

KONTRIBUSI PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, BUDAYA ORGANISASI, DAN PEMBERIAN INSENTIF TERHADAP KINERJA GURU (STUDI PERSEPSI GURU SMP NEGERI SE-KECAMATAN KUBU)

Hastin Murtiningrum¹, Made Yudana,², Nyoman Natajaya³
Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana
Universitas Pendidikan Ganesha
Singaraja Indonesia

e-mail: {[hastin.ningrum](mailto:hastin.ningrum@pasca.undiksha.ac.id), [made.yudana](mailto:made.yudana@pasca.undiksha.ac.id), [nyoman.natajaya](mailto:nyoman.natajaya@pasca.undiksha.ac.id)@pasca.undiksha.ac.id}

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kontribusi perilaku kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan pemberian insentif terhadap kinerja guru. Penelitian ini termasuk penelitian *ex-post facto* yang berbentuk korelasional dengan populasi seluruh guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan perilaku kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan pemberian insentif terhadap kinerja guru baik secara mandiri ataupun secara simultan. Dengan demikian, ketiga variabel tersebut dapat dijadikan prediktor dalam meningkatkan kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu.

Kata Kunci: perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, budaya organisasi, Pemberian insentif, kinerja Guru

Abstract

This study was aimed to analyze the contribution of school principal's behavior, organizational culture and the provision of incentive for teacher's performance. This research includes the study of *ex-post facto* correlational shaped the entire population of the Junior High School teacher in the district Kubu. The results showed that there were significant contributions principal leadership behavior, organizational culture, incentives on teacher performance either independently or simultaneously. Thus, these three variables can be used as predictors in improving teacher performance Junior High School teacher in the district of Kubu.

Keywords: School Principal's Behavior, Organizational Culture and the Provision of Incentive for Teacher's Performance

PENDAHULUAN

Perkembangan pada zaman informasi dan globalisasi telah mendorong bangsa Indonesia untuk meningkatkan Sumber Daya Manusia yang bermutu. Sumber daya yang bermutu akan memiliki daya saing yang tinggi dan mampu berkompetisi dengan sumber daya dari luar. Untuk itu, perlu adanya terobosan-terobosan yang inovatif untuk perkembangan selanjutnya. Dunia pendidikan mempunyai peranan yang sangat penting dalam pengupayakan peningkatan sumber daya manusia yang mampu menjadi penerus dan pelaksana pembangunan di segala bidang. Ini sesuai

dengan amanat UUD 1945, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam hal ini pemerintah mengusahakan dan melaksanakan satu sistem pendidikan nasional.

Untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional pemerintah melakukan berbagai usaha antara lain dengan memperluas kesempatan belajar, peningkatan relevansi pendidikan dengan kebutuhan tenaga kerja serta peningkatan efisiensi pendidikan, peningkatan kemampuan tenaga pengajar dan kepala sekolah melalui berbagai bentuk pendidikan, baik dalam segi jumlah, lulusan dengan tenaga kerja yang dibutuhkan

dalam pembangunan. Usaha peningkatan efisiensi serta efektivitas pengelolaan pendidikan yang telah dilakukan melalui penyempurnaan, tata laksana, perencanaan, pengawasan, dan pemeriksaan. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, salah satu cara yang dapat ditempuh adalah melalui pendidikan.

Di dalam Undang-Undang RI No 14 Tahun 2005, disebutkan bahwa dari sekian banyak komponen pendidikan, guru merupakan faktor yang sangat penting dan strategis dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Dengan demikian peranan guru sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu peningkatan kinerja guru merupakan hal yang mutlak harus dilakukan, agar guru dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara profesional. Karena jabatan guru merupakan jabatan profesi yang memerlukan kompetensi khusus. Disamping itu pula guru harus memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi salah satu indikator penilaian kinerja guru.

Kinerja guru adalah usaha tertinggi yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai guru, dalam upayanya mencapai tujuan-tujuan pembelajaran yang telah ditentukan. Kinerja guru yang baik adalah: (1) guru dapat melayani pembelajaran secara individual maupun kelompok, (2) guru mampu memilih dan menggunakan media pembelajaran yang memudahkan siswa belajar, (3) guru mampu merencanakan dan menyusun persiapan pembelajaran, (4) guru mengikut sertakan peserta didik dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) guru menempatkan diri sebagai pemimpin yang aktif bagi peserta didik.

Mencermati pada berbagai penelitian tentang kinerja, salah satu faktor yang menentukan kinerja guru adalah perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Vroom dan Yetton, kemudian Fiedler (dalam Robbins, 1996) mengatakan faktor perilaku kepemimpinan mempengaruhi kinerja bawahannya. Makin efektif

kepemimpinan seseorang, maka makin tinggi pula kinerja bawahannya atau sebaliknya. Ini berarti kepala sekolah sebagai pimpinan di suatu sekolah, bila kepemimpinannya akan sangat mempengaruhi dan menentukan kinerja bawahannya terutama kinerja guru. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja guru, pimpinan harus memperhatikan perilaku kepemimpinannya, menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang ada yaitu kemampuan dan kemauan guru, sehingga guru mau meningkatkan kinerjanya, dan selalu ingin mencapai hasil yang lebih baik dari sebelumnya.

Pendapat di atas juga didukung oleh pendapat Wahjosumidjo (2010) bahwa keberhasilan suatu sekolah pada hakekatnya terletak pada efisiensi dan efektifitas pimpinan kepala sekolah. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah dan keberhasilan kepala sekolah adalah keberhasilan sekolah. Danim (2003) mengatakan kepala sekolah merupakan faktor kunci utama dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Dia adalah orang yang paling bertanggung jawab untuk memotivasi guru-guru, memecahkan masalah yang ada dalam pencapaian tujuan. Kegagalan kepala sekolah menyebabkan lembaga yang dipimpinnya akan terpuruk. Mulyasa (2003) mengatakan kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat dipahami bahwa faktor perilaku kepemimpinan merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan sekolah dalam mewujudkan visi dan misinya sebagai lembaga kependidikan, karena perilaku kepemimpinan yang efektif akan mampu memotivasi guru dan menciptakan budaya organisasi sekolah yang kondusif untuk mencapai pelaksanaan kerja yang terbaik. Dengan kata lain perilaku

kepemimpinan yang efektif akan mampu meningkatkan kinerja guru.

Selain faktor perilaku kepemimpinan kepala sekolah, faktor kedua yang mempengaruhi kinerja guru adalah budaya organisasi. Dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, pendidikan memiliki peranan yang sangat penting, yang diperlukan bagi pembangunan di segala bidang kehidupan bangsa, terutama mempersiapkan peserta didik menjadi aktor IPTEK yang mampu menampilkan kemampuan dirinya, sebagai sosok manusia Indonesia yang tangguh, kreatif, mandiri, dan profesional di bidangnya, sebagaimana tujuan pendidikan nasional, dalam GBHN "... adalah untuk meningkatkan kualitas manusia Indonesia, yaitu manusia yang beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, berkepribadian, mandiri, maju, tangguh, cerdas, kreatif, terampil, berdisiplin, beretos kerja, profesional, bertanggung jawab, produktif, sehat jasmani dan rohani."

Keberhasilan proses belajar mengajar dapat berhasil dipengaruhi pula oleh hubungan antar manusia di dalam organisasi atau sekolah, seperti halnya hubungan kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru serta para siswa yang harmonis. Sehingga dengan hubungan yang harmonis tersebut dapat mewujudkan iklim organisasi sekolah yang mendukung terhadap keberhasilan proses belajar mengajar dan pencapaian tujuan pendidikan. Dalam dunia pendidikan, guru mempunyai tugas dan tanggung jawab yang sangat tinggi, yaitu sebagai komponen terdepan yang berperan langsung dalam kegiatan belajar mengajar, sehingga perlu memiliki semangat kerja dan kemampuan profesional. Kemampuan guru dapat terlihat dalam cara pengelolaan kelas, penguasaan kurikulum, penggunaan metode dan teknik pembelajaran, pembuatan administrasi dan evaluasi.

Prestasi kerja guru dalam organisasi pendidikan perlu mendapat perhatian dan perlu mendapat dukungan oleh semua

komponen, seperti kemampuan organisasi, iklim organisasi, serta perilaku dan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Kinerja guru yang efektif dipengaruhi oleh beberapa sumber :

1. Sumber individu itu sendiri, diantaranya intelektual, psikologis, fisiologis, demotivasi, faktor-faktor personalitas, keusangan/ketakutan, preferasi posisi, orientasi nilai.
2. Sumber dari dalam organisasi diantaranya sistem organisasi, peranan organisasi, kelompok dalam organisasi, perilaku yang berhubungan dengan pengawasan, iklim organisasi.
3. Sumber dari lingkungan eksternal organisasi, diantaranya keluarga, kondisi ekonomi, kondisi hukum, nilai-nilai sosial, peranan kerja, perubahan teknologi, dan perkumpulan-perkumpulan.

Efektif atau tidaknya kinerja guru perlu mendapat perhatian semua pihak, terutama kepala sekolah sebagai pengelola pendidikan hendaknya berupaya untuk meningkatkan prestasi kerja guru dan tenaga kependidikan lainnya. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah adalah salah seorang penentu keberhasilan mutu pendidikan. Sebagaimana dikemukakan Dr. Kartini Kartono, "Pemimpin selalu menjadi fokus dari semua gerakan aktivitas usaha dan perubahan menuju pada kemajuan organisasi. Pemimpin merupakan agen primer untuk menentukan struktur kelompok/organisasi yang dibinanya. Pemimpin merupakan inisiator, motivator, stimulator, dinamistor dan inovator dalam organisasinya". Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat tergantung kepada kualitas kepemimpinan kepala sekolah yang memegang peranan penting dalam berbagai kegiatan di sekolah.

Kualitas kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah akan mewarnai kualitas kinerja guru dan tenaga kependidikan lainnya. Kualitas kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat dari keberhasilan melakukan pengelolaan semua aspek yang berada di sekolah serta

memberdayakan masyarakat untuk mendukung tercapainya tujuan sekolah. Dalam hubungannya dengan potensi di sekolah yang beragam, kepemimpinan kepala sekolah cenderung bersifat situasional. Kepala sekolah perlu membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sehingga berjalan secara efektif. Kepala sekolah perlu juga memperhatikan faktor kondisi, waktu dan ruang untuk menentukan gaya kepemimpinan yang tepat, karena gaya kepemimpinan di suatu sekolah mungkin berbeda dengan di sekolah lain. Sejalan dengan uraian di atas, maka kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan perlu berupaya mengelola sekolah sebaik mungkin agar terwujud iklim organisasi yang kondusif, sehingga pada akhirnya berdampak positif kepada kinerja guru

Faktor ketiga yang mempengaruhi kinerja guru adalah pemberian insentif. Dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan bersama oleh sekolah, diperlukan kondisi sekolah yang kondusif dan keharmonisan antara tenaga pendidik yang ada disekolah antara lain, Kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, yang masing-masing mempunyai peran yang cukup besar dalam mencapai tujuan pendidikan. Tenaga guru salah satu tenaga kependidikan yang mempunyai peran sebagai faktor penentu keberhasilan tujuan organisasi selain tenaga kependidikan lainnya, karena guru yang langsung bersinggungan dengan peserta didik, untuk memberikan bimbingan yang muaranya akan menghasilkan tamatan yang diharapkan. Untuk itu kinerja guru harus selalu ditingkatkan. Upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja itu biasanya dilakukan dengan cara memberikan insentif, memberikan motivasi, meningkatkan kemampuan, gaya kepemimpinan yang baik. Sementara kinerja guru dapat ditingkatkan apabila insentif diberikan tepat waktunya, dan pihak manajemen sekolah bisa mengetahui apa

yang diharapkan dan kapan bisa harapan-harapan diakui terhadap hasil kerjanya.

Pemberian insentif terhadap guru adalah sebagai pendorong yang dapat memotivasi guru untuk lebih bekerja keras secara efektif. Insentif terkait erat dengan kinerja guru. Terdapat timbal balik dua arah antara pemberian insentif dengan kinerja. Insentif diberikan karena adanya kinerja yang baik dan diberikan untuk lebih meningkatkan kinerja lagi dimasa mendatang. Motivasi yang diberikan dapat berupa insentif baik yang bersifat formal maupun non formal, sehingga kemauan, kemampuan dan semangat kerja guru akan meningkat dengan sendirinya. Dorongan dan semangat ini agar para guru memahami serta sadar akan tugas dan kewajiban yang harus ia lakukan setelah kepala sekolah menetapkan target dan sasaran serta tugas-tugas setiap pekerjaan.

Tujuan pemberian insentif pada dasarnya adalah berfungsi dalam memotivasi guru agar terus menerus berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi kewajiban serta tanggung jawabnya.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan paparan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki perilaku kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan pemberian insentif terhadap kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu. Untuk mencapai tujuan tersebut dilakukan penelitian **Expost facto** (pengukuran setelah kejadian), karena data penelitian baik variabel bebas maupun variabel terikat telah terjadi sebelum penelitian ini diadakan. Hipotesis yang akan diuji yaitu kontribusi variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah (X_1), budaya organisasi (X_2), dan pemberian insentif (X_3), terhadap kinerja guru (Y) pada SMP Negeri se-Kecamatan Kubu. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMP yang sudah PNS di Kecamatan Kubu yang terdiri atas lima sekolah negeri yaitu SMPN

1 Kubu, SMPN 2 Kubu, SMPN 3 Kubu, SMPN 4 Kubu, dan SMPN 5 Kubu.

Distribusi sampel dalam penelitian ini menggunakan penelitian populasi karena semua populasi digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini. Data utama yang akan digunakan dalam penelitian ini merupakan data hasil pengukuran variable-variabel yang dilibatkan dalam penelitian dengan instrument yang objektif yang diharapkan dapat membantu proses pengukuran. Maka teknik pengumpulan data utama yang digunakan adalah dengan penyebaran kuesioner ber-skala Likert pada keseluruhan variabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini mencakup deskripsi tentang karakteristik masing-masing variabel penelitian. Rata-rata skor perilaku kepemimpinan kepala sekolah adalah sebesar 169,93 berada pada kategori baik. Data budaya organisasi memiliki rata-rata sebesar 189,90 berada pada katagori baik. Data pemberian insentif dengan rata-rata sebesar 76,86 berada pada kategori baik. Data kinerja guru SMPN di kecamatan Kubu memiliki rata-rata sebesar 163,26 berada pada kategori baik. Sebelum dilakukan uji hipotesis penelitian maka dilakukan terlebih dahulu uji prasyarat analisis data yang meliputi uji normalitas sebaran data, uji linearitas garis regresi, dan uji multikolinearitas data.

Uji normalitas data dilakukan untuk memperlihatkan bahwa data sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Sajian data lengkap mengenai uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Hasil uji normalitas sebaran data masing-masing variabel

Data	n	statistik	p	Simpulan
------	---	-----------	---	----------

X1	97	0.082	0.110	Normal
X2	97	0.080	0,135	Normal
X3	97	0.072	0.200	Normal
Y	97	0.079	0.158	Normal

Dari Tabel 1 di atas nilai p masing-masing variabel lebih besar dari 0,05 ($p > 0,05$). Dengan demikian data perilaku kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan pemberian pemberian insentif terhadap kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu adalah berdistribusi normal.

Uji linearitas garis regresi ini digunakan untuk mengambil keputusan dalam memilih model regresi yang akan digunakan. Linearitas garis regresi dapat diuji dengan menggunakan *Model F*. Hasil analisis linearitas selengkapnya disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2 Uji Linearitas Garis Regresi

Pasangan Varl		F. Linearity		F. Dev. From Linearity		Ket
		Hit	Sig	Hit	Sig	
X ₁	Y	85,74	0,000	1,531	0,071	Linear
X ₂	Y	125,83	0,000	1,468	0,093	Linear
X ₃	Y	70,45	0,000	1,401	0,0125	Linear

Hasil analisis uji linearitas garis regresi pada Tabel 2 menunjukkan bahwa untuk *F.Deviation from linearity* dengan signifikansi di atas 0,05 ($p > 0,05$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hubungan perilaku kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan pemberian insentif terhadap kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu adalah linear. Setelah uji prasyarat analisis data terpenuhi, selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis.

Berdasarkan pengujian hipotesis pertama diperoleh bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan

Kubu. diperoleh regresi sederhana Y atas X_1 , dengan persamaan garis regresi $\hat{Y} = 67,639 + 0,563X_1$ dengan $F_{reg} = 70,39$ ($p < 0,05$). Dalam penelitian ini ditemukan kontribusi yang signifikan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dengan dengan kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu (Y), dihitung dengan menggunakan korelasi *product moment*. Berdasarkan analisis diperoleh besarnya $r_{hitung} = 0,652$ dengan determinan ($r^2 = 0,426$). Hal ini semakin baik perilaku kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin baik pula kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu. Variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah dapat menjelaskan makin tingginya kinerja guru dengan kontribusi sebesar 42,6%.

Ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Vroom dan Yetton, kemudian Fiedler (dalam Robbins, 1996) mengatakan faktor perilaku kepemimpinan mempengaruhi kinerja bawahannya. Makin efektif kepemimpinan seseorang, maka makin tinggi pula kinerja bawahannya atau sebaliknya. Ini berarti kepala sekolah sebagai pimpinan di suatu sekolah, bila kepemimpinannya akan sangat mempengaruhi dan menentukan kinerja bawahannya terutama kinerja guru. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja guru, pimpinan harus memperhatikan perilaku kepemimpinannya, menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang ada yaitu kemampuan dan kemauan guru, sehingga guru mau meningkatkan kinerjanya, dan selalu ingin mencapai hasil yang lebih baik dari sebelumnya..

Studi yang sesuai dengan penelitian ini dilakukan oleh Anak Agung Nyoman Darma (2012) dengan penelitian yang berjudul "Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, dan Iklim Kerja Sekolah Terhadap Kualitas Profesional Guru di SMA Negeri 1 Sukawati"

Adapun perbedaan ke-2 penelitian, penelitian sekarang dilaksanakan tahun 2014, sedangkan penelitian terdahulu dilaksanakan tahun 2012. Penelitian

sekarang kontribusi perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 42,6% sedangkan penelitian terdahulu kontribusinya sebesar 35,60%, Perbedaan yang lain variabel terikatnya kalau sekarang dengan kinerja guru, sedangkan penelitian terdahulu berkaitan dengan Kualitas Profesional Guru. Persamaan ke-2 penelitian adalah sama-sama meneliti variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Posisi penelitian sekarang memiliki kontribusi lebih besar jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu hal ini dapat dilihat pada kontribusi yang diberikan penelitian sekarang sebesar 42,6% dan sumbangan efektif (SE) sebesar 20,66%.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa terdapat terdapat korelasi yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu. Untuk menguji hipotesis ini digunakan teknik regresi linier sederhana dan korelasi. Hasil perhitungan regresi sederhana Y atas X_2 seperti yang tampak pada Tabel 4.13 di atas, ditemukan persamaan regresi $\hat{Y} = 49,238 + 0,610X_2$ dengan $F_{reg} = 106,416$ ($p < 0,05$). Dalam penelitian ini ditemukan kontribusi yang positif dan signifikan antara budaya organisasi (X_2) dengan kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu (Y), dihitung dengan menggunakan korelasi *product moment*. Berdasarkan analisis diperoleh besarnya $r_{hitung} = 0,727$ signifikan pada $\alpha = 0,05$ dengan determinan sebesar 0,528. Hal ini berarti bahwa semakin baik budaya organisasi, maka semakin baik pula kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu.

Variabel budaya organisasi dapat menjelaskan semakin kondusifnya kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu dengan kontribusi sebesar 52,8%. Dengan terciptanya budaya organisasi yang kondusif akan mendorong setiap komponen sekolah terutama para guru dalam melaksanakan tugasnya guna mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

Suharsimi Arikunto (2004: 13) menyatakan bahwa sedikitnya ada tiga

fungsi supervisi, yaitu: fungsi meningkatkan mutu pembelajaran, fungsi memicu unsur yang terkait dengan pembelajaran dan fungsi membina dan memimpin. Menurut Dantes (2008) dalam makalahnya yang berjudul "Supervisi Akademik dalam kaitannya dengan penjaminan mutu pendidikan" menyebutkan supervisi akademik bisa dilakukan oleh pengawas atau penilik dan oleh kepala satuan satuan pendidikan dengan tujuan untuk perbaikan proses pembelajaran guna terjadinya optimalisasi peningkatan kualitas pembelajaran yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas output. Bila dihubungkan dengan sisi akademik seperti ini disebut supervisi klinis yang terbukti berdampak signifikan terhadap kualitas pengelolaan proses pembelajaran.

Menurut Newstrom dan Davis (1999) budaya organisasi berpengaruh terhadap perilaku karyawan. Adanya kesepakatan dalam suatu organisasi terhadap budaya organisasi tertentu akan menghasilkan tingkat kerjasama, penerimaan atas keputusan yang diambil dan control, komunikasi dan komitmen terhadap atasan. bahwa Trice dan Beyer seperti yang dikutip Hodge dan Anthony (1991), budaya organisasi terwujud melalui: (1) tata cara, (2) upacara, (3) dongeng, (4) hikayat, (5) legenda, (6) sejarah, (7) dongeng-dongeng rakyat, (8) simbol, (9) bahasa, (10) gerakan isyarat, (11) keadaan atau latar fisik, dan (12) benda.

Studi yang sesuai dengan penelitian ini dilakukan oleh Anak Agung Nyoman Darma (2012) dalam penelitiannya yang berjudul "Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, dan Iklim kerja Sekolah Terhadap Kualitas Profesional Guru Di SMA Negeri 1 Sukawati."

Adapun perbedaan ke-2 penelitian, penelitian sekarang dilaksanakan tahun 2014, sedangkan penelitian terdahulu dilaksanakan tahun 2012. Kontribusi Penelitian sekarang budaya organisasi terhadap kinerja guru sebesar 52,8%

sedangkan penelitian terdahulu kontribusinya sebesar 35,6%, terhadap profesional guru. Persamaan ke-2 penelitian adalah sama-sama meneliti bahwa variabel bebasnya yang ke-2 mengenai budaya organisasi. Posisi penelitian sekarang memiliki kontribusi lebih besar jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu hal ini dapat dilihat pada kontribusi yang diberikan penelitian sekarang sebesar 52,8% dan sumbangan efektif (SE) sebesar 26,94%.

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa terdapat Kontribusi antara Pemberian Insentif terhadap Kinerja Guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu. Untuk menguji hipotesis ini digunakan teknik regresi sederhana. Hasil perhitungan regresi sederhana Y atas X_3 seperti tampak pada tabel 4.13 di atas, ditemukan persamaan regresi $\hat{Y} = 92,039 + 0,927X_3$ dengan $F_{reg} = 52,30$ ($p < 0,05$). Dalam penelitian ini ditemukan kontribusi positif dan signifikan antara Pemberian Insentif (X_3) dengan Kinerja Guru. (Y), dihitung dengan menggunakan korelasi *product moment*. Berdasarkan analisis diperoleh besarnya $r_{hitung} = 0,627$ signifikan pada $\alpha = 0,05$, dengan determinan sebesar 0,393. Hal ini berarti bahwa semakin baik pemberian insentif, maka semakin baik pula kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu. Variabel pemberian insentif dapat menjelaskan makin baik kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu dengan kontribusi sebesar 39,3%.

Menurut Rivai (2005: 384) menyatakan sebagai berikut: "Insentif diartikan sebagai bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gainsharing*, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya".

Studi yang sesuai dengan penelitian ini dilakukan oleh Suantana (2010) dengan penelitian yang berjudul "Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Sikap Profesional Guru, Dan Insentif Guru Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 3 Kuta Selatan"

Adapun perbedaan penelitian, penelitian sekarang dilaksanakan tahun 2014, sedangkan penelitian terdahulu dilaksanakan tahun 2010. Penelitian sekarang kontribusi pemberian insentif terhadap kinerja guru sebesar 39,3% sedangkan penelitian terdahulu kontribusinya sebesar 35,60%. Persamaan ke-2 penelitian adalah sama-sama meneliti variabel pemberian insentif. Posisi penelitian sekarang memiliki kontribusi lebih besar jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu hal ini dapat dilihat pada kontribusi yang diberikan penelitian sekarang sebesar 39,3% dan sumbangan efektif (SE) sebesar 21,79%.

Penelitian yang menggunakan variabel ini belum ada yang meneliti sehingga tidak bisa dibandingkan. Adapun kontribusinya 69,39% dan sumbangan efektifnya adalah 69,39%.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan secara bersama-sama perilaku kepemimpinan kepala sekolah (X_1), budaya organisasi (X_2), dan pemberian insentif (X_3) terhadap kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu (Y) melalui persamaan regresi $\hat{y} = 19,279 + 0,273X_1 + 0,311X_2 + 0,513X_3$ dengan $F_{hitung} = 70,224$ ($p < 0,05$). Ini berarti secara bersama-sama variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan pemberian insentif, dapat menjelaskan tingkat kecenderungan terhadap kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu. Dengan kata lain bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan pemberian insentif berkontribusi dengan kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu.

Berdasarkan analisis dengan korelasi *product moment* diperoleh besarnya $r_{hitung} = 0,833$ lebih besar dari $r_{tabel} = 2,70$ ($\alpha = 0,05$) adalah signifikan dengan determinan ($r^2 = 0,6939$). Ini berarti secara bersama-sama perilaku kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan pemberian insentif berkontribusi positif terhadap kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu sebesar 69,39%. Makin

tinggi perilaku kepemimpinan kepala sekolah, makin tinggi budaya organisasi, dan makin tinggi pemberian insentif maka akan semakin baik pula kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu.

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning*.

Kepemimpinan adalah suatu perilaku seseorang dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang dirancang untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok dalam mencapai tujuan bersama dan memberi manfaat kepada individu dan organisasi. Budaya organisasi adalah nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan. Insentif adalah penghargaan/ ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi dan sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu

Berdasarkan paparan di atas, tampak dengan jelas bahwa dengan perilaku kepemimpinan kepala sekolah, makin tinggi budaya organisasi, dan makin tinggi pemberian insentif maka kinerja guru dapat lebih dioptimalkan dan sasaran yang diinginkan akan tercapai. Dengan demikian dugaan yang menyatakan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah, makin tinggi budaya organisasi, dan makin tinggi pemberian insentif terhadap kinerja guru telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini.

Penelitian ini juga menghasilkan kontribusi murni dari perilaku kepemimpinan kepala sekolah, makin tinggi budaya organisasi, dan makin tinggi pemberian insentif terhadap kinerja guru yang diperoleh melalui analisis korelasi parsial. Hasil yang diperoleh adalah: (1) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara perilaku kepemimpinan

kepala sekolah dengan kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu dengan kontribusi parsial sebesar 17,31%, (2) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi dengan kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu dengan kontribusi parsial sebesar 19,80%, (3) terdapat kontribusi yang positif dan antara variabel pemberian insentif dengan kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu dengan kontribusi parsial sebesar 23,23%.

Kekuatan kontribusi ketiga variabel bebas dengan kinerja guru secara berurutan adalah determinasi budaya organisasi, perilaku kepemimpinan kepala sekolah, dan pemberian insentif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebelum dan setelah pengendalian, terdapat kontribusi yang signifikan dari perilaku kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan pemberian insentif secara simultan maupun secara terpisah terhadap kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu.

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka simpulan yang dapat diambil antara lain sebagai berikut: (1) terdapat kontribusi yang signifikan *perilaku kepemimpinan kepala sekolah* terhadap kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu dengan garis regresi $\hat{Y} = 67,639 + 0,563X_1$ dengan kontribusi 42,6%. dan sumbangan efektif sebesar 20,66%, (2) terdapat kontribusi yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu dengan persamaan garis regresi: $\hat{Y} = 49,238 + 0,610X_2$ dengan kontribusi sebesar 52,8% dan sumbangan efektif sebesar 26,94%, (3) terdapat kontribusi yang signifikan pemberian insentif terhadap kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu dengan persamaan garis regresi $\hat{Y} = 92,039 + 0,927X_3$ dengan kontribusi sebesar 39,3% dan sumbangan efektif sebesar 21,79%, (4) Terdapat kontribusi yang

signifikan secara bersama-sama perilaku kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan pemberian insentif terhadap kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu dengan persamaan garis regresi $\hat{Y} = 19,279 + 0,273X_1 + 0,311X_2 + 0,513X_3$ dan sumbangan efektif sebesar 69,39%.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan pemberian insentif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu, baik secara terpisah maupun secara simultan. Dengan demikian ketiga variabel tersebut dapat dijadikan prediktor tingkat kecenderungan terhadap kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu. Bila dilihat dari kontribusi masing-masing variabel bebas, tampak bahwa budaya organisasi merupakan prediktor paling dominan dalam menentukan seberapa tinggi kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu.

Berdasarkan temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan pemberian insentif, berpengaruh secara signifikan dengan kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu, artinya ketiga variabel tersebut merupakan prediktor peningkatan kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu. Berdasarkan temuan tersebut disarankan beberapa sebagai berikut.

1. Guru SMP Negeri se-Kecamatan Kubu:
 - a) hendaknya meningkatkan komitmen diri lebih optimal, bahwa pekerjaan sebagai guru adalah tugas yang sangat mulia yaitu sebagai pencipta insan cendikia, maka hendaknya dalam melaksanakan tugas selalu bekerja dengan senang, penuh semangat sebagai motivasi yang berasal dari dalam diri, b) hendaknya dapat meningkatkan kualitas layanan dalam pembelajaran melalui tindakan-tindakan reflektif, yang selalu menumbuhkan sikap keterbukaan, saling menghargai,

- saling memiliki, baik secara vertikal (pada pimpinan / lembaga) dan secara horizontal (dengan sesama guru juga siswa), c) hendaknya melaksanakan pengembangan diri berkelanjutan melalui: pendidikan dan pelatihan, menciptakan pembelajaran yang efektif, dan menciptakan inovasi-inovasi pembelajaran, d) sebaiknya melakukan penjaminan mutu terhadap pelaksanaan pembelajaran, dengan mengembangkan profesionalisme guru secara berkelanjutan melalui kegiatan-kegiatan kolektif guru, e) bertindak inovatif dalam rangka memberikan layanan pembelajaran yang bermutu kepada siswa dan menjadikan pengemban profesi berkelanjutan sebagai suatu budaya.
2. Kepala SMP Negeri se-Kecamatan Kubu: a) hendaknya bekerja sesuai dengan manajemen kepemimpinan yang benar, dalam arti pendelegasian dan pendistribusian tugas-tugas secara merata dan mendekati konsep keadilan, b) berusaha meningkatkan dan mempertahankan keprofesionalismenya, menyangkut bidang administratif, personal maupun edukatif sehingga bawahan diberikan kesempatan yang sama sesuai kemampuan yang dimiliki, c) hendaknya melakukan supervisi terhadap kinerja guru dengan berbagai teknik dan pendekatan, d) hendaknya selalu berkoordinasi dan melibatkan bawahan dalam menyusun program sekolah, pemecahan masalah dalam menentukan kebijakan sekolah, serta selalu berusaha menjadi contoh yang terbaik sehingga dapat menjadi panutan bagi guru.
 3. Bagi Peneliti Lain: a) hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dalam melaksanakan penelitian yang sejenis, b) bagi peneliti lain yang berminat dengan penelitian ini diharapkan dapat melakukan penelitian lanjutan yang lebih luas dan mendalam, baik dengan variabel yang berbeda atau menambah variabel yang secara konseptual dapat berkorelasi dengan motivasi kerja guru.
 4. Bagi Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga: hendaknya merancang pendidikan dan pelatihan bagi pengawas sekolah. Di samping itu perlu juga dilakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan supervisi yang dilakukan oleh para pengawas sekolah di lingkungan Kabupaten Karangasem.
- #### DAFTAR RUJUKAN
- Danim. 2003. *Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Kadarisman,2012. *Manajemen Kompensasi*. Cetakan ke-1. Jakarta. PT. Rajagrafindo Persada
- Mulyasa,E. 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mulyasa,2002. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya
- Mulyasa,2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya
- Nawawi,2000. *Manajemen Strategi Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan Handyana Pujaatmaka. Organizational behavior: Concepts, Controversies, Application. Seventh Edition. Jakarta. PT. Prehalindo
- Wahjosumidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins,Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi*, Jilid 2. Jakarta: Gramedia

