

## ABSTRAK

Determinasi Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah dan Motivasi Berprestasi Guru Terhadap Kinerja Guru (Studi Pada Para Guru PNS SMP Negeri di Kecamatan Tabanan). Tesis, Program Studi Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana, Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja, 2012

Oleh  
I Wayan Nardi

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis hubungan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja sekolah dan motivasi berprestasi guru, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama dengan kinerja guru PNS pada SMP Negeri di Kecamatan Tabanan. Penelitian ini merupakan penelitian *ex post facto* dengan melibatkan sampel sebanyak 198 guru PNS pada SMP Negeri di Kecamatan Tabanan. Pengambilan sampel penelitian dengan menggunakan teknik *propotional random sampling*. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah : kuesioner perilaku kepemimpinan kepala sekolah, kuesioner iklim kerja sekolah, kuesioner motivasi berprestasi guru dan kuesioner kinerja guru.

Dari hasil analisis ditemukan : (1) terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru PNS pada SMP Negeri di Kecamatan Tabanan, (2) terdapat hubungan yang signifikan antara iklim kerja sekolah dengan kinerja guru PNS pada SMP Negeri di Kecamatan Tabanan, (3) terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru PNS pada SMP Negeri di Kecamatan Tabanan, dan (4) secara bersama-sama terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja sekolah dan motivasi berprestasi guru terhadap kinerja guru PNS pada SMP Negeri di Kecamatan Tabanan.

Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan kepala sekolah dapat meningkatkan perilaku kepemimpinannya, memperbaiki iklim kerja sekolah dan meningkatkan motivasi berprestasi guru yang dipimpinnya sehingga kinerja guru menjadi lebih optimal.

Kata kunci : Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah, Motivasi Berprestasi Guru dan Kinerja Guru

## ABSTRACT

Determination of Principal Leadership Behavior, School Climate and Achievement Motivation Work Against Teacher Performance (Studies in Junior High School Teachers PNS in Tabanan district). Tesis, Program Studi Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana, Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja, 2012

by:

I Wayan Nardi

This study aims to determine and analyze the relationship between principal leadership behavior, work climate and school achievement motivation of teachers, either individually or jointly with the performance of civil service teachers in Secondary Schools in the district of Tabanan. This study is an ex post facto study involving a sample of 198 civil servants in Junior High School teacher in the district of Tabanan. Sampling studies using proportional random sampling technique. Instruments used to collect data are: principal leadership behavior questionnaire, the questionnaire of the school climate, achievement motivation, teacher questionnaires and teacher performance questionnaires.

From the analysis found: (1) there is a significant relationship between principal leadership behavior with the performance of civil service teachers in Secondary Schools in the district of Tabanan, (2) there is a significant relationship between the climate of the school with the performance of civil service teachers in Secondary Schools in Tabanan district, (3) there is a significant relationship between achievement motivation of teachers to the performance of civil service teachers at junior High School in Tabanan district, and (4) together are significant relationship between principal leadership behavior, work climate school achievement and motivation of teachers to the performance of civil service teachers in Secondary Schools in the district of Tabanan.

Based on the results of this study is expected to increase the principal's leadership behavior, improving school climate and enhance work achievement motivation of teachers so that they lead to more optimal performance of teachers

Keywords : Behavior Principal Leadership, School Climate Work, Achievement Motivation and Teacher Performance

## 1. PENDAHULUAN

Kinerja guru adalah usaha tertinggi yang dilakukan guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai guru, dalam upayanya mencapai tujuan-tujuan pembelajaran yang telah ditentukan. Kinerja guru yang baik menurut Sahertian (1995, hal: 87) adalah : (1) guru dapat melayani pembelajaran secara individual maupun kelompok, (2) mampu memilih dan menggunakan media pembelajaran yang memudahkan siswa belajar, (3) mampu merencanakan dan persiapan pembelajaran, (4) mengikut sertakan peserta didik dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) guru menempatkan diri sebagai pemimpin yang aktif bagi peserta didik.

Supriadi (2001, hal: 95) menyatakan untuk menjadi professional, seorang guru dituntut memiliki 5 hal yaitu : (1) guru memiliki komitmen yang tinggi pada siswa dan proses pembelajaran, (2) guru memiliki pengetahuan yang mendalam tentang materi yang diajarkan, (3) guru memiliki tanggung jawab terhadap

pemantauan hasil belajar, (4) guru berfikir sistematis tentang apa yang diajarkan, dan selalu belajar dari pengalaman, dan (5) guru menjadi bagian dari masyarakat belajar di lingkungan profesinya. Sedangkan Depdikbud (1985) mengemukakan bahwa guru yang memiliki kinerja tinggi, adalah guru yang memiliki 11 kemampuan dasar professional. Kemampuan profesional atau kompetensi yang dimaksud yaitu : (1) kemampuan menguasai bahan ajar, (2) kemampuan mengelola program pembelajaran, (3) kemampuan mengelola kelas, (4) kemampuan memilih dan menggunakan media dan sumber belajar, (5) kemampuan menerapkan prinsip-prinsip landasan pendidikan, (6) kemampuan mengelola interaksi belajar mengajar, (7) kemampuan menilai prestasi belajar siswa, (8) kemampuan mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, dan (10) kemampuan menganalisis hasil-hasil penelitian pendidikan dan mengimplementasikan dalam proses pembelajaran, (11) mampu mendayagunakan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dengan baik.

Menunjuk pada berbagai penelitian tentang kinerja, salah satu faktor yang menentukan kinerja guru adalah, perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Vroom dan Yetton, Fiedler, (dalam Robbins, 1996) menyatakan faktor perilaku kepemimpinan mempengaruhi kinerja bawahannya. Makin efektif kepemimpinan seseorang, maka makin tinggi pula kinerja bawahan atau sebaliknya. Ini berarti kepala sekolah sebagai pimpinan di suatu sekolah, pola 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.

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 dengan perilaku kepemimpinan yang efektif akan mampu menciptakan iklim kerja sekolah yang kondusif, mampu memotivasi guru untuk mencapai pelaksanaan kerjanya yang terbaik. Dengan kata lain perilaku kepemimpinan yang efektif akan mampu meningkatkan kinerja guru.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja guru adalah iklim kerja sekolah yaitu iklim kerja yang ada di sekolah tempat guru melaksanakan tugasnya. Iklim kerja (*work climate*) adalah suasana kerja di tempat mereka bekerja dengan ditandai adanya rasa aman dan nyaman, terjalannya interaksi yang baik antar personil, adanya keterbukaan, terciptanya suasana ceria, tradisi-tradisi, dan pelaksanaan kerja dari personalia tersebut yang dilandasi rasa tanggung jawab dan kepuasan kerja. Adanya hubungan yang baik antar personil akan berpengaruh terhadap munculnya tingkah laku sosial. Hoy dan Miskel (1987), mengemukakan tiga unsur pokok yang mempengaruhi tingkah laku sosial yaitu lembaga (tujuan institusi),

kelompok (harapan-harapan kelompok), dan unsur individu (kebutuhan-kebutuhan individu). Ketiga unsur tersebut akan dapat mempengaruhi kinerja guru dalam proses pembelajaran yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan hasil belajar yaitu meningkatnya prestasi belajar siswa. Iklim kerja sekolah yang permisif atau terbuka menurut Stoner (1986) akan memberikan dorongan untuk menjajaki gagasan dan cara-cara baru guna mengerjakan sesuatu. Iklim kerja sekolah yang kondusif akan memberikan peluang dan menumbuhkan kreativitas dan inovasi dari para anggota organisasi untuk berinovasi lebih bebas untuk mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Dari uraian ini dapat dilihat bahwa iklim kerja sekolah sangat tergantung pada perilaku kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah. Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan iklim kerja yang meliputi iklim sejuk secara fisik dan iklim sejuk secara psikologis di sekolah

(Depdiknas, 2000). Iklim sejuk secara fisik dapat dilihat dari lingkungan dan ruang kerja sekolah yang nyaman seperti aman, bersih, sehat, tertib, rindang, sejuk, dan indah, sedangkan iklim sejuk secara psikologis dapat dilihat dari adanya struktur dan uraian tugas yang jelas, visi dan misi yang jelas serta hubungan antara personil yang baik, dan terciptanya suasana yang ceria. Dengan kata lain iklim kerja sekolah yang baik adalah terciptanya suasana kerja yang kondusif baik secara fisik maupun secara psikologis. Bila suasana kondusif ini dirasakan oleh semua warga sekolah terutama guru, maka guru akan mampu mengaktualisasi ide, kreativitas, inovasi, kerja sama, dan kompetisi yang sehat dalam tugas kesehariannya, yang berarti pula mampu menyelenggarakan proses pembelajaran secara baik sehingga diperoleh hasil yang optimal.

Faktor ketiga yang berpengaruh terhadap kinerja guru adalah motivasi berprestasi yaitu motivasi yang berasal dari dalam diri guru itu sendiri. Motivasi berprestasi yang tinggi menyebabkan seseorang melakukan

pekerjaannya dengan lebih baik dari sebelumnya, melakukan sesuatu agar dapat unggul dalam persaingan. Hal ini terjadi karena pekerjaannya dilakukan dengan senang hati dan dorongan yang kuat untuk melakukannya.

Motivasi sangat penting dalam menunjang keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Danim (2004) menyatakan motivasi (*motivation*) diartikan sebagai kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan, atau mekanisme psikologis yang mendorong individu atau kelompok orang untuk mencapai hasil tertentu sesuai dengan apa yang diinginkan. Lebih lanjut dikatakan dalam arti kognitif, motivasi diasumsikan sebagai aktivitas individu untuk menentukan kerangka dasar tujuan dan penentuan perilaku untuk mencapai tujuan itu. Dalam arti afeksi, motivasi bermakna sikap dan nilai dasar yang dianut oleh seseorang atau sekelompok orang untuk bertindak atau tidak bertindak.

Dari pengertian ini dapat dikatakan bahwa motivasi adalah upaya untuk membangkitkan potensi seseorang untuk mengerjakan sesuatu

dengan penuh semangat yang didorong oleh rangsangan yang datangnya dari dalam dan luar dirinya. Gray dan Starke (dalam Winardi, 2002) menyatakan motivasi adalah proses-proses, yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menumbuhkan sikap entusias untuk mengikuti arah tindakan-tindakan tertentu. Sedangkan David H. Holt dalam bukunya yang berjudul "Manajemen" (Winardi, 2002: VI) "*motivation .... The concept of behavioral change as result of an influence that an individual's performance*". Dari pengertian di atas dapat dikatakan bahwa motif merupakan sifat kepribadian yang stabil, yaitu suatu kecenderungan untuk melakukan suatu tindakan yang terarah, dan berusaha untuk berbuat yang terbaik dalam mencapai tujuan. McClelland (1978), membedakan motif dalam tiga kategori yaitu : (1) motif untuk berkuasa, (2) motif untuk bersahabat, dan (3) motif untuk berprestasi. Dari ketiga motif yang ada, motif untuk berprestasi yang diduga member kontribusi yang paling besar terhadap peningkatan kerja, karena motif atau motivasi berprestasi

merupakan keinginan untuk mencapai prestasi kerja yang lebih baik, atau unggul dalam suatu kompetisi, melalui suatu usaha yang maksimal, baik yang disadari maupun yang tidak disadari. Hal ini sesuai dengan pendapat Safari (2004) yang mendefinisikan motivasi berprestasi sebagai motivasi yang mendorong seseorang untuk berbuat lebih unggul dari apa yang pernah dibuat atau diraih sebelumnya maupun yang dibuat atau diraih orang lain.

Mengingat pentingnya motivasi berprestasi bagi para pekerja, termasuk guru, maka guru perlu memiliki motivasi berprestasi, untuk bisa tumbuh dan berkembang di dalam pekerjaannya. Untuk itu kepala sekolah harus mampu mendorong timbulnya motivasi berprestasi tersebut. Nursito (2002) menyatakan ada 8 cara yang dapat untuk meningkatkan motivasi yaitu: (1) memperhatikan dan memahami kebutuhan guru, baik dalam kebutuhan sosial maupun kebutuhan peningkatan karier dan profesional dengan memberikan kesempatan belajar, (2) setiap tugas harus jelas dan distribusi tugas yang adil, sesuai dengan

kemampuan dan kewenangan, (3) ciptakan suasana persaingan yang sehat diantara kelompok atau sekolah, (4) adanya tugas yang menantang dan berani mengambil resiko, (5) menciptakan iklim kerja yang mampu menumbuhkan diskusi-diskusi yang mengarah pada peningkatan mutu, dan hal-hal yang lebih actual, (6) guru dan warga sekolah harus merasakan keberhasilan sekolah sehingga timbul rasa bangga dan rasa memiliki pada diri mereka, (7) menjaga kesehatan jasmani mereka dan kesehatan lingkungan kerja, dan (8) memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh karyawan dan guru dalam penyaluran dan peningkatan kemampuannya serta pembinaan mental sesuai dengan agama dan kepercayaan masing-masing.

Dengan mewujudkan kedelapan langkah tersebut diharapkan motivasi bekerja lebih baik dan penuh tanggung jawab, memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugasnya sebagai guru sehingga proses belajar mengajar dapat lebih optimal yang tentunya akan menghasilkan prestasi belajar siswa yang lebih baik.

Berdasarkan hasil observasi pendahuluan yang dilakukan pada SMP Negeri se Kecamatan Tabanan, ternyata ditemukan beberapa permasalahan yang dapat ditemukan peneliti tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Sementara ini para guru menilai perilaku kepemimpinan kepala sekolah tampaknya belum sesuai dengan harapan. Hal ini dapat dilihat dari masalah masalah yang dihadapi oleh guru-guru di SMP Negeri di Kecamatan Tabanan antara lain: (1) Kepala Sekolah terlalu sibuk sehingga kurang perhatiannya terhadap aktivitas guru, (2) Kepala Sekolah jarang melibatkan guru dalam merencanakan dan menyusun program sekolah, (3) Kepala Sekolah jarang bahkan tidak pernah melaksanakan kegiatan supervisi pengajaran sehingga banyak guru tidak membuat perangkat pembelajaran dengan baik, (4) Guru masuk hanya pada saat ada jam mengajar, (5) hubungan antar guru kurang harmonis, (6) guru masuk kelas tanpa persiapan KBM (silabus dan RPP), (7) ruangan guru yang kurang representatif dan

kurang nyaman. Hal ini akan berdampak pada menurunnya prestasi sekolah

Berdasarkan uraian di atas , maka fokus kajian tulisan ini adalah (1) mendeskripsikan hubungan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru PNS pada SMP Negeri di Kecamatan Tabanan, (2) mendeskripsikan hubungan antara iklim kerja sekolah dengan kinerja guru PNS pada SMP Negeri di Kecamatan Tabanan, (3) mendeskripsikan hubungan antara motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru PNS pada SMP Negeri di Kecamatan Tabanan, dan (4) mendeskripsikan hubungan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja sekolah, dan motivasi berprestasi guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru PNS pada SMP Negeri di Kecamatan Tabanan.

## **2. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan *ex post facto*. Populasi penelitian ini adalah semua guru yang berstatus pegawai negeri sipil (PNS) di SMP



Negeri Kecamatan Tabanan Tahun 2011/2012 yang berjumlah 226 orang. Sampel penelitian diambil dengan teknik proporsional dan random sampling. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 198 orang

Instrumen yang dipergunakan untuk mengumpulkan data adalah kuesioner. Instrumen yang dipergunakan untuk mengumpulkan data tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja sekolah, motivasi berprestasi guru dan kinerja guru.

Dalam penelitian ini diuji empat hipotesis yaitu : (1) Terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru PNS pada SMP Negeri di Kecamatan Tabanan, (2) Terdapat hubungan yang signifikan antara iklim kerja sekolah dengan kinerja guru PNS SMP pada Negeri di Kecamatan Tabanan, (3) Terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru PNS pada SMP Negeri di Kecamatan Tabanan, dan (4) Terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja

sekolah, dan motivasi berprestasi guru, secara bersama-sama dengan kinerja guru PNS pada SMP Negeri di Kecamatan Tabanan.

Untuk menguji hipotesis, pertama, kedua dan ketiga digunakan analisis regresi linier sederhana. Sedangkan untuk hipotesis keempat digunakan regresi linier ganda.

### **3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh hasil-hasil sebagai berikut. *Pertama*, perilaku kepemimpinan kepala sekolah memberi kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja guru PNS pada SMP Negeri di Kecamatan Tabanan. Ini berarti perilaku kepemimpinan kepala sekolah memberikan kontribusi yang bermakna dalam usaha meningkatkan kinerja guru. Temuan ini mengisyaratkan bahwa dalam usaha meningkatkan kinerja guru, perilaku kepemimpinan kepala sekolah hendaknya tetap tinggi pada struktur inisiasi dan konsiderasi (perilaku tugas dan hubungan kerja). Ini berarti perilaku

kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus diwujudkan sebagai usaha meningkatkan kinerja guru. Semakin baik penilaian guru tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah menyebabkan semakin meningkatnya kinerja guru

Kedua, Hasil analisis menunjukkan bahwa iklim kerja sekolah memberi kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Tabanan. Ini berarti iklim kerja sekolah memberi kontribusi yang bermakna dalam kaitannya dalam usaha peningkatan kinerja guru. Temuan ini mengimplikasikan bahwa dalam usaha meningkatkan kinerja guru perlu didukung dengan iklim kerja yang baik. Semakin baik iklim kerja sekolah, semakin tinggi kinerjanya. Demikian sebaliknya, semakin buruk iklim kerja sekolah kinerjanya akan semakin menurun. Dengan demikian iklim kerja sekolah akan memberi pengaruh pada aktivitas guru dalam melaksanakan tugasnya.

Ketiga, Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi berprestasi guru memberikan kontribusi yang signifikan

terhadap kinerja guru PNS pada SMP Negeri di kecamatan Tabanan. Disamping itu pula motivasi berprestasi memberikan kontribusi dan sumbangan efektif paling besar terhadap kinerja guru PNS pada SMP Negeri di kecamatan Tabanan. Temuan ini mengimplikasikan bahwa dalam meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah harus mampu membangkitkan dan mengembangkan motivasi berprestasi guru. Semakin tinggi motivasi berprestasi guru, semakin tinggi pula kinerja guru. Demikian sebaliknya semakin rendah motivasi berprestasi guru, semakin rendah kinerja guru.

Keempat, Dari hasil analisis diperoleh koefisien korelasi ganda sebesar 0,708 dengan  $p < 0,05$ . Ini berarti secara bersama-sama perilaku kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja sekolah dan motivasi berprestasi guru berkontribusi positif terhadap kinerja guru sebesar 50,1%. Makin tepat perilaku kepemimpinan kepala sekolah, makin baik iklim kerja sekolah, dan makin tinggi motivasi berprestasi guru, makin tinggi pula kinerja guru.

Pada dasarnya perilaku kepemimpinan kepala sekolah tampak pada perilakunya dalam memimpin bawahannya. Oleh karena itu, perilaku kepemimpinan yang mampu mengadopsi semua kepentingan bawahan secara seimbang maka akan berdampak pada kinerja bawahan. Makin baik perilaku kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah makin baik kinerja bawahannya,

Disamping perilaku kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja sekolah juga berhubungan dengan kinerja guru. Hal ini karena iklim kerja organisasi pada dasarnya menyangkut situasi dalam organisasi, baik kondisi fisik maupun kondisi sosial yang berkaitan dengan interaksi hubungan antar orang-orang di dalamnya termasuk lingkungan kerja. Iklim kerja organisasi yang kondusif mampu memberikan rasa aman, nyaman dan menyenangkan.

Disamping itu, kinerja guru akan optimal bila guru memiliki dorongan yang kuat dari dalam diri individu dalam melaksanakan tugas, seperti : keinginan memiliki prestasi kerja yang tinggi, mendapat pengakuan atas

kinerjanya, merasa senang dengan pekerjaannya sebagai guru, diberikan tanggung jawab atau pekerjaannya, dan diberikan peluang untuk mengembangkan potensi diri akan memaksimalkan kinerja guru tersebut

#### 4. PENUTUP

Berdasarkan uraian di atas, maka ada tiga temuan penting dalam penelitian ini. *Pertama*, Terdapat kontribusi yang signifikan perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru yang dapat dilihat melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 104,655 + 0,468X_1$  dengan  $F_{reg} = 65,174$  ( $p < 0,05$ ). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi yang signifikan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru sebesar 0,5 dengan  $p < 0,05$ . hal ini berarti makin baik perilaku kepemimpinan kepala sekolah, makin baik kinerja guru. Variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah memberikan kontribusi 25% terhadap kinerja guru. Ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah dapat dipakai sebagai

prediktor kinerja guru PNS pada SMP Negeri di Kecamatan Tabanan, atau dengan kata lain bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi terhadap kinerja guru PNS pada SMP Negeri di Kecamatan Tabanan. Sumbangan efektif (SE) variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah sebesar 11,57%.

Kedua, terdapat kontribusi yang signifikan iklim kerja sekolah terhadap kinerja guru yang dapat dilihat melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 128,417 + 0,511X_2$  dengan  $F_{reg} = 74,292$  ( $p < 0,05$ ). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi yang signifikan antara iklim kerja sekolah dengan kinerja guru sebesar 0,524 dengan  $p < 0,05$ . Hal ini berarti makin baik iklim kerja sekolah, makin baik kinerja guru. Variabel iklim kerja sekolah memberikan kontribusi 27,5% terhadap kinerja guru. Ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa iklim kerja sekolah dapat dipakai sebagai prediktor kinerja guru PNS pada SMP Negeri di Kecamatan Tabanan, atau dengan kata lain bahwa iklim kerja sekolah berkontribusi terhadap kinerja

guru PNS pada SMP Negeri di Kecamatan Tabanan. Sumbangan efektif (SE) variabel iklim kerja sekolah terhadap kinerja guru adalah sebesar 14,08%.

Ketiga, terdapat kontribusi yang signifikan motivasi berprestasi guru terhadap kinerja guru yang dapat dilihat melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 99,205 + 0,682X_3$  dengan  $F_{reg} = 109,905$  ( $p < 0,05$ ). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi yang signifikan antara motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru sebesar 0,599 dengan  $p < 0,05$ . Hal ini berarti makin baik motivasi berprestasi guru, makin baik kinerja guru. Variabel motivasi berprestasi guru memberikan kontribusi 35,9% terhadap kinerja guru. Ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa motivasi berprestasi guru dapat dipakai sebagai prediktor kinerja guru PNS pada SMP Negeri di Kecamatan Tabanan, atau dengan kata lain bahwa motivasi berprestasi guru berkontribusi terhadap kinerja guru PNS pada SMP Negeri di Kecamatan Tabanan. Sumbangan efektif (SE) variabel motivasi berprestasi guru

terhadap kinerja guru adalah sebesar 24,48%.

Keempat, terdapat kontribusi yang signifikan secara bersama-sama perilaku kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja sekolah dan motivasi berprestasi guru terhadap kinerja guru yang dapat dilihat melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 68,458 + 0,217X_1 + 0,262 X_2 + 0,465 X_3$  dengan  $F_{reg} = 64,999$  ( $p < 0,05$ ). Ini berarti secara bersama-sama variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja sekolah dan motivasi berprestasi guru dapat menjelaskan tingkat kecenderungan kinerja guru PNS pada SMP Negeri di Kecamatan Tabanan. Dengan kata lain bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja sekolah dan motivasi berprestasi guru berhubungan dengan kinerja guru PNS pada SMP Negeri di Kecamatan Tabanan.

Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja sekolah dan motivasi berprestasi dengan kinerja guru PNS pada SMP Negeri di Kecamatan

Tabanan secara terpisah maupun simultan. Dengan demikian ketiga faktor tersebut dapat dijadikan prediktor tingkat kecenderungan kinerja guru PNS pada SMP Negeri di Kecamatan Tabanan.

Berkenaan dengan hasil penelitian yang diperoleh, maka beberapa saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut. *Pertama*, Bagi guru, sebagai bahan masukan untuk mengkaji kembali dan sekaligus memperbaiki kinerjanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru dengan meningkatkan motivasi kerjanya. Meningkatkan kesadaran dirinya sebagai guru yang memiliki peran yang sangat penting di dalam meningkatkan sumber daya manusia. *Kedua*, Bagi kepala sekolah, sebagai bahan pertimbangan dalam mengkaji kembali dan sekaligus memperbaiki bentuk dan gaya kepemimpinannya, memperbaiki iklim kerja sekolah, dan terutama meningkatkan motivasi berprestasi guru karena berdasarkan hasil penelitian ternyata variabel motivasi berprestasi yang paling besar memberikan

kontribusi dan sumbangan efektif terhadap kinerja guru guna mewujudkan tujuan sekolah. Ketiga, bagi peneliti sebagai bahan pertimbangan yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah iklim kerja sekolah, motivasi berprestasi guru, kinerja guru dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan, khususnya kualitas pendidikan di SMP. Keempat, bagi pihak terkait pengambil kebijakan, hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil kebijakan dalam upaya peningkatan mutu tamatan sekolah menengah pertama, dan kelima Bagi pengembang ilmu pengetahuan, hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai sumbangan dalam pengembangan teori-teori manajemen pendidikan

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aljufri. 1987. *Perspektif Pendidikan Kejuruan*. Makalah Seminar di PPs IKIP Yogyakarta.
- Ardhana, W. 1987. *Bacaan Pilihan Dalam Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan. Dep. Pdan K.
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Dahar, R. 1989. *Teori-teori Belajar*. Jakarta: Erlangga
- Danim, S.. 2003. *Menjadi Komunitas Pembelajar. Kepemimpinan Transformasional Dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Danim, S.. 2004. *Motivasi, Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Degeng. I. N. S. 2000. *Ilmu Pengajaran Taksonomi Variabel*. Jakarta: Depdiknas Dikti. P2LPTK.
- Depdikbud.1995. *Petunjuk Teknis ketentuan Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*. Jakarta: Depdikbud.
- Depdikbud. 1999. *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- Depdiknas. 2000. *Indikator Keberhasilan Kepala SMK/BLPT*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan.
- Depdiknas. 2004. *Standar Kopetensi Guru Sekolah Menengah Pertama*. Jakarta: Depdiknas
- Effendi, A. R. 2003. *Peranan Kepala Sekolah Dalam Proses Implementasi Kurikulum Berbasis Kopetensi*. Makalah disajikan dalam Semiloka

- Kurikulum Berbasis Kopetensi di Pasuruan.
- Fattah, N. 2001. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Gerungan, W. A. 2002. *Psikologis Sosial*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Gibson, et al. 1997. *Organisasi, Prilaku, Struktur dan Proses*. Terjemahan Nunuk Adiarni. Organizations, 8 Ed. 1995. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gomes, F. C. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Halpin, A. W. 1971. *Theory and Research in Administration*. New York: The Macmillan Company.
- Hamalik, O. 2002. *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem*. Jakarta: Bumi Aksara
- Handoko, T. H. 1997. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasan, Z.M. 1992. *Jenis dan Rancangan Penelitian Kuantitatif*. Malang: Pusat Penelitian IKIP.
- Juran, M. J. 1995. *Kepemimpinan Mutu*. Terjemahan Edi Nugroho. *Juran on Leadership For Quality*. 1989. Jakarta: PT. Ikrar Mandiri Abadi.
- Kaluge, L. 2003. *Inovasi dalam Transformasi Pendidikan, Suatu Tinjauan Global*. Surabaya: FIP UNESA.
- Kartono, K. 2003. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Likert, R. 1991. *Organisasi Manusia*. Terjemahan Oleh P. Suratno. 1986. Jakarta: Erlangga
- Magginson, L.C, Franklin, GM. & Byrd, M.J. 1995. *Humann Resource Manajemen*. Houston : Dame Publising.
- Maslow, A.H. 1970, *Motivation and Personality*. New York: Harper & Brother. Publisher
- Muhadjir, N. 1992. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Mulyasa, E. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nasution, M. N. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Manajement)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Owen, R.G. 1991. *Organization Behavior In Education*, New Jersey; Prentice Hall International,inc