengisi jabatan kepemimpinan formal didasarkan atas kreteria-kreteria tertentu yang menjadi bahan pertimbangan, seperti latar belakang, pengalaman, pendidikan, pangkat, usia,

dan integritas atau harga diri. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin jabatan formal, maka kepala sekolah mempunyai tugas tanggung jawab terhadap atasan, terhadap sesama rekan kepala sekolah dan kepada bawahan.

Dalam Murni (2010: 25) menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai manajer mempunyai fungsi dalam mengelola kegiatan sekolah antara lain bekerja dengan dan melalui orang lain; bertanggung jawab dan mempertanggung-jawabkan; dengan waktu dan sumberdaya yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan; berpikir secara realistis dan konseptual; sebagai juru penengah; sebagai seorang politisi; sebagai seorang diplomat dan pengambil keputusan. Supaya kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah dapat memahami dan mampu mewujudkan ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung dalam ketrampilan sebagai berikut (a) *technical skills*, yaitu menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus, kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus, (b) *human skills* yaitu memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motivasi orang lain, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, (c) *conceptual skills*, yaitu kemampuan analisis, berpikir rasional, ahli atau cakap dalam berbagai konsepsi, mampu menganalisis berbagai kejadian, mampu memahami berbagai kecenderungan, mampu mengantisipasi perintah, mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problema sosial.

Berdasarkan pendapat di atas fungsi kepemimpinan kepala sekolah adalah (1) bertanggung jawab agar para guru, staf dan siswa menyadari akan tujuan sekolah yang ditetapkan, dengan kesadaran dan penuh semangat, keyakinan melaksanakan tugas masing-masing dalam mencapai tujuan sekolah; (2) agar guru, staf dan siswa melaksanakan tugas dengan penuh kesadaran, maka setiap kepala sekolah bertanggung jawab menyediakan segala dukungan, peralatan, fasilitas dan suasana yang mendukung kegiatan; (3) mampu memahami motivasi setiap guru, staf dan siswa, bersikap dan berperilaku baik yang bersifat positif maupun reaksi yang tidak mendukung; (4) tampak sebagai sosok yang dihargai, dipercaya, dituruti segala perintahnya, sehingga betul-betul berfungsi sebagai sumber inspirasi bawahan; (5) dapat menjaga keseimbangan guru, staf dan siswa di satu pihak dan kepentingan

sekolah serta kepentingan masyarakat di lain pihak sehingga tercipta suasana keseimbangan, keserasian antar kehidupan sekolah dengan masyarakat; (6) menyadari esensi kepemimpinan adalah pengikut, artinya kepemimpinan tidak akan terjadi apabila tidak didukung pengikut atau bawahan; (7) memberikan bimbingan, mengadakan koordinasi kegiatan, mengadakan pengendalian atau pengawasan dan mengadakan pembinaan agar masing-masing anggota atau bawahan memperoleh tugas yang wajar dalam beban dan hasil usaha bersama.

Agar proses inovasi di sekolah berjalan dengan baik, kepala sekolah perlu dan harus bertindak sebagai pemimpin dan manajer dan bukan bertindak sebagai bos. Tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan cukup berat karena berkaitan dengan sumber daya manusia dan material dalam pendidikan. Keterampilan kepemimpinan kepala sekolah merupakan penerapan ilmu manajemen yang dilaksanakan oleh kepala sekolah selaku pemimpin dan manajer di sekolah.

Beberapa ahli mempunyai kesamaan pendapat bahwa keterampilan manajerial terdiri atas tiga bagian walaupun ada ahli yang menambahkan jenis lain. Keterampilan yang harus dimiliki oleh manajer itu meliputi teknik (*Technical skill*), Manusiawi (*Human skill*), dan konseptual (*Conceptual skill*). Menurut Katz seperti yang dikutip Danim (2006), bahwa keterampilan yang harus dimiliki agar menjadi pemimpin yang efektif yaitu keterampilan teknik (*Technical skill*), keterampilan hubungan manusiawi (*human relation skill*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*).

Sekolah merupakan organisasi yang bersifat kompleks dan unik, sehingga tugas dan fungsi kepala sekolah dapat dilihat dari berbagai sudut pandang. Dari pendapat dan penjelasan di atas, keterampilan kepemimpinan kepala sekolah mempunyai sudut pandang dan pemahaman yang luas. Penelitian ini menekankan bahwa keterampilan kepemimpinan kepala sekolah adalah kecakapan yang dimiliki kepala sekolah yaitu keterampilan konseptual, keterampilan teknik dan keterampilan pengaruh antar pribadi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

C. Motivasi Kerja Guru

Istilah motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang bertingkah

laku. Motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hasibuan (1994: 92) mengungkapkan bahwa, Motivasi berasal dari kata latin "*movere*" yang berarti "dorongan atau daya penggerak". Motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang bertindak laku.

Salah satu tugas seorang pemimpin adalah mampu mendorong dan menggerakkan semua karyawan untuk berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ketika kemampuan mendorong dan menggerakkan dapat dilakukan dengan baik berarti pemimpin telah mampu memberikan motivasi kepada karyawannya untuk bekerja dengan baik.

Hal ini sesuai dengan penjelasan oleh Hasibuan (1996: 50) bahwa motivasi merupakan daya dorong sebagai hasil interaksi antara sikap, kebutuhan dan persepsi bawahan dari seseorang dengan lingkungan, motivasi timbul diakibatkan oleh faktor dari dalam dirinya sendiri disebut faktor intrinsik, dan faktor yang dari luar dari seseorang disebut ekstrinsik. Adapun tujuan pemberian motivasi antara lain : (1) mendorong gairah dan semangat kerja bawahan; (2) meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan; (3) meningkatkan produktivitas kerja karyawan; (4) mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan; (5) meningkatkan disiplin dan menurunkan tingkatan absensi karyawan; (6) menciptakan suasana dan pengaruh kerja yang baik; (7) meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan; (8) meningkatkan kesejahteraan karyawan; (9) mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Kemudian Siagian (2004: 138) juga mengatakan bahwa motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau rela untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang ditentukan sebelumnya.

Dari beberapa pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu kondisi kekuatan mental yang timbul oleh adanya rangsangan baik yang berasal dari dalam individu maupun dari luar, yang berupa keinginan, perhatian, kemauan, cita-cita yang mampu mendorong, menggerakkan sekaligus mengarahkan perilaku seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang diinginkan. Dengan sasaran

sebagai berikut: (1) mendorong manusia untuk melakukan suatu aktivitas yang didasarkan atas pemenuhan kebutuhan; (2) menentukan arah tujuan yang hendak dicapai; (3) menentukan perbuatan yang harus dilakukan. Jika hal ini diterapkan pada guru, maka motivasi guru adalah suatu kondisi kekuatan mental guru yang timbul karena adanya rangsangan baik yang berasal dari dalam individu guru itu sendiri maupun dari luar, yang berupa keinginan, perhatian, kemauan, cita-cita yang mampu mendorong, menggerakkan sekaligus mengarahkan perilaku seorang guru untuk mencapai tujuan pendidikan.

Menurut Bafadal (2002: 70) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah keinginan (*desire*) dan kemauan (*willingness*) seseorang untuk mengambil keputusan, bertindak dan menggunakan seluruh kemampuan psikis, sosial dan kekuatan fisiknya dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Sependapat dengan ahli di atas bahwa motivasi yang tinggi akan mendorong seorang pegawai menghasilkan kinerja yang baik. Kinerja yang baik akan menimbulkan kepuasan dalam organisasi termasuk didalamnya pegawai.

Pembahasan dalam penelitian ini akan memberikan beberapa argumentasi yang berkaitan dengan hasil penelitian.

1. Pengaruh Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan bahwa dari 78 responden yang telah menjawab angket yang disebarkan peneliti tentang keterampilan kepemimpinan kepala sekolah, kategori cukup sebanyak 6 orang atau 7,69 %, kategori tinggi sebanyak 41 orang atau 52,5 %, dan kategori sangat tinggi sebanyak 31 orang atau 39,7 %. Secara keseluruhan rata-rata perolehan skor keterampilan kepemimpinan kepala sekolah 124,29 dengan standar deviasi 12,204 dan termasuk dalam kategori tinggi. Jadi keterampilan kepemimpinan kepala sekolah yang dimiliki oleh responden penelitian tergolong dalam kategori tinggi.

Hasil analisis regresi sederhana dapat diketahui bahwa model hubungan keterampilan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dinyatakan dengan persamaan $\hat{Y}_1 = 82.966 + 0,590 X_1$. Berdasarkan tabel *anova* diketahui bahwa nilai F sebesar 25.255 dengan signifikansi $0,000 \leq 0,05$ jadi model regresi signifikan yang berarti model hubungan keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru dengan persamaan regresi $\hat{Y}_1 = 82.966 + 0,590 X_1$

diterima kebenarannya. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa setiap kenaikan satu satuan keterampilan kepemimpinan kepala sekolah akan menaikkan kinerja guru sebesar 0,590 pada konstanta 82.966.

Adapun kekuatan hubungan antara keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru dinyatakan dengan koefisien korelasi *product moment* sebesar 0,499. Harga r tabel dengan taraf signifikan 5% adalah 0,22. Ini berarti r hitung $>$ r tabel jadi terdapat hubungan yang signifikan antara variabel keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Artinya semakin tinggi keterampilan kepemimpinan kepala sekolah semakin tinggi pula kinerja gurunya. Besarnya kontribusi antara variabel keterampilan kepemimpinan kepala sekolah terhadap variabel kinerja guru adalah sebesar 0,240 atau sebesar 24 %.

Berdasarkan keterangan di atas, maka temuan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan keterampilan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP negeri di Sub Rayon 03 Kabupaten Jepara. Hal ini berarti telah terjadi peningkatan kinerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 03 Kabupaten Jepara sebesar 24% akibat variabel keterampilan kepemimpinan kepala sekolah.

2. Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan bahwa dari 78 responden yang telah menjawab angket yang disebarkan peneliti tentang motivasi kerja guru cukup sebanyak 5 orang atau 6,41 %, kategori tinggi sebanyak 42 orang atau 53,84 %, dan kategori sangat tinggi sebanyak 31 orang atau 39,74%. Secara keseluruhan rata-rata perolehan skor motivasi kerja guru adalah 99,04 dengan standar deviasi 9,345 dan termasuk dalam kategori tinggi. Jadi motivasi kerja guru yang dimiliki oleh responden penelitian tergolong dalam kategori tinggi.

Hasil analisis regresi sederhana persamaannya dapat diketahui bahwa model pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru dinyatakan dengan persamaan : $\hat{Y}_2 = 83.599 + 0,734 X_2$.

Signifikansi model hubungan berdasarkan tabel *anova* dapat diketahui bahwa nilai F sebesar 22.244 dengan signifikansi $0,000 \leq 0,05$ jadi model regresi signifikan yang berarti model hubungan motivasi kerja guru dengan kinerja guru

dengan persamaan regresi $\hat{Y}_2 = 83.599 + 0,734 X_2$ diterima kebenarannya. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa setiap kenaikan satu satuan motivasi kerja guru akan menaikkan kinerja guru sebesar 0,734 pada konstanta 83,599.

Adapun kekuatan hubungan antara motivasi kerja guru dengan kinerja guru adalah 0,478. Harga r tabel dengan taraf signifikan 5% adalah 0,22. Ini berarti r hitung $>$ r tabel jadi terdapat hubungan yang signifikan antara variabel motivasi kerja guru dengan kinerja guru. Artinya semakin tinggi motivasi kerja guru semakin tinggi pula kinerja guru. Besarnya kontribusi variabel motivasi kerja guru terhadap variabel kinerja guru adalah sebesar 0,216 atau sebesar 21,6 %.

Berdasarkan keterangan di atas, maka temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 03 Kabupaten Jepara. Hal ini berarti telah terjadi peningkatan kinerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 03 Kabupaten Jepara sebesar 21,6 % akibat variabel motivasi kerja guru.

3. Pengaruh Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru secara bersama-sama terhadap Kinerja guru.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 78 responden yang telah menjawab angket yang disebarkan peneliti tentang kinerja guru, kategori cukup sebanyak 9 orang atau 11,53 %, kategori tinggi sebanyak 57 orang atau 73,07 %, dan kategori sangat tinggi sebanyak 12 orang atau 15,38%. Secara keseluruhan rata-rata perolehan skor kinerja guru adalah 112,45 dengan standar deviasi 10,03 dan termasuk dalam kategori tinggi. Jadi kinerja guru yang dimiliki oleh responden penelitian tergolong dalam kategori tinggi.

Hasil analisis regresi ganda antara keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru dapat diketahui bahwa model hubungan keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru dinyatakan dengan persamaan : $\hat{Y}_{12} = 40.715 + 0,475 X_1 + 0,571 X_2$.

Berdasarkan tabel anova diketahui bahwa nilai F sebesar 22.682 dengan signifikansi $0,000 \leq 0,05$ jadi model regresi signifikan yang berarti model hubungan keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru dengan kinerja guru dengan persamaan regresi $\hat{Y}_{12} = 40.715 + 0,475 X_1 + 0,571 X_2$

diterima kebenarannya. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa variabel bebas keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru dengan koefisien pada keterampilan kepemimpinan kepala sekolah sebesar 0,475 dan koefisien pada motivasi kerja guru sebesar 0,571 pada konstanta 40.715.

Adapun kekuatan hubungan antara keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru yang diperoleh dari analisis regresi ganda sebesar 0,360. Selanjutnya dilakukan uji signifikansi dengan uji ANOVA atau Ftest, didapat Fhitung sebesar 22.682. Menurut table nilai F (0,005, 3,75) adalah 2,726589. Dengan demikian F hitung > F table. Dengan demikian model regresi dapat digunakan dengan kata lain variabel X_1 dan X_2 secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel (Y).

Jadi keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru signifikan, artinya semakin tinggi keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru, semakin tinggi pula kinerja gurunya. Besarnya kontribusi antara keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru sebesar 0,360 atau sebesar 36 %, sedangkan 64 % dipengaruhi oleh faktor yang lain. Ini sesuai dengan temuan dari penelitian Moch. Triyono (2004) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kemampuan Profesional Guru di Sekolah Lanjutan Pertama Negeri Kabupaten Pati”. Penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru secara bersama-sama terhadap profesional guru. Sumbangan efektif kepemimpinan kepala sekolah sebesar 26,40 dan motivasi kerja guru sebesar 14,10 terhadap kemampuan profesional guru SLTP Negeri di Kabupaten Pati..

Hasil uji F menunjukkan bahwa keterampilan kepemimpinan dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Pengaruh positif menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan dan motivasi kerja akan semakin meningkatkan kinerja guru. Mulyasa (2004:25) mempertegas bahwa keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh

dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Untuk itulah seorang kepala sekolah harus menguasai keterampilan kepemimpinan atau keterampilan manajerial. Ada tiga keterampilan kepemimpinan yang harus dikuasai oleh pemimpin pendidikan yaitu *pertama* keterampilan konseptual yaitu keterampilan yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk memahami dalam mengoperasikan organisasi, *kedua* keterampilan hubungan manusia yaitu keterampilan untuk bekerjasama, dapat memberi motivasi dan memimpin organisasi, *ketiga* menguasai keterampilan teknik yaitu keterampilan dalam menggunakan metode teknik dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu dalam organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada bab sebelumnya hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut. *Pertama*, keterampilan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 03 Kabupaten Jepara dengan koefisien korelasi sebesar 0,499 dengan kontribusi sebesar 0,240 atau 24% dan sisanya 76% dipengaruhi variabel lain. Berarti semakin baik keterampilan kepemimpinan kepala sekolah akan semakin meningkatkan kinerja guru.

Kedua, motivasi kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 03 Kabupaten Jepara dengan kekuatan korelasi sebesar 0,476 dengan kontribusi sebesar 0,216 atau 21,6% dan sisanya 78,4% dipengaruhi variabel lain. Berarti semakin tinggi motivasi kerja guru akan semakin meningkatkan kinerja guru.

Ketiga, keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru secara bersama-sama berkontribusi signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 03 Kabupaten Jepara. Besar korelasi adalah sebesar 0,614 dengan kontribusi sebesar 0,360 atau 36% dan sisanya sebesar 64% dipengaruhi oleh variabel lain.

DAFTAR PUSTAKA

- , 1996. *Instrumen Penilaian Kinerja Guru (IPKG) I dan II*. Jakarta: Dirjen Mendikdasmen
- , 1997. *Alat Penilaian Kinerja Guru (APKG) I dan II*. Jakarta
- Batafal, Ibrahim. 1992. *Analisis Pengajar: Teori dan Aplikasi dalam Membina Profesional Guru*. Jakarta : Bumi Aksara
- Burhanudin. 1990. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Cipta.
- Hasibuan, Malayu S.P, 1996. *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*, Jakarta: PT Gunung Agung
- Hasibuan, Malayu S.P. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : CV. Haji Masaagung
- Mahsum, Muhammad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE UGM
- Mulyasa, Enco. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rodakarya.
- Mulyasa. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah: konsep, strategi dan implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Murni. Sri. 2010. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SD Negeri Di Kecamatan Dukuhwaru Kabupaten Tegal*. Semarang : UNNES
- Prawirosentono. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE.
- Qodratilah, Meity Taqdir. 2011. *Kamus bahasa Indonesia untuk Pelajar*. Jakarta Timur: Badan pengembangan dan pembinaan Bahasa
- Safaria. Triantoro. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta.
- Samana. A. 1994. *Profesionalisme Guru*. Yogyakarta : Kanisius
- Siagian, Sondang P. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : PT Rineka
- Slamet, Achmad. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: UNNES
- Stoner, A.F. James, 1988. *Manajemen*. Alih Bahasa oleh Bakowatun, Wilhelmus W. Jakarta: Midas Surya Grafindo

- Sujana. Nana. 1989. *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru
- Wahjosumidjo. 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Yulk,G.A. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi Terjemahan oleh Yusuf Udaya*. Jakarta: Prehalindo.