

KONTRIBUSI KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI BERPRESTASI GURU TERHADAP KINERJA GURU SD DI GUGUS VIII KECAMATAN SUKASADA

Oleh : I Ketut Partama¹, Natajaya^{1,2}, Rasben Dantes^{2,3}
Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana
Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja, Indonesia

e-mail: [ketut partama@pasca.undiksha.ac.id](mailto:ketut.partama@pasca.undiksha.ac.id), [natajaya 52@yahoo.com](mailto:natajaya.52@yahoo.com), rasben.dantes@pasca.undiksha.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besaran kontribusi (1) kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru SD di Gugus VIII Kecamatan Sukasada (2) budaya organisasi terhadap kinerja guru SD (3) motivasi berprestasi guru terhadap kinerja guru SD, dan (4) secara bersama-sama antara Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi Guru terhadap kinerja guru SD di Gugus VIII Kecamatan Sukasada.

Populasi penelitian ini adalah guru SD di Gugus VIII Sukasada yang berjumlah 40 orang, 36 orang diambil sebagai sampel penelitian. Penelitian ini menggunakan rancangan *ex-post facto*. Penelitian melibatkan tiga variabel bebas, yakni : Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi Guru dan satu variabel terikat, yakni Kinerja Guru. Data dikumpulkan dengan kuesioner. Data dianalisis dengan menggunakan tehnik regresi ganda dan korelasi parsial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kemampuan manajerial kepala sekolah berkontribusi terhadap kinerja guru SD di Gugus VIII Kecamatan Sukasada dengan kontribusi sebesar 51,9 % dan sumbangan efektif sebesar 24,19 %, (2) budaya organisasi berkontribusi terhadap kinerja guru SD dengan kontribusi sebesar 66,6 % dan sumbangan efektif sebesar 37,7 %, (3) motivasi berprestasi guru berkontribusi terhadap kinerja guru SD dengan kontribusi sebesar 61,30 % dan sumbangan efektif sebesar 22,01 %, dan (4) secara bersama-sama antara Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi Guru berkontribusi terhadap kinerja guru SD di Gugus VIII Kecamatan Sukasada dengan kontribusi sebesar 83,9 %.

Kata kunci : kemampuan manajerial kepala sekolah, budaya organisasi, motivasi berprestasi guru, kinerja guru.

Abstract

This study aimed to determine the contribution is (1) the principal managerial skills to the performance of elementary school teachers in District VIII Sukasada Force (2) organizational culture on the performance of elementary school teachers (3) achievement motivation on the performance of elementary school teachers, and (4) jointly between Managerial ability Principal, Organizational Culture and Achievement Motivation teacher on the performance of elementary school teachers in Cluster VIII Sukasada District.

The study population was a primary school teacher in Cluster VIII Sukasada totaling 40 people. 36 people were taken as the study sample. This study uses *ex-post facto* design. The study involved three independent variables, namely: Managerial Ability Principal, Organizational Culture, Teachers Achievement Motivation and one dependent variable, the Teacher Performance. Data were collected by questionnaires. Data were analyzed by using the technique multiple regression and partial correlation.

The results showed that (1) the principal managerial skills to contribute to the performance of elementary school teachers in Cluster VIII District Sukasada with a contribution of 51.9% and the effective contribution of 24.19%, (2) organizational culture contribute to the performance of elementary school teachers with a contribution of 66.6% and the effective contribution of 37.7%, (3) achievement motivation of teachers contributing to the performance of elementary school teachers with a contribution of 61.30% and the effective contribution of 22.01% , and (4) jointly between Managerial ability Principal, Organizational Culture and Achievement Motivation teacher contribute to the performance of elementary school teachers in Cluster VIII District Sukasada with a contribution of 83.9%.

Keywords: principal managerial skills, organizational culture, achievement motivation, teacher, teacher performance.

PENDAHULUAN

Pembangunan sumber daya manusia melalui pendidikan di sekolah, merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh setiap insan pendidikan utamanya guru yang merupakan garda terdepan dalam dunia pendidikan. Guru secara fungsional tugas utamanya adalah memberikan layanan teknis kependidikan kepada peserta didik, oleh karenanya guru selalu dianggap pihak yang bertanggung jawab dalam operasi pendidikan di tingkat sekolah, sehingga ketika pendidikan dituding sebagai penyebab turunnya kualitas sumber daya manusia, maka secara langsung guru dianggap sebagai pihak yang paling bertanggung jawab.

Kinerja guru adalah usaha tertinggi yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai guru, dalam upaya mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan. Kinerja guru yang baik menurut Sahertian (1995) 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 menyusun 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) mengatakan untuk menjadi professional seorang guru dituntut memiliki lima 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 tanggungjawab terhadap pemantauan hasil belajar, (4) guru berpikir sistematis tentang apa yang diajarkan dan selalu belajar dari pengalaman, dan (5) guru menjadi bagian dari masyarakat belajar dilingkungan profesinya.

Kenyataan di lapangan peneliti menengarai kinerja guru-guru sekolah dasar (SD) di Gugus VIII Kecamatan Sukasada cenderung masih rendah. Berdasarkan hasil pengamatan dan

pemantauan di lapangan menunjukkan bahwa :

(1) Lima Kepala sekolah yang ada di gugus VIII Kecamatan Sukasada cenderung kurang mampu mengelola sekolah utamanya tentang administrasi. yang diindikasikan dengan seringnya terlambat mengirim laporan maupun data-data yang diminta oleh Dinas Pendidikan Kabupaten .

(2) Budaya organisasi pada sekolah dasar di gugus VIII Kecamatan Sukasada cenderung belum terpelihara dengan baik, hal ini diindikasikan oleh lemahnya kontrol / pengawasan langsung oleh para kepala sekolah khususnya yang berupa supervisi akademik maupun supervisi klinis belum diprogramkan dengan baik, hal ini terlihat ketika penulis selaku pengawas wilayah gugus VIII memeriksa guru yang mengajukan kenaikan pangkat, sedikit sekali diantara mereka yang mampu menyiapkan persyaratannya (terutama yang menyangkut bukti telah mendapat pemeriksaan dari Kepala Sekolah) ;

(3) Empat belas Kompetensi Guru sebagaimana dipublikasikan oleh badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) cenderung belum dipahami secara optimal, hal ini diindikasikan oleh hasil pemantauan peneliti terhadap dokumen /administrasi guru terutama RPP . belum ada RPP buatan guru sendiri (masih merupakan hasil kerja tim).

(4) Motivasi berprestasi guru cenderung masih rendah, hal ini diindikasikan oleh keengganan/penolakan sebagian besar guru ketika ditunjuk mengikuti seleksi guru teladan/ lomba guru berprestasi, dan kurangnya minat guru untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Diantara yang sudah melanjutkan, semata-mata atas dorongan/motivasi orang lain.

Secara teori manajemen ada beberapa variabel yang berkontribusi terhadap kinerja guru, diantaranya adalah Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi Guru..

Kemampuan yang disebut efektif adalah apabila pemimpin tersebut memiliki berbagai kemampuan. Depdiknas (2007)

menjabarkan kemampuan atau dimensi kompetensi manajerial kepala sekolah yang dikembangkan menjadi 16 kemampuan, yaitu : (1) Menyusun perencanaan sekolah /madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan; (2) Mengembangkan organisasi sekolah /madrasah sesuai dengan kebutuhan; (3) Memimpin sekolah /madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah /madrasah secara optimal; (4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah /madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif; (5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah /madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah /madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (8) Mengelola hubungan sekolah /madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah /madrasah; (9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik; (10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (11) Mengelola keuangan sekolah /madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien; (12) Mengelola ketatausahaan sekolah /madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah /madrasah; (13) Mengelola unit layanan khusus sekolah dasar/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah /madrasah; (14) Mengelola sistem informasi sekolah /madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah /madrasah; dan (16) Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah /madrasah dengan prosedur yang tepat, serta melaksanakan tindak lanjutnya. Gibson (1983) mengatakan bahwa kemampuan

menunjukkan potensi seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan, mungkin kemampuan itu dilaksanakan atau mungkin tidak. Kemampuan berhubungan erat dengan dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan pekerjaan dan bukan yang ingin dilakukannya.

Berdasarkan penjabaran kemampuan atau dimensi manajerial kepala sekolah oleh Depdiknas dan pendapat Gibson maka dapat diambil kesimpulan bahwa kemampuan adalah kualifikasi potensi seseorang untuk melakukan tugas atau pekerjaannya. Apabila dikaitkan dengan kemampuan kepala sekolah maka kemampuan adalah kualifikasi potensi yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kesamaan dari semua bentuk tujuan dari organisasi kerja, adalah diperlukannya seorang manajer bagi sekelompok orang dalam mencapai suatu tujuan, yang dapat bekerja secara efektif dalam organisasi. Para Manajer harus memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan struktur organisasi. Terry (dalam Manulang, 1992) mendefinisikan bahwa manajemen adalah kolektifitas orang-orang yang melakukan proses manajemen. Jadi dengan kata lain, segenap orang-orang yang melakukan aktifitas manajemen dalam suatu badan (organisasi) tertentu disebut manajemen. Sejalan dengan pendapat tersebut Thoha (2002) menyatakan bahwa manajemen adalah suatu proses pencapaian tujuan organisasi. Disampaikan pula bahwa manajer adalah seperti aktor di panggung teater, ia bisa memainkan peranannya sebagai kewajiban yang tidak boleh tidak harus dimainkan. Ensiklopedia' Administrasi dalam Soekarno (1996) merumuskan bahwa manajemen adalah segenap perbuatan menggerakkan sekelompok orang dan menggerakkan fasilitas dalam suatu usaha kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan penjelasan di atas maka yang dimaksud dengan kemampuan manajerial kepala sekolah dalam penelitian ini adalah performansi tipikal seseorang atau dalam hal ini kepala sekolah dalam

menerapkan fungsi-fungsi manajerial yang dikembangkan. .

Kemudian Variabel lainnya adalah Budaya Organisasi. Menurut Taliziduhu Ndraha (2003), istilah budaya organisasi dan budaya perusahaan adalah terjemahan dari bahasa Inggris *Organization Culture* (OC) dan *Cooperative Culture* (CC). Budaya organisasi muncul dalam dua tingkatan yang diilustrasikan seperti gunung es. Di bagian atas dapat dilihat seperti simbol-simbol, upacara-upacara, cerita-cerita, slogan-slogan, tingkah laku dan penampilan fisik. Tetapi di bagian lain mencakup nilai-nilai yang lebih dalam dari anggota organisasi. Nilai-nilai yang dimaksud seperti asumsi, kepercayaan, sikap dan proses berfikir adalah budaya yang sebenarnya ada jauh lebih banyak dan lebih dalam, dalam suatu organisasi. Robbins (*Essentials of Organizational Behavior*, 1988) dalam Aan Komariah (2004) mendefinisikan " *Organization culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the Organization from other organizations* " (budaya organisasi merupakan sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi yang satu dengan organisasi lainnya). Budaya organisasi merupakan perpaduan nilai-nilai, keyakinan, asumsi-asumsi, pemahaman, dan harapan yang diyakini oleh anggota organisasi atau kelompok serta dijadikan pedoman bagi perilaku dan pemecahan masalah yang mereka hadapi.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, maka yang dimaksud dengan Budaya organisasi dalam penelitian ini adalah budaya kerja dari organisasi sekolah yang meliputi kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang pada suatu sekolah yang dipersepsikan oleh para guru mengenai budaya kerja yang ada di lingkungan kerjanya yang dapat mempengaruhi kinerja mereka, yang dapat diukur dari persepsi guru-guru terhadap karakteristik budaya organisasi, yang meliputi nilai-nilai, keteladanan, tanggungjawab, kebersamaan, otonomi individu, tata aturan, dukungan,

identitas, hadiah/penghargaan, toleransi konflik, toleransi resiko dan upacara.

Variabel yang terakhir adalah Motivasi Berprestasi Guru. McClelland (dalam Danim, 2004) mengartikan motivasi berprestasi sebagai usaha untuk mencapai kesuksesan dalam persaingan dengan perpedoman pada ukuran standar keunggulan tertentu. Ukuran keunggulan berupa prestasi kerja tersebut, juga berupa prestasi kerja yang tertinggi yang pernah dicapai sebelumnya.. Safari (2004) mengartikan motivasi berprestasi sebagai kekuatan yang mendorong seseorang untuk berbuat yang lebih baik dari apa yang pernah diperbuat sebelumnya maupun yang diperbuat atau diraih orang lain. Motivasi dipandang sebagai dorongan mental yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku manusia termasuk perilaku manusia berprestasi. Dalam motivasi terkandung adanya keinginan, harapan, kebutuhan, tujuan, sasaran dan insentif. Kesadaran kejiwaan inilah yang mengaktifkan, menggerakkan, menyalurkan dan mengarahkan sikap dan perilaku individu untuk berprestasi dalam karya dan karirnya. Ada tiga komponen utama dalam motivasi, yaitu : (1) kebutuhan, (2) dorongan, dan (3) tujuan. Kebutuhan terjadi bila individu merasa ada ketidakseimbangan antara apa yang ia miliki dengan apa yang ia harapkan

Berdasarkan penjelasan di atas, maka yang dimaksud dengan Motivasi berprestasi guru dalam penelitian ini adalah motivasi yang mendorong guru untuk berbuat lebih unggul dari apa yang pernah dibuat atau diraih sebelumnya oleh guru lainnya yang dapat diukur melalui : (1) berusaha unggul, (2) menyelesaikan tugas dengan baik, (3) bekerja berencana, (4) menyukai tantangan, (5) percaya diri, (6) menerima tanggung jawab pribadi untuk sukses, (7) menyukai situasi pekerjaan dengan tanggung jawab pribadi, umpan balik dan resiko tingkat menengah.

Hoy dan Miskel (1987) mengatakan konsep kinerja merupakan kemampuan melaksanakan tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan sikap, pengetahuan,

keterampilan, dan motivasi bekerja. Dari pengertian ini dapat dikatakan bahwa, kinerja diarahkan pada hasil kerja yang nyata dan jelas dari suatu organisasi, atau kinerja seseorang merupakan hasil kulminasi dari tiga elemen, yaitu : kemampuan, usaha dan kondisi eksternal. Kemampuan merupakan bahan mentah yang dibawa oleh pekerja, berupa keterampilan, pengetahuan, pengalaman dan kecakapan-kecakapan teknis. Supriadi (2001) mengatakan guru yang memiliki kinerja yang baik adalah guru yang professional. Lebih lanjut dikatakan, guru yang professional harus memiliki lima hal, yaitu : (1) Memiliki komitmen tinggi terhadap siswa dan proses pembelajaran, (2) guru menguasai dengan baik bidang pelajaran yang diajarkannya, serta memiliki teknik dan metode pengajaran yang sesuai dengan materi yang diajarkan, (3) guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa, menguasai berbagai teknik evaluasi, (4) guru selalu mengadakan refleksi dan koreksi diri dan mampu berpikir secara sistematis tentang apa yang dilakukannya dan bisa belajar dari pengalamannya, dan (5) guru harus merasa bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan kerjanya. Hamalik (2002) mengemukakan 10 profil kemampuan dasar guru, yang meliputi : (1) kemampuan menguasai bahan ajar, (2) kemampuan mengelola program belajar-mengajar, (3) kemampuan mengelola kelas dengan pengalaman belajar, (4) kemampuan menggunakan media dan sumber belajar dengan pengalaman belajar, (5) kemampuan menguasai landasan-landasan pendidikan dengan pengalaman belajar, (6) kemampuan mengelola interaksi belajar mengajar dengan pengalaman belajar, (7) kemampuan menilai prestasi siswa dengan pengalaman belajar, (8) kemampuan mengenal fungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan, (9) kemampuan mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah dengan pengalaman belajar, dan (10) kemampuan memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran. Sejalan dengan pendapat di atas, Depdikbud (1995) mengemukakan , bahwa

guru yang memiliki kinerja tinggi adalah guru yang memiliki sepuluh kemampuan dasar professional. Kemampuan professional 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 fungsi dan program layanan dan bimbingan penyuluhan, (9) kemampuan mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, dan (10) kemampuan menganalisis hasil-hasil penelitian pendidikan dan mengimplementasikan dalam prose pembelajaran.

Berdasarkan penjelasan di atas maka yang dimaksud dengan kinerja guru dalam penelitian ini adalah kemampuan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran bagi guru mata pelajaran atau guru kelas, yang meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi dan menilai, menganalisis hasil penilaian, dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian dalam menerapkan 4 (empat) domain kompetensi yang harus dimiliki oleh guru sesuai dengan Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan di atas, dan juga berdasarkan hasil pengamatan dan pemantauan yang dilakukan, maka dapat dikemukakan identifikasi masalah-masalah sebagai berikut :

- 1) Sebagian besar guru SD di Gugus VIII Kecamatan Sukasada, kemampuannya cenderung masih rendah yang diindikasikan oleh kurang mampunya para guru tersebut dalam membuat RPP. (hasil pemantauan dokumen /administrasi guru).
- 2). Motivasi berprestasi sebagian guru SD di Gugus VIII Kecamatan Sukasada

- cenderung masih rendah yang diindikasikan oleh sikap penolakan ketika ditunjuk mengikuti lomba guru berprestasi, dan sedikit sekali diantara guru yang sudah melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi atas kemauan sendiri (hasil pengamatan berupa wawancara).
- 3). Masih ada beberapa guru SD di Gugus VIII Kecamatan Sukasada yang cenderung berperilaku/bersikap dingin terhadap lingkungan, yang diindikasikan dengan tidak terlibatnya para guru secara optimal ketika diadakan pertemuan/rapat dengan orang tua wali murid. Ditenggarai banyak guru yang kurang bersahabat dengan masyarakat/ wali murid.
 - 4). Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengelola sumber daya sekolah terutama sumber daya fisik , cenderung pengelolaannya belum efektif dan efisien. Hal ini diindikasikan dengan kurang terpeliharanya dengan baik inventaris sekolah terutama meja dan kursi belajar siswa, dan kurang tertatanya halaman sekolah. (hasil pengamatan).
 - 5). Para Kepala sekolah di gugus VIII Kecamatan Sukasada ditenggarai belum mampu mengembangkan kemampuan manajerialnya , seperti apa yang diamanatkan oleh Permendiknas No. 13 tahun 2007, terutama yang menyangkut pengelolaan hubungan sekolah/madrasah dengan dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah /madrasah (yang berupa dana partisipasi), serta melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program sekolah /madrasah dengan prosedur yang tepat , serta melaksanakan tindak lanjutnya.
 - 6). Budaya organisasi / budaya kerja organisasi lima sekolah dasar di Gugus VIII cenderung belum terpelihara dengan baik . Hal ini diindikasikan oleh sikap disiplin dari sebagian besar guru masih rendah terutama disiplin waktu. Waktu kehadiran di sekolah dan waktu

kehadiran di dalam kelas ketika mengajar sering molor/tidak tepat waktu. (hasil pengamatan dan pemantauan).

- 7). Supervisi akademik maupun klinis oleh sebagian besar Kepala sekolah di Gugus VIII Sukasada cenderung belum efektif. Hal ini diindikasikan dengan sedikit sekali diantara kepala sekolah yang melaksanakan supervisi kepada guru, karena belum membuat program. (hasil pemantauan dokumen).
- 8). Sarana dan prasarana pada lima sekolah dasar di gugus VIII sebagian besar belum terpelihara dengan baik. Hal ini diindikasikan dengan adanya bangku belajar siswa yang rusak dalam kategori rusak ringan tidak diadakan perbaikan dengan alasan kekurangan dana . (Pemantauan hasil wawancara).

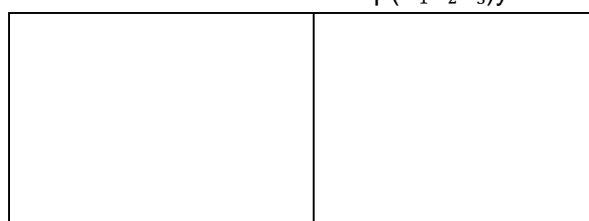
Bertolak dari identifikasi masalah di atas, sesungguhnya banyak masalah yang muncul , Namun untuk meneliti masalah itu dalam satu penelitian hampir tidak mungkin dapat dilakukan . Pembatasan masalah perlu mempertimbangkan berbagai faktor, antara lain : luasnya masalah, keterbatasan waktu, biaya dan kemampuan yang ada, maka peneliti membatasi ruang lingkup subyek penelitian dan variabel penelitiannya.

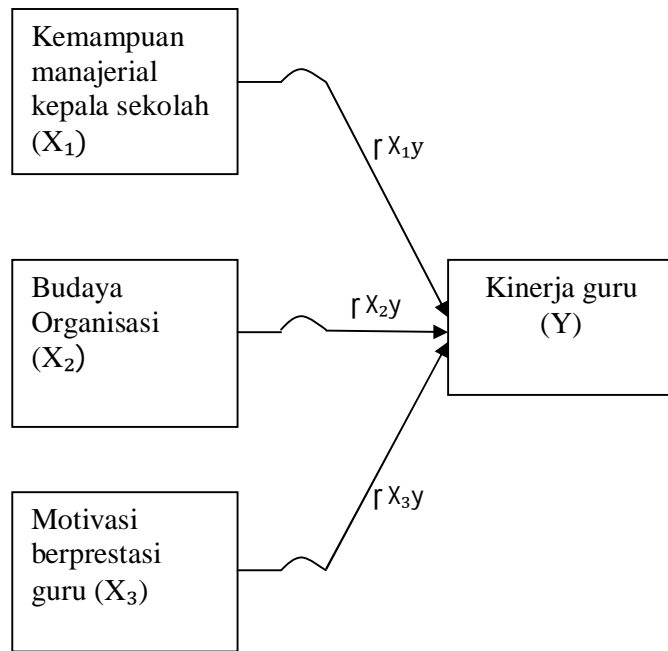
Dalam penelitian ini dibatasi masalahnya pada deskripsi kecenderungan setiap variabel, yaitu hanya untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel kompetensi manajerial kepala sekolah, kontribusi variabel budaya organisasi dan kontribusi variabel motivasi berprestasi guru terhadap kinerja guru, khususnya guru SD di gugus VIII Kecamatan Sukasada.

Kerangka Berfikir Penelitian

Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi Guru diduga berkontribusi terhadap kinerja guru. Kontribusi tersebut dapat digambarkan pada paradigma berikut :

$$f (X_1 X_2 X_3) y$$





METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah "**ex post facto**" karena dalam penelitian ini tidak dilakukan perlakuan atau manipulasi terhadap ubahan-variabel penelitian. Penelitian hanya mengungkapkan data berdasarkan hasil pengukuran pada gejala yang telah ada secara wajar pada diri responden. Kerlinger memberikan batasan penelitian "**ex post facto**" adalah penyelidikan empiris sistematis dimana ilmuwan tidak mengendalikan variabel bebas secara langsung karena perwujudan variabel tersebut telah terjadi, atau karena variabel tersebut pada dasarnya memang tidak dimanipulasi.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri dari empat variabel yang terdiri dari tiga variabel bebas pertama (X_1) kemampuan manajerial kepala sekolah dan variabel bebas kedua (X_2) Budaya Organisasi dan variabel bebas ketiga (X_3) motivasi berprestasi dan variabel terikat (Y) kinerja guru.

Sebagai populasi dalam penelitian ini adalah semua guru SD di Gugus VIII Kecamatan Sukasada yang berstatus pegawai negeri sipil dengan jumlah 40 orang. Jumlah anggota sampel atau ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada tabel Krejcie dan Morgan,

karena dengan menggunakan tabel ini akan memperoleh jumlah atau ukuran sampel yang memiliki taraf kesalahan 5% atau memiliki taraf kepercayaan 95% terhadap populasi (Sigiyono, 2002). Dengan demikian jumlah anggota sampel yang digunakan adalah 36 orang. Teknik sampling yang digunakan untuk mengambil sampel adalah teknik *simple random sampling*, yaitu sampel diambil secara random.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

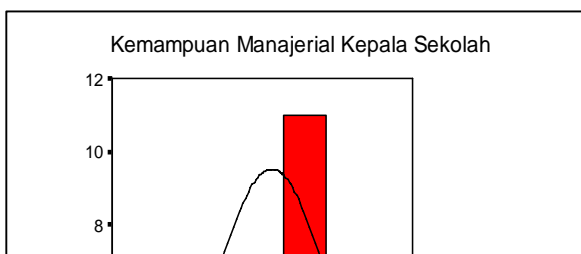
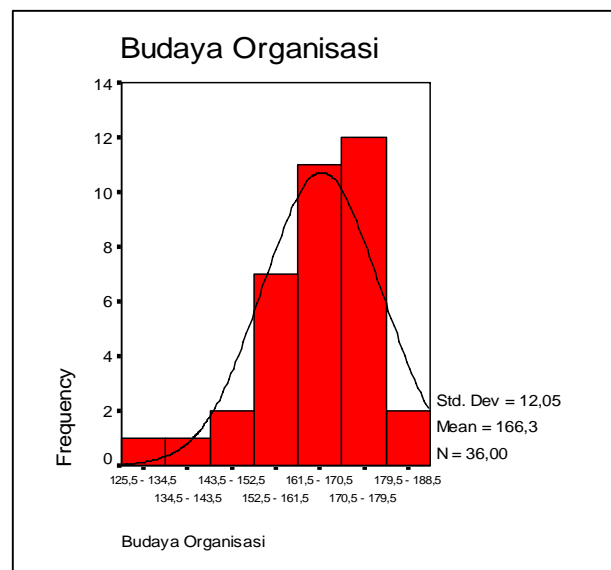
Hasil analisis korelasi dan regresi pada penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) terdapat korelasi yang positif dan signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah (X_1) dan kinerja guru (Y), dengan persamaan garis regresi $\hat{Y} = 108,187 + 0,537 X_1$, dengan koefisien korelasi 0,721, kontribusi kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah sebesar 51,9%, dan sumbangan efektif (SE) kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 24,19 %. (2) terdapat korelasi yang positif dan signifikan antara budaya organisasi (X_2) dan kinerja guru (Y), dengan persamaan garis regresi $\hat{Y} = 49,498 + 0,988 X_2$ dengan koefisien korelasi 0,816, kontribusi yang diberikan supervisi pembelajaran terhadap kinerja guru adalah sebesar 66,6%, dan sumbangan efektif (SE) variabel Budaya Organisasi terhadap kinerja guru sebesar 37,70%. (3) terdapat korelasi yang positif dan signifikan antara motivasi berprestasi guru (X_3) dan kinerja guru (Y), dengan persamaan garis regresi $\hat{Y} = 110,064 + 0,685 X_3$ dengan koefisien korelasi 0,783, kontribusi yang diberikan iklim organisasi terhadap kinerja guru adalah sebesar 61,3%, dan sumbangan Efektif (SE) variabel motivasi berprestasi guru terhadap kinerja guru sebesar 22,01 %. (4) terdapat korelasi yang positif dan signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah (X_1), budaya organisasi (X_2), motivasi berprestasi guru (X_3) secara bersama-sama dengan kinerja guru (Y) dengan persamaan garis regresi $\hat{Y} = 34,388 + 0,250 X_1 + 0,559 X_2 + 0,246 X_3$, dengan koefisien korelasi 0,916, dan

kontribusi yang diberikan ketiga variabel tersebut terhadap kinerja guru adalah sebesar 83,9%.

Penelitian ini juga menghasilkan kontribusi murni antara kemampuan manajerial kepala sekolah, Budaya Organisasi dan motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru yang diperoleh melalui analisis korelasi parsial jenjang kedua. Hasil yang diperoleh adalah : (1) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru dengan mengendalikan variabel Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi Guru ($r_{1y.23}=0,562$, $\rho<0,05$) dengan kontribusi parsial sebesar 31,56%, (2) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru dengan mengendalikan variabel Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi Guru ($r_{2y.13}=0,641$, $\rho<0,05$) dengan kontribusi parsial sebesar 41,04%, dan (3) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara Motivasi Berprestasi Guru dengan Kinerja Guru dengan mengendalikan variabel Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi ($r_{3y.12} = 0,433$ ($\rho<0,05$)) dengan kontribusi parsial sebesar 18,73%.

Dapat disimpulkan bahwa sebelum dan setelah diadakan pengendalian, terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi Guru secara simultan maupun secara terpisah dengan Kinerja Guru SD di gugus VIII kecamatan Sukasada. Atas dasar tersebut, variabel Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi Guru dapat dijadikan prediktor kecenderungan Kinerja Guru SD di gugus VIII Kecamatan Sukasada.

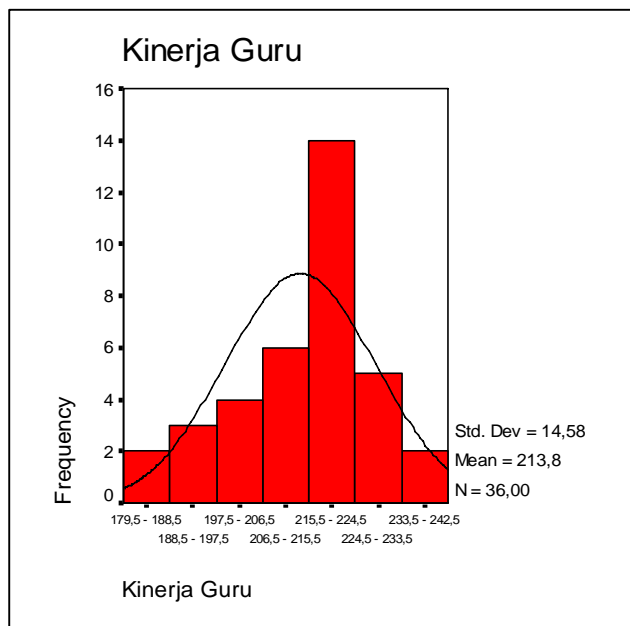
Berikut ini disajikan grafik histogram distribusi frekwensi variabel :



regresi $\hat{Y}=49,498+0,988X_2$ dengan kontribusi 66,6% dan sumbangan efektif sebesar 37,7%,

(3). terdapat kontribusi yang positif dan signifikan motivasi berprestasi guru terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi $\hat{Y}=110,064+0,685X_3$ dengan kontribusi 61,30% dan sumbangan efektif sebesar 22,01%, dan

(4). terdapat kontribusi yang positif dan signifikan secara bersama-sama kemampuan manajerial kepala sekolah, Budaya Organisasi dan motivasi berprestasi guru terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi $\hat{Y}=34,388+0,250X_1+0,559X_2+0,246X_3$ dengan kontribusi 83,9%.



SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa:

- (1). terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi $\hat{Y}=108,187+0,537X_1$ dengan kontribusi 51,9% dan sumbangan efektif sebesar 24,19%,
- (2). terdapat kontribusi yang positif dan signifikan Budaya Organisasi terhadap kinerja guru melalui persamaan garis

Berdasarkan hasil penelitian diketahui gambaran nyata bahwa variabel prediktor yang diteliti, yakni Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi Guru baik secara terpisah maupun secara simultan berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru SD di Gugus VIII Kecamatan Sukasada. Karena itu dapat diimplikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja guru tiga faktor itu perlu ditingkatkan, yaitu Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi Guru dengan melaksanakan berbagai upaya/usaha secara nyata.

Langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk dapat meningkatkan kemampuan manajerial kepala sekolah adalah : (1) mengadakan pendidikan dan pelatihan manajemen kepala sekolah sehingga ada semangat bagi kepala sekolah meningkatkan kemampuan manajerialnya, (2) menumbuhkan persepsi yang positif dan sama antara sekolah unggul maupun yang bukan unggul dalam hal peningkatan kemampuan manajerial kepala sekolah, (3) memberikan subsidi kepada kepala sekolah yang mempunyai keinginan untuk mengikuti studi lanjut terutama dalam bidang pendidikan manajemen modern, dan (4) membantu memberikan tenaga konsultan dalam bidang manajemen pendidikan pada masing-masing sekolah sehingga tenaga

konsultan ini dapat dijadikan mitra untuk meningkatkan kemampuan manajerial kepala sekolah.

Upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk memelihara dengan baik Budaya Organisasi adalah : (1) meningkatkan partisipasi guru dan pegawai dalam proses pemeliharaan, perestarian budaya organisasi terutama budaya kerja sekolah sehingga dengan tetap terpeliharanya budaya kerja tersebut sangat diharapkan para guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya senantiasa berpedoman pada nilai-nilai, norma-norma /aturan yang berlaku, (2) untuk memelihara Budaya Organisasi, seyogyanya seorang pemimpin dapat merubah kultur sekolah dari status quo kearah yang lebih dinamis, visioner dengan mengadakan perubahan pola pikir mempergunakan paradigm baru , seperti akuntabilitas, transparan, inovatif/kreatif dan peka/responsif terhadap isu yang berkembang, dan (3) mengumpulkan informasi yang relevan, mendiagnosis masalah-masalah dan mengidentifikasi strategi untuk membantu guru dalam mengatasi masalahnya

Upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi berprestasi guru adalah : (1) memperhatikan dan memahami kebutuhan guru, baik dalam kebutuhan sosial maupun kebutuhan meningkatka karier dan professional dengan memberikan kesempatan belajar, (2) mengidentifikasi tingkat kemampuan kerja guru secara berkesinambungan dan periodik. Apabila telah diidentifikasi tingkat kemampuan guru, maka pendelegasian tugas-tugas disesuaikan dengan tingkat kemampuan guru. Guru yang mempunyai tingkat kemampuan tinggi sebaiknya diberikan tugas-tugas yang tingkat kesulitannya paling tinggi, karena tugas-tugas yang tingkat kesulitannya tinggi akan memberikan tantangan bagi guru untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Guru yang mempunyai kemampuan sedang diberikan tugas dengan tingkat kesulitan sedang, dan guru yang mempunyai kemampuan rendah diberikan tugas dengan tingkat kesulitan yang paling rendah. Dengan demikian semua guru merasa mampu mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik

dan berhasil. Dengan keberhasilan tersebut guru akan mempunyai dorongan untuk mengerjakan tugas-tugas yang lebih sulit dan tentunya ingin selalu berhasil. Hal ini akan dapat menumbuhkan motivasi berprestasi yang yang tinggi, sehingga berdampak pada kinerjanya, (3) memberikan tanggung jawab secara penuh kepada guru atas tugas-tugasnya, sehingga guru akan berkeinginan menunjukkan kerja dan tanggung jawab yang terbaik mengungguli guru-guru yang lainnya, (4) memberikan umpan balik secara konkret atas tugas-tugas yang dibebankan kepada guru secara obyektif, sehingga guru berlomba-lomba untuk menunjukkan kinerja yang terbaik, dan (5) meningkatkan dorongan internal dan eksternal. Dorongan internal berupa hati nurani, keinginan, keyakinan dan upaya keras. Dorongan eksternal berupa pengaruh lingkungan luar dan ekspektasi.

SARAN

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut :

1) **Kepada Guru .** Hasil temuan menunjukkan bahwa kinerja guru SD di gugus VIII kecamatan sukasada belum optimal. Oleh karena itu ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh guru SD di gugus VIII Kecamatan Sukasada adalah : (1) berusaha secara maksimal meningkatkan kompetensi diri melalui membaca, mengikuti pelatihan dan studi lanjut, (2) bersikap positif terhadap profesi guru, (3) memiliki komitmen yang tinggi untuk mencerdaskan kehidupan bangsa,(4) melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai guru dengan rasa tulus ikhlas dan penuh kasih sayang terhadap peserta didik, (5) menumbuhkan rasa percaya diri dalam bertingkah laku, dan (6) menaruh harapan besar terhadap profesi guru yang akan dapat memberikan jaminan hidup layak dan bermartabat, sehingga ada usaha untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

2) **Kepada Kepala Sekolah.**

Hasil penelitian ini dapat dijadikan gambaran bahwa semua kepala sekolah SD di gugus VIII kecamatan sukasada perlu mengadakan perubahan-perubahan dalam manajerial, pengelolaan personalia, serta strategi baru guna dapat memelihara budaya organisasi, motivasi berprestasi guru sehingga berdampak pada kinerjanya. Menyeimbangkan motivasi internal dan eksternal dalam upaya meningkatkan kinerja guru.

3).**Kepada Praktisi dan Akademisi**

Perlu diadakan penelitian lebih lanjut tentang berbagai faktor yang diduga berkontribusi terhadap kinerja guru SD di gugus VIII Kecamatan sukasada. Variabel-variabel yang perlu dilibatkan antara lain kondisi geografis, etos kerja, insentif guru, harapan terhadap partisipasi pemangku kepentingan (*stakeholder*) dan sebagainya. Dengan dilibatkannya variabel-variabel tersebut akan menambah referensi dan dapat dimanfaatkan sebagai pijakan untuk melakukan perbaikan perbaikan guna meningkatkan kinerja guru SD di gugus VIII Kecamatan Sukasada.

Aan Komariah dan Cepi Triana. 2004. *Visionari Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Bandung : Bumi Aksara.

Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi, Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok*. Jakarta : PT.Rineke Cipta.

Depdikbud. 1995. *Petunjuk Teknis Ketentuan Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*. Jakarta : Depdikbud.

Depdiknas. 2007. *Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*. Jakarta : Depdiknas.

Gibson, Ivancevich, Donnely. 1997. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Terjemahan Nunuk Adriani. *Organization*, 8 Ed. 1995. Jakarta : Binaputra Aksara.

Hamalik, Oemar, 2002. *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem*, Jakarta : PT. Bumi Aksara

Hoy, K. W. & Miskel, C. G. 1987. *Education Administration : Theory, Research And Practice*. New York : Random Home.

Kementerian Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan. 2010. *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru (PK Guru)*. www.bermutuprofesi.org

Safaria, Triantoro. 2004. *Penilaian Berbasis Kompetensi*. Jakarta : Pusat Penilaian Pendidikan Balitbang Diknas, Depdiknas.

Sahertian, P. A 1995. *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.

Soekarno. 1996. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta : Miswar.

Supriadi. 2001. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta : Adicipta Karya Nusa.

Taliziduhu Ndraha, 2003. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Rineka Cipta.

Terry, R. George. 1993. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Diterjemahkan oleh Smith. Jakarta : Radar Jaya.

Thoha, Mifta. 1992. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : Rajawali.