

# ANALISIS FAKTOR KINERJA GURU DALAM ASPEK KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI KEPALA SEKOLAH SERTA KETERKAITANNYA DENGAN MOTIVASI KERJA GURU

Hamdan Juwaeni

Guru SD Muhammadiyah Surakarta, kangdidan@yahoo.com

**Abstract:** *This research aims to examine (1) the contribution level of leadership and communication of school principal on the teachers' performance through their motivation, (2) the contribution level of principal's leadership and communication on teachers' work motivation, and (3) the contribution level of teachers' work motivation on their performance. This research uses quantitative approach. Population used in this research was taken from elementary school teachers in UPT Dinas Dikpora, Jebres District, Surakarta: from the total number 762 teachers, 262 teachers were selected as the samples. The data were collected by using questionnaire. Path data analysis technique used in this research. These are the research results. (1) There is no any contribution of school principal's leadership and communication on the teachers' performance through their motivation, with result criteria  $< x = 0,035 < (0,405 \times 0,238) = 0,035 < 0,096$ , There is indirect Relationship pattern and  $> x = 0,161 > (0,405 \times 0,202) = 0,161 > 0,082$ , there is direct relationship pattern. (2) There is a positive contribution of the school principal's leadership and communication on teachers' work motivation; the result of  $>$ , is  $23,756 > 2,639$  with significant value  $< 0,05; 0,000$ . (3) There is a positive contribution of teachers' work motivation on their performance; the t-test analysis shows that  $6,922$  is  $> 1,989$  with p value (significance)  $< 0,05$ , yaitu  $0,000$ .*

**Keywords:** *leadership; communication; motivation; performance*

## Pendahuluan

Guru sebagai salah satu unsur terpenting dalam pendidikan di Indonesia saat ini memiliki banyak problem. Kompleksnya permasalahan guru di Indonesia diakibatkan oleh belum tertatanya manajemen/pengelolaan guru secara optimal termasuk dalam hal ini adalah manajemen kinerja guru. Penilaian kinerja guru (PKG) dan sertifikasi guru yang dilakukan oleh pemerintah, tujuan utamanya untuk meningkatkan kualitas guru, baik secara motivasi ataupun kinerja. Tetapi, pada kenyataannya belum sepenuhnya berpengaruh secara signifikan. Selain itu pembinaan guru selama ini belum secara komprehensif memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja.

kinerja atau *performance* merupa-

kan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2012: 95). Sedangkan motivasi adalah kumpulan proses psikologis yang menyebabkan pergerakan, arahan, dan kegigihan dari sikap sukarela yang mengarah pada tujuan (Kreitner dan Kinicki, 2008 : 210).

Seorang guru dapat bekerja secara profesional jika memiliki motivasi yang tinggi. Guru yang memiliki motivasi tinggi akan berusaha melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat, karena memiliki tujuan tertentu yang melatarbelakangi tindakannya. Motif tersebutlah yang menjadi pendorong, sehingga mau bekerja keras.

Berdasarkan hasil penelitian yang di-

lakukan oleh Semueil (2011: 84) : (1) untuk meningkatkan motivasi kerja guru maka kepala sekolah diharapkan dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi tempat kerja untuk membangun organisasi sekolah, (2) dalam rangka meningkatkan motivasi kerja guru perlu diperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan kebutuhan dan harapan para guru agar mereka mau bekerja dengan semangat dan tanggung jawab yang tinggi.

Kepala Sekolah sebagai pemimpin harus menguasai berbagai unsur. Di dalam kepemimpinan ada tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu manusia, sarana, dan tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan ketrampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya (Purwanto, 2009: 48). Hal yang terpenting bahwa melalui pendidikan kita menyiapkan tenaga-tenaga yang terampil, berkualitas, dan tenaga yang siap pakai memenuhi kebutuhan masyarakat bisnis dan industri serta masyarakat lainnya.

Selain itu Kepala Sekolah harus mempunyai kepribadian dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga. Kepemimpinan adalah bentuk-bentuk konkret dari jiwa pemimpin (Hikmat, 2011: 249). Salah satu bentuk konkret adalah sifat terampil dan berwibawa, serta cerdas dalam mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan tugas-tugas yang merupakan cita-cita dan tujuan yang ingin diraih oleh pemimpin.

Berdasarkan uraian dalam latar belakang masalah, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah: 1) adakah kontribusi kepemimpinan dan komunikasi kepala sekolah terhadap kinerja guru secara tak lang-

sung melalui motivasi kerja guru. 2) Adakah kontribusi kepemimpinan dan komunikasi kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru? 3) Adakah kontribusi motivasi kerja guru terhadap kinerja guru?

Penelitian bertujuan untuk menguji: 1) kontribusi kepemimpinan dan komunikasi kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru, 2) kontribusi kepemimpinan dan komunikasi kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru, 3) kontribusi motivasi kerja guru terhadap kinerja guru.

## Metode Penelitian

Jenis penelitian pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan desain analisis jalur (*path analysis*). Rancangan penelitian ini menempatkan kepemimpinan ( $X_1$ ), komunikasi kepala sekolah ( $X_2$ ) sebagai variabel independen, motivasi kerja guru ( $Y_1$ ) dan kinerja guru ( $Y_2$ ) sebagai variabel dependen. Penelitian ini mengkaji besaran kontribusi variabel ( $X_1$ ), ( $X_2$ ) terhadap ( $Y_2$ ) melalui ( $Y_1$ ).

Subjek penelitian ini adalah guru-guru sekolah dasar yang berada di UPT Dinas Dikpora Kecamatan Jebres Kota Surakarta, dengan jumlah populasi sebanyak 762 guru.

Teknik pengumpulan data menggunakan teknik *simple random sampling*, yaitu cara pengambilan sampel dari anggota populasi dengan cara acak tanpa memperhatikan strata (tingkatan) dalam anggota populasi. Hal ini dilakukan karena anggota populasi homogen (sejenis). Data diperoleh melalui angket berisi instrumen penelitian yang dibagikan kepada setiap responden. Adapun jumlah sampelnya sebanyak 262 responden yang diperoleh berdasarkan perhitungan menggunakan teknik Slovin, dengan tingkat kesalahan pengambilan sampel sebesar 5%.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Jalur (*Path Analysis*), dalam tehnik ini menggu-

nakan taraf signifikansi sebesar 5%. Analisis jalur yang digunakan yaitu Path Analisis model mediasi (dua jalur). Untuk menentukan persamaan garis regresi menggunakan bantuan program SPSS versi 17.0. Teknik digunakan untuk menguji besarnya kontribusi koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan antar variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y_1$  serta dampaknya kepada  $Y_2$ .

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

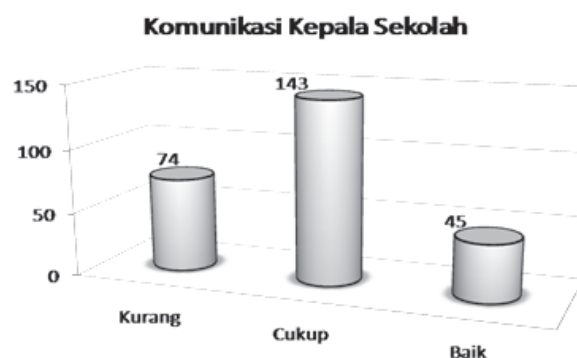
Berikut ini paparan data hasil penelitian, penulis mencoba untuk menganalisis dan membahasnya secara singkat. Tingkat kepemimpinan Kepala Sekolah SD di UPTD Dikpora Kecamatan Jebres Kota Surakarta dengan jumlah instrument 20 item diperoleh nilai tertinggi= 100; nilai terendah= 55; mean= 76,10; median= 76; modus= 70; dan standar deviasi = 7,573. Tingkat kepemimpinan Kepala Sekolah SD Se-UPTD Dikpora Kecamatan Jebres, dalam penelitian ini diperoleh 61% kategori cukup, 26% kategori kurang dan 13% kategori baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat kepemimpinan kepala sekolah lebih cenderung tinggi pada kategori cukup.



Gambar 1 Grafik Distribusi Frekwensi Kepemimpinan Kepala Sekolah

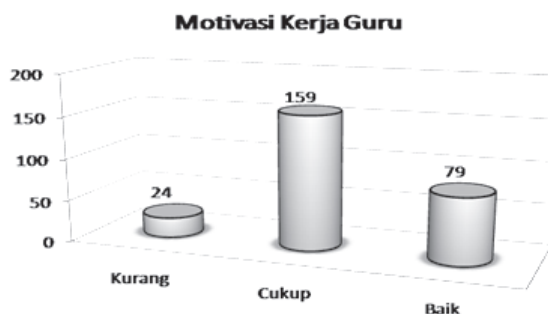
Tingkat komunikasi Kepala Sekolah SD di UPTD Dikpora Kecamatan Jebres Kota Surakarta dengan jumlah instrument 11 item diperoleh nilai tertinggi= 55; nilai teren-

dah = 29; mean= 41,71; median= 41; modus= 41; dan standar deviasi = 5,301. Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa tingkat komunikasi kepala sekolah berada pada kategori cukup yaitu sebesar 55%, kategori kurang 28% dan kategori baik 17% sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat komunikasi kepala sekolah lebih cenderung tinggi pada kategori cukup.



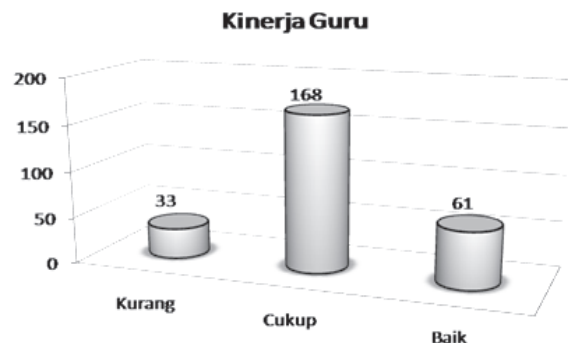
Gambar 2. Grafik distribusi frekwensi komunikasi Kepala Sekolah

Tingkat motivasi kerja guru SD di UPTD Dikpora Kecamatan Jebres Kota Surakarta dengan jumlah instrument 20 item diperoleh nilai tertinggi= 93; nilai terendah= 51; mean= 75,15; median= 75; modus= 80; dan standar deviasi = 7,278. Tingkat motivasi kerja guru berada pada kategori cukup yaitu sebesar 61%, kategori baik 30%, dan kategori kurang 9%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat motivasi kerja guru cenderung tinggi pada kategori cukup.

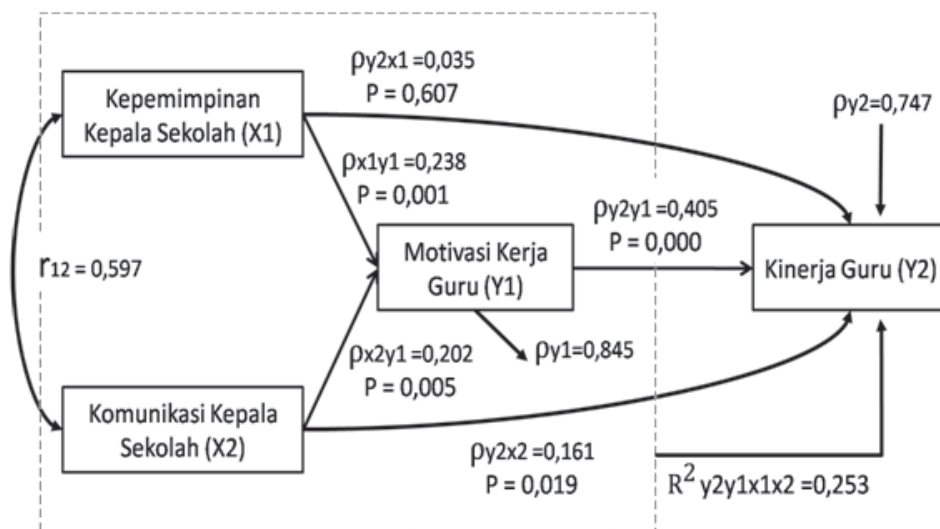


Gambar 3 Grafik Distribusi Frekwensi Motivasi Kerja Guru

Adapun tingkat kinerja guru SD di UPTD Dikpora Kecamatan Jebres Kota Surakarta dengan jumlah instrument 20 item diperoleh nilai tertinggi= 94; nilai terendah= 57; mean= 77,71; median= 78; modus= 84; dan standar deviasi= 6,214. Tingkat kinerja guru berada pada kategori cukup dengan prosentase sebesar 64%, kategori baik 23%, dan kategori kurang 13%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja guru cenderung lebih tinggi pada kategori cukup.



Gambar 4 Grafik Distribusi Frekwensi Kinerja Guru



Gambar 5. Diagram konseptual prosedur analisis jalur

Berikut keterkaitan antara variabel kepemimpinan, komunikasi, motivasi kerja dan kinerja guru dianalisis dengan teknik analisis jalur/path analysis. Berdasarkan analisis jalur yang dilakukan terhadap hipotesis yang telah ditentukan yaitu meliputi terdapat kontribusi yang positif kepemimpinan dan komunikasi kepala sekolah terhadap kinerja guru secara tak langsung melalui

motivasi kerja guru SD di UPTD Dikpora Kecamatan Jebres Kota Surakarta terdapat kontribusi yang positif kepemimpinan dan komunikasi kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru SD di UPTD Dikpora Kecamatan Jebres Kota Surakarta terdapat kontribusi yang positif motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SD di UPTD Dikpora Kecamatan Jebres Kota Surakarta.

**Table 1. Rangkuman Hasil Uji Analisis Model-1  
(X1, X2, Y1 terhadap Y2)**

Model	Koefisiensi Regresi	Koefisiensi Jalur (P)	T	Sig.	R <sup>2</sup>	F	Sig.
Konstanta	41,729						
Kepemimpinan Kepala Sekolah	0,029	0,035	0,516	0,607	0,253	29,198	0,000
Komunikasi Kepala Sekolah	0,189	0,161	2,369	0,019			
Motivasi Kerja Guru	0,346	0,405	6,922	0,000			

Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa tidak terdapat kontribusi yang positif kepemimpinan dan komunikasi kepala sekolah terhadap kinerja guru secara tak langsung melalui motivasi kerja guru SD di UPTD Dikpora Kecamatan Jebres Kota Surakarta. Hasil analisis penelitian diperoleh pola hubungan tak langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru, hal tersebut didasarkan pada hasil analisis kontribusi kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru = 0,035 dengan signifikansi 0,607 lebih besar dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai  $0,05 < 0,607$ , artinya koefisien jalur tidak signifikan. Sedangkan analisis kontribusi komunikasi kepala sekolah terhadap kinerja guru = 0,161 dengan signifikansi 0,019 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai  $0,05 > 0,019$ , artinya koefisien jalur signifikan.

Dari hasil analisis diketahui pola hubungan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru terbukti, karena diperoleh kriteria hubungan tidak langsung (*indirect effect*) yang ditunjukkan dengan nilai  $x = 0,035 < (0,405 \times 0,238) = 0,035 < 0,096$ . Pola hubungan komunikasi kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru tidak terbukti, karena diperoleh kriteria hubungan langsung (*direct effect*) yang ditunjukkan dengan nilai  $x =$

$0,161 > (0,405 \times 0,202) = 0,161 > 0,082$ . Perhitungan tersebut menunjukkan tidak adanya pola hubungan tak langsung kepemimpinan dan komunikasi kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru secara bersama-sama, karena kedua pola hubungan berbeda.

Berdasarkan kesimpulan hipotesis tersebut dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan dan komunikasi kepala sekolah tidak memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja guru secara bersama-sama (simultan) melalui motivasi kerja guru, akan tetapi kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja guru jika didorong oleh motivasi kerja yang dimilikinya, dan komunikasi kepala sekolah yang baik akan mempengaruhi kinerja guru secara langsung.

Hasil di atas dapat dikaitkan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ibrahim, A. S. & Al-Teneiji, S (2012), menyebutkan bahwa kepala sekolah di Dubai memiliki sikap kepemimpinan transaksional yang baik. Namun, hasil ini tidak berkorelasi dengan tingkat kinerja sekolah. Dalam rangka untuk meningkatkan kinerja sekolah (seperti yang terlihat melalui prestasi siswa), kepala sekolah tidak boleh hanya bergantung dengan sikap pemimpin transformatif, mereka juga harus menjadi pemimpin instruksio-

nal dan bekerjasama dengan guru.

Tidak adanya kontribusi antara kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru disebabkan karena rendahnya koefisiensi jalur kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru yang hanya 0,035 atau sekitar 3,5% sedangkan komunikasi kepala sekolah terhadap kinerja sebesar 0,161 atau sekitar 16%.

Hipotesis kedua berbunyi “terdapat kontribusi yang positif kepemimpinan dan komunikasi kepala sekolah pada motivasi kerja guru SD di UPTD Dikpora Kecamatan Jebres Kota Surakarta”, terbukti. Hasil penelitian diperoleh nilai  $t$ , yaitu  $23,756 > 2,639$  dan nilai signifi-

kansi  $< 0,05$ , yaitu 0,000, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan komunikasi kepala sekolah berkontribusi secara positif terhadap motivasi kerja guru SD di UPTD Dikpora Kecamatan Jebres Kota Surakarta. Artinya hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kombinasi variabel kepemimpinan dan komunikasi kepala sekolah maka akan baik pula motivasi kerja guru SD di UPTD Dikpora Kecamatan Jebres Kota Surakarta, dan sebaliknya jika semakin menurun kombinasi variabel kepemimpinan dan komunikasi kepala sekolah maka akan semakin menurun pula motivasi kerja guru SD di UPTD Dikpora Kecamatan Jebres Kota Surakarta.

**Table 2. Rangkuman Hasil Uji Analisis Model-2 ( $X_1, X_2$  terhadap  $Y_1$ )**

Model	Koefisiensi Regresi	Koefisiensi Jalur (P)	T	Sig.	R <sup>2</sup>	F	Sig.
Konstanta	46,318						
Kepemimpinan Kepala Sekolah	0,229	0,238	3,343	0,001	0,155	23,756	0.000
Komunikasi Kepala Sekolah	0,277	0,202	2,838	0,005			

Hasil penelitian di atas diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Belle (2007) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi guru dipengaruhi oleh kepala sekolah. Usaha motivasi guru merupakan fenomena kompleks yang ditentukan oleh serangkaian faktor yang saling terkait yang tidak dapat dipertimbangkan dalam isolasi. Faktor-faktor motivasi terkait dengan kebutuhan guru sebagai profesional yang erat kaitannya dengan peran penting bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan dalam mengubah guru menjadi dinamis dalam proses pendidikan. Artinya dapat dikatakan motivasi

kerja guru dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti variabel yang peneliti ajukan dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan dan komunikasi kepala sekolah.

Hasil uji analisis ketiga menunjukkan terdapat kontribusi yang positif motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SD di UPTD Dikpora Kecamatan Jebres Kota Surakarta. Hal ini diperoleh berdasarkan hasil analisis uji  $t$ , menunjukkan bahwa  $t > t_{table}$  yaitu  $6,922 > 1,989$  dan nilai  $p$  (signifikansi)  $< 0,05$ , yaitu 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru.

**Table 3. Rangkuman Hasil Uji t ( $Y_1$  terhadap  $Y_2$ )  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	41.729	4.158		10.036	.000
<u>Kepemimpinan Kepsek</u>	.029	.056	.035	.516	.607
<u>Komunikasi Kepsek</u>	.189	.080	.161	2.369	.019
<u>Motivasi Kerja Guru</u>	.346	.050	.405	6.922	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Hasil analisis diatas diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Atiya Inayatullah dan Palwasha Jehangir (2011) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang berpengaruh secara nyata dan positif antara motivasi dan kinerja guru. Penelitian bertujuan untuk mendorong lembaga pendidikan terutama pimpinannya agar berusaha untuk meningkatkan taraf motivasi dari guru karena dapat mendorong kinerja guru menjadi lebih baik. Hal tersebut diperkuat oleh hasil penelitian McClelland (1961), Edward Murray (1957), Miller dan Gordon W (1967) seperti yang dikutip Mangkunegara (2005 : 121), menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja/ prestasi kerja. Artinya pimpinan, manajer dan pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja yang tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah. Dengan demikian dapat dikatakan jika motivasi kerja semakin baik maka kinerja guru juga semakin baik, sebaliknya jika motivasi kerja menurun maka kinerja guru juga akan menurun.

## Simpulan

Hasil analisis diatas dapat disimpulkan bahwa : pertama, tidak terdapat kontribusi yang positif kepemimpinan dan komunikasi kepala sekolah terhadap kinerja guru secara tak langsung melalui motivasi kerja guru SD di UPTD Dikpora Kecamatan Jebres Kota Surakarta. Hasil analisis penelitian diperoleh pola hubungan tak langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru dan pola hubungan antara komunikasi kepala sekolah dengan kinerja guru, memiliki pola hubungan langsung. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan dan komunikasi kepala sekolah tidak memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja guru secara bersama-sama (simultan).

*Kedua*, terdapat kontribusi yang positif kepemimpinan dan komunikasi kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru SD di UPTD Dikpora Kecamatan Jebres Kota Surakarta, hasil tersebut berdasarkan analisis koefisiensi jalur dengan menggunakan uji-F. Dapat disimpulkan bahwa hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik hubungan variabel kepemimpinan dan komunikasi kepala seko-

lah maka akan baik pula motivasi kerja guru SD di UPTD Dikpora Kecamatan Jebres Kota Surakarta, dan sebaliknya jika semakin menurun kombinasi variabel kepemimpinan dan komunikasi kepala sekolah maka akan semakin menurun pula motivasi kerja guru SD di UPTD Dikpora Kecamatan Jebres Kota Sura-

karta. *Ketiga*, terdapat kontribusi yang positif motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SD di UPTD Dikpora Kecamatan Jebres Kota Surakarta. Artinya dapat dikatakan jika motivasi kerja semakin baik maka kinerja guru juga semakin baik, sebaliknya jika motivasi kerja menurun maka kinerja guru juga akan menurun.

## DAFTAR PUSTAKA

- Atiya Inayatullah dan Palwasha Jehangir. 2011. Teacher's Job Performance: The Role of Motivation. *International Journal of Education*, 2011, Vol. 3, No. 2: E4. Ankara: Macrothink institute.
- Belle, Louis Jinot. 2007. *The Role of Secondary School Principals In Motivating Teachers In The Flacq District of Mauritius*. Education Management at the University Of South Africa (<http://uir.unisa.ac.za>). Diakses 25 Desember 2012.
- Hikmat. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Ibrahim, A. S. & Al-Teneiji, S. 2012. Principal leadership style, school performance, and principal effectiveness in Dubai schools. *International Journal of Research Studies in Education*. January 2013, Volume 2 Number 1, 41-54.
- Kreitner dan Kinicki. 2008. *Organizational behavior 10th edition*. Thomson South-Western.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Purwanto, M. Ngalim. 2009. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Semueil, I. Wayan. 2011. Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Motivasi Kerja Guru SMK Negeri Manado. *ED VOKASI, Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*. Volume 2, Nomor 2, hal 83-97, Sept. 2011