

**KONTRIBUSI PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH,
MOTIVASI BERPRESTASI, DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA GURU SD DI LINGKUNGAN
PERGURUAN RAKYAT SARASWATI
DENPASAR**

ARTIKEL

Oleh:

PUTU MARIATHI

NIM: 1029031047



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA
2012**

ABSTRAK

Mariathi, Putu, Kontribusi Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SD Pada Lingkungan Perguruan Rakyat Saraswati Denpasar .

Tesis. Singaraja: Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja, 2012.

Tesis ini telah dikoreksi oleh Pembimbing I : Prof.Dr.Gde Anggan Suhandana dan Pembimbing II Prof. Dr. Made Candiasa, M. Ikom.

Kata Kunci: Perilaku Kepemimpinan, Motivasi Berprestasi, Budaya Organisasi, Kinerja Guru

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis: (1) kontribusi perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar, (2) kontribusi motivasi berprestasi terhadap kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar, (3) kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar, (4) kontribusi perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi berprestasi dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar.

Penelitian ini termasuk penelitian *ex-post facto* yang berbentuk korelasional dengan sampel mencakup guru-guru di lingkungan PR Saraswati Denpasar, yang berjumlah 114 orang. Penelitian ini adalah survei. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuisioner untuk variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi berprestasi, budaya organisasi dan kinerja guru. Penyusunan kuesioner dilakukan dengan menggunakan model skala Likert. Data dianalisis dengan menggunakan regresi sederhana, regresi ganda, dan analisis korelasi parsial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat kontribusi yang signifikan dari perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar dengan kontribusi sebesar 37,2%, sumbangan efektif (SE) sebesar 21,5%, dan determinasi parsial sebesar 11,5%. (2) Terdapat kontribusi yang signifikan dari motivasi berprestasi terhadap kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar dengan kontribusi sebesar 18,7%, sumbangan efektif (SE) sebesar 9,7%, dan determinasi parsial sebesar 7%. (3) Terdapat kontribusi yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar dengan kontribusi sebesar 27,4%, sumbangan efektif (SE) sebesar 14,9%, dan determinasi parsial sebesar 9,4%. (4) Terdapat kontribusi yang signifikan dari perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi berprestasi dan budaya organisasi terhadap kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar sebesar 46,3%. Berdasarkan temuan tersebut disimpulkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan dari perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi berprestasi, budaya organisasi terhadap kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang terbentuk memberikan kontribusi yang paling besar. Hal ini berarti bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah merupakan prediktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar.

ABSTRACT

Mariathi, Putu, Contribution of Principal Leadership Behavior, Achievement Motivation And organization culture To The Elementary School Teachers Performance In area of PR Saraswati Denpasar.

Thesis. Singaraja: Postgraduate Program of Ganesha University, Singaraja, 2012.

This thesis has been corrected by the Advisor I: Prof. Gde Anggan Suhandana and Advisor II: Prof. Dr.Made Candiasa, M Ikom.

Keywords: Leadership Behavior, Achievement Motivation, Organization Culture, Teacher's Performance

Aim of this study is to know and to analyze: (1) contribution of the principal's leadership behavior to the elementary school teacher's performance in the area of PR Saraswati Denpasar, (2) contribution of achievement motivation to the elementary school teacher's performance in the area of PR Saraswati Denpasar, (3) contribution of organization culture to the elementary school teacher's performance in the area of PR Saraswati Denpasar, (4) contribution in simultaneous between principle leadership behavior, achievement motivation and organization culture with the elementary school teacher performance in the area of PR Saraswati Denpasar..

These studies is ex-post facto research in the form of correlational, as sample were teachers in area of PR Saraswati Denpasar, number of sample were 114 respondents. The study was a survey. Data was collected by using questionnaire for variable of the principal leadership behavior, achievement motivation, organization culture and teacher performance. Arrangement of questionnaires was carried out by using Likert scale models. Data were analyzed by using simple regression, multiple regression and partial correlation analysis.

The result shows that (1) there is a significant contribution of the principle leadership behavior with the elementary school teacher's performance in the area of PR Saraswati Denpasar have contribution of 37.2%, effective contribution (SE) of 21.5%, and partial determination of 11, 5%. (2) There is a significant contribution of achievement motivation to the elementary school teacher's performance in the area of PR Saraswati Denpasar, have contribution of 18.7%, effective contribution (SE) of 9.7%, and partial determination of 7%. (3) There is a significant contribution of organization culture to the elementary school teacher's performance in area of PR Saraswati Denpasar have contribution of 27.4%, effective contribution (SE) of 14.9%, and partial determination of 9.4%. (4) There is a significant contribution of principal's leadership behavior, achievement motivation, organization culture to the elementary school teacher's performance in the area of PR Saraswati Denpasar, have contribution of 46.3%. Based on these findings concluded that there is a significant contribution of principle leadership behavior, achievement motivation, organization culture to the elementary teacher's performance in the area of PR Saraswati Denpasar. Principle leadership behavior have highest contribution. This means that the principal's leadership behavior is the most dominant predictor in improving the elementary school teacher's performance in the area of PR Saraswati Denpasar.

Pendahuluan

Usaha meningkatkan efisiensi serta efektifitas pengelolaan pendidikan juga telah dilakukan melalui penyempurnaan, tatalaksana, perencanaan, pengawasan dan pemeriksaan. Untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia, salah satu cara yang dapat ditempuh adalah melalui pendidikan.

Pendidikan dasar, yang memegang peran utama dalam rangka implementasi fungsi dan upaya mencapai tujuan nasional tersebut. Di samping itu pula guru harus memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap tujuan pendidikan. Dedikasi loyalitas yang tinggi salah satu indikator penilaian kinerja guru.

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, 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.

Pendapat di atas juga didukung oleh pendapat Wahjosumidjo (2001) bahwa keberhasilan suatu sekolah pada hakekatnya terletak pada efisiensi dan efektifitas penampilan 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 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 motivasi berprestasi yaitu motivasi yang berasal dari dalam diri guru sendiri. Motivasi berprestasi yang tinggi menyebabkan seseorang melakukan pekerjaan dengan lebih baik dari sebelumnya, melakukan sesuatu agar lebih unggul dalam persaingan. Hal ini dapat terjadi karena pekerjaan yang dilakukan didasarkan dengan perasaan senang dan dorongan yang kuat untuk melakukannya. Motivasi sangat penting dalam menunjang keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Sehingga pada kesempatan ini dipandang perlu mengadakan penelitian untuk mencari tahu bagaimanakah sebenarnya kinerja guru di SD di lingkungan Perguruan Rakyat Saraswati Denpasar, dan apakah tinggi rendahnya kinerja guru tersebut dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah, motivasi berprestasi dan budaya organisasi, baik secara sendiri-sendiri ataupun secara bersama-sama. Alasan lain mengapa perlu dilakukan

penelitian ini, karena sepanjang pengetahuan penulis belum pernah diadakan penelitian tentang kinerja guru di SD di lingkungan Perguruan Rakyat Saraswati Denpasar.

Dalam kaitannya dengan permasalahan tersebut, maka dicoba untuk mengkaji dengan melakukan penelitian dengan judul “Kontribusi Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Lingkungan Perguruan Rakyat Saraswati Denpasar”. Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi berprestasi, budaya organisasi dan kinerja guru di Sekolah Dasar di lingkungan Perguruan Rakyat Saraswati Denpasar.

Dilihat dari pendekatannya penelitian ini tergolong penelitian *Ex post Facto*. Dilihat dari metodenya, penelitian ini menggunakan rancangan penelitian korelasional. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah semua guru yang ada di SD di lingkungan PR Saraswati Denpasar. Berdasarkan data yang

didapat dari observasi awal pada Bulan Nopember 2011 jumlah guru yang ada di SD di lingkungan Perguruan Rakyat Saraswati Denpasar adalah dipakai sampel sebanyak 114 Orang. Sampel dalam penelitian ini diambil dengan teknik *proportional random sampling* sebanyak 114 orang.

Analisis data merupakan proses penyederhanaan data dalam bentuk yang lebih mudah dipahami dan diinterpretasikan dengan menggunakan statistik. Berdasarkan tujuan penelitian yang dikemukakan di atas, yaitu kontribusi perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi berprestasi dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di SD di lingkungan Perguruan Rakyat Saraswati Denpasar, maka analisis data yang digunakan adalah teknik korelasi dan regresi dengan analisis regresi tiga prediktor dan satu kreterium. Variabel prediktor pertama adalah perilaku kepemimpinan kepala sekolah (X_1), variabel prediktor kedua yaitu motivasi berprestasi (X_2), variabel prediktor ketiga yaitu budaya organisasi (X_3) dan sebagai variabel kreteriumnya adalah kinerja guru (Y).

Adapun langkah-langkah yang ditempuh dalam analisis data adalah sebagai berikut: (1) deskripsi data, (2) melakukan uji prasyarat analisis, dan (3) menguji hipotesis.

Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis data ditemukan bahwa: (1) perilaku kepemimpinan kepala di Lingkungan PR Saraswati Denpasar berada dalam kategori sangat baik dengan skor rata-rata (*mean*) sebesar 160,9, (2) motivasi berprestasi guru di Lingkungan PR Saraswati Denpasar berada dalam kategori sangat baik dengan skor rata-rata (*mean*) sebesar 167,05, (3) budaya organisasi sekolah di lingkungan PR Saraswati Denpasar berada dalam kategori cukup baik dengan skor rata-rata (*mean*) sebesar 145,3, (4) kinerja guru-guru di lingkungan PR Saraswati Denpasar berada pada katetgori baik dengan skor rata-rata (*mean*) sebesar 188,91, (5) terdapat kontribusi yang signifikan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar melalui persamaan garis regresi:

$149,195 + 0,247.X1$, dengan koefisien korelasi (r_{x1y}) sebesar 0,610 dan kontribusi (r^2) sebesar 0,372 atau 37,2% yang berarti sumbangan atau kontribusi perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di Lingkungan PR Saraswati Denpasar adalah sebesar 37,2%, (6) terdapat kontribusi yang signifikan antara motivasi berprestasi terhadap kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar melalui persamaan garis regresi: $159,657 + 0,175X2$, dengan koefisien korelasi (r_{x2y}) sebesar 0,433 dan kontribusi (r^2) sebesar 0,187 atau 18,7% yang berarti sumbangan atau kontribusi antara motivasi berprestasi terhadap kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar sebesar 18,7%, (7) terdapat kontribusi yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar melalui persamaan garis regresi: $144,179 + 0,308 X3$, dengan koefisien korelasi (r_{x3y}) sebesar 0,523 dan kontribusi (r^2) sebesar 0,274 atau 27,4% yang berarti sumbangan atau kontribusi antara budaya organisasi terhadap kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar

sebesar 27,4%, dan (8) terdapat kontribusi yang signifikan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi berprestasi dan budaya organisasi terhadap kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar melalui persamaan garis regresi:

$126,285+0,143X_1+0,091X_2+0,0168X_3$, dengan koefisien korelasi (R_{y123}) sebesar 0,680 dan kontribusi (R^2) sebesar 0,463 atau 46,3% yang berarti sumbangan atau kontribusi antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi berprestasi dan budaya organisasi terhadap kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar sebesar 46,3%.

Simpulan

Penelitian ini memnuhi beberapa hal sebagai berikut:

1) Kecendrungan perilaku kepemimpinan kepala sekolah di Lingkungan PR Saraswati Denpasar berada dalam kategori sangat baik dengan rata-rata skor mencapai 160,9. Terdapat kontribusi yang signifikan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di

Lingkungan PR Saraswati Denpasar melalui persamaan garis regresi: $149,195+0,247.X_1$, dengan koefisien korelasi (r_{x1y}) sebesar 0,610 dan kontribusi (r^2) sebesar 0,372 atau 37,2% yang berarti variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah memberi sumbangan atau kontribusi sebesar 37,2% terhadap kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar;

2) Kecendrungan motivasi berprestasi guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar berada dalam kategori sangat baik dengan rata-rata skor mencapai 167,05. Terdapat kontribusi yang signifikan antara motivasi berprestasi terhadap kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar melalui persamaan garis regresi: $159,657 + 0,175X_2$, dengan koefisien korelasi (r_{x2y}) sebesar 0,433 dan kontribusi (r^2) sebesar 0,187 atau 18,7% yang berarti variabel motivasi berprestasi memberi sumbangan atau kontribusi sebesar 18,7% terhadap kinerja

guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar.

- 3) Kecendrungan budaya organisasi di Lingkungan PR Saraswati Denpasar berada dalam kategori cukup baik dengan rata-rata skor mencapai 145,3. Terdapat kontribusi yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar melalui persamaan garis regresi: $144,179 + 0,308X_3$, dengan koefisien korelasi (r_{x_3y}) sebesar 0,523 dan kontribusi (r^2) sebesar 0,274 atau 27,4% yang berarti variabel budaya organisasi memberi sumbangan atau kontribusi sebesar 27,4% terhadap kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar.
- 4) Kecendrungan kinerja guru di Lingkungan PR Saraswati Denpasar berada dalam kategori sangat baik dengan rata-rata skor mencapai 156,12. Bila ditelusuri lebih lanjut dari empat indikator yang dikembangkan untuk menilai tingkat kinerja guru di Lingkungan PR Saraswati Denpasar didapatkan persentase

masing-masing indikator tersebut sebagai berikut: (1) kompetensi pedagogik menurut persepsi para guru di Lingkungan PR Saraswati Denpasar sebesar 24,38%,

- 5) Terdapat kontribusi yang signifikan garis antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi berprestasi dan budaya organisasi terhadap kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar melalui persamaan garis regresi:
 $126,285 + 0,143X_1 + 0,091X_2 + 0,168X_3$, dengan koefisien korelasi (R_{y123}) sebesar 0,680 dan kontribusi (R^2) sebesar 0,463 atau 46,3% yang berarti variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi berprestasi dan budaya organisasi secara bersama-sama memberi sumbangan atau kontribusi sebesar 46,3% terhadap kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar.

Dari kontribusi masing-masing variabel tersebut berarti bahwa masing-masing variabel saling bersinergi (saling menguatkan) dalam meningkatkan kinerja guru. Jadi

dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa semakin efektif perilaku kepemimpinan kepala sekolah, semakin tinggi motivasi berprestasi guru dan semakin kondusif budaya organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja guru.

Implikasi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi berprestasi, dan budaya organisasi memberi kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar. Temuan ini memberi implikasi terhadap kajian masing-masing prediktor dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Jadi dari simpulan penelitian berimplikasi pada hal-hal berikut:

Upaya Peningkatan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar. Hal ini berarti bahwa perilaku

kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor yang penting dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Jika perilaku kepemimpinan kepala sekolah semakin diefektifkan maka berdampak positif pada peningkatan kinerja guru. Berikut ini ada beberapa hal yang bisa dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan perilaku kepemimpinannya sehingga kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar semakin meningkat.

Pertama, seorang kepala sekolah harus berperan aktif dan selalu mendorong serta membina bawahannya dalam mengembangkan tugas profesionalnya. Pembinaan bisa dilakukan secara menyeluruh seperti dalam rapat-rapat atau secara individu kepada guru yang menghadapi masalah dalam menjalankan tugas profesionalnya.

Kedua, memberikan kesempatan kepada semua guru untuk berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan sekolah. Kepala sekolah bertanggungjawab terhadap seluruh kegiatan sekolah. Namun dalam implementasinya memberikan kesempatan yang luas kepada semua

guru untuk turut memikul tanggung jawab tersebut.

Ketiga, kepala sekolah hendaknya memahami betul tingkat kematangan bawahannya. Tingkat kematangan guru menurut Harsey dan Balanchard berada pada empat kontinum, yaitu: (1) tingkat kematangan rendah, (2) kematangan sedang, (3) tingkat kematangan menengah, dan (4) tingkat kematangan tinggi. Dengan pemahaman yang baik terhadap tingkat kematangan guru, maka kepala sekolah akan mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya sehingga menjadi lebih efektif. Sebab tidak semua guru bisa diberlakukan dengan gaya yang sama.

Keempat, Kepala sekolah harus mampu menjadi motivator yaitu mendorong serta mengajak para guru menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya.

Kelima, menjalin komunikasi dengan baik dengan bawahan. Komunikasi yang efektif tidak menimbulkan salah pemahaman sehingga para guru akan mampu memahami apa yang menjadi harapan

kepala sekolah karena pada dasarnya kepala sekolah adalah orang yang paling bertanggung jawab terhadap keberhasilan sekolah. Dengan komunikasi yang baik kepala sekolah membuka kesempatan kepada para guru untuk berinovasi dalam mengembangkan pembelajarannya sesuai dengan perkembangan teknologi dan informatika.

Upaya Peningkatan Motivasi Berprestasi Guru

Motivasi berprestasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar. Berikut ini beberapa hal yang bisa dilakukan guna meningkatkan pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar.

Pertama, selalu berupaya memacu diri pribadi untuk mengembangkan diri baik dalam hal pengetahuan dan keterampilan yang bermanfaat dalam meningkatkan profesionalitas. Hal ini bisa dilakukan dengan meningkatkan kompetensi guru melalui MGMP, seminar ataupun forum yang lainnya baik formal maupun non formal. Dengan

peningkatan kompetensi tersebut akan mendorong para guru untuk melaksanakan tugas yang lebih baik sesuai dengan tuntutan profesionalnya.

Kedua, kepala sekolah hendaknya memiliki kepekaan terhadap kebutuhan dan kemampuan yang dimiliki para gurunya. Di samping kepekaan tersebut juga harus mampu mempertimbangkan hukuman dan imbalan yang diberikan kepada para guru sehingga memacu untuk meraih prestasi yang lebih baik dari apa yang telah dilakukan sebelumnya.

Ketiga, memberikan penghargaan kepada guru yang mampu menunjukkan prestasi yang baik sehingga akan tumbuh kompetisi yang sehat antar guru untuk berprestasi sehingga dapat meningkatkan kinerja para guru yang akhirnya berujung pada peningkatan capaian hasil pendidikan di sekolah.

Upaya Peningkatan Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan faktor yang memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini bisa dilihat dari besarnya kontribusi yang diberikan oleh

variabel budaya organisasi terhadap kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar, kontribusi ini menandakan pentingnya mengembangkan budaya organisasi yang kondusif dalam rangka meningkatkan kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar. Berikut ini beberapa hal yang dapat dilakukan dalam rangka menciptakan budaya organisasi yang kondusif.

Pertama, kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah hendaknya mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman, aman, dan penuh rasa kekeluargaan. Kepala sekolah hendaknya juga memberikan keteladanan dan tanggung jawab kepada seluruh komponen sekolah sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Dengan suasana yang seperti itu tentunya para guru akan merasa nyaman dan merasa mendapat perlindungan atas segala tindakannya dalam melaksanakan tugas baik sebagai seorang pribadi maupun sebagai tenaga profesional.

Kedua, semua warga sekolah, baik kepala sekolah, guru dan pegawai secara bersama-sama menciptakan budaya kerja yang

kondusif dengan cara selalu menjalin kerjasama dan saling menghargai satu sama lain, serta membina toleransi terhadap semua warga sekolah.

Saran-Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang dikemukakan sebelumnya, dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut.

- 1) Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah hendaknya berupaya meningkatkan efektifitas kememimpinannya dan menyesuaikan kepemimpinannya dengan tingkat kematangan guru. Dalam memberikan tugas kepada bawahan kepala sekolah harus betul betul memperhatikan tingkat kemauan dan kemampuan bawahan. Dengan pemahaman tersebut sehingga kepala sekolah bisa menerapkan gaya yang sesuai dengan kondisi bawahan. Pemilihan terhadap gaya kepemimpinan harus betul-betul didasari oleh tingkat kematangan bawahan. Gaya kepemimpinan instruksi misalnya akan cocok bila bawahan pada tingkat

kematangan dengan kemampuan dan kemauan rendah. Gaya konsultasi akan sangat tepat diterapkan bila bawahan berada pada tingkat kematangan dengan kemauan tinggi kemampuan rendah. Gaya partisipasi cocok diterapkan pada kondisi bawahan dengan tingkat kemauan rendah dan berkemampuan tinggi. Sedangkan gaya delegatif akan tepat diterapkan pada kondisi bawahan dengan tingkan kemampuan dan kemauannya tinggi. Melihat bahwa tingkat kinerja guru di Lingkungan PR Saraswati Denpasar yang sudah berada pada kondisi sangat baik, maka akan lebih tepat kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan delegatif. Karena dari persepsi para guru bahwa kepala sekolah masih menerapkan gaya kepemimpinan yang berimbang. Walaupun menurut para guru kepala sekolah sudah menunjukkan kecendrungan paling tinggi menerapkan gaya delegatif namun menurut penulis masih perlu ditingkatkan karena

kontribusi dari perilaku kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan hasil yang belum optimal.

- 2) Kepala sekolah harus mampu mempertahankan atau bahkan mendorong para guru untuk meningkatkan motivasi berprestasinya dalam menjalankan tugas profesionalnya karena dari hasil penelitian mengatakan bahwa motivasi berprestasi guru di Lingkungan PR Saraswati Denpasar sudah berada pada kondisi yang baik dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru. Dalam hal ini kepala sekolah memberi kesempatan yang luas bagi bawahan untuk mengembangkan potensi dirinya dan menunjukkan keunggulannya dari yang lain. Kepala sekolah juga memberi kepercayaan kepada bawahan untuk menyelesaikan tugas dengan baik tanpa terlalu banyak campur tangan kepala sekolah. Memberikan tugas yang menantang, sehingga bisa

menimbulkan percaya diri yang kuat pada bawahan. Kepala sekolah menuntut bawahan untuk bertanggung jawab secara penuh terhadap tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

- 3) Kepala sekolah harus mampu menciptakan budaya organisasi yang kondusif sehingga menimbulkan rasa aman dan nyaman bagi para guru untuk melaksakan tugas di sekolah tersebut. Hal ini sangat mutlak perlu diperbaiki oleh kepala sekolah. Hal-hal yang bisa dilakukan adalah dengan selalu menunjukkan keteladanan yang baik tentang perilaku maupun kinerja yang patut dicontoh baik yang bersumber dari kepala sekolah sendiri maupun dari guru atau staf pegawai. Memberi kesempatan kepada semua pihak yang ada di sekolah untuk merasa bertanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menghargai keberadaan setiap individu untuk mengembangkan diri sesuai dengan potensi yang dimiliki. Membuat tata aturan yang

membuat semua pihak merasa nyaman dan aman untuk melaksanakan tugas tanpa merasa ada yang dibebani. Selalu mendukung setiap inovasi yang tumbuh dari bawahan. Memberikan hadiah dan penghargaan bagi mereka yang mampu berprestasi sehingga merangsang komponen yang lain untuk mengembangkan diri. Menghargai segala perbedaan yang ada baik itu pendapat, sosial, agama dan meramu menjadi sesuatu yang harmonis yang menambah keindahan sekolah. Menyelenggarakan even-even tertentu yang menumbuhkan rasa cinta dan bangga terhadap sekolah. Memperbaiki penerapan tata aturan di sekolah. menerapkan aturan yang sama bagi guru, staf sekolah dan siswa artinya tidak pilih kasih dalam penerapan aturan, melakukan kontrol yang lebih maksimal terhadap kegiatan pembelajaran, melaksanakan kontrol secara berkesinambungan yang

dilakukan oleh orang-orang yang ditugaskan melakukan kontrol.

- 4) Para guru agar selalu meningkatkan kompetensinya. Kompetensi yang dimaksud disini meliputi: (a) kompetensi pedagogik yaitu kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik misalnya dengan cara sering mengikuti MGMP, seminar, lokakarya khususnya tentang cara mengelola pembelajaran, (b) kompetensi kepribadian, yaitu kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, berwibawa serta menunjukkan keteladanan kepada peserta didik, (c) kompetensi sosial, yaitu kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali siswa dan masyarakat, dan (d) kompetensi profesional yaitu kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam dengan cara meningkatkan kemampuan akademik, membaca buku dan mengikuti

perkembangan teknologi dan informatika.

- 5) Peneliti lain, hendaknya dapat mengembangkan penelitian yang sejenis karena dalam penelitian ini hanya diteliti variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi berprestasi dan budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja guru SD di Lingkungan PR Saraswati Denpasar.

DAFTAR RUJUKAN

- Arya Putra, I Gede, 2005. *Kontribusi Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah. Iklim Kerja Sekolah, dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 3 Singaraja*. Tesis: tidak dipublikasikan.
- Bawa Suarya, I Gusti Made, 2009. *Kontribusi Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru-Guru SMK Negeri Se-Kabupaten Badung*. Tesis: Program Pasca Sarjana Undiksha Singaraja: tidak dipublikasikan.
- Candiasa, I Made, 2004. *Analisis Butir Disertai Aplikasi dengan Iteaman, Bigsteps dan SPSS*. Singaraja: IKIP Negeri Singaraja.
- Danim, Sudarwan, 2003. *Menjadi Komunitas Pembelajaran. Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta : PT.Bumi Aksara.
- Danim, 2004. *Motivasi, Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok*. Jakarta : PT.Rineka Cipta.
- Degeng, I.N.S. 2000. *Ilmu Pengajaran Taksonomi Variabel*. Jakarta: Depdiknas Dikti. P2LPTK.
- Depdikdud, 1995. *Petunjuk Teknis Ketentuan Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*. Jakarta: Depdikbud.
- Depdiknas, 2004. *Standar Kompetensi Guru Sekolah Menengah Pertama*. Jakarta: Depdiknas.
- Depdiknas, 2006. *UU RI Saraswati 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: BP Cipta Jaya.
- Gomes, F.C. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hadi, Sutrisno, 2004. *Analisis Regresi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hamalik, Oemar, 2002. *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan*

- Pendekatan Sistem*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Helpin, A.W. 1971. *Theory and Research in Administrasion*. New York: The Macmillan Company.
- Hoy, K.W. & Miskel, C.G. 1987. *Education Administrasion: Theory, Research and Practice*. New York: Random Home.
- Husaini Usman, 2006. *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Jagra, I Wayan Gede, 2007. *Positioning Kepemimpinan Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Berstandar Nasional di Kota Denpasar (Studi Korelasi Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Kejuruan di Kota Denpasar)*. Singaraja: Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha. Tesis tidak dipublikasikan.
- Kadis, 2003. *Kontribusi Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMU Negeri Kabupaten Belitar*. Malang: Tesis tidak dipublikasikan.
- Karmidi, Andri, 2003. *Kontribusi Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMU Negeri di Kota Malang*. Malang: Tesis tidak diterbitkan.
- Kartono, Kartini, 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Komariah, Aan, dan Capi Triatna, 2006. *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Landy, F.J & Faar, J.L. 1983. *The Measurement of Work Performance: Method, Theory and Aplications*. San Diego: Academic Press, Inc.
- Magginson, L.C. Franklin, G.M. & Byrd, M.J. 1995. *Human Resources Managemen*. Houston: Dame Publishing.
- Maslow, A.H. 1992. *Motivation and Personality*. New York: Harper and Brother. Publisher.
- Muhadjir, N. 1992. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Yogyakarta : Rake Sarasin.
- Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah. Konsep, Startegi, dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. 2000. *Manajemen Strategik Organisasi; Non-Profit Bidang Pemerintahan*

- dengan *Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Nugroho, Bhuono Agung, 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: C.V. Andi Offset.
- Owen, R.G. 1991. *Organization Behavior in Education*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Perni, Ni Nyoman. 2005. *Hubungan antara Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Agama Hindhu SMA/SMK Kota Denpasar*. Tesis: Program Pasca Sarjana Undiksha Singaraja: tidak dipublikasikan.
- Robbins. S.P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications. Seventh Edition*. Jakarta : PT Prenhallindo.
- Safari,2004. *Penilaian Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Pusat Penilaian pendidikan Balitbang Diknas, DepOdiknas.
- Sagala, Syaiful, 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat; Startegi Memenangkan Persaingan Mutu*. PT Nimas Multima.
- Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Slavin, T. 1994. *Profesional in Bureucracies*. Chicago: Chicago Press.
- Smith, H.P. 1976. *Psycology in Teaching (2nd)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Stoner, James, A.F. At al. 2000. *Manajemen*. Terjemahan Alexander Sindoro. *Management*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Sudjana, S.H.D. 2000. *Manajemen Program Pendidikan: Untuk Pendidikan Luar Sekolah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Falah Production.
- Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kulitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2009. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Suhertian, P.A. 1995. *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2003. *Landasan Psikologi Proses*

- Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Supriadi, 2001. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adicita karya Nusa.
- Sutisna, Oteng. 1985. *Administrasi Pendidikan: Dasar, Teori untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Sutisna, 1993. *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis dan Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Taliziduhu, Ndraha. 2003. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tambunan, Emil H. 2005. *Kunci Sukses dalam Manajemen dan Kepemimpinan*. Bandung: Indonesia Publishing House.
- Thoha Miftah. 1983. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumodjo, 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wahjosumodjo, 2001. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi, Djoko S. Abdul Madjid. 2000. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Uhamka Press.
- Wexley, Kenneth N. dan Gary A. Yuki. 2003. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Terjemahan Muh. Shobaruddin. *Organizational Behavior and Personal Phsycology*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Winardi, J. 2002. *Motivasi & Pemasalahan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Winarsunu, Tulus, 2002. *Statistik Dalam Penelitian Psikologi Pendidikan*. Malang: Universitas Muhamadyah malang.