

# KONTRIBUSI PERSEPSI GURU TENTANG GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, MOTIVASI KERJA DAN ETOS KERJA TERHADAP KINERJA GURU BAHASA INGGRIS SMA DI KABUPATEN TABANAN

Putu Suardana, I Made Yudana, A.A. Gede Agung

Program Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana  
Universitas Pendidikan Ganesha  
Singaraja, Indonesia

e-mail: {putu.suardana, made.yudana, gede.agung}@pasca.undikhsa.ac.id

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya kontribusi gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan etos kerja terhadap kinerja guru Bahasa Inggris SMA di Kabupaten Tabanan secara terpisah maupun simultan. Populasi subjek penelitian ini adalah seluruh guru bahasa Inggris SMA di Kabupaten Tabanan yang berjumlah 54 orang. Penelitian ini menggunakan rancangan *ex-post facto*. Data dikumpulkan dengan kuesioner dan dianalisis regresi dan korelasi. Hasil analisis ditemukan: (1) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru ( $F_{reg} = 23,644$ ,  $p < 0,05$ ), (2) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru ( $F_{reg} = 21,662$ ,  $p < 0,05$ ), (3) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan etos kerja terhadap kinerja guru ( $F_{reg} = 66,552$ ,  $p < 0,05$ ), dan (4) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan secara bersama-sama gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan etos kerja terhadap kinerja guru ( $F_{reg} = 28,487$ ,  $p < 0,05$ ). Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan etos kerja terhadap kinerja guru Bahasa Inggris SMA di Kabupaten Tabanan secara terpisah maupun simultan.

Kata kunci: gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, etos kerja sekolah, kinerja guru

## Abstract

This research aims to know the greatness of the contribution of school headmaster leadership style, working motivation and working ethos toward Tabanan senior high school English teacher's work performance separately or simultaneously. The population of this research are all Tabanan Senior High School English teachers totally 54 persons. Because the numbers of the sample are relatively small, all the population members are used to be the sample of this research. The sample was taken by *sensus* technique. This research used *ex-post facto* plan. The data was collected by using questionnaire and is analyzed with regression and correlation. The result of the data analysis was found that: (1) There is a positive and significant contribution between school headmaster leadership style toward teacher's work performance ( $F_{reg} = 23,644$ ,  $p < 0,05$ ), (2) There is positive and significant contribution between working motivation toward teacher's work performance ( $F_{reg} = 21,662$ ,  $p < 0,05$ ), (3) There is positive and significant contribution between working ethos with teacher's work performance ( $F_{reg} = 66,552$ ,  $p < 0,05$ ), and (4) There is a positive and significant contribution together between school headmaster's style, working motivation and working ethos toward teacher's work performance ( $F_{reg} = 28,487$ ,  $p < 0,05$ ). Based on the result of this research it is concluded that there is a positive and significant contribution between school headmaster's leadership style, working motivation and working ethos toward Tabanan High School English teacher's work performance separately or simultaneously. By this, the three factors are able to be used as predictor's level tendency of Tabanan High School English Teacher's work performance in Tabanan.

Key words: headmaster leadership style, teacher's working motivation, school working ethos, teacher's work performance

## PENDAHULUAN

Dalam rangka meningkatkan mutu lulusan, langkah yang telah ditempuh oleh pemerintah adalah mengadakan penyempurnaan segala aspek. Penyempurnaan tersebut, misalnya melalui perbaikan sarana dan prasarana pendidikan seperti: kurikulum, strategi dan metode pembelajaran, kualitas guru, buku sumber untuk guru dan siswa, sistem penilaian, pemberian beasiswa, laboratorium, perpustakaan, serta kesejahteraan guru berangsur-angsur ditingkatkan. Semua itu dilakukan agar setiap komponen pendidikan dapat berfungsi dan berperan sebagaimana yang diharapkan.

Meskipun faktor-faktor tersebut telah ditangani selama ini, baik kualitas maupun kuantitasnya, sehingga kondisi saat ini sudah lebih baik daripada kondisi sebelumnya, namun mutu pendidikan dan prestasi belajar siswa seperti yang diinginkan belum terwujud. Dengan demikian, keluhan masyarakat terhadap belum optimalnya kinerja guru masih tetap bermunculan, termasuk juga di dalamnya adalah yang terjadi di Kabupaten Tabanan. Tampaknya ada suatu faktor yang selama ini belum mendapatkan perhatian yang setara dengan perhatian yang diberikan pada faktor-faktor lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja guru bahasa Inggris SMA di Kabupaten Tabanan yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan etos kerja. Untuk itu perlu kiranya diidentifikasi faktor-faktor lain yang diduga berbubungan dengan kinerja guru.

Secara manajerial, seperti halnya negara-negara berkembang lainnya, masalah-masalah yang dihadapi sekolah di Indonesia pada hakikatnya lebih merupakan sebagai masalah manajerial. Kurang jelasnya tugas-tugas yang dikerjakan, tidak efektifnya kinerja guru dan pegawai, kebanyakan bersumber pada kurang kapabel dan profesionalnya manajer di sekolah tersebut. Salah satu faktor yang diduga erat kaitannya dengan kinerja guru adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Menurut Thoha (2005: 303) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Gaya kepemimpinan seseorang mempengaruhi kondisi kerja bawahan, terutama berkaitan dengan bagaimana bawahan menerima suatu gaya kepemimpinan yang diwujudkan dalam bentuk senang atau tidak (Suroso, 2000:21, dalam Widarsana, 2007:32). Lebih lanjut dikatakan bahwa gaya kepemimpinan tertentu juga dapat menyebabkan peningkatan kinerja atau sebaliknya dapat menurunkan kinerja. Oleh karena itu, untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja guru perlu seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan situasional, yaitu pemimpin yang mempunyai kemampuan pribadi dan mampu membaca keadaan bawahan serta lingkungan (Hersey dan Blanchard, 2000:78). Selanjutnya dikatakan bahwa, kematangan bawahan berkaitan langsung dengan gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang baik akan menyebabkan kinerja guru juga baik.

Faktor yang diduga berhubungan dengan kinerja guru adalah motivasi kerja, karena motivasi kerja pada dasarnya merupakan dorongan dari dalam dan luar seseorang untuk mengerjakan tugas-tugasnya. Dorongan itu terkait dengan kebutuhan, kemampuan dan persepsi seseorang tentang tugas-tugas. Apabila seseorang bekerja dan dari pekerjaan itu akan terpenuhi kebutuhannya dia akan giat bekerja. Herzberg seperti yang dikutip Owens (1993: 107) menyatakan bahwa motivasi dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu: (1) *motivational factors* dan (2) *maintenance factors*. *Motivational factor (satisfiers)* adalah meliputi prestasi kerja, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pengembangan

potensi individu; sedangkan yang termasuk dalam *maintenance factors* atau *hygeine factors* adalah gaji, insentif, peluang untuk tumbuh dan berkembang, hubungan interpersonal dengan bawahan, status, hubungan interpersonal dengan atasan, peluang untuk bertumbuh, hubungan interpersonal dengan bawahan, status, hubungan interpersonal dengan sejawat, cara mensupervisi, kebijakan administrasi, hasil kerja yang dicapai secara maksimal, kehidupan pribadi, dan keamanan kerja. Lebih lanjut dikatakan bahwa jika faktor-faktor *motivator* atau *satisfiers* terpenuhi akan menimbulkan kepuasan kerja dan motivasi kerja. Tidak terpenuhinya faktor-faktor tersebut tidak akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Berpijak pada pernyataan ini, berarti faktor *motivator* atau *satisfiers* mempengaruhi kepuasan kerja seseorang yang selanjutnya berdampak pada kinerja seseorang. Faktor-faktor tersebut antara lain: (1) prestasi kerja, (2) pengakuan yang diterima, (3) pekerjaan itu sendiri, (4) tanggung jawab, dan (5) pengembangan potensi individu (Owens, 1993: 107).

Etos kerja juga diduga berkontribusi terhadap kinerja guru Bahasa Inggris SMA di Kabupaten Tabanan. Etos kerja pada ininya adalah suatu sikap guru terhadap kerja yang dicirikan oleh adanya bekerja tulus penuh syukur, bekerja benar penuh tanggung jawab, kerja tuntas penuh integritas, bekerja keras penuh semangat, bekerja serius penuh kecintaan, bekerja kreatif penuh sukacita, bekerja tekun penuh keunggulan, bekerja sempurna penuh kerendahan hati. Apabila seseorang memiliki ciri-ciri seperti ini akan berdampak pada kinerjanya. Etos kerja merupakan sikap terhadap kerja, sehingga dalam diri seseorang atau sekelompok orang dan organisasi menyikapi paradigma kerja menjadi berbeda, ada yang positif, ada yang negatif, ada yang tinggi ada yang rendah, sehingga timbullah contoh etos kerja tinggi, etos kerja rendah, dan seterusnya. Panji Anoraga dan Sri Suryanti (1995:27) mengidentifikasi dua kutub seseorang atau sekelompok masyarakat memiliki etos kerja yakni memiliki etos kerja tinggi

dan etos kerja rendah. Individu atau kelompok masyarakat memiliki etos kerja tinggi jika menunjukkan tanda-tanda adalah: (1) mempunyai penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia, (2) menempatkan pandangan tentang kerja sebagai suatu hal yang sangat luhur bagi eksistensi manusia, (3) kerja dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia, (4) kerja dihayati sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita, dan (5) kerja dilakukan sebagai ibadah. Sedangkan bagi individu atau masyarakat yang memiliki etos kerja yang rendah, akan menunjukkan ciri-ciri yang sebaliknya, yaitu: (1) kerja dirasakan sebagai suatu hal yang membebani diri, (2) kurang dan bahkan tidak menghargai hasil kerja manusia, (3) kerja dipandang sebagai penghambat dalam memperoleh kesenangan, (4) kerja dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan, dan (5) kerja dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas hidup. Bisa dibayangkan, suatu organisasi yang diisi oleh individu atau sekumpulan individu dengan etos kerja rendah, maka produktivitas kerja akan menurun, kondisi kerja tak kondusif, tingkat kehadiran yang rendah, yang banyak terjadi adalah keluhan, dan tuntutan, bukan memberikan andil untuk peningkatan kinerja organisasi.

Dari berbagai hal yang bersifat teoretis dan argumentatif, serta hal-hal yang menarik seperti paparan di atas, maka perlu kiranya dibuktikan secara empirik bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan etos kerja berkontribusi terhadap kinerja guru Bahasa Inggris SMA di Kabupaten Tabanan. Dengan dibuktikannya secara ilmiah, maka penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk terus-menerus meningkatkan kinerja guru sehingga nantinya kualitas pendidikan tercapai secara optimal.

## **METODE PENELITIAN**

Populasi subyek penelitian ini adalah seluruh guru bahasa Inggris SMA di Kabupaten Tabanan yang berjumlah 54 orang. Semua diambil sebagai sampel penelitian. Penelitian ini menggunakan rancangan *ex-post facto*. Penelitian

melibatkan tiga variabel bebas, yakni: persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, etos kerja dan satu variabel terikat, yakni kinerja guru. Data dikumpulkan dengan kuesioner. Data dianalisis dengan analisis regresi.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

Berdasarkan pengujian hipotesis pertama diperoleh bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 3,632 + 0,961X_1$  dengan  $F_{reg} = 23,644$  ( $p < 0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 31,30%. Dengan kata lain bahwa makin baik gaya kepemimpinan kepala sekolah makin baik pula kinerja guru. Variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah memberikan sumbangan efektif (SE) sebesar 10,30% terhadap kinerja guru Bahasa Inggris SMA di Kabupaten Tabanan. Ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat dipakai sebagai prediktor kinerja guru Bahasa Inggris SMA di Kabupaten Tabanan atau dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi dengan kinerja guru Bahasa Inggris SMA di Kabupaten Tabanan.

Berdasarkan pengujian hipotesis kedua diperoleh bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi:  $\hat{Y} = 42,481 + 0,577 X_2$  dengan  $F_{reg} = 21,662$  ( $p < 0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 29,40%. Dengan kata lain bahwa makin tinggi skor pencapaian motivasi kerja makin tinggi kinerja guru. Variabel motivasi kerja memberikan sumbangan efektif (SE) sebesar 11,90% terhadap kinerja guru Bahasa Inggris SMA di Kabupaten Tabanan.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan etos kerja dengan kinerja guru melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 18,715 + 0,816 X_3$  dengan  $F_{reg} = 66,552$  ( $p < 0,05$ ) memberikan kontribusi sebesar 56,10%.

Dengan kata lain bahwa makin tinggi skor pencapaian etos kerja makin baik kinerja guru. Variabel etos kerja memberikan sumbangan efektif (SE) = 40,90% terhadap kinerja guru Bahasa Inggris SMA di Kabupaten Tabanan.

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa, terdapat kontribusi yang positif dan signifikan secara bersama-sama gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan etos kerja terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 13,854 + 0,317X_1 + 0,234X_2 + 0,594X_3$  dengan  $F_{reg} = 28,487$  ( $p < 0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 63,10%. Ini berarti secara bersama-sama variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan etos kerja dapat menjelaskan tingkat kecenderungan kinerja guru Bahasa Inggris SMA di Kabupaten Tabanan. Dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan etos kerja berkontribusi dengan kinerja guru Bahasa Inggris SMA di Kabupaten Tabanan. Dari hasil analisis juga diperoleh koefisien korelasi ganda sebesar 0,794 dengan  $F = 28,487$  ( $p < 0,05$ ). Ini berarti, secara bersama-sama gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan etos kerja berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru Bahasa Inggris SMA di Kabupaten Tabanan sebesar 63,10%. Makin baik gaya kepemimpinan kepala sekolah, makin tinggi motivasi kerja, dan makin baik etos kerja, makin baik pula kinerja guru. Bila dilihat koefisien kontribusi ketiga variabel tersebut, tidak sepenuhnya bahwa variabel-variabel tersebut dapat memprediksikan kinerja guru.

### **Pembahasan Hasil Penelitian**

Keberhasilan penelitian ini dalam menolak hipotesis nol pada hipotesis pertama karena diketahui bahwa kepala sekolah dengan gaya kepemimpinannya dapat mempengaruhi kinerja para bawahannya di sekolahnya. Oleh karena itu gaya kepemimpinan kepala sekolah di dalam memimpin dan bertanggung jawab terhadap kegiatan sekolah juga mempunyai peranan penting dalam

mengembangkan, meningkatkan kinerja personalia baik individu maupun sebagai kelompok. Walaupun semua bentuk organisasi memerlukan gaya kepemimpinan yang baik dalam memimpin, namun kepemimpinan di sekolah mempunyai kekhususan tersendiri. Kepemimpinan di sekolah dalam rangka pencapaian tujuan, tidak sekedar dipengaruhi oleh kemampuan mengarahkan dan mendayagunakan personalia sebagai pelaksana kerja, tetapi juga dipengaruhi yang dikenai pekerjaan. Sebagai pemimpin di sekolah, kepala sekolah harus dapat menempatkan diri sebagai bagian dari personalia yang dipimpinnya, tanpa kehilangan kewibawaan sebagai pemimpin. Di samping itu harus mampu menampilkan diri sebagai pemimpin yang bertanggung jawab. Jadi, gaya kepemimpinan kepala sekolah mewarnai eksistensi sekolah.

Dari hasil temuan seperti dipaparkan di atas, mengisyaratkan bahwa keberhasilan suatu organisasi atau institusi pendidikan sangat tergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam mengantisipasi perubahan lingkungan internal dan eksternal. Tantangan bagi seorang pemimpin pendidikan di sekolah adalah bagaimana kepala sekolah menjadi pendorong atau pelopor perubahan yang terjadi pada lembaga yang dipimpinnya. Untuk menciptakan sekolah yang fungsional dan efektif dalam memenuhi harapan pelanggan (*customer*), maka perlu diciptakan hal-hal baru dalam organisasi pendidikan baik dalam pilihan metode pengajaran, finansial, penggunaan teknologi pengajaran yang baru, materi pengajaran yang bermutu tinggi, dan kemampuan menciptakan dan menawarkan lulusan. Pemimpin sebuah organisasi sekolah memerlukan pengertian akan dinamika perubahan dan mengelola perubahan itu. Di samping itu, kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Lazaruth (1984: 60), yang mengemukakan bahwa kepala sekolah harus mampu membangkitkan semangat kerja yang tinggi, mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan atau kondusif,

mampu mengembangkan staf untuk bertumbuh dalam kepemimpinannya.

Kepala sekolah dengan kemampuan manajerialnya dapat mempengaruhi kinerja para bawahannya di sekolahnya. Oleh karena itu kemampuan kepala sekolah dalam memimpin dan bertanggung jawab terhadap kegiatan sekolah juga mempunyai peranan penting dalam mengembangkan, meningkatkan kinerja personalia baik individu maupun sebagai kelompok, dalam upaya meningkatkan produktivitas sekolah.

Seperti yang telah dipaparkan bahwa keberhasilan sekolah dapat dilihat dari kepemimpinan yang efektif. Kepala sekolah dikatakan mampu menjadi seorang pemimpin jika bisa menunjukkan kemampuannya dalam menunjukkan sikap dan perilaku yang mendukung kepribadiannya. Selain itu, untuk mewujudkan keefektifan sekolah yang tinggi, kepala sekolah harus mampu membuat perencanaan, melaksanakan, dan mengevaluasi program-program yang telah disusun. Yang lain yang tak kalah pentingnya dalam mewujudkan kinerja guru adalah kemampuan dalam menjalin kemitraan dengan pengusaha atau donator serta mampu memandirikan sekolah dengan upaya berwirausaha. Seiring dengan perkembangan jaman, kepala sekolah harus mampu bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain. Dalam upaya meningkatkan kinerja guru, kemampuan guru dalam memberikan layanan pembelajaran kepada siswa merupakan hal yang sangat penting. Layanan guru akan optimal bila kepala sekolah mampu memberikan pelayanan kepada guru dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru melalui supervisi.

Alan J. Rowe (2004: 40) mengatakan bahwa kondisi lingkungan sosial tempat seseorang bekerja dapat secara langsung mempengaruhi kreativitasnya. Pendapat ini secara implisit dapat dipetik makna bahwa aspek lingkungan yang termasuk di dalamnya adalah kepemimpinan kepala sekolah

sangat erat kaitannya dengan kreativitas guru. Pentingnya kepemimpinan bagi kreativitas disampaikan oleh Alan J. Rowe (2004: 180) yang menyatakan bahwa, untuk memperoleh komitmen terhadap kreativitas, para pemimpin perlu menyadari bahwa nilai-nilai individu dan norma-norma budaya organisasi harus sejalan. Lebih lanjut dikatakan bahwa tantangan besar yang dihadapi para pemimpin adalah bagaimana menyatukan nilai-nilai individu dengan norma-norma budaya. Satu pendekatan yang sukses dalam menggalang komitmen seorang individu adalah dengan memberikan kebebasan kepada individu untuk mengembangkan gagasannya sendiri. Pendekatan ini akan bisa diterapkan jika seorang pemimpin menggunakan kepemimpinannya sesuai dengan yang diisyaratkan tersebut.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian Paramartha (2011) yang menemukan bahwa ada hubungan langsung yang signifikan antara kemampuan manajemen dengan keefektifan sekolah. Walaupun hasil ini tidak tampak secara eksplisit tentang kepemimpinan, namun kepemimpinan merupakan bagian dari manajemen. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi terhadap kinerja guru sesuai dengan hasil penelitian yang telah ditemukan.

Dengan memperhatikan teori pendukung yang digunakan sebagai pijakan dalam merumuskan hipotesis dan kajian penelitian yang relevan, seperti yang telah dipaparkan di atas, dugaan yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini. Dengan demikian dugaan yang menyatakan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru Bahasa Inggris SMA di Kabupaten Tabanan telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini berhasil menolak hipotesis nol pada hipotesis kedua karena

motivasi mendorong timbulnya kelakuan dan mempengaruhi serta merubah kelakuan sehingga tercapai tujuan yang dikehendaki. Jadi seseorang melakukan suatu usaha karena adanya motivasi. Dalam hal ini dikatakan motivasi berfungsi pendorong usaha dan pencapaian prestasi. Adanya motivasi yang baik dalam belajar akan menunjukkan hasil yang baik. Dengan kata lain, dengan adanya usaha yang tekun dan terutama didasari adanya motivasi, maka seorang yang belajar itu akan dapat melahirkan prestasi yang baik. Intensitas motivasi seorang akan sangat menentukan tingkat pencapaian kinerja. Kinerja akan menjadi optimal kalau ada motivasi. *Motivation is an essential condition of learning.*

Selain itu, motivasi bertalian dengan suatu tujuan. Dengan demikian motivasi mempengaruhi adanya kegiatan. Sehubungan hal tersebut ada tiga fungsi motivasi yang diungkapkan oleh Sardiman (2008:85) antara lain: (1) mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi. Dalam hal ini motivasi merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang dikerjakan, Menentukan arah perbuatan, yakni ke arah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya, dan (2) menyeleksi perbuatan, yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

Hasil penelitian yang diperoleh juga sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Zainun (1989: 50) bahwa faktor motivasi dan kemampuan untuk menghasilkan merupakan syarat pokok yang istimewa bagi manusia yang langsung berpengaruh terhadap tingkat dan mutu produktivitas kerja. Kenyataan ini juga sesuai dengan yang diungkapkan oleh Store (1982) yang menyatakan bahwa orang-orang yang berhasil dalam pekerjaannya adalah orang yang rata-rata mempunyai motivasi kerja tinggi. Hal senada diungkapkan oleh Hadari (dalam

Paramartha, 2003: 130) bahwa motivasi kerja adalah sikap atau perasaan-perasaan yang timbul pada diri seseorang terhadap pekerjaannya dalam rangka memenuhi kebutuhan yang dapat menyebabkan naik turunnya semangat dan kegairahan kerja dan berdampak pada kinerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Hasibuan (1986:184) yang mengatakan bahwa dalam hubungan dengan pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada seseorang, maka motivasi berperan sebagai pendorong kemauan dan keinginan untuk bekerja menurut ukuran-ukuran atau batasan-batasan yang ditetapkan. Dorongan ini pula yang menyebabkan seseorang itu berperilaku. Dengan mengetahui perilaku manusia, apa sebabnya orang mau bekerja dan kepuasan-kepuasan apa yang dinikmatinya karena bekerja, maka seorang pemimpin akan lebih mudah memotivasi bawahannya. Hal senada diungkapkan Thoha (1992:203) yang mengatakan bahwa motivasi merupakan kebutuhan atau dorongan membuat seseorang itu berperilaku. Demikian pula dengan Wahjosumidjo (1992:177) mengungkapkan bahwa motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Ketiga pendapat di atas menggambarkan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya.

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

Dari semua pendapat di atas mengisyaratkan bahwa motivasi merupakan penyebab yang mendasari perilaku seseorang. Jadi jelas bahwa

perilaku yang timbul pada diri seseorang atau bawahan dalam kerangka motivasi sebagai konsep manajemen, didorong adanya kebutuhan. Dan kebutuhan yang ada pada diri seseorang mendorongnya untuk berperilaku yang berorientasi pada suatu tujuan. Dengan kata lain kekuatan motivasi seseorang akan ditentukan oleh tingkat pemenuhan kebutuhan-kebutuhannya. Bila kebutuhan-kebutuhannya terpenuhi maka seseorang akan menyenangkan pekerjaannya.

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

Hal terpenting dari teori Herzberg tersebut bahwa pimpinan perlu memahami faktor-faktor apa yang dapat digunakan untuk memotivasi karyawan. Herzberg membagi motivasi kedalam motivasi yang bersifat intrinsik, yaitu faktor-faktor yang memuaskan dalam diri karyawan dan motivasi yang bersifat ekstrinsik, yaitu faktor-faktor luar yang menyehatkan. Menurut teori ini faktor-faktor yang bersifat menyehatkan yang datang dari luar atau bersifat ekstrinsik (seperti gaji, kondisi kerja dan sebagainya) bukanlah yang sungguh-sungguh mendorong pegawai untuk bekerja hanya saja perannya sekadar mengurangi keresahan pegawai tersebut. Sedangkan faktor-faktor yang bersifat instrinsik (keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab, dan sebagainya) inilah yang sungguh-sungguh

dapat merupakan motivator bagi orang-orang yang memperolehnya. Dengan demikian, kalau menginginkan kinerja guru lebih optimal maka perlu diupayakan peningkatan motivasi intrinsik yang disertai dengan motivasi ekstrinsik.

Demikian pula seperti apa yang dikatakan Gorton (1976) yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan untuk melakukan suatu pekerjaan dan motivasi kerja erat kaitannya dengan kinerja atau performansi seseorang. Motivasi kerja yang tinggi akan menyebabkan seseorang melakukan pekerjaannya dengan lebih bersemangat, karena dalam melakukan pekerjaan itu ia laksanakan dengan senang hati dan dorongan yang kuat untuk melakukannya. Bila seseorang melakukan pekerjaan dengan senang hati dan atas kesadaran sendiri maka pekerjaannya yang dihasilkan juga baik. Seseorang yang memiliki motivasi tinggi dapat melaksanakan pekerjaannya dengan maksimal. Orang yang bekerja dengan maksimal, berarti orang tersebut memiliki tingkat kinerja yang tinggi (Timpe, 1989). Dengan demikian sangat tepat bahwa motivasi kerja guru berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru bahasa Inggris SMA di Kabupaten Tabanan.

Dari hasil temuan pada pengujian hipotesis ketiga, mengisyaratkan bahwa etos kerja berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini karena etos kerja pada intinya adalah suatu sikap guru terhadap kerja yang dicirikan oleh adanya bekerja tulus penuh syukur, bekerja benar penuh tanggung jawab, kerja tuntas penuh integritas, bekerja keras penuh semangat, bekerja serius penuh kecintaan, bekerja kreatif penuh sukacita, bekerja tekun penuh keunggulan, bekerja sempurna penuh kerendahan hati. Apabila seseorang memiliki ciri-ciri seperti ini berdampak pada kinerjanya.

Etos kerja merupakan sikap terhadap kerja, sehingga dalam diri seseorang atau sekelompok orang dan organisasi menyikapi paradigma kerja menjadi berbeda, ada yang positif, ada yang negatif, ada yang tinggi ada yang rendah, sehingga timbullah contoh etos

kerja tinggi, etos kerja rendah, dan seterusnya. Panji Anoraga dan Sri Suryanti (1995) mengidentifikasi dua kutub seseorang atau sekelompok masyarakat memiliki etos kerja yakni memiliki etos kerja tinggi dan etos kerja rendah. Individu atau kelompok masyarakat memiliki etos kerja tinggi jika menunjukkan tanda-tanda adalah: (1) mempunyai penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia, (2) menempatkan pandangan tentang kerja sebagai suatu hal yang sangat luhur bagi eksistensi manusia, (3) kerja dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia, (4) kerja dihayati sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita, dan (5) kerja dilakukan sebagai ibadah. Sedangkan bagi individu atau masyarakat yang memiliki etos kerja yang rendah, akan menunjukkan ciri-ciri yang sebaliknya, yaitu: (1) kerja dirasakan sebagai suatu hal yang membebani diri, (2) kurang dan bahkan tidak menghargai hasil kerja manusia, (3) kerja dipandang sebagai penghambat dalam memperoleh kesenangan, (4) kerja dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan, dan (5) kerja dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas hidup. Bisa dibayangkan, suatu organisasi yang diisi oleh individu atau sekumpulan individu dengan etos kerja rendah, maka produktivitas kerja akan menurun, kondisi kerja tak kondusif, tingkat kehadiran yang rendah, yang banyak terjadi adalah keluhan, dan tuntutan, bukan memberikan andil untuk peningkatan kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian terdahulu, yakni Japa (2008) hasil penelitian yang berjudul "Kontribusi Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja, dan Etos Kerja terhadap Kinerja Guru Pembimbing pada SMP Negeri di Kabupaten Karangasem" menemukan bahwa tingkat etos kerja guru pembimbing SMP Negeri di Kabupaten Karangasem ada pada kategori sangat baik 12,82%, dan 30,76% dalam kategori baik. Selanjutnya, ditemukan bahwa ada korelasi positif antara etos kerja guru dengan kinerja guru



pembimbing SMP Negeri di Kabupaten Karangasem. Etos kerja memberikan sumbangan efektif sebesar 19,82% terhadap kinerja guru pembimbing SMP Negeri di Kabupaten Karangasem. Dengan demikian penelitian ini saling melengkapi penelitian sebelumnya. Dengan demikian, sangatlah tepat bila variabel etos kerja sekolah dilibatkan dalam penelitian ini dan telah terbukti bahwa etos kerja sekolah mempunyai kontribusi yang positif dan signifikan dengan kinerja guru Bahasa Inggris SMA di Kabupaten Tabanan. Dengan demikian dugaan yang menyatakan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara etos kerja dengan kinerja guru Bahasa Inggris SMA di Kabupaten Tabanan telah terbukti dalam penelitian ini.

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa, terdapat kontribusi yang positif dan signifikan secara bersama-sama gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan etos kerja terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 13,854 + 0,317X_1 + 0,234X_2 + 0,594X_3$  dengan  $F_{reg} = 28,487$  ( $p < 0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 63,10%. Terkait dengan kinerja guru, kepala sekolah harus memiliki kemampuan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan, sehingga implementasinya dapat dilakukan secara optimal. Apabila keempat komponen ini berjalan dengan baik maka kinerja guru juga baik. Di samping itu motivasi kerja guru dan etos kerja juga berkontribusi dengan kinerja guru.

Berdasarkan beberapa kajian di atas, dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan etos kerja dapat mempengaruhi kinerja guru. Atau dengan kata lain, gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan etos kerja berkontribusi terhadap kinerja guru. Hal ini dapat didasari bahwa seorang kepala sekolah harus memiliki kecakapan manajerial yang baik yang meliputi faktor kemampuan merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan. Suasana sekolah harus berada dalam suasana

yang kondusif yang meliputi rasa aman dan lingkungan sosial yang baik. Di samping itu faktor internal guru juga berperan seperti motivasi kerja yang meliputi usaha unggul, menyelesaikan tugas dengan baik, menyukai tantangan, percaya diri, tanggung jawab, umpan balik, dan menanggung risiko dari pekerjaannya. Berdasarkan paparan di atas dapat diduga bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan etos kerja memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja guru. Dengan demikian dugaan yang menyatakan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan etos kerja dengan kinerja guru telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini.

Penelitian ini juga menghasilkan kontribusi murni antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan etos kerja terhadap kinerja guru yang diperoleh melalui analisis korelasi parsial jenjang kedua. Hasil yang diperoleh adalah: (1) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru dengan mengendalikan variabel motivasi kerja guru dan etos kerja ( $r_{1y-23} = 0,294$ ,  $p < 0,05$ ) dengan kontribusi parsial sebesar 6,864%, (2) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru dengan mengendalikan variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah dan etos kerja ( $r_{2y-13} = 0,302$ ,  $p < 0,05$ ) dengan kontribusi parsial sebesar 9,120%, dan (3) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara etos kerja dengan kinerja guru dengan mengendalikan variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru ( $r_{3y-12} = 0,575$ ,  $p < 0,05$ ) dengan kontribusi parsial sebesar 33,06%.

Kekuatan kontribusi ketiga variabel bebas dengan kinerja guru secara berurutan adalah etos kerja, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sebelum dan setelah diadakan pengendalian, terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala

sekolah, motivasi kerja, dan etos kerja secara simultan maupun secara terpisah dengan kinerja guru Bahasa Inggris SMA di Kabupaten Tabanan. Atas dasar tersebut, variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan etos kerja dapat dijadikan prediktor kecenderungan kinerja guru Bahasa Inggris SMA di Kabupaten Tabanan.

## PENUTUP

Berdasarkan analisis dan pembahasan seperti yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, ditemukan: (1) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi  $\hat{y} = 3,632 + 0,961X_1$  dengan  $F_{reg} = 23,644$  ( $p < 0,05$ ) dan sumbangan efektif sebesar 10,30%, (2) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi:  $\hat{y} = 42,481 + 0,577X_2$  dengan  $F_{reg} = 21,662$  ( $p < 0,05$ ) dan sumbangan efektif sebesar 11,90%, (3) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan etos kerja terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi  $\hat{y} = 18,715 + 0,816 X_3$  dengan  $F_{reg} = 66,552$  ( $p < 0,05$ ) dan sumbangan efektif sebesar 40,90%, dan (4) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan secara bersama-sama gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan etos kerja terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi  $\hat{y} = 13,854 + 0,317X_1 + 0,234X_2 + 0,594X_3$  dengan  $F_{reg} = 28,487$  ( $p < 0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 63,10%.

Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan etos kerja terhadap kinerja guru Bahasa Inggris SMA di Kabupaten Tabanan secara terpisah maupun simultan. Dengan demikian ketiga faktor tersebut dapat dijadikan prediktor tingkat kecenderungan kinerja guru Bahasa Inggris SMA di Kabupaten Tabanan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Andreas, Lako. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Amara Books
- Arbe dan Syahrin, S. 1991. *Dasar-Dasar Kependidikan*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Proyek Pembinaan Tenaga Kependidikan.
- Buford, J. James A. dan A. G. Bedeian. 1988. *Management in Extension (2<sup>nd</sup>)*. Auburn Academi Cooperative Extension Service: Aburn University
- Darma, A. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Davis, Keith & John W. Newstrom. 1972. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. Terj. Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, J.L. Irmcevich JM and Domely, Ir. JL. 1994 *Organisasi dan Manajemen (Perilaku Struktur, Proses)*. Terjemahan, Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, Melayu. 1994. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Herzberg, F et al. 1959. *Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Herzberg, F. 1996. *Work and the Nature of Man*. New York: World Publishing Company.
- Hoy, K,W dan C.G Miskell. 1987. *Educational Administration: Theory Research and Practice (2<sup>nd</sup>)*. New York: Random House.
- Owen, R.G. 1995. *Organization Behavior in Education (4<sup>th</sup> cd)*, Bostom : Allyn in Bacon, Inc.
- Purwanto, M.N. 1987. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: Remaja Karya.
- Ridwan. 2004. *Metode dan Teknik Penyusunan Tesis*. Bandung, Alfabeta.
- Riyanto, Yatim. 2001. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Surabaya: SIC.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational Behavior. Concept Controversies*,

- and Applications*. Terj.Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Sagala, Syaiful. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat:Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta:PT.Nimas Multima.
- Sardiman, A.M. 1990. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta:
- Terry, GR. 1991. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Terjemahan Oleh DFM.J. Smith. Jakarta: IPPM dan Pustaka Bina Iman Presindo
- Thoha, M. 1983. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : CV. Rajawali.
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Zainal Aqib. 2003. *Profesionalisme Guru dalam Pembelajaran*. Insan Cendekia Surabaya.
- Zainun, B. 1986. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta. Balai Aksara