

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, MOTIVASI, DAN  
BUDAYA SEKOLAH, TERHADAP KINERJA GURU DI SMK  
ICB CINTA NIAGA KOTA BANDUNG**

**Hendriady De Keizer, Dematria Pringgabayu**

Politeknik Pajajaran ICB Bandung

**ARTICLE INFO**

**Keywords :**

*Leadership, Motivation, School Culture, Performance.*

*This research aims to determine how much are the influence of the leadership of principals, teacher motivation and the school culture to the performance of teacher in SMK ICB Cinta Niaga, Bandung. This research was conducted in SMK ICB Cinta Niaga Bandung with census methodology where the sample that used is a number of populations which is the entire teacher in SMK ICB Cinta Niaga Kota Bandung which amounted to 42 people. The data collection technique is done through questionnaires, interviews and direct observation and using descriptive analysis method with regression using significance level  $\alpha = 0,05$ . The results showed that principal leadership, teacher motivation and school culture had an effect for 82.4% on teacher performance.*

**Kata Kunci :**

*Kepemimpinan, Motivasi, Budaya Sekolah, Kinerja*

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi guru dan budaya sekolah terhadap kinerja guru di SMK ICB Cinta Niaga Kota Bandung. Penelitian ini dilaksanakan di SMK ICB Cinta Niaga Kota Bandung dengan metode sensus dimana sampel yang digunakan sejumlah populasi yaitu seluruh guru SMK ICB Cinta Niaga Kota Bandung yang berjumlah 42 orang. Adapun teknik pengumpulan data dilakukan melalui angket, wawancara dan observasi langsung serta menggunakan metode analisis deskriptif dengan pendekatan

kuantitatif. Adapun untuk menguji hipotesis digunakan analisis jalur (*Path Analysis*) dan regresi sederhana dengan menggunakan taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, motivasi guru dan budaya sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru sebesar 82,4%.

Corresponding author :

[hendriady.dekeizer@poljan.ac.id](mailto:hendriady.dekeizer@poljan.ac.id),

[hendri.dekeizer@gmail.com](mailto:hendri.dekeizer@gmail.com)

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Penyelenggaraan pendidikan baik pendidikan formal maupun pendidikan non formal memerlukan pengelolaan atau manajemen yang baik. Dengan manajemen yang baik, proses pendidikan lebih efektif serta tujuan pendidikan tercapai secara efisien. Sekolah sebagai organisasi dirancang untuk dapat berkontribusi terhadap upaya peningkatan kualitas hidup bagi masyarakat, bangsa dan negara.

Kepala sekolah sebagai pemegang kendali yang paling puncak di sekolah adalah merupakan unsur yang paling menentukan dalam keberhasilan sekolah dan termasuk orang pertama yang bertanggung jawab manakala pendidikan mengalami kegagalan. Sebagai titik sentral di sekolah, kepala sekolah dituntut untuk lebih mampu dibanding unsur-unsur lain dalam mempengaruhi dan menggerakkan sumber daya untuk pencapaian tujuan sekolah. Kemampuan kepala sekolah dalam berbagai hal akan mewarnai kehidupan sekolah sebagai lembaga pendidikan yang mempunyai karakteristik tersendiri. Kepala sekolah memiliki peran sebagai *educator, manajerial, administrator, supervisor, leader, innovator* dan *motivator* (EMASLIM). Peran penting ini sangat menentukan keberhasilan kinerja kepala sekolah dalam pembinaan sumber daya manusia (SDM). Kemampuan kepemimpinan kepala sekolah diarahkan untuk merencanakan, mengorganisir, menggerakkan, dan mengendalikan para guru agar memiliki kinerja yang baik dalam melaksanakan tugasnya.

Guru merupakan komponen SDM yang harus dibina dan dikembangkan terus-menerus. Pembentukan profesi guru dilaksanakan melalui program pendidikan pra-jabatan maupun program dalam jabatan. Tidak semua guru yang dididik di lembaga pendidikan terlatih dengan baik dan kualified. Potensi sumber daya guru itu perlu terus bertumbuh dan berkembang agar dapat melakukan fungsinya secara potensial. Selain itu pengaruh perubahan yang serba cepat mendorong guru-guru untuk terus-menerus belajar menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mobilitas masyarakat.

Masyarakat mempercayai, mengakui dan menyerahkan kepada guru untuk mendidik tunas-tunas muda dan membantu mengembangkan potensinya secara professional. Kepercayaan, keyakinan, dan penerimaan ini merupakan substansi dari pengakuan masyarakat terhadap profesi guru. Implikasi dari pengakuan tersebut mengisyaratkan guru harus memiliki kualitas yang memadai. Tidak hanya pada tataran normatif saja namun mampu mengembangkan kompetensi yang dimiliki, baik kompetensi personal, professional, maupun kemasyarakatan dalam selubung aktualisasi kebijakan pendidikan. Hal tersebut lantaran guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya pada tataran institusional dan eksperiensial, sehingga upaya meningkatkan mutu pendidikan harus dimulai dari aspek “guru” dan tenaga kependidikan lainnya yang menyangkut kualitas keprofesionalannya maupun kesejahteraan dalam satu manajemen pendidikan yang professional.

Sebagai salah satu sumber acuan dalam pengembangan profesional tenaga pendidikan (khususnya guru), penting rasanya diefektifkan dimensi kompetensi supervisi akademik oleh kepala sekolah. Dengan memaksimalkan kegiatan supervisi akademi oleh kepala sekolah di tingkat satuan pendidikan di harapkan tenaga pendidik (guru) dapat mencapai penguasaan peningkatan pengetahuan dan ketrampilan dalam proses pembelajaran. Terdapat dua jenis supervisi yang saat ini berkembang dan kerap dilaksanakan oleh pengawas pendidikan dan kepala sekolah yaitu supervisi akademik dan supervisi administratif. Supervisi administratif/manajerial berkenaan dengan efisiensi internal dari sistem (pendidikan) dan biasanya menyangkut aspek kuantitatif, memberi jawaban pada pertanyaan mengapa institusi pendidikan harus berjalan dalam cara tertentu, dan menggunakan secara luas sumberdaya yang tersedia. Komunikasi dan informasi merupakan dua fungsi utama dari tipe supervisi ini. Tipe supervisi ini diusung oleh tingkat manajemen yang lebih tinggi ke tingkat manajemen yang lebih rendah, oleh karena itu, derajat dan tekanannya dapat berbeda. Fungsi supervisi administratif/manajerial adalah memicu unsur yang mendukung dan terkait dengan layanan pembelajaran.

Tuntutan terhadap tugas dan tanggung jawab guru, nampaknya akan sulit terpenuhi, manakala kondisi psikologis atau motivasi yang dirasakan guru tidak mendukung, karena pada dasarnya kinerja guru membutuhkan konsentrasi dan kegairahan dalam bekerja, dan hal ini akan dapat terwujud apabila guru memiliki motivasi tinggi dalam melaksanakan tugasnya.

SMK ICB Cinta Niaga adalah salah satu lembaga pendidikan yang ada di kota Bandung. Kepemimpinan kepala sekolah, motivasi guru dan budaya sekolah yang ideal tentu diperlukan dalam upaya memaksimalkan kinerja guru di SMK ICB Cinta Niaga. Namun motivasi kerja guru di SMK ICB Cinta Niaga ternyata masih belum optimal, ini terlihat dari hasil yang diperoleh masih dibawah 80%. Hasil yang diperoleh untuk dimensi kebutuhan prestasi dan kebutuhan hubungan adalah 77%.

Selain motivasi, budaya sekolah juga sangat terkait efektivitas organisasi. Dalam sekolah dengan budaya yang kuat, anggota sekolah menyatakan bahwa sekolah mereka sangat efektif dalam hal produktivitas, adaptabilitas, dan fleksibilitas. Pentingnya membangun budaya organisasi di sekolah terutama berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan pendidikan sekolah dan peningkatan kinerja sekolah. Sebagaimana disampaikan oleh Stolp (1996) tentang *school culture*. budaya organisasi di sekolah berkorelasi dengan peningkatan motivasi dan prestasi belajar siswa serta kepuasan kerja dan produktivitas guru. Fyans & Maehr (1990) menyatakan bahwa ada lima dimensi budaya organisasi di sekolah yaitu: tantangan akademik, prestasi komparatif, penghargaan terhadap prestasi, komunitas sekolah, dan persepsi tentang tujuan sekolah. Hasil survey terhadap 16310 siswa tingkat empat, enam, delapan dan sepuluh dari 820 sekolah umum di Illinois, menunjukkan bahwa mereka lebih termotivasi dalam belajarnya dengan melalui budaya organisasi di sekolah yang kuat.

Budaya sekolah di SMK ICB Cinta Niaga masih belum optimal. Ini terlihat dari hasil yang diperoleh yang masih dibawah 80% hanya dalam dimensi norma-norma yang meraih 80%, semua guru berusaha menaati norma-norma yang ada. Hasil yang diperoleh untuk dimensi keberaturan tingkah laku adalah 78%, nilai dominan adalah 79%, filosofi 76%, sedangkan dalam aturan-aturan dan iklim organisasi masing masing 75%.

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi, dan Budaya Sekolah**

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang acuan Standar Kepala Sekolah menyatakan bahwa ada lima kompetensi yang harus dimiliki yaitu: (1) Kompetensi kepribadian meliputi: bertakwa kepada Tuhan Yang Mana Esa, berakhlak mulia, memiliki etos kerja yang tinggi, bersikap terbuka, berjiwa pemimpin, mampu mengendalikan diri, mampu mengembangkan diri dan memiliki integritas kepribadian; (2) Kompetensi sosial meliputi: kemampuan bekerjasama, berpartisipasi dalam kegiatan kelembagaan/sekolah, dan berpartisipasi dalam kegiatan kemasyarakatan; (3) Kompetensi manajerial meliputi: kemampuan menyusun

perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan; mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan; memimpin sekolah dalam rangka mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal; mengelola perubahan dan mengembangkan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif, menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah; mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien; mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah; mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah; mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah; dan melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat merencanakan tingkat lanjutnya; (4) Kompetensi supervisi meliputi: kemampuan melakukan supervisi sesuai dengan prosedur dan teknik-teknik yang tepat, mampu melakukan monitoring evaluasi dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat, dan mampu menindaklanjuti hasil supervise; dan (5) Kompetensi kewirausahaan meliputi kemampuan bertindak kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaan melalui cara berfikir dan cara bertindak, mampu memberdayakan potensi sekolah secara optimal dalam berbagai kegiatan-kegiatan produktif yang menguntungkan sekolah, dan mampu menumbuhkan jiwa kewirausahaan (kreatif, inovatif, dan produktif) dikalangan warga sekolah.

Kepala sekolah adalah pemimpin atau manajer atau organisasi sekolah. Squires (1983:2) menyatakan bahwa kepala sekolah adalah salah seorang yang terpenting dalam sekolah, dalam memimpin dan menetapkan suasana sekolah. Kepala memberi pengawasan yang diperlukan dalam mendukung peningkatan profesionalisme. Mulyasa (2008:98) menyatakan bahawa, kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala, kepadanya melekat kuasa dan wewenang untuk mengelola sumber daya yang ada di sekolah sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku. Dengan kuasa dan wewenang tersebut, kepala sekolah berfungsi sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, dan Motivator (EMASLIM). Kepala sekolah bertanggung jawab untuk meningkatkan proses dan hasil pendidikan di sekolah yang dipimpin.

Kepemimpinan kepala sekolah akan diterapkan secara terpadu dalam pelaksanaan ke tujuh tugasnya: (1) Kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*) berkewajiban membimbing guru, karyawan dan siswa; mengembangkan staf; Belajar atau mengikuti perkembangan iptek; dan memberi contoh mengajar yang baik; (2) Kepala sekolah sebagai manajer berkewajiban mampu menyusun program, organisasi atau personalia di madrasah; menggerakkan staf (guru dan karyawan); mengoptimalkan sumber daya di sekolah; berperan sebagai administrator, mampu mengelola administrasi KBM dan BK, Kesiswaan, Ketenagaan, Keuangan, Sarana dan prasarana; (3) Kepala sekolah sebagai *supervisor* harus mampu menyusun dan melaksanakan program supervisi serta memanfaatkan hasilnya; dan Kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*) harus memiliki: kepribadian yang kuat, visi dan misi madrasah, memahami kondisi bahwa dengan baik, memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan, dan berkomunikasi; (4) Kepala sekolah sebagai *innovator* harus mampu mencari peluang perubahan dan melakukan pembaharuan di sekolah; dan (5) Kepala sekolah sebagai *motivator*: mampu mengatur lingkungan kerja (fisik) dan suasana kerja (non fisik) serta menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman

Thoha (2012:220) mengutip pendapat J. Sterling Livingstone menyatakan bahwa :

*“Subordinates will not be motivated to reach high levels of productivity unless they consider the boss high expectations realistic and achievable, if they are encouraged to strive for unattainable goals, they eventually give up trying and settle for results that lower than they are capable of achieving”.*

Berdasarkan kompetensi dan tugas kepala sekolah, maka kepala sekolah harus mampu memotivasi guru-guru dan staf untuk dapat bekerjasama secara sinerjik sehingga dapat meningkatkan kinerja yang optimal. Rivai (2004:470) mendefinisikan Motivasi yang dihubungkan dengan tahapan-tahapan pemikiran manajemen. Model motivasi dapat dibagi dalam 3 bagian yaitu: (1) Model Tradisional, menurut tokoh *Fredrick Taylor*, untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar melakukan tugas mereka dengan berhasil, para manajer menggunakan sistem upah insentif, semakin banyak mereka menghasilkan atau mencapai hasil kerja yang sempurna, semakin besar penghasilan mereka. Alat motivasi ini didasarkan atas anggapan bahwa para karyawan adalah pemalas dan bisa didorong hanya dengan imbalan keuangan. Dalam berbagai situasi insentif tersebut cukup efektif. Para karyawan bersedia menerima wewenang manajer dengan diberi imbalan upah yang tinggi, menjalankan sistem kerja yang efisien yang dirancang oleh para manajer; (2) Model Hubungan Manusia, *Elton Mayo*, menemukan bahwa kontak sosial yang dialami karyawan dan kebosanan serta rutinitas pekerjaan merupakan faktor pengurang motivasi mereka dalam bekerja, sehingga dibutuhkan motivasi dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna. Dengan model ini para karyawan diharapkan menerima wewenang manajer karena atasan mereka memperlakukan mereka dengan baik dan tenggang rasa juga penuh perhatian atas segala kebutuhan mereka; dan (3) Model Sumber Daya Manusia, para karyawan mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja. Dengan model ini manajer bukanlah menyuap para karyawan dengan upah atau uang saja tetapi juga untuk mengembangkan rasa tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan organisasi dan anggotanya, dimana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuannya masing-masing.

Kompetensi kepala sekolah sebagai manajerial harus mampu mengelola perubahan dan mengembangkan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif, menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah. Schein (1990) menyatakan bahwa karakteristik budaya organisasi di sekolah meliputi: (1) *observed behavioral regularities*; (2) *norms*; (3) *dominant value* . (4) *philosophy*; (5) *rules* dan (6) *organization climate*. Dalam hal ini, sekolah harus dapat menciptakan suasana lingkungan yang kondusif dan menyenangkan bagi setiap anggota sekolah, melalui berbagai penataan lingkungan baik fisik maupun sosialnya.

### **Kinerja Guru**

Ali (1996: 503) mendefinisikan kinerja atau performance sebagai kemampuan kerja atau prestasi yang diperlihatkan. Kinerja merupakan pelaksana kerja atau penampilan kerja. Dengan demikian kinerja guru adalah prestasi kerja guru yang dicapai oleh keahlian yang dimiliki. Kinerja guru profesional adalah berkaitan erat dengan prestasi kerja yang dicapai oleh keahlian guru. Keahlian guru meliputi pelaksanaan pengajaran di sekolah. Selanjutnya menurut Dick dan Carey dalam Dimiyati (2006: 22), mengatakan bahwa, kinerja atau performance dan hasil belajar yang rendah dapat di sebabkan oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam dan luar diri siswa, adapun kondisi internal ini sebagai karakteristik siswa yang merupakan deskripsi umum dari sifat-sifat siswa yang akan menerima pelajaran, misalnya usia, kelas, minat, motivasi, kesehatan, tingkat prestasi, kemampuan, dan sebagainya. Kondisi eksternal adalah rangsangan yang bersumber dari luar yang dapat menyebabkan terjadinya proses belajar. Kondisi eksternal di dalam proses belajar mengajar dipengaruhi oleh kompetensi guru, orang tua, lingkungan, belajar, kebiasaan belajar, dan sebagainya. Tugas penting bagi guru adalah merancang dan menyediakan kondisi yang dapat merangsang agar siswa berhasil dalam belajarnya.

Dalam kaitannya dengan tugas pendidikan, dapat dikatakan bahwa penguasaan profesi guru berkaitan dengan keterampilan menyampaikan materi dan keterampilan teknis mengajari para guru, pelaksanaan pengajaran yang mendidik dapat dilaksanakan. Simon dan Alexander dalam Mulyasa (2008: 13) menyatakan bahwa, telah merangkum lebih dari 10 hasil penelitian di negara-negara berkembang, dan menunjukkan adanya dua kunci penting dari peran guru yang berpengaruh terhadap peningkatan prestasi belajar peserta didik, yaitu jumlah waktu efektif yang digunakan guru untuk melakukan pembelajaran dikelas, dan kualitas dan kemampuan guru dalam hal ini guru hendaknya memiliki standar kemampuan profesional untuk melakukan pembelajaran yang berkualitas.

Selanjutnya Natawijaya (1998: 38), secara konseptual menyatakan bahwa kinerja guru mencakup aspek: (1) kemampuan profesional dalam proses belajar mengajar, (2) kemampuan sosial dalam proses belajar-mengajar, (3) kemampuan pribadi dalam proses belajar-mengajar. Kemampuan profesional dalam belajar-mengajar mencakup aspek-aspek (a) penguasaan materi pelajaran yang terdiri atas penguasaan bahan yang harus diajarkan dan konsep-konsep keilmuan dari bahan yang diajarkan, (b) kemampuan mengelola program belajar-mengajar, (c) kemampuan mengelola kelas, (d) kemampuan mengelola dan menggunakan media dan sumber belajar, dan (e) kemampuan menilai prestasi belajar-mengajar. Kemampuan pribadi dalam belajar-mengajar, meliputi aspek-aspek: (a) kemantapan dan integritas pribadi, (b) peka terhadap perubahan dan pembaharuan, (c) berfikir alternatif, (d) adil, jujur, dan obyektif, (e) disiplin dalam melaksanakan tugas, (f) berusaha memperoleh hasil kerja yang sebaik-baiknya, (g) simpatik, menarik, luwes, bijaksana, dan sederhana dalam bertindak, (h) kreatif, dan, (i) berwibawa. Kemampuan sosial dalam proses belajar mengajar meliputi: (a) terampil berkomunikasi dengan siswa, (b) bersikap simpatik, (c) dapat bekerja sama, (d) dapat bergaul dengan kawan sekerja dan mitra pendamping.

Kinerja guru dipengaruhi oleh banyak unsur. Pengaruh tersebut bisa datang dari dalam diri guru itu sendiri atau disebut faktor internal, dan ada pengaruh yang datang dari luar atau disebut faktor eksternal. Faktor internal terpenting yang berpengaruh pada kinerja antara lain kebutuhan, motif, persepsi, sikap, pengalaman, intelegensi dan lain-lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja profesional guru dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal.

Faktor-faktor internal diantaranya adalah motif-motif individu, seperti yang dikemukakan oleh Mowday et al. (2013) bahwa "kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh motif-motif individu dalam berinteraksi dengan lingkungannya". Mangkunegara (2002:13) mengemukakan "faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja antara lain (1) faktor kemampuan (*ability*), (2) faktor motivasi (*motivation*)."

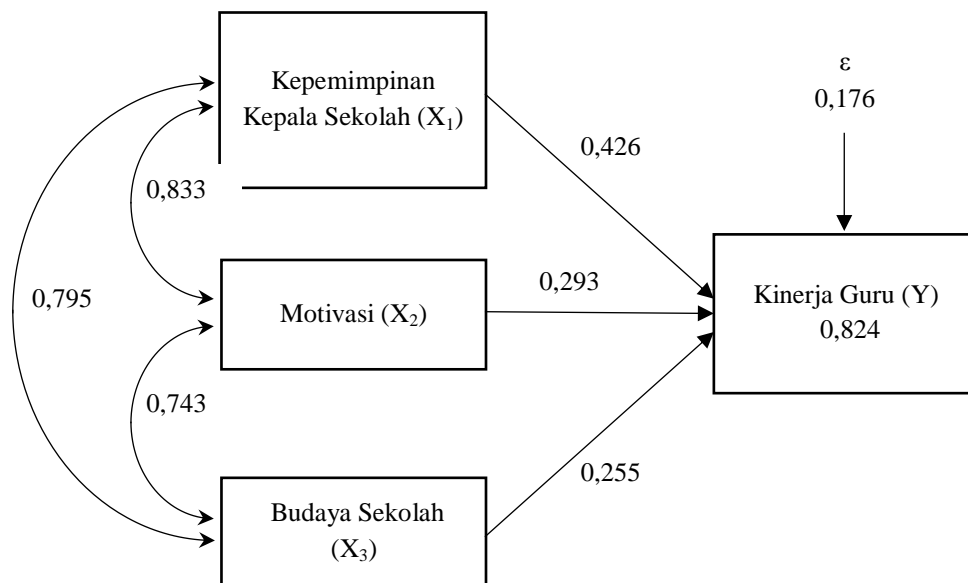
Kinerja dalam konteks profesi guru seperti yang diungkapkan oleh Suryadarma et al (2006) adalah kegiatan yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan melakukan penilaian hasil belajar. Untuk mencapai tujuan tersebut seringkali kinerja seseorang atau pun organisasi diharapkan pada berbagai hambatan atau kendala sehingga dapat menimbulkan bentuk kinerja yang tidak efektif.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah semua Pegawai pada SMK ICB Cinta Niaga Kota Bandung. Jumlah subjek penelitian dalam penelitian ini adalah 42 orang. Variabel-variabel yang terlibat meliputi: Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), Budaya Sekolah ( $X_3$ ) dan Kinerja Guru ( $Y$ ). Seluruh variabel tersebut dimungkinkan memiliki hubungan atau memiliki pengaruh. Hasil pengolahan data statistik diperoleh korelasi variabel  $X_1$  dan  $X_2$  sebesar 0,833 dengan kriteria sangat kuat. Korelasi  $X_1$  dan  $X_3$  sebesar 0,795 dengan kriteria sangat kuat. Korelasi  $X_2$  dan  $X_3$  sebesar 0,742 dengan kriteria kuat.

Hasil pengujian jalur (*Path Analysis*) dengan menggunakan *software* SPSS 22 diperoleh hasil sebagai berikut :



**Gambar 1.** Hasil Pengujian Jalur

Pada Gambar 1 di atas, menunjukkan bahwa semua variabel tersebut berkorelasi dengan koefisien jalur. Hasil perhitungan jalur, untuk variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) mempunyai koefisien jalur 0,426. Variabel Motivasi ( $X_2$ ) mempunyai koefisien jalur 0,293. Variabel Budaya Sekolah ( $X_3$ ) mempunyai koefisien jalur 0,255. Berdasarkan perhitungan yang terlihat pada hasil analisis jalur, maka diperoleh besarnya pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), Budaya Sekolah ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ) sebesar 0,824 atau 82,4%. Sedangkan sisanya sebesar 0,176 atau 17,6% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak diteliti diantaranya kompensasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan lain-lain. Pengaruh terbesar terhadap Kinerja Guru adalah Kepemimpinan Kepala Sekolah. Diikuti dengan pengaruh Motivasi dan terakhir adalah pengaruh Budaya Sekolah.

Hasil pengolahan data untuk melihat pengaruh Motivasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ) diperoleh pengaruh langsung sebesar 0,086 atau 8,6%, pengaruh tidak langsung melalui Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) sebesar 0,086 atau 8,6%, pengaruh tidak langsung melalui Budaya Sekolah ( $X_3$ ) sebesar 0,055 atau 5,5%. Dengan demikian pengaruh total sebesar 0,245 atau 24,5%. Hasil pengolahan data tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Guru. Dengan demikian terbukti hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu terdapat pengaruh yang signifikan Motivasi terhadap Kinerja.

Hasil pengolahan data untuk melihat pengaruh Budaya Sekolah ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ) diperoleh pengaruh langsung sebesar 0,065 atau 6,5%, pengaruh tidak langsung melalui Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) sebesar 0,087 atau 8,7%, pengaruh tidak langsung melalui Motivasi ( $X_2$ ) sebesar 0,055 atau 5,5%. Dengan demikian pengaruh total sebesar 0,207 atau 20,7%. Hasil pengolahan data tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru. Dengan demikian terbukti hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu terdapat pengaruh yang signifikan Motivasi terhadap Kinerja.

Hasil pengolahan untuk melihat pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ) diperoleh pengaruh langsung sebesar 0,182 atau 18,2%, pengaruh tidak langsung melalui Kompetensi ( $X_2$ ) sebesar 0,104 atau 10,4%, pengaruh tidak langsung melalui Budaya Sekolah ( $X_3$ ) sebesar 0,087% atau 8,7%. Dengan

demikian pengaruh total sebesar 0,372 atau 37,2%. Hasil pengolahan data tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru. Dengan demikian terbukti hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu terdapat pengaruh yang signifikan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja.

Sesuai dengan hasil pengolahan data yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), dan Budaya Sekolah ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ) secara bersama-sama atau simultan memiliki pengaruh total sebesar 0,824 atau 82,4%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh ketiga variabel tersebut termasuk kategori signifikan. Hasil pengolahan data tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru. Dengan demikian terbukti hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu terdapat pengaruh yang signifikan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja

## **Pembahasan**

Berdasarkan hasil pengolahan data-data, maka diperoleh gambaran Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) yaitu dengan rata-rata skor 3,52. Rata-rata skor tersebut sesuai dengan tabel kriteria penafsiran, termasuk kategori Baik. Pernyataan tersebut dinyatakan baik disebabkan karena Kepala Sekolah memberikan gagasan baru dalam proses pembelajaran (4,29), Kepala Sekolah menyusun perencanaan visi dan misi secara matang (4,26). Hal ini sesuai dengan teori Mulyasa (2008) yang mengemukakan bahwa peran, fungsi dan tugas seorang kepala sekolah yang profesional terdiri dari 7 (tujuh) karakteristik, salah satunya adalah Kepala sekolah sebagai innovator. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah SMK ICB memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan keteladanan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Hal kedua adalah Kepala Sekolah menyusun perencanaan visi dan misi secara matang. Hal ini sesuai dengan Seperangkat Kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran. Salah satunya adalah mengarahkan dan membimbing pengembangan kurikulum. Kepala sekolah SMK ICB mengarahkan dan membimbing para guru dalam mengembangkan kurikulum, mulai dari perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah; pengembangan struktur dan muatan kurikulum; dan pembuatan kalender sekolah.

Adapun hasil pengolahan data tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah yang memperoleh rata-rata skor terendah adalah Kepala Sekolah membuat program supervisi (2,86), dan Kepala Sekolah memberikan sikap keteladanan dalam kesehariannya (2,74). Untuk mengatasi masalah tentang membuat program supervisi, Kepala Sekolah hendaknya mengacu kepada Kompetensi Supervisi Kepala Sekolah. Sekolah melaksanakan tanggung jawab paling produktif jika terdapat konsensus tentang tujuan sekolah dan semua pihak bersama-sama berusaha mencapainya. Posisi kepala sekolah dalam hal ini adalah bertanggung jawab untuk menyelenggarakan sekolah secara produktif. Persoalannya adalah bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan tersebut kepala sekolah tidak mungkin melaksanakan seluruh kegiatan sendiri, oleh karena itu ada pendelegasian kepada guru maupun staff, untuk memastikan bahwa pendelegasian tugas itu dilaksanakan secara tepat waktu dengan cara yang tepat atau tidak maka diperlukanlah supervisi yaitu menyelia pekerjaan orang lain.

Bentuk supervisi yang paling efektif terjadi jika staff, peserta didik, dan orang tua memandang kepala sekolah sebagai orang yang tahu persis tentang hal-hal yang terjadi disekolahnya. Dalam konteks ini, dengan melakukan supervisi maka akan dilakukan tindakan kunjungan kelas, berbicara dengan guru, peserta didik, dan orang tua, mengikuti perkembangan masyarakat sekolah, orang-orang dan peristiwa yang terjadi dalam rangka memenuhi tanggungjawab ini.

Kompetensi supervisi ini setidaknya mencakup (1) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru (2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan



menggunakan pendekatan dan tehnik supervisi yang tepat (3) menindaklanjuti hasil supervisi akademis terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru (Depdiknas, 2007:228). Kompetensi supervisi adalah pengetahuan dan kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan, melaksanakan dan menindaklanjuti supervisi dalam upaya meningkatkan kualitas sekolah.

Salah satu bentuk supervisi adalah supervisi pengajaran, yang perlu diarahkan pada upaya-upaya yang sifatnya memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk dapat berkembang secara profesional. Beberapa alasan yang mendasari pentingnya supervisi pengajaran adalah : (1) bertujuan meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas, (2) memadukan perbaikan pengajaran secara relatif menjadi lebih sempurna dan mantap yang berarti memberi dukungan langsung kepada guru dalam rangka mencapai tingkat kompetensi yang disyaratkan, (3) upaya untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan guru.

Ketidaktepatan pendekatan supervisi yang digunakan dapat meningkatkan kemandekan kinerja guru, sebaliknya ketepatan pelaksanaan supervisi yang bersifat teknis akan meningkatkan kinerja guru. Sedangkan tingkat kinerja guru dalam hubungannya dengan supervisi ditentukan oleh situasi proses belajar mengajar yang lebih baik, meningkatnya kemampuan mengatasi permasalahan tugas dilapangan secara profesional, pelaksanaan supervisi yang demokratis, sistematis, konstruktif, kreatif, kooperatif dan terus menerus.

Dalam konsep supervisi pengajaran tercakup dua konsep yang berbeda, walaupun pada pelaksanaannya saling terkait, yaitu supervisi kelas dan supervisi klinis. Supervisi kelas dimaksudkan sebagai upaya untuk mengidentifikasi permasalahan pembelajaran yang terjadi dalam kelas dan menyusun alternatif pemecahannya. Supervisi klinis merupakan layanan profesional dari kepala sekolah dan pengawas karena adanya masalah yang belum terselesaikan dalam pelaksanaan supervisi kelas. Supervisi kelas bersifat top-down, artinya perbaikan pengajaran ditentukan oleh supervisor, sedangkan supervisi klinis bersifat bottom-up, yaitu kebutuhan program ditentukan oleh persoalan-persoalan otentik yang dialami guru.

Pengawasan pendidikan adalah kedudukan yang strategis dan penting dalam peningkatan mutu proses belajar mengajar. Dengan demikian para supervisor pendidikan (dalam hal ini kepala sekolah dan pengawas) harus memiliki kemampuan profesional yang handal dalam pelaksanaan supervisi pembelajaran (instructional supervision), kemampuan profesional pengawas diperlukan untuk meningkatkan kualitas pembinaan guru di sekolah. Masalah peningkatan kualitas pembinaan guru di sekolah pada hakekatnya berkaitan dengan peranan supervisor dalam memberikan bantuan dan pelayanan profesional bagi guru-guru agar mereka lebih mampu melaksanakan tugas pokoknya. Kualitas kinerja supervisor sekolah perlu dilandasi dengan peningkatan kemampuan supervisi para pengawas dalam melaksanakan kewajibannya secara bertanggungjawab.

Dalam organisasi pendidikan (sistem sekolah) istilah supervisi kelas mengacu kepada misi utama pembelajaran, yaitu kegiatan yang ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu proses dan prestasi akademik. Dengan kata lain, supervisi kelas adalah kegiatan yang berurusan dengan perbaikan dan peningkatan proses dan hasil pembelajaran di sekolah (Depdikbud, 2004).

Perilaku supervisi diarahkan pada perbaikan perilaku mengajar guru yang berdampak terhadap perilaku belajar siswa dapat digunakan sebagai umpan balik bagi perbaikan perilaku mengajar dan perilaku supervisi.

Sasaran supervisi kelas adalah proses pembelajaran peserta didik dengan tujuan meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran. Proses pembelajaran dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti guru, peserta didik, kurikulum, alat dan buku-buku pelajaran, serta kondisi lingkungan sosial dan fisik sekolah. Dalam konteks ini, guru merupakan faktor yang paling dominan. Karena itu, supervisi kelas menaruh perhatian utama pada upaya-upaya yang bersifat memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk berkembang secara profesional, sehingga mereka lebih mampu dalam melaksanakan tugas pokoknya yaitu melaksanakan dan meningkatkan proses dan hasil pembelajaran yang direfleksikan dalam kemampuan-kemampuan: (1) merencanakan kegiatan pembelajaran; (2) melaksanakan kegiatan pembelajaran; (3) menilai proses dan hasil pembelajaran; (4) memanfaatkan hasil penilaian bagi peningkatan layanan pembelajaran; (5) memberikan umpan balik secara tepat, teratur, dan terus menerus kepada peserta didik;

(6) melayani peserta didik yang mengalami kesulitan belajar; (7) menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan; (8) mengembangkan dan memanfaatkan alat bantu dan media pembelajaran; (9) memanfaatkan sumber-sumber belajar yang tersedia; (10) mengembangkan interaksi pembelajaran (strategi, metode, dan teknik) yang tepat; (11) melakukan penelitian praktis bagi perbaikan pembelajaran.

Supervisi kelas dilaksanakan atas dasar keyakinan sebagai berikut : (1) pengawasan terhadap penyelenggaraan proses pembelajaran (PBM) hendaknya menaruh perhatian yang utama pada peningkatan kemampuan profesional gurunya, yang pada gilirannya akan meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran; (2) pembinaan yang tepat dan terus menerus yang diberikan kepada guru-guru berkontribusi terhadap peningkatan mutu pembelajaran; (3) peningkatan mutu pendidikan melalui pembinaan profesional guru didasarkan atas keyakinan bahwa mutu pembelajaran dapat diperbaiki dengan cara paling baik di tingkat sekolah/kelas melalui pembinaan langsung dari orang-orang yang bekerjasama dengan guru-guru untuk memperbaiki mutu pembelajaran; (4) supervisi yang efektif dapat menciptakan kondisi yang layak bagi pertumbuhan profesional guru-guru. Kondisi ini ditumbuhkan melalui kepemimpinan partisipatif, di mana guru-guru merasa dihargai dan diperlukan. Dalam situasi seperti ini akan lahir saling kepercayaan antara para pembina (pengawas, kepala sekolah) dengan guru-guru, antara guru dengan guru, dan di antara pembina sendiri. Guru-guru akan merasa bebas membicarakan pekerjaannya dengan pembina jika ada keyakinan bahwa pembina akan menghargai pikiran dan pendapatnya; (5) supervisi yang efektif dapat melahirkan wadah kerjasama yang dapat mempertemukan kebutuhan profesional guru-guru. Melalui wadah ini, guru-guru memiliki kesempatan untuk berpikir dan bekerja sebagai suatu kelompok dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah.

Masalah kedua, yaitu Kepala Sekolah belum memberikan sikap keteladanan dalam kesehariannya. Untuk mengatasi hal ini, kepala sekolah perlu merujuk kembali perspektif kebijakan pendidikan nasional, pemerintah yang telah merumuskan empat jenis kompetensi guru sebagaimana tercantum dalam Penjelasan Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yaitu : (1) Kompetensi pedagogik yaitu merupakan kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi: (a) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, (b) pemahaman terhadap peserta didik, (c) pengembangan kurikulum/silabus, (d) perancangan pembelajaran, (e) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (f) evaluasi hasil belajar, dan (g) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya; (2) Kompetensi kepribadian yaitu merupakan kemampuan kepribadian yang: (a) mantap, (b) stabil, (c) dewasa, (d) arif dan bijaksana, (e) berwibawa, (f) berakhlak mulia, (g) menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat, (h) mengevaluasi kinerja sendiri, dan (i) mengembangkan diri secara berkelanjutan; (3) Kompetensi sosial yaitu merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk: (a) berkomunikasi lisan dan tulisan, (b) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional, (c) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik dan (d) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar; (4) Kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi: (a) konsep, struktur, dan metoda keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar; (b) materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; (c) hubungan konsep antar mata pelajaran terkait; (d) penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; dan (e) kompetisi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.

Pada poin kedua, kompetensi yang harus dimiliki adalah menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat. Masih menurut Mulyasa (2009), Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.

Keteladanan kepala sekolah sejatinya digenapi dengan keteladanan pada aspek-aspek lainnya, tidak terbatas dengan keteladanan di sekolah. Namun sikap teladan perlu diaplikasikan dalam lingkungan masyarakat. Karena

sosok kepala sekolah akan selalu melekat meskipun di luar lingkungan sekolah. Kepala Sekolah sebagai pusat teladan bagi warga sekolah dan warga masyarakat di sekitar sekolah. Pendidikan kunci mengatasi kekacauan, keterpurukan, ketertindasan dan ketertinggalan. Pendidikan sebagai benih harapan harus menjadikan karakter sebagai tumpuan dasar. Kepintaran, keturunan, keelokan dan kekuasaan, menjadi tak bernilai jika seseorang tak bisa dipercaya dan tak punya keteguhan moral. Keteladanan adalah kunci perubahan. Bangsa ini akan sulit berubah, bila sulit mencari teladan dari elit bangsa ini. Kredibilitas kepala sekolah tergantung kepada kejujuran dan kepercayaan warga sekolah dan masyarakat sekitarnya. Keteladanan di lingkungan sekolah: Kepala Sekolah harus profesional; Membangun kenyamanan sekolah; Datang sebelum siswa atau guru datang; Memberi contoh staf menangani kebersihan; Mengontrol proses KBM, bila kelas kosong kepala sekolah tidak marah, tetapi mengajak siswa masuk kelas dan mengisi materi sambil menunggu guru datang; Tidak membatasi komunikasi dengan guru dan siswa, tanpa mengurangi kewibawaan. Keteladanan di masyarakat: Menjalin hubungan baik dengan masyarakat sekitar dimana sekolah itu berada; Di tempat tinggal: menjaga kepribadian, moralitas dan memberi pemikiran yang mendorong kemajuan dan penyelesaian permasalahan dalam aktivitas di tengah-tengah masyarakatnya.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Kepemimpinan kepala sekolah di SMK ICB Cinta Niaga Kota Bandung berada pada kategori baik dengan skor rata-rata sebesar 3,52. Untuk motivasi berada pada kategori cukup baik dengan skor rata-rata 2,81. Untuk budaya sekolah berada pada kategori cukup baik dengan skor rata-rata 2,77 dan untuk kinerja guru berada pada kategori cukup baik dengan skor rata-rata 3,11. Kepemimpinan kepala sekolah, Motivasi dan Budaya sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru sebesar 82,4%.

## DAFTAR PUSTAKA

- Diknas.(2009). *Eksistensi Guru siswa dan Kurikulum di Sekolah Menengah*, Tersedia : <http://www.infodiknas.com>
- Dimiyati, M. (2006). *Teaching and Learning*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Fyans, L. J., & Maehr, M. L. (1990). School Culture, Student Ethnicity, and Motivation. *US Department of Education, Office of Educational Research and Improvement, Educational Resources Information Center*.
- Mangkunegara, A.A., (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. *Academic press*.
- Mulyasa, H.E., (2006). *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- \_\_\_\_\_, H.E., (2008). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya,
- \_\_\_\_\_, H.E., (2011). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya,
- \_\_\_\_\_, H.E., (2013). *Pengembangan dan Implementasi Kurikulum 2013*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya,
- Natawijaya, R. (1998). *Peran Guru Dalam Bimbingan di Sekolah*. Cet ke 1. Bandung: CV Abardin,
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomer 19 Tahun 2005, *Standar Nasional Pendidikan*, Sekretariat Negara, Jakarta
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomer 28 Tahun 1990 Tentang *Standarisasi Kepala Sekolah*, Depdiknas, Jakarta
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 yaitu *Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah*, Depdiknas, Jakarta
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture (Vol. 45, No. 2, p. 109). *American Psychological Association*.

- Squires, D. A. (1983). *Effective Schools and Classrooms: A Research-Based Perspective*. Association for Supervision and Curriculum Development, 225 North Washington Street, Alexandria, VA
- Stolp, S. (1996). Leadership for school culture. *Emergency Librarian*, 23(3), 30-1.
- Suryadarma, D., Suryahadi, A., Sumarto, S., & Rogers, F. H. (2006). *Improving student performance in public primary schools in developing countries: Evidence from Indonesia*. *Education Economics*, 14(4), 401-429.
- Thoha, M. (2012). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Veithzal, R. (2004). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Jakarta: PT Raja grafindo persada.