

**PENGARUH KEMAMPUAN MANAJERIAL, GAYA  
KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA SEKOLAH, DAN  
MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA GURU  
SEKOLAH DASAR DI KECAMATAN SEKAMPUNG UDIK  
KABUPATEN LAMPUNG TIMUR**

**(Jurnal Penelitian Tesis)**

Oleh

SUTARJO

NPM 1023012034



**PROGRAM PASCASARJANA MANAJEMEN PENDIDIKAN  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
TAHUN 2013**

PENGARUH KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH, GAYA  
KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF, DAN MOTIVASI BERPRESTASI  
TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH DASAR DI KECAMATAN  
SEKAMPUNG UDIK KABUPATEN LAMPUNG TIMUR

SUTARJO

1023012034

Dr. SOWIYAH, M.Pd / Dr.SULTON DJASMI, M.Pd

Email [Sutarjo.spd@yahoo.com](mailto:Sutarjo.spd@yahoo.com)

**Abstract**

Performance learn always get serious liver, because performance of low teacher will have an effect on to attainment of education target. target of this research is to discriptions and analyse influence of ability of manajerial headmaster , style of partisipative leadership, and motivate to have achievement to teacher performance. type of this research is quantitative by using method of ex post facto and formula of Slovin as much 126 teacher from 182 teacher people. Data obtained by using enquette, is later;then analysed with technique of regresi is previously done/conducted by test normalitas, homogeneity, and linieritas.

After done/conducted by a research obtained by a the following result 1) there are influence which are positive and signifikan of ability of manajerial of headmaster to performance learn. A headmaster in leadership require to own ability in powered all element of exist in school of both for concerning finance, personnel, and also medium and facilities 2) there are influence which are positive and signifikan style of partisipative leadership of headmaster to teacher performance. intake of policy of done/conducted by a headmaster entangledly all subordinate will be more with quality because subordinate of a lot of giving input which is the possibility of there are some experience and knowledge which is not owned by head school 3) there are influence which are positive and signifikan motivate to have achievement to teacher performance. gift of Duty challenging and pleasing given by headmaster to teacher so that the teacher will be more be impetous in executing [his/its] duty without there [is] perforced element.

**Keyword:** manajerial headmaster, leadership style, motivate and performance of elementary schoolteacher.

Kinerja guru selalu mendapatkan perhatian yang serius, karena kinerja guru yang rendah akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah , gaya kepemimpinan partisipatif, dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru. Jenis penelitian ini kuantitatif dengan menggunakan metode *ex post facto* dan rumus Slovin sebanyak 126 guru dari 182 orang guru. Data diperoleh dengan menggunakan angket, kemudian dianalisis dengan teknik regresi yang sebelumnya dilakukan uji normalitas, homogenitas, dan linieritas.

Setelah dilakukan penelitian diperoleh hasil sebagai berikut: 1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap

kinerja guru. Seorang kepala sekolah dalam kepemimpinannya perlu memiliki kemampuan dalam memberdayakan semua unsur yang ada di sekolah baik yang menyangkut keuangan, personil, maupun sarana dan prasarana. 2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap kinerja guru. Pengambilan kebijakan yang dilakukan seorang kepala sekolah dengan melibatkan semua bawahan akan lebih berkualitas karena bawahan banyak memberikan masukan yang kemungkinan ada beberapa pengalaman dan pengetahuan yang tidak dimiliki oleh kepala sekolah. 3) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru. Pemberian tugas yang menantang dan menyenangkan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada guru sehingga guru akan lebih giat dalam melaksanakan tugasnya tanpa ada unsur keterpaksaan

Kata Kunci: manajerial kepala sekolah, gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja guru sekolah dasar.

## **Pendahuluan**

Menurut Undang-Undang nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, disebutkan : “guru adalah seorang pendidik profesional dengan tugas utamanya adalah mendidik, mengajar, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik”. Pepatah mengatakan “ Guru” adalah orang yang patut digugu dan ditiru. Digugu, berarti seorang guru perkataannya dan nasehatnya selalu dipercaya dan dituruti oleh para siswa maupun oleh masyarakat. Oleh karena itu, seorang guru diharapkan berhati-hati dalam bertutur kata, berbahasa dalam menyampaikan materi pembelajaran, lebih-lebih guru sekolah dasar. Banyak siswa sekolah dasar yang begitu percaya pada gurunya, apa yang disampaikan oleh guru selalu diikuti dan ditiru meskipun penyampaian itu kurang benar. Siswa sekolah dasar lebih percaya apa kata guru dari pada perkataan dari orang tuanya. Ditiru, berarti seorang guru dalam bertingkah laku, dan berbuat selalu ditiru oleh anak didiknya.

Menurut undang-undang nomor 14 tahun 2005 pasal 20 ayat 1 disebutkan bahwa kewajiban seorang guru adalah merencanakan, melaksanakan pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran, meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.

Berdasarkan pengamatan peneliti yang dikaitkan dengan situasi dan kondisi faktual di Kecamatan Sekampung Udik Kabupaten Lampung Timur terdapat 14 Sekolah Dasar Negeri dengan jumlah guru 182 orang, ternyata lebih dari 40 % (lebih kurang enam sekolah), masih banyak guru yang belum melaksanakan tugasnya secara maksimal, masih ada guru yang belum mengikuti pelatihan-pelatihan yang dilakukan untuk mengembangkan kemampuan dan ketrampilan guru. Guru yang mengajar tidak membuat persiapan mengajar atau ada yang membuat persiapan mengajar tetapi kurang lengkap, masih ada guru yang datang terlambat, tidak masuk mengajar tanpa izin, mengajar asal-asalan yang penting masuk kelas menyampaikan materi, istirahat, masuk kelas, pulang, tanpa adanya perhatian yang serius terhadap siswa.

Meningkatkan kinerja tenaga kependidikan tidak akan terwujud begitu saja tanpa adanya upaya untuk meningkatkannya, adapun salah satu untuk mewujudkannya adalah dengan memberikan dukungan dari pihak yang mempunyai peran penting, dalam hal ini adalah kepala sekolah. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 tahun 2007 disebutkan bahwa salah satu kompetensi seorang kepala sekolah adalah kompetensi manajerial. Peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi diantaranya: 1) kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. 2) Memberikan dorongan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerjanya. 3) Kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif) dalam pembuatan kebijakan dan menentukan arah yang akan dicapai oleh sekolah.

### **Tinjauan Pustaka**

Menurut Stoner dalam Sumidjo (2005;92) ada 8 fungsi dari seorang manajer : 1) seorang kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya diharapkan mampu untuk bekerja sama dengan siapa saja yang ada disekitarnya baik dengan atasan, sesama kepala sekolah, warga sekolah, maupun dengan masyarakat sekitar dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan tanpa membedakan satu sama

lain. 2) baik buruknya yang terjadi di sekolah merupakan tanggung jawab dari kepala sekolah, meskipun permasalahan yang terjadi di sekolah disebabkan oleh orang lain. Seorang kepala sekolah harus mampu untuk mencari solusi yang terbaik dalam menyelesaikannya dengan arif dan bijaksana. 3) kepala sekolah harus tanggap, cepat, dan tepat dalam menghadapi dan menyelesaikan permasalahan yang terjadi di sekolah dengan mengedepankan skala prioritas. 4) Seandainya di sekolah terjadi suatu permasalahan diharapkan kepala sekolah berpikir secara jernih, mencari jalan yang terbaik dalam menyelesaikannya, mengapa permasalahan terjadi, dan bagaimana cara pemecahannya. 5) seorang kepala sekolah diharapkan dapat menyelesaikan persoalan secara hati-hati tanpa ada pihak yang diuntungkan maupun yang dirugikan, jadi kepala sekolah harus bersikap adil tanpa memandang status sosial ekonomi seseorang maupun jenis kelamin sehingga terhindar dari sikap diskriminatif. 6) seorang kepala sekolah harus mampu memberdayakan seluruh personil yang ada melalui berbagai organisasi maupun kelompok dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama secara maksimal sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing. 7) diharapkan kepala sekolah mampu menyampaikan aspirasi bawahan kepada atasan serta mampu menyampaikan informasi yang diperoleh kepada bawahan demi kemajuan sekolahnya dan mampu mensejajarkan diri dengan sekolah lain yang ada di sekitarnya. 8) Seorang kepala sekolah tidak mudah mengeluh maupun putus asa dalam menghadapi berbagai permasalahan yang timbul baik yang timbul dari dalam maupun dari luar, baik permasalahan yang menyangkut keuangan, personil, sarana prasarana, maupun permasalahan lainnya.

Menurut Katz (1995) dan Mann (1965) dalam Yukl (1998: 214) ada tiga ketrampilan manajerial yang dikenal dengan sebuah taksonomi tiga ketrampilan diantaranya: seorang kepala sekolah dengan segala keterbatasannya sekaligus sebagai pucuk pimpinan di sekolah harus mampu memberdayakan segala sesuatu yang ada di sekolah baik yang menyangkut 1) *man* (orang), 2) *money* (keuangan), 3) *material* (sarana dan prasarana) secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan serta rencana yang telah ditentukan yang sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Mitch Mc Crimmon (2007: 238) menulis bahwa menjadi pemimpin yang partisipatif berarti melibatkan anggota tim dalam pembuatan keputusan kunci, bukan seluruh keputusan. Keunggulan kepemimpinan partisipatif adalah, sekarang ini begitu banyak bawahan yang pandai, profesional yang memiliki ketrampilan dan kemampuan yang tinggi. Dengan mengajak para staf untuk membuat kebijakan dan membuat keputusan akan mengakibatkan bawahan merasa dihargai dan staf yang terlibat dalam pembuatan keputusan akan lebih merasa memiliki terhadap program.

Menurut Mc Clelland dan Atkinson motivasi berprestasi adalah upaya untuk mencapai sukses dengan berkompetensi melalui standar keunggulan yaitu prestasi dirinya sendiri atau orang lain yang telah diraih sebelumnya. Hasil penelitian tentang motivasi berprestasi menunjukkan pentingnya menetapkan target atau standar keberhasilan. Seorang karyawan yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan memiliki keinginan bekerja yang tinggi. Seorang karyawan lebih mementingkan kepuasan pada saat target telah tercapai dibandingkan dengan imbalan atas kinerjanya. Hal ini bukan berarti mereka tidak mengharapkan imbalan, melainkan mereka menyukai tantangan.

### **Metode**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan non eksperimen tetapi dengan menggunakan metode observasi dan wawancara. penelitian ini disebut jenis *eksport facto* yaitu penelitian dilakukan sesudah perbedaan-perbedaan dalam variable bebas itu terjadi .

Pengambilan jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin (dalam Juliansyah Noor, 2011 : 58) dipaeroleh sampel 126 orang dari 182 orang. Pengambilan jumlah subyek penelitian dilakukan dengan cara random atau dengan cara acak.

Variabel dalam penelitian ini ada empat variabel, tiga variabel bebas yaitu (X1) kemampuan manajerial kepala sekolah, (X2) gaya kepemimpinan partisipatif (X3) motivasi berprestasi, dan variabel terikatnya yaitu (Y) kinerja guru.

Pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik angket. Teknik angket yang akan digunakan yaitu berupa pertanyaan atau pernyataan yang harus dipilih oleh responden yang menjadi sampel penelitian. Jenis angket tertutup dengan menggunakan skala likert dengan lima alternatif jawaban pilihan dengan bentuk *check list*.

Alat pengumpul data yang baik yaitu validitas dan reliabilitas. Oleh karena itu, sebelum instrument digunakan, instrument perlu diujicobakan terlebih dahulu untuk mengetahui kesahihan (keandalan) dan reliabilitasnya. Instrumen yang digunakan pada penelitian ini bukan instrumen yang baku, tetapi disusun dan dikembangkan oleh peneliti dengan memodifikasi instrumen yang telah ada.

Untuk menghitung validitas alat ukur dalam penelitian ini digunakan rumus *Pearson Product Moment*. Hasil perhitungan secara lengkap validitas kinerja guru (Y) sebagai berikut: dari 20 butir pernyataan yang telah diujicobakan, ternyata semuanya valid sehingga 20 butir pernyataan semuanya digunakan untuk menentukan data penelitian.

Hasil perhitungan secara lengkap validitas kemampuan manajerial (X1) sebagai berikut: dari 20 butir pernyataan yang telah diujicobakan, ternyata semuanya valid sehingga 20 butir pernyataan semuanya digunakan untuk menentukan data penelitian. Perhitungan secara lengkap validitas gaya kepemimpinan partisipatif (X2) sebagai berikut: dari 20 butir pernyataan yang diajukan ternyata ada 2 butir yang tidak valid yaitu nomor 15 dan 20. Sehingga ada 18 butir pernyataan yang akan digunakan untuk memperoleh data penelitian. Hasil perhitungan Motivasi Berprestasi (X3) sebagai berikut: 20 butir pernyataan yang diajukan semuanya valid. Sehingga semua butir pernyataan akan digunakan untuk memperoleh data penelitian.

Perhitungan reliabilitas dilakukan dengan 20 butir pernyataan yang telah diuji tingkat kevalidannya, sehingga perhitungan reliabilitas instrumen untuk kinerja guru (Y) dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS. Berdasarkan perhitungan diperoleh hasil koefisien reliabilitas instrumen sebesar 0,946. Hal ini menunjukkan bahwa reliabilitas dari instrumen Kinerja Guru (Y) tinggi.

Perhitungan reliabilitas instrumen untuk Kemampuan Manajerial (X1) dilakukan pada 20 butir pernyataan. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan bantuan Program SPSS. Berdasarkan perhitungan yang diperoleh koefisien reliabilitas instrumen Kemampuan Manajerial (X1) sebesar 0,918. Hal ini menunjukkan bahwa reliabilitas dari Kemampuan Manajerial (X1) tinggi. Perhitungan reliabilitas instrumen Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X2) dilakukan pada 18 butir pernyataan yang valid dari 20 butir pernyataan. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS. Berdasarkan perhitungan diperoleh hasil koefisien reliabilitas instrumen sebesar 0,919. Hal ini menunjukkan bahwa reliabilitas dari instrumen Gaya Kepemimpinan Partisipatif tinggi. Perhitungan reliabilitas instrumen untuk Motivasi Berprestasi (X3) dilakukan pada 20 butir pernyataan. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS. Berdasarkan perhitungan diperoleh koefisien reliabilitas dari Motivasi Berprestasi (X3) sebesar 0,949. Hal ini menunjukkan bahwa reliabilitas dari instrumen Motivasi Berprestasi (X3) tinggi.

Adapun pengujian normalitas data dengan menggunakan uji *Kolmogrov-Smirnov* (Z). Untuk melihat normal tidaknya masing-masing data dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Ho : data berasal dari sampel tidak berdistribusi normal.

Ha : data berasal dari sampel berdistribusi normal.

Kriteria pengujian tolak hipotesis nol jika *asimptatik significance* > dari  $\alpha = 0,05$  dan terima selainnya

Adapun pengujian normalitas data dengan menggunakan uji *Kolmogrov-Smirnov* (Z). Untuk melihat normal tidaknya masing-masing data dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Ho : data berasal dari sampel tidak berdistribusi normal.

Ha : data berasal dari sampel berdistribusi normal.

Kriteria pengujian tolak hipotesis nol jika *asimptatik significance* > dari  $\alpha = 0,05$  dan terima selainnya.



Uji homogenitas dilakukan untuk mengetahui apakah data yang didapat homogen atau tidak, pengujian ini akan dilakukan pada semua variabel penelitian. Kriteria pengujianya adalah tolak hipotesis nol jika *asimtotik significance* > dari  $\alpha = 0,05$  dan terima selainnya. Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah ada pengaruh diantara variabel penelitian. Yaitu antara variabel Kinerja Guru (Y) dengan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah (X1), Kinerja Guru (Y) dengan Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X2), Kinerja Guru (Y) dengan Motivasi Berprestasi (X3). Kriteria ujinya adalah tolak hipotesis nol jika *asimtotik significance* <  $\alpha = 0,05$ . Selanjutnya terima hipotesis nol jika sebaliknya. Untuk mengetahui tingkat linieritas data penelitian ini, pengolahan datanya dengan menggunakan program SPSS.

Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis dengan teknik analisis deskriptif, uji persyaratan analisis, dan pengujian hipotesis. Analisis deskriptif digunakan dalam penyajian data, ukuran sentral, serta ukuran penyebaran. Penyajian data mencakup daftar distribusi dan histogram. Ukuran sentral meliputi mean, median, dan modus. Persyaratan Uji analisis data penelitian ini menggunakan uji normalitas, homogenitas, dan linieritas. Untuk menguji hipotesis keempat akan diuji dengan menggunakan teknik regresi linier ganda.

## **Hasil dan Pembahasan**

### **Hasil Penelitian**

Hasil data yang diperoleh Kinerja Guru (Y) mempunyai nilai rata-rata 74,94, simpangan baku 4,01, median 76,00, dan modus 78,00. dengan skor maksimum 83,00 dan skor minimum 66,00 serta rentang 17. Sebanyak 14,29 % atau sebanyak 18 orang guru memiliki kinerja sangat rendah, sebanyak 15,87 % atau sebanyak 20 orang guru memiliki kinerja yang rendah, sebanyak 32,54 % atau sebanyak 41 orang guru memiliki kinerja yang sedang, sebanyak 35,71 % atau sebanyak 45 orang guru memiliki kinerja yang tinggi, dan sebanyak 1,59 % atau sebanyak 2 orang memiliki kinerja yang sangat tinggi. Hasil data yang diperoleh Kemampuan Manajerial (X1) memiliki nilai rata-rata 71,91, median, 73,00, modus 75,00, simpangan baku 6,15, nilai minimal 56,00, dan nilai maksimal

83,00, serta rentang nilai 27. Dapat diketahui bahwa sebanyak 3,97% atau sebanyak 5 orang guru berpendapat bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan manajerial sangat rendah, sebanyak 23,81% atau sebanyak 30 orang guru berpendapat bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan manajerial yang rendah, sebanyak 24,60% atau sebanyak 31 orang guru berpendapat bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan manajerial yang sedang, sebanyak 37,30% atau sebanyak 47 orang guru berpendapat bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan manajerial yang tinggi, dan sebanyak 10,32% atau sebanyak 13 orang guru berpendapat bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan manajerial yang sangat tinggi. Hasil data yang diperoleh. didapat bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X2) memiliki nilai rata-rata 73,51, median, 75,00, modus 78,00, simpangan baku 5,03, nilai minimal 63,00, dan nilai maksimal 83,00, serta rentang nilai 20. dapat diketahui bahwa sebanyak 12,70% atau sebanyak 16 orang guru berpendapat bahwa kepala sekolah memiliki kepemimpinan partisipatif sangat rendah, sebanyak 22,77% atau sebanyak 35 orang guru berpendapat bahwa kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan partisipatif yang rendah, sebanyak 26,19% atau sebanyak 33 orang guru berpendapat bahwa kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan partisipatif yang sedang, sebanyak 31,75% atau sebanyak 40 orang guru berpendapat bahwa kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan partisipatif yang tinggi, dan sebanyak 1,59% atau sebanyak 2 orang guru berpendapat bahwa kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan partisipatif yang sangat tinggi.

Hasil data yang diperoleh Motivasi Berprestasi (X3) memiliki nilai rata-rata 74,17, median, 75,00, modus 78,00, simpangan baku 4,85, nilai minimal 63,00, dan nilai maksimal 83,00, serta rentang nilai 20. dapat diketahui bahwa sebanyak 6,35 % atau sebanyak 8 orang guru memiliki motivasi berprestasi sangat rendah, sebanyak 30,16 % atau sebanyak 38 orang guru memiliki motivasi berprestasi yang rendah, sebanyak 24,60 % atau sebanyak 31 orang guru memiliki motivasi berprestasi yang sedang, sebanyak sebanyak 37,30% atau sebanyak 457 orang guru memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, dan sebanyak 1,59 % atau sebanyak 2 orang memiliki motivasi berprestasi yang sangat tinggi.

Hasil uji normalitas data diperoleh: Kinerja Guru 0,560, Kemampuan Manajerial 0,451, Gaya Kepemimpinan Partisipatif 0,065, dan Motivasi Berprestasi 0,058. Nilai signifikansi keempat variabel semuanya lebih besar dari 0,05, maka dalam hal ini terima  $H_0$ . Sehingga data keempat variabel tersebut berdistribusi normal. Hasil uji homogenitas diperoleh: Kemampuan Manajerial 0,282, Gaya Kepemimpinan Partisipatif 0,616, dan Motivasi berprestasi 0,163. Semua nilai signifikansi pada variabel tersebut lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti tolak  $H_0$ . Dengan demikian sampel berasal dari populasi bervariasi homogen. Dari pengujian dapat disimpulkan bahwa ketiga data variabel bebas di atas diperoleh dari sampel yang berasal dari populasi bervariasi homogen.

Hasil uji linieritas antar X1 dengan Y diperoleh; nilai sig. 0,000 atau lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Berarti data kemampuan manajerial dengan kinerja guru bersifat linier. Hasil uji linieritas antar X2 dengan Y diperoleh: nilai sig 0,000 atau lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Berarti data gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja guru bersifat linier. Hasil uji linieritas antar X3 dengan Y diperoleh: nilai sig 0,000 atau lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Berarti data motivasi berprestasi dengan kinerja guru bersifat linier.

Hasil Uji Regresi Pengaruh Kemampuan Manajerial Terhadap Kinerja Guru sebesar 0,678. Sedangkan kemampuan manajerial memberi pengaruh terhadap kinerja guru sebesar 42,8 % seperti yang tertera pada R square. Hasil Uji Regresi gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja guru sebesar 0,724. Sedangkan gaya kepemimpinan partisipatif memberi pengaruh terhadap kinerja guru sebesar 67,5 % seperti yang tertera pada R square. Hasil Uji Regresi motivasi berprestasi terhadap kinerja guru sebesar 0,742. Sedangkan motivasi berprestasi memberi pengaruh terhadap kinerja guru sebesar 59,4 % seperti yang tertera pada R square. Hasil Uji Regresi dapat dilihat bahwa kemampuan manajerial, gaya kepemimpinan partisipatif, dan motivasi berprestasi secara bersama memiliki pengaruh yang positif dengan kinerja guru dengan nilai korelasi sebesar 0,834. Kemudian kemampuan manajerial, gaya kepemimpinan partisipatif, dan motivasi berprestasi secara bersama juga memberikan pengaruh terhadap kinerja guru yang ditunjukkan oleh R square sebesar 70,2 %.

Untuk mengetahui prediksi perubahan variabel kinerja guru atas kemampuan manajerial dapat dilihat pada tabel *coefficients*, dengan persamaan regresi  $Y = 52,521 + 0,312 X1$ . Jika diinterpretasikan, bahwa setiap kenaikan skor kemampuan manajerial satu satuan maka kinerja guru naik sebesar 0.312 pada arah yang sama dengan konstanta 52,521 dengan kata lain kenaikan skor kemampuan manajerial cenderung diikuti oleh kenaikan skor kinerja guru.

Untuk mengetahui prediksi perubahan variabel kinerja guru atas gaya kepemimpinan partisipatif didapat dari tabel *coefficients*, dengan persamaan regresi  $Y = 44,247 + 0,418 X2$ . Jika diinterpretasikan, bahwa setiap kenaikan skor gaya kepemimpinan partisipatif satu satuan maka kinerja guru naik sebesar 0,418 pada arah yang sama pada konstanta 44,247 dengan kata lain kenaikan skor gaya kepemimpinan partisipatif cenderung diikuti oleh kenaikan skor kinerja guru.

Untuk mengetahui prediksi perubahan variabel kinerja guru atas motivasi berprestasi didapat dari tabel *coefficients*, dengan persamaan regresi  $Y=41,691+0,448 X3$ . Jika diinterpretasikan, bahwa setiap kenaikan skor motivasi berprestasi satu satuan maka kinerja guru naik sebesar 0,448 pada arah yang sama pada konstanta 41,691 dengan kata lain kenaikan skor motivasi berprestasi cenderung diikuti oleh kenaikan skor kinerja guru.

### **Pembahasan**

Seorang kepala sekolah, disamping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan: 1) menjabarkan sumber daya sekolah untuk mendukung proses pelaksanaan pembelajaran, 2) sebagai kepala administrasi yaitu kepala sekolah bertugas untuk membangun manajemen sekolah serta bertanggung jawab dalam pelaksanaan keputusan manajemen dan kebijakan sekolah, 3) sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran, 4) mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir, dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan di sekolah.

Gaya kepemimpinan partisipatif adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan yang telah ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Dalam kepemimpinan partisipatif seorang pimpinan selalu mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan sehingga bawahan akan bertanggung jawab dalam setiap keputusan yang telah ditetapkan. Dalam kepemimpinan partisipatif keputusan lebih berkualitas dikarenakan dimungkinkan bawahan bawahan memiliki kemampuan, pengetahuan, informasi yang yang tidak dimiliki oleh pimpinan. Berprestasi adalah idaman dari setiap orang, baik itu prestasi dalam bidang pekerjaan, pendidikan, sosial, seni, politik, budaya, dan lain-lain. Dengan adanya prestasi yang pernah diraih oleh seseorang akan menumbuhkan suatu semangat baru untuk menjalani aktifitas.

Motivasi berprestasi merupakan ciri seseorang yang mempunyai harapan tinggi untuk mencapai keberhasilan dari pada ketakutan kegagalan. Motivasi berprestasi merupakan kecenderungan seseorang dalam mengarahkan dan mempertahankan tingkah laku untuk mencapai standar prestasi. Pencapaian standar prestasi digunakan oleh seseorang untuk menilai kegiatan yang pernah dilakukan. Seseorang yang menginginkan prestasi yang baik akan menilai apakah kegiatan yang dilakukannya telah sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Seseorang yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi akan sangat senang kalau ia berhasil memenangkan suatu persaingan. Ia berani menanggung resiko sebagai konsekwensi dari usahanya untuk mencapai tujuan.

Motivasi berprestasi adalah dorongan untuk selalu berjuang bekerja habis-habisan untuk mencapai kesuksesan, seorang guru yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi akan melakukan tugasnya dengan penuh tanggung jawab. Guru yang bertanggung jawab terhadap tugasnya akan puas dengan hasil pekerjaannya karena merupakan hasil dari usahanya sendiri. Dengan demikian kepala sekolah diharapkan untuk dapat memberikan motivasi berprestasi terhadap guru, agar guru mau bekerja sesuai dengan hati nurani bukan karena adanya paksaan atau faktor

lain. Jika guru memiliki kinerja yang baik, tanpa pamrih dimungkinkan hasilnya pun akan baik juga sehingga harapan kita yaitu prestasi siswa akan lebih baik, maka mutu pendidikan kita kedepannya akan meningkat.

Berbeda dengan guru yang bekerja hanya memenuhi kewajiban, bekerja asal-asalan, bekerja karena atasan, hal ini dimungkinkan hasilnya pun juga kurang baik. Guru yang memiliki motivasi berprestasinya rendah akan memilih pekerjaan yang lunak, kecil risikonya, tidak perlu banyak usaha, atau sebaliknya memilih resiko yang super tinggi tetapi tanpa perhitungan.

Kemampuan manajerial kepala sekolah merupakan salah faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Sebagai seorang pemimpin di sekolah, dalam mengelola organisasi di sekolah dapat menggerakkan semua sumber daya, baik sumber daya manusia, sumber daya alam, sarana, dana, dan waktu secara afektif dan efisien yang terpadu dalam proses manajemen. Dalam menggerakkan organisasinya kepala sekolah membutuhkan kemampuan dalam menciptakan dan memelihara kepuasan kerja setiap individu dalam kelompok kerja yang memungkinkan tercapainya suatu kegiatan kerja yang efektif. Berkaitan dengan manajemen pendidikan di lingkungan sekolah beban kerja kepala sekolah dalam mendayagunakan sumber daya pendidikan sangat kompleks, karena hampir semua tugas manajerial dilaksanakan oleh kepala sekolah. Untuk dapat mendayagunakan sumber daya pendidikan secara efektif dan efisien, kepala sekolah harus mampu merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, dan mengevaluasi semua kegiatan sekolah, serta membina hubungan kerja sama dengan para guru.

Seorang pimpinan dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dapat menggunakan cara atau teknik yang disebut dengan gaya kepemimpinan. Suatu lembaga atau organisasi khususnya sekolah merupakan kumpulan dari beberapa orang yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda, kemampuan yang berbeda-beda, serta minat dan bakat yang berbeda, maka seorang kepala sekolah harus dapat menerapkan gaya kepemimpinannya yang dapat melayani semua apa yang menjadi keinginan bawahan tidak pandang bulu.

Oleh sebab itu dengan gaya kepemimpinan partisipatif maka kepala sekolah akan dapat memahami apa yang menjadi kemauan bawahan, dengan gaya kepemimpinannya partisipatif semua bawahan akan terlibat dalam pengambilan keputusan, sehingga para bawahan akan semaksimal mungkin untuk melaksanakan apa yang menjadi keputusan dan kesepakatan bersama. Disamping itu seorang kepala sekolah harus dapat memotivasi para guru yang sifatnya menantang sehingga para guru tidak puas apa yang telah mereka raih. Sehingga para guru akan bekerja semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dengan demikian bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah, gaya kepemimpinan partisipatif, serta motivasi berprestasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian ini persepsi guru atas kemampuan manajerial kepala sekolah memberikan sumbangan yang positif terhadap peningkatan kinerja guru disamping faktor yang lain. Sehingga persepsi guru atas kemampuan manajerial kepala sekolah harus menjadi bagian yang terintegratif dari kinerja guru. Berkenaan dengan hal tersebut perlu dilakukan berbagai upaya diantaranya: 1) memberikan pelatihan-pelatihan tentang kemampuan manajerial kepala sekolah, 2) melakukan bimbingan melalui program kepengawasan di satuan pendidikan, 3) mendorong para kepala sekolah untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Upaya yang dapat dilakukan untuk membentuk gaya kepemimpinan partisipatif diantaranya: 1) kepala sekolah harus menyadari bahwa untuk mencapai keberhasilan adalah tugas dan tanggung jawab bersama karena kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh guru belum tentu dimiliki oleh kepala sekolah atau sebaliknya. 2) keterbukaan dan kerja sama antara kepala sekolah dengan guru dalam menjalankan kepemimpinannya merupakan kunci untuk mendapatkan dukungan dari warga sekolah. 3) saling tenggang rasa, saling asah, asih, dan asuh merupakan hal yang sangat penting yang harus dilakukan oleh kepala sekolah.

Adapun kiat-kiat untuk menumbuhkan motivasi berprestasi: 1) tetapkan tujuan (*goal setting*), yakin dan bersugestilah bahwa kita dapat berubah, 2) susunlah

target yang masuk akal, kita harus meraih peningkatan dalam setiap kurun waktu 2 atau 3 poin dalam seminggu, 3) belajar menggunakan bahasa prestasi. Gunakan kata-kata optimistik misalnya, “masih ada peluang lagi”, jadikan konsep ini sebagai budaya berpikir, berbicara, berdialog, dan bertindak, 4) belajar sendiri (otodidak), cermat menganalisis diri. Masih adakah cara berpikir, berperilaku dan kebiasaan saya yang kurang menguntungkan, 5) perkuat motivasi. Kekayaan motivasi membuat kita tidak kehabisan pemasok daya penggerak. Fokuskan pada motivasi intrinsik (dalam diri). Sentuhan perasaan dan pikiran rasional serta manfaatkan motivasi dari orang-orang terdekat.

### **Saran**

Dari penelitian yang telah dilakukan ditemukan bukti-bukti bahwa kinerja guru diantaranya dipengaruhi oleh kemampuan manajerial kepala sekolah, gaya kepemimpinan partisipatif, dan motivasi berprestasi. Dari hasil ini dapat peneliti sarankan:

1. Pemerintah sebaiknya meninjau ulang sistem perekrutan calon kepala sekolah, lebih ketat dan lebih selektif dalam pengangkatan dan penempatan kepala sekolah.
2. Sehubungan dengan peningkatan kinerja guru, kepala sekolah hendaknya dapat memotivasi dan memberi kesempatan seluas-luasnya kepada guru untuk dapat bekerja dan berkarya sesuai dengan kemampuan yang telah mereka miliki.
3. Guru sebagai ujung tombak dalam pengelolaan pembelajaran di sekolah seharusnya a) merasa bangga akan profesinya sebagai seorang guru, b) melakukan hubungan yang terbuka dan penuh dengan keakraban baik dengan atasan maupun dengan teman sejawat, c) tidak merasa puas dengan prestasi yang telah dicapai, sehingga akan selalu termotivasi untuk maju dan berkembang.



## DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, Lia Yuliana. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Aditya Media. Yogyakarta.
- Anwar, Idhochi dan Yayat, Hidayat, Amir. 2002. *Administrasi Pendidikan, Teori Konsep dan Isu*. Bandung: Program Pascasarjana UPI Bandung
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Manajemen Penelitian*. Rineka Cipta Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta. Jakarta.
- A. Yukl, Gary. 1996. *Leadership in Organisations*. State University of New York. Albany. (Alih Bahasa, Jusup Udaya Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya. Jakarta).
- Damim, Sudarwan. 2007. *Manajemen Sekolah*. Bumi Aksara. Jakarta..
- Depdiknas. 2006. *Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMA, SMK, dan SLB*. Cipta Karya . Jakarta.
- Damardi, Hamid. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Alfabeta. Bandung.
- Mulyasa. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Fred, Luthans. 1995. *Organizational Behavior*. Book Company. New York.
- Pasolong, Harbani. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Alfabeta . Bandung.
- Hasibuan. 2001. *Organisasi dan Motivasi*. Bumi Aksara. Jakarta.
- ..... 2009. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Kartono. 1998. *Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal?* Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Made, Pidarta. 1995. *Peranan Kepala Sekolah pada Pendidikan Dasar*. Gramedia Widia Sarana. Jakarta.
- Mangkunegaran. 2000. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama. Bandung.
- Made, Pidarta. 2010. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Rineka Cipta. Jakarta.

- Martono, Nanang. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Patah, Nanang. 2008. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Remaja Rosda Karya. Bandung
- Noor, Juliansyah. 2011. *Metodologi Penelitian*. Kencana Predana Media Group. Jakarta.
- Pasolong, Harbani. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Alfabeta . Bandung.
- Robins, Stephen P. 2003. *Perilaku Kepemimpinan*. Intan Sejati, Klaten.
- Sulistiyorini. 2000. *Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Sekolah dalam Hubungannya dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kabupaten Mojokerto*. *Mojo Kerto*: Tesis MM Universitas Negeri Malang.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sardiman. 2001. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Sam M. Chan, dan Tuti T. 2005. *Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*. Raja Grafindo Persad. Jakarta.
- Sumidjo, Wahjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Raja Gravindo Persada. Jakarta.
- Sumanto. 2005. *Pengaruh Kemampuan Manajerial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Berprestasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di MTs. N Plupuh Kabupaten Sragen*. *Surakarta*: Tesis MM- UMS.
- Satori, Jam'an dkk. 2007. *Profesi keguruan*. Universitas Terbuka. Jakarta.
- Sujarwo, Basrowi. 2009. *Manajemen Penelitian Sosial*. Mandar maju Bandung.
- Sukarjo. 2010. *Teori Kepemimpinan*. Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung.
- Syarif, Sri Haryan. 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim*

*Sekolah, dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kota Bandar Lampung: Bandar Lampung: Tesis UNILA.*

Thoha. 2004. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Usman, Husnaini. 2006. *Manajemen Teori Praktek dan riset Pendidikan*. Bumi Aksara Yogyakarta.

Usman, Husaini. 2009. *Manajemen Teori Praktek dan riset Pendidikan*. Bumi Aksara Jakarta.

U No, Hamzah B. 2011. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Bumi Aksara. Jakarta.

Winardi. 2007. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Prenada Media Group. Bandung

Winardi. 2011. *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*. Raja Gravindo Persada. Jakarta.

Yamin, Martinis dan Maisah.2010. *Standarisasi Kinerja Guru*. Gaung Persada.Jakarta.