

# KONTRIBUSI DISIPLIN KERJA, MOTIVASI KERJA, DAN PERSEPSI GURU TENTANG GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP UNJUK KERJA GURU SMP NEGERI SSN DI KABUPATEN SEMARANG

Nuk Isdiyati

Pengawas SMP Ungaran, Kabupaten Semarang  
Jl. Pramuka 77 Ungaran

**Abstract:** *The purpose of this study is to determine whether there is Contribution of work discipline, work motivation, and teacher perceptions about headmaster leadership style towards teacher performance at SMP N with National Standard School (SSN) Semarang. This study includes quantitative expo facto research. The population in this study were teachers at SMP N with National Standard School (SSN) Semarang counted 302. The samples in this study are 161 teachers obtained from the table that was developed by Isaac and Michael. The determination of sampling in this study uses with a sample random sampling. The data are collected by survey or questionnaire. Data analysis technique uses multiple linear regression analysis of test preconditions data that is normality test, multicollinearity, heteroscedasticity, autocorrelation test and test. The results showed: (1) there is a contribution to the discipline of work, work motivation and teacher perceptions about headmaster leadership style towards teacher performance at SMP N with National Standard School (SSN) Semarang, as shown by the acquisition of the F test with probability value  $0.000 < 0.05$ . From the results of data analysis, the R<sup>2</sup> value counted 0.429 it means that there are contributions of work discipline, motivation, and teacher perceptions about headmaster leadership style towards teacher performance at SMP N with National Standard School (SSN) Semarang counted 42.9%; 2) there is a contribution of work discipline towards teacher performance at SMP N with National Standard School (SSN) Semarang, this is indicated with the acquisition probability value  $< 0.05$  with the effective contribution counted 12.82%; 3) there is a contribution of work motivation towards teacher performance at SMP N with National Standard School (SSN) Semarang, it is shown by the acquisition probability value  $< 0.05$  with the effective contribution counted 12.86%; 4) there is contribution of teacher perceptions about headmaster leadership style towards teacher performance at SMP N with National Standard School (SSN) Semarang, this is indicated with the acquisition probability value  $< 0.05$  with the effective contribution counted 17.25% and the classical assumption test results showed that the regression model is not biased or problems of classical assumptions (normality, linearity, and multicollinearity) that could otherwise BLUE (Best, Linear, Unbiased, Estimator).*

**Keywords:** *Discipline, Motivation, Leadership, Performance*

## Pendahuluan

Sekolah sebagai lembaga pendidikan yang mempunyai tugas menyelenggarakan proses pendidikan dan proses pembelajaran dalam usaha untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Kepala sekolah diharapkan menjadi pemimpin dari inovator di sekolah. Oleh sebab itu, kualitas kepemimpinan kepala sekolah adalah signifikan bagi keberhasilan

sekolah. Kepala sekolah perlu memiliki kemampuan untuk memberdayakan seluruh sumber daya manusia yang ada untuk mencapai tujuan sekolah. Khusus berkaitan dengan guru kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk meningkatkan unjuk kerja guru, melalui pemberdayaan sumber daya manusia (guru).

Guru merupakan salah satu komponen yang menempati posisi sentral dan sangat

strategi dalam sistem pendidikan. Guru merupakan faktor yang dominan dalam peningkatan kualitas pendidikan, karena guru merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari sistem pendidikan secara keseluruhan yang terlibat langsung dalam proses pembelajaran, gurulah yang berperan langsung dalam mengajar dan mendidik, sehingga guru merupakan titik sentral dari peningkatan kualitas pendidikan.

Unjuk kerja guru atau kinerja guru merupakan kunci yang harus digarap. Unjuk kerja guru yang dimaksud adalah hasil kerja guru yang terrefleksi dalam mendisain program pengajaran atau menyusun perencanaan pengajaran, pelaksanaan pengajaran, hubungan antar pribadi, dan dalam mengevaluasi hasil belajar. Kualitas kinerja guru dapat ditinjau dari segi proses dan segi hasil. Dari segi proses guru dikatakan berhasil apabila mampu melibatkan sebagian besar peserta didik secara aktif, baik fisik, mental, maupun sosial dalam proses pembelajaran. Disamping itu dapat dilihat juga dari gairah dan semangat mengajarnya serta adanya percaya diri. Dari segi hasil, guru dikatakan berhasil apabila pembelajaran yang diberikannya mampu mengubah perilaku sebagian besar peserta didik ke arah penguasaan kompetensi dasar yang lebih baik.

Unjuk kerja guru berkaitan erat dengan kompetensi guru. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 74 tahun 2008 tentang Guru dalam pasal 3 ayat (1) menyatakan bahwa kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh Guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Hal ini dapat diartikan bahwa untuk meningkatkan kinerjanya seorang guru harus mempunyai kompetensi yang baik pula. Dalam artikel yang berjudul "Persoalan Guru di Pertengahan Masyarakat" dinyatakan bahwa realitas di sekolah-sekolah terutama di daerah-daerah, permasalahan

yang mengemuka diantaranya kinerja guru yang rendah antara lain yaitu guru mengajar tanpa persiapan yang matang dan sekedar menyampaikan materi ajar, mengajar terasa monoton (<http://www.asian.gu.edu.au/men-tawai/pot9.htm>).

Guru sebagai komponen utama dalam proses pendidikan di sekolah seharusnya termotivasi sehingga memperoleh kepuasan dalam menjalankan tugasnya. Motivasi kerja merupakan salah satu aspek dalam pencapaian tujuan pendidikan yang berkualitas sehingga sangat diperlukan dalam kegiatan belajar mengajar karena motivasi merupakan suatu pendorong yang dapat mengubah energi dalam diri guru ke dalam bentuk suatu kegiatan nyata untuk mencapai tujuan tertentu dalam pembelajaran (Sardiman: 2004). Guru yang tidak memiliki motivasi dalam bekerja tentu tidak dapat melakukan pekerjaan itu dengan baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rendahnya motivasi kerja guru dan kepemimpinan Kepala Sekolah akan berdampak pada rendahnya hasil kinerja guru yang dapat berimplikasi kepada rendahnya hasil belajar siswa.

Uno (2008: 3) mengatakan motivasi merupakan dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk berusaha mengadakan perubahan tingkah laku yang lebih dalam memenuhi kebutuhannya. Motivasi kerja dapat menjadi positif apabila, merasa senang, cinta, tertarik pada pekerjaan, dan motivasi kerja menjadi negatif apabila benci, bosan dan tertekan.

Gaya kepemimpinan yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah dapat mempengaruhi kepuasan kerja dari guru dan karyawan. Dengan kepuasan kerja yang baik dari guru dan karyawan tersebut akan menambah motivasi dan kinerja dari guru dan karyawan dalam menjalankan tugas yang diembannya setiap hari. Pada tahap selanjutnya akan mempengaruhi prestasi dari anak didik, sehingga akan tercapailah tujuan nasional yang telah ditetapkan

kan. Dengan demikian maka kualitas yang dimiliki kepala sekolah menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan sekolah.

Salah satu ciri tenaga kerja yang berkualitas adalah disiplin. Kata disiplin berkaitan erat dengan kata kedisiplinan. Kedisiplinan karyawan merupakan sifat seorang karyawan yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu (Mangkuprawira, 2007: 122). Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari Manajemen sumber Daya Manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin yang baik sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal.

Hal ini dapat berarti setiap tenaga pelaksana pendidikan termasuk guru-guru SMP Negeri SSN di Kabupaten Semarang harus mempunyai disiplin dalam melaksanakan tugasnya. Sementara disiplin kerja guru dilihat sebagai satu hal yang penting dalam mencapai tujuan pengajaran, tampaknya banyak kesenjangan di lapangan, khususnya yang dihadapi oleh guru-guru SMP Negeri SSN di Kabupaten Semarang. Pengamatan sementara peneliti melihat banyak guru yang berprestasi, namun tidak sedikit guru yang bekerja tanpa adanya motivasi dan disiplin kerja yang memadai. Hal ini akan memberikan dampak terhadap tugas guru-guru menciptakan disiplin kerjanya dalam mengemban tugas. Di samping itu, juga guru-guru SMP Negeri di Kabupaten Semarang mempunyai perasaan positif dan negatif terhadap fungsi dan tugasnya.

Berdasarkan uraian di atas peneliti lebih memfokuskan kepada sumber masalahnya yaitu bagaimana hubungan antara disiplin kerja, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengatur kegiatan belajar mengajar dengan unjuk kerja guru, khususnya pada guru-guru SMP Negeri SSN di

Kabupaten Semarang.

Tujuan penulisan hasil penelitian ini, untuk mendeskripsikan pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap unjuk kerja guru pada SMP Negeri SSN di Kabupaten Semarang.

Unjuk kerja, di deviniskan oleh As'ad (2004: 24) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran dan tugasnya dalam pekerjaan tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai/standar tertentu di perusahaan dimana individu tersebut berada. Hal ini mengandung pengertian bahwa kinerja merupakan suatu ketercapaian dalam melakukan peranan dalam pelaksanaan tugasnya. Unjuk kerja guru dapat dilihat pada saat dia melaksanakan interaksi belajar mengajar dikelas termasuk persiapannya baik dalam bentuk program semester maupun persiapan mengajar.

Dalam melaksanakan profesinya, guru harus memiliki kemampuan untuk merencanakan program pembelajaran dan kemampuan untuk melaksanakan pembelajaran. Kemampuan ini diperoleh melalui pelatihan berkesinambungan, baik pada masa pendidikan prajabatan maupun masa pendidikan jabatan. Kemampuan pertama sangat memberi warna pada keberhasilan menguasai kemampuan kedua (Uno, 2008: 70). IPKG merupakan Instrumen Penilaian Kinerja Guru dalam bentuk kompetensi yang bersifat generic essentials maka dalam hal ini IPKG hanya mengukur kompetensi yang dimiliki atau dapat diasumsikan oleh guru. Hal yang menjadi masalah adalah bagaimana menemukan kompetensi yang bersifat generic essentials.

Menurut Uno (2008: 70-71) unjuk kerja guru meliputi: 1) Kemampuan membuat perencanaan pengajaran yang mencakup: Perencanaan pengorganisasian bahan pengajaran; Perencanaan pengolahan kegiatan belajar mengajar; Perencanaan pengelolaan

kelas; Perencanaan penggunaan media dan sumber belajar; Perencanaan penilaian hasil belajar; 2) Untuk kemampuan memberikan pembelajaran dalam kelas, mencakup: Menggunakan metode, media, dan bahan latihan; Berinteraksi dengan siswa; Mendemonstrasikan khasanah metode mengajar; Mendorong dan mengalahkannya keterlibatan siswa dalam kelas; Mendemonstrasikan penguasaan mata pelajaran; f. Mengorganisasikan waktu, ruang, bahan perlengkapan; g. Melakukan evaluasi hasil belajar.

Kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi siswa: Membantu siswa mengembangkan sikap positif pada setiap diri siswa; Bersikap terbuka dan luwes terhadap siswa dan orang lain. Menampilkan kegairahan dan kesanggupan dalam kegiatan belajar mengajar serta dalam pelajaran yang diajarkan; Mendemonstrasikan atau menampilkan sesuatu yang membutuhkan petunjuk keterampilan dan pengetahuan dinamakan unjuk kerja. Kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran mempunyai indikator antara lain: 1) Kemampuan guru membuat perencanaan pengajaran; 2) Kemampuan mengajar dalam kelas; 3) Kemampuan mengadakan Hubungan antara pribadi siswa. (Uno, 2008: 71-72)

Unjuk kerja, tidak terlepas dari berbagai faktor yang melingkupinya. Salah satu faktor dimaksud adalah kedisiplinan. Kedisiplinan karyawan merupakan sifat seorang karyawan yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu (Mangkuprawira, 2007: 122). Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari Manajemen sumber Daya Manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin yang baik sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terha-

dap tugas-tugas yang diberikan kepadanya (Hasibuan, 2007: 193). Hal ini dapat pula mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap pemimpin selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang pemimpin dikatakan efektif dalam kepemimpinannya jika para bawahannya berdisiplin dengan baik. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan mencapai tujuan.

Hasibuan (2007: 193) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan-peraturan yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara suka rela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga dia akan mematuhi / mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan, baik yang tertulis maupun tidak. Sehingga seseorang akan bersedia mematuhi semua peraturan serta melaksanakan tugas-tugasnya secara suka rela maupun terpaksa, jika karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Maka menegakkan kedisiplinan, peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik dalam organisasi. Dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektifitas kerja karyawan akan meningkat. Hal ini akan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Jelasnya organisasi akan sulit mencapai tujuannya, jika pegawai tidak mematuhi peraturan-peraturan tersebut.

Indikator-indikator dari kedisiplinan guru adalah (1) taat pada aturan, (2) melaksanakan tugas-tugas pokok, (3) bertumpu pada etos kerja, dan (4) bekerja dengan jujur, tertib, cermat dan semangat (Hasibuan, 2007: 193-194).

Faktor berikutnya yang dikaji dalam penelitian ini adalah motivasi kerja. Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti "menggerakkan" (*to move*) (Winardi, 2008: 1). Motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motif tidak dapat diamati secara langsung tetapi dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan, dorongan atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku tertentu. Uno (2008: 3) mengatakan motivasi merupakan dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk berusaha mengadakan perubahan tingkah laku yang lebih dalam memenuhi kebutuhannya.

Dari berbagai teori tentang motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, terdapat berbagai teori motivasi yang bertitik tolak pada dorongan yang berbeda satu sama lain. Ada teori motivasi yang bertitik tolak pada dorongan dan pencapaian kepuasan, ada pula yang bertitik tolak pada asas kebutuhan. Banyak teori motivasi yang didasarkan dari asas kebutuhan (*need*). Kebutuhan yang menyebabkan seseorang berusaha untuk dapat memenuhinya. Motivasi sebagai proses psikologis yang dapat menjelaskan perilaku seseorang. Perilaku hakikatnya merupakan orientasi pada satu tujuan. Dengan kata lain, perilaku seseorang dirancang untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan proses interaksi dari beberapa unsur. Dengan demikian, motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan. Kekuatan-kekuatan ini pada dasarnya dirangsang oleh adanya berbagai macam kebu-

tuhan, seperti (1) keinginan yang hendak dipenuhinya; (2) tingkah laku; (3) tujuan; dan (4) umpan balik (Uno, 2008: 5).

Motivasi merupakan konsep hipotesis untuk suatu kegiatan yang dipengaruhi oleh persepsi dan tingkah laku seseorang untuk mengubah situasi yang tidak memuaskan atau tidak menyenangkan.

Terdapat beberapa teori motivasi yaitu: 1) teori kebutuhan, 2) teori dua faktor, dan 3) teori motivasi berprestasi.

Teori Kebutuhan dari Maslow (Mulyasa, 2007b:121-122) motivasi itu mempunyai lima tingkatan atau hirarki kebutuhan yaitu: 1) Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan, dan papan; 2) Kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual; 3) Kebutuhan sosial; 4) Kebutuhan prestise pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; 5) Aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya, sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Berbeda dengan Maslow, Hersberg dengan Teori Dua Faktor Mangkuprawira (2007: 115) mengungkapkan teori dua faktor motivasi, yaitu para karyawan di dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu *maintance/ hyginenic factors* (faktor pemeliharaan atau faktor higienis) dan *motivation factors* (faktor motivasi). Faktor higienis dianggap sebagai faktor kondisi ekstrensik yang kalau tidak ada akan menyebabkan karyawan tidak puas. Utamanya, faktor tersebut untuk mempertahankan kebutuhan karyawan tingkat paling rendah, seperti balas jasa gaji dan upah, kondisi kerja, kebijakan dan administrasi perusahaan, kepastian pekerjaan serta hubungan sosial. Faktor motivasi menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi karyawan yang terkait dengan pekerjaan. Contohnya, pengakuan terhadap presta-

si, pemberian tanggung jawab, kemajuan, potensi diri, dan penempatan posisi pekerjaan karyawan yang sesuai.

Yang lebih dominan dalam kegiatan mendorong kinerja adalah teori Motivasi Prestasi oleh MC. Clelland. Mc. Clelland mengatakan bahwa manusia pada hakekatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain (Mulyasa, 2007b:148). Dari pendapat Mc.Clelland tersebut dapat dikatakan bahwa setiap orang sebenarnya mempunyai kemampuan yang apabila dikembangkan dengan baik maka seseorang tersebut akan dapat berprestasi lebih baik dari yang diperkirakan.

Mc. Clelland berpendapat ada tiga kebutuhan manusia, yaitu (1) Kebutuhan untuk berprestasi (*needs for achievement*); (2) Kebutuhan untuk berafiliasi (*Needs for affiliation*); (3) Kebutuhan akan kekuasaan (*Needs for power*). Ketiga kekuasaan tersebut merupakan unsur-unsur yang sangat penting dalam menentukan prestasi seseorang dalam bekerja (Mangkuprawira, 2007: 116). Jenis kebutuhan prestasi meliputi kebutuhan untuk berprestasi, tanggung jawab individu, umpan balik, resiko moderat. Kebutuhan atas kekuasaan terdiri atas kebutuhan akan pengaruh dan persaingan. Sedangkan jenis kebutuhan akan afiliasi meliputi kebutuhan persahabatan dan kerja sama.

Teori motivasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori motivasi menurut Maslow. Berdasarkan pada uraian di atas, dapat disampaikan indikator motivasi kerja yang meliputi (1) kebutuhan fisik; (2) kebutuhan akan rasa aman; (3) kebutuhan sosial; (4) kebutuhan yang mencerminkan harga diri; dan (5) kebutuhan aktualisasi diri.

Selain motivasi, faktor yang diduga ikut mendukung terciptanya kinerja guru adalah persepsinya tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Abizar (2006: 18) mengatakan bahwa persepsi adalah suatu proses dengan mana

seseorang individu memilih, mengevaluasi dan mengorganisasi stimulus dari lingkungannya. Persepsi juga menentukan cara kita berperilaku terhadap suatu objek atau permasalahan, bagaimana segala sesuatu itu mempengaruhi persepsi seseorang nantinya akan mempengaruhi perilaku yang dipilihnya. Sedangkan pengertian kepemimpinan, oleh Hamzah Uno (2008: 55) didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sesuatu kelompok agar tercapai tujuan yang diharapkan. Mulyasa (2007b:107) merumuskan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.

Dari definisi itu dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yaitu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang lain agar mereka mau berbuat sesuatu dengan rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Dikaitkan dengan proses persekolahan, maka kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang lain agar mereka mau berbuat sesuatu dengan rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan dalam proses persekolahan.

Konteks kepemimpinan itu sendiri dalam prakteknya dapat dikaji dalam bentuk *gaya/style*. Tjiptono dan Diana (2003: 161) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Mulyasa (2007b:108) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sedangkan Purwanto (2006: 48) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu

kepemimpinan. Esensinya, gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh seorang pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya. Berdasarkan pengertian ini, maka ada tiga implikasi mendasar yang meliputi: 1) gaya kepemimpinan melibatkan orang lain; 2) gaya kepemimpinan mencakup cara pendistribusian kekuasaan; dan 3) gaya kepemimpinan sebagai cara yang dimiliki seseorang untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku pengikut melalui sejumlah cara. Pada umumnya dikenal lima macam gaya kepemimpinan yaitu otokratis, demokratis, partisipatif, orientasi pada tujuan dan situasional (Tjiptono dan Diana, 2003: 161).

Beberapa penelitian yang terkait dengan kajian pada fokus ini dapat dipaparkan berikut:

Luo, dan Najjar (2007) dalam penelitiannya yang berjudul "*The Chinese Principal Leadership Capacities as Perceived by Master Teachers*". Mereka mengatakan "*Effective principal leadership is the key to success in creating a vibrant and an innovative environment, and in achieving teaching and learning excellence*". Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah kunci sukses di dalam menciptakan suatu semangat dan suatu lingkungan yang inovatif, dan dalam mencapai pengajaran dan belajar keunggulan. Hal ini dapat diartikan kepala sekolah mempunyai peranan penting dalam meningkatkan mutu belajar siswa yang dapat diketahui dari hasil ujian siswa.

Tella (2007) dalam tulisannya yang berjudul "*Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria*" mengatakan "*In order to make employees satisfied and committed to*

*their jobs in academic and research libraries, there is need for strong and effective motivation at the various levels, departments, and sections of the library*". penelitian ini menyatakan salah satu upaya untuk membuat karyawan merasa puas dan juga merasa terikat dengan pekerjaan mereka secara akademis maka dibutuhkan adanya motivasi atau semangat untuk meningkatkan kinerjanya. Dan dengan adanya semangat kerja tersebut diharapkan dapat meningkatkan tingkat kedisiplinannya.

Kelly (2005) *relationships between measures of Leadership and school climate*. Dalam tulisannya mereka mengatakan *Education leadership is possibly the most important single determinant of an effective learning environment. Change leaders must understand procedures and processes that create the conditions necessary for organizational improvement*. Hasil penelitian yang dilakukan adalah Kepemimpinan dalam Pendidikan mungkin merupakan faktor penentu tunggal yang paling utama dari suatu lingkungan belajar efektif. Perubahan Para pemimpin harus memahami prosedur dan proses yang menciptakan kondisi-kondisi itu yang perlu untuk peningkatan organisatoris.

Larchick (2004) dalam penelitiannya yang berjudul "*Teacher Performance and Personal Life Stressors: Implications for Urban School Administrators*". Dalam penelitiannya Ron mengatakan "*This article examines the effects of personal life stressors that impact teacher performance. The authors also discuss the types of human relations skills teachers perceive that principals utilize to respond to the effects of the personal life stressors relative to teacher job performance*". Artikel ini menguji tentang efek penekan hidup yang berdampak pada pencapaian guru. Pengarang juga mendiskusikan tentang keahlian para guru dalam membangun hubungan dengan guru yang lain sebagai suatu interaksi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru.

## Metode

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kuantitatif dengan variabel bebas kepemimpinan kepala sekolah, partisipasi masyarakat dan variabel terikat keefektifan sekolah. Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian hubungan/ korelasional yang bertujuan untuk mencari hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat. Dilihat dari cara pengumpulan data maka penelitian ini termasuk penelitian survey. Sukmadinata (2007: 82) survey digunakan untuk mengumpulkan data atau informasi tentang populasi yang besar dengan menggunakan sampel yang relatif sedikit.

Populasi penelitian ini adalah semua guru SMP Negeri SSN di Kabupaten Semarang yang berjumlah 302 orang. Dengan sampel sebanyak 161 orang yang diambil berdasarkan *tabel Krejcie* dalam Sugiyono (2006: 98) atas kesalahan 5 %

Sugiyono (2006: 90) mengatakan teknik sampling merupakan teknik dalam pengampilan sampel. Penentuan sampel tersebut menggunakan teknik *proporsional sampling*. Alat pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah metode kuesioner.

Salah satu alasan metode pengumpulan data dengan metode angket dalam penelitian ini adalah peneliti tidak dapat melihat secara langsung dalam kurun waktu yang cukup lama tentang disiplin kerja, motivasi kerja dan persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah terhadap unjuk kerja guru. Analisis Regresi berganda, digunakan dalam penelitian ini guna memberikan besaran prediksi atas variabel kinerja guru berdasarkan variabel persepsi dan motivasi guru

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran penyebaran hasil penelitian masing-masing variabel, diskripsi hasil penelitian ini didasarkan pada total skor variabel Disiplin Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ) dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_3$ ) dan satu variabel terikat yaitu ( $Y$ ), dalam penelitian ini menggunakan bantuan komputasi program *SPSS*, yang akan ditampilkan dalam bentuk skor rata-rata/mean, median, modus, simpangan baku/standar deviasi, nilai terendah/minimum, dan nilai tertinggi/maximum. Adapun hasil yang diperoleh dapat terlihat pada tabel 1.

Tabel 1  
Rangkuman Deskripsi Data Penelitian

| Uraian         | Disiplin Kerja | Motivasi Kerja | Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah | Unjuk Kerja Guru |
|----------------|----------------|----------------|----------------------------------|------------------|
| Mean           | 36,34          | 41,96          | 59,26                            | 42,07            |
| Median         | 36             | 43             | 60                               | 42               |
| Mode           | 34             | 44             | 59                               | 45               |
| Std. Deviation | 4,562          | 4,067          | 5,293                            | 3,708            |
| Minimum        | 21             | 28             | 41                               | 29               |
| Maximum        | 44             | 48             | 68                               | 48               |

Sumber: data penelitian diolah



Hasil perhitungan dengan bantuan komputasi program SPSS adalah sebagai berikut:

Tabel 2  
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

| Analisis                  | (Constant)        | X1               | X2                         | X3      | Keterangan                  |
|---------------------------|-------------------|------------------|----------------------------|---------|-----------------------------|
| <b>Regresi berganda :</b> |                   |                  |                            |         |                             |
| Koefisien                 | 8,892             | 0.232            | 0.248                      | 0.242   |                             |
| Uji t                     |                   | 4,454**          | 4,141**                    | 5,354** | Berpengaruh                 |
| Signifikansi              |                   | 0.000            | 0.000                      | 0.000   |                             |
| Uji F                     | 39,358            |                  |                            |         | Berpengaruh                 |
| Signifikasi               | 0,000             |                  |                            |         |                             |
| R <sup>2</sup>            | 0.429             |                  |                            |         |                             |
| <b>Asumsi Klasik :</b>    |                   |                  |                            |         |                             |
| Normalitas                | KS = 0,909        | P = 0,381 > 0.05 |                            |         | Data Normal                 |
| Linieritas                | (0.000x161) = 000 |                  | (R <sup>2</sup> x N) < 9.2 |         | Data Linier                 |
| Multikolinieritas         | Tolerance         | 0.885            | 0.839                      | 0.876   | Tidak ada Multikolinieritas |
|                           | VIF               | 1.130            | 1.191                      | 1.142   |                             |

Dari hasil uji regresi linier berganda di atas dapat disusun persamaan sebagai berikut:  

$$Y = 8,892 + 0,232 X_1 + 0,248 X_2 + 0,242 X_3$$

Keterangan:

\*\* = taraf signifikan 1%

\* = taraf signifikan 5%

X<sub>1</sub> = Disiplin Kerja

X<sub>2</sub> = Motivasi Kerja Guru

X<sub>3</sub> = Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Y = Unjuk Kerja Guru

### 1. Uji-t

Uji t atau uji ketepatan parameter digunakan untuk mengetahui apakah parameter atau variabel bebas Disiplin Kerja (X<sub>1</sub>), Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>) dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X<sub>3</sub>) secara parsial berpengaruh terhadap variabel terikat Unjuk Kerja Guru (Y). dari hasil analisis diperoleh:

Nilai t<sub>1</sub> = 4,454 dengan signifikansi = 0,000 < 0,05 maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima

berarti terdapat kontribusi Disiplin Kerja terhadap Unjuk Kerja Guru pada SMP Negeri SSN Kabupaten Semarang.

Nilai t<sub>2</sub> = 4,141 dengan signifikansi = 0,000 < 0,05 maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima berarti terdapat kontribusi Motivasi Kerja terhadap unjuk kerja guru pada SMP Negeri SSN Kabupaten Semarang.

Nilai t<sub>3</sub> = 5,354 dengan signifikansi = 0,000 < 0,05 maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima berarti terdapat kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap unjuk kerja guru pada SMP Negeri SSN Kabupaten Semarang.

### 2. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas (disiplin kerja, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan kepala sekolah) yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (unjuk kerja guru). Dari hasil analisis yang dilakukan dengan

bantuan komputer menggunakan *program SPSS* diperoleh nilai  $F_{hitung} = 39,358$  serta nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti terdapat kontribusi disiplin kerja, motivasi kerja, dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap unjuk kerja guru pada SMP Negeri SSN Kabupaten Semarang.

### 3. Koefisien Determinasi

Dari hasil analisis data diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,429 berarti terdapat kontribusi disiplin kerja, motivasi kerja, dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap unjuk kerja guru pada SMP Negeri SSN Kabupaten Semarang sebesar 42,9%. Sedangkan sisanya sebesar 57,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Besaran smpangan efektif dapat ditemukan untuk Disiplin Kerja terhadap variabel unjuk kerja guru sebesar 12,82%; variabel Motivasi Kerja terhadap variabel unjuk kerja guru sebesar 12,86%; variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap variabel unjuk kerja guru sebesar 17,25%.

### Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat kontribusi Disiplin Kerja terhadap unjuk kerja guru pada SMP Negeri SSN Kabupaten Semarang dengan nilai probabilitas  $0,000 < 0,05$ . Hal tersebut mengindikasikan semakin tinggi atau semakin baik disiplin kerja, maka akan semakin meningkatkan unjuk kerja guru di SMP Negeri SSN Kabupaten Semarang. Begitupun sebaliknya, apabila Disiplin Kerja turun maka unjuk kerja guru di SMP Negeri SSN Kabupaten Semarang akan menurun. Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap Unjuk kerja tenaga kependidikan di sekolah untuk meningkatkan produktivitas kerja demi mencapai tujuan, dan mewujudkan visi menjadi aksi.

Hasil pengujian untuk Motivasi Kerja diperoleh hasil bahwa nilai probabilitas sebesar

$0,000 < 0,05$ , yang berarti terdapat kontribusi Motivasi Kerja terhadap unjuk kerja guru pada SMP Negeri SSN Kabupaten Semarang. Hal ini membuktikan bahwa semakin baik Motivasi Kerja di SMP Negeri SSN Kabupaten Semarang akan meningkatkan Unjuk Kerja Guru, begitu sebaliknya jika Motivasi Kerja menurun maka Unjuk Kerja Guru juga akan turun.

Hasil analisis menunjukkan terdapat kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Unjuk Kerja Guru pada SMP Negeri SSN Kabupaten Semarang dengan nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$ . Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa terdapat kontribusi Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Unjuk Kerja Guru pada SMP Negeri SSN Kabupaten Semarang. Hal ini diperkuat dengan hasil uji F sebesar 94,644 serta nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$ , yang berarti secara simultan atau bersama-sama Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah mempunyai pengaruh dan signifikan terhadap Unjuk Kerja Guru di SMP Negeri SSN Kabupaten Semarang.

Unjuk Kerja Guru atau kinerja guru merupakan kunci yang harus digarap. Unjuk Kerja Guru yang dimaksud adalah hasil kerja guru yang terrefleksi dalam mendisain program pengajaran atau menyusun perencanaan pengajaran, pelaksanaan pengajaran, hubungan antar pribadi, dan dalam mengevaluasi hasil belajar. Kualitas kinerja guru dapat ditinjau dari segi proses dan segi hasil. Dari segi proses guru dikatakan berhasil apabila mampu melibatkan sebagian besar peserta didik secara aktif, baik fisik, mental, maupun sosial dalam proses pembelajaran.

Adapun kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Luo, dan Najjar (2007) yang berjudul "*The Chinese Principal Leadership Capacities as Perceived by Master Teachers*" adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan kunci sukses di dalam menciptakan suatu semangat dan suatu lingkungan

yang inovatif, dan dalam mencapai pengajaran dan belajar keunggulan. Dalam hal ini adanya kesamaan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah mampu memberikan kontribusi terhadap kemampuan guru dalam mengajar yang dapat terlihat dalam Unjuk Kerja Guru khususnya kemampuan guru dalam pembelajaran. Hal yang sama yang mengungkapkan bahwa Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki kontribusi terhadap Unjuk Kerja Guru juga terlihat dari hasil penelitian yang dilakukan Kelly (2005) *relationships between measures of Leadership and school climate* yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan dalam Pendidikan mungkin merupakan faktor penentu tunggal yang paling utama dari suatu lingkungan belajar efektif.

Selain itu juga kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan Tella (2007) yang berjudul "*Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria*" upaya dalam meningkatkan kinerjanya seorang karyawan adalah dengan memberikan motivasi atau semangat yang diharapkan dapat meningkatkan tingkat kedisiplinannya. Dalam hal ini kedua penelitian menyebutkan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor untuk dapat meningkatkan kinerja atau unjuk kerja guru. Kesamaan penelitian ini dengan penelitian **Sanacore (2008) yang berjudul "Turning Reluctant Learners into Inspired Learners"** Motivasi adalah suatu faktor pokok untuk meningkatkan kesuksesan akademis siswa, dan adanya motivasi dari dalam diri siswa sangat dibutuhkan untuk mendukung peningkatan pencapaian siswa. Karena dalam kegiatan enrichment disekolah juga membutuhkan adanya motivasi agar siswa lebih giat untuk belajar.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini dilakukan untuk meneliti disiplin kerja, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki kontribusi terhadap unjuk kerja

guru di SMP Negeri SSN Kabupaten Semarang menyimpulkan bahwa kontribusi yang diberikan oleh variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah yang paling besar yaitu 17,25%. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa dalam meningkatkan unjuk kerja guru peranan kepala sekolah sangat besar. Oleh sebab itu selaku pemimpin sekolah diharapkan kepala sekolah mampu menjadi tauladan yang baik bagi bawahannya. Dapat diasumsikan pula gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan kunci sukses di dalam menciptakan suatu semangat dan suatu lingkungan yang inovatif, dan dalam mencapai pembelajaran.

Faktor disiplin kerja memberikan kontribusi yang paling kecil yaitu sebesar 12,82%. Dalam hal ini faktor disiplin dari guru dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan masih rendah. Hal ini diakibatkan karena kesadaran guru dalam menjalankan tugasnya masih kurang. Guru sering kali menunda-nunda pekerjaan yang diberikan oleh kepala sekolah.

## Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

Terdapat kontribusi Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan kepala sekolah terhadap Unjuk Kerja Guru pada SMP Negeri SSN Kabupaten dengan sumbangan efektif yang diberikan sebesar 12,82%.

Terdapat kontribusi Motivasi Kerja terhadap Unjuk Kerja Guru pada SMP Negeri SSN Kabupaten Semarang, hal ini ditunjukkan dengan perolehan sumbangan efektif yang diberikan sebesar 12,86%.

Terdapat kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Unjuk Kerja Guru pada SMP Negeri SSN Kabupaten Semarang, hal ini ditunjukkan dengan perolehan sumbangan efektif yang diberikan sebesar 17,25%.

Hasil uji asumsi klasik menunjukkan

bahwa model regresi tidak mengalami bias atau masalah asumsi klasik (normalitas, linearitas, dan multikolinieritas) sehingga dapat dinyatakan BLUE (*Best, Linear, Unbiased, Estimator*).

Jika persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah mampu meningkatkan unjuk kerja guru maka kepala sekolah hendaknya mampu menjadi tauladan bagi para guru dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

Kepala sekolah ataupun dinas pendidikan mendorong motivasi guru dengan cara memberikan penghargaan bagi guru yang berprestasi dan juga lebih memperhatikan kesejahteraan guru sehingga guru termotivasi untuk bekerja dengan sebaik-baiknya.

Jika motivasi berprestasi sebagai daya penggerak di dalam diri seseorang guru yang diusahakan untuk menimbulkan dan menjamin kelangsungan kerjanya, maka dalam hal ini pimpinan sekolah harus mampu membangkitkan semangat kerja guru sehingga pada akhirnya akan mampu meningkatkan kedisiplinan kerja guru.

Jika kepemimpinan kepala sekolah mampu memahami karakteristik guru, motivasi kerja semakin di tingkatkan, dan pemberian insentif dapat diberikan sesuai dengan kinerja maka unjuk kerja guru dapat meningkat dengan jalan kepala sekolah/ yayasan memacu motivasi guru.

### Daftar Pustaka

- As'ad, Moh. 2004. *Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberti.  
<http://www.asian.gu.edu.au/mentawai/pot9.htm>
- Hasibuan, M., S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kelly, Robert C. 2005. "*Relationships between measures of Leadership and school climate*
- Larchick, Ron. 2004. "*Teacher Performance and Personal Life Stressors: Implications for Urban School Administrators*
- Luo, Mingchu dan Najjar, Lotfollah. 2007. "*The Chinese Principal Leadership Capacities as Perceived by Master Teachers*
- Mulyasa. 2007b. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya manusia*.
- Tella, Adeyinka dkk. 2007. "*Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria*"
- Tjiptono, Fandy dan Diana, Anastasia. 2003. *Total Quality Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Uno, Hamzah. 2008a. *Profesi Kependidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Uno, Hamzah. 2008b. *Teori Motivasi dan pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sardiman. 2004, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta