

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU

**Supardi**

*SDN Mangkujajar,  
Kembangbahu, Lamongan*

**Abstrak:** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui (1) kemampuan kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja para guru, (2) motivasi kerja para guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kedudukan dan fungsinya masing-masing, (3) Faktor-faktor yang menjadi hambatan bagi Kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja para guru. Sumber data penelitian ini adalah seluruh guru dan tenaga kependidikan yang ada di SDN Mangkujajar pada tahun 2016 yang berjumlah 10 orang. Penelitian ini menggunakan metode deskripsi fakultatif dengan instrumen yang digunakan berupa hasil kinerja guru dan tenaga kependidikan berupa SKP atau DP3 dari Kepala sekolah dan hasil isian responden tertutup serta wawancara. Analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif dan kuantitatif dengan menggunakan statistik korelasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan Kepala Sekolah dengan motivasi kerja guru.

**Kata kunci:** motivasi kerja guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah

**Abstract:** The purpose of the study was to know (1) the ability of the leadership of Principal in increase the motivation of teachers, (2) the job motivation of teachers in carrying out their duties in accordance with the position and function, (3) Factors that become barriers for principal in increasing job motivation of teachers. The data source of the study was all of the teachers and education personnel on the state elementary school of Mangkujajar in 2016 which amounted to 10 people. The study used the description facultative with the instruments used are the result of performance of teachers and education personnel in the form of SKP or DP3 of the principal and the results stuffing covered respondents and interviews. Analysis of the data used was the qualitative and quantitative analysis using a statistical correlation. The results showed that there was a significant relationship between the leadership of the Principal with teachers' work motivation.

**Keywords:** work motivation of teachers, principal's leadership style

### PENDAHULUAN

Tujuan pembangunan Nasional dapat dicapai melalui pembangunan yang direncanakan dengan terarah dan realistis serta dilaksanakan secara bertahap, bersungguh-sungguh, berdaya guna dan berhasil guna. Tercapainya tujuan tersebut sangat tergantung dari kesempurnaan aparatur negara dalam menjalankan tugasnya, hal ini dapat

diwujudkan melalui pemberian pelayanan kepada masyarakat, penuh dedikasi, disiplin yang tinggi, prosedur kerja yang baik dan sebagainya. Semuanya ini dilakukan mulai dari tingkat pusat sebagai pemerintahan tertinggi sampai kepada tingkat pemerintahan terendah di Negara Kesatuan Republik Indonesia ini.

Sekolah dipimpin oleh seorang Kepala Sekolah yang mempunyai

peranan sebagai pemikir, perencana, pelaksana serta pengendali pembangunan di sekolah. Dengan demikian kepala Sekolah mempunyai peranan yang sangat penting dalam memperlancar jalannya roda pemerintahan dalam melaksanakan pembangunan nasional. Mengingat

pentingnya peranan tersebut, maka Kepala Sekolah harus mampu memberikan arahan dan motivasi kepada guru dalam rangka pencapaian tujuan.

Dalam memotivasi, seorang pimpinan harus dapat mengembangkan kecakapannya dalam memberikan perintah kepada bawahannya. Ia harus mengetahui bagaimana memerintah orang lain tanpa menimbulkan perlawanan atau kebencian dan ia harus dapat memperoleh kepatuhan tanpa menghilangkan prakarsa dan daya cipta bawahannya.

Tugas memberi motivasi memang tidak mudah. Pada umumnya pegawai-pegawai mempunyai latar belakang, harapan, pengalaman, keinginan dan ambisi yang berbeda-beda. Mereka melihat peristiwa-peristiwa atau kejadian-kejadian dari sudut pandang yang berlainan. Reaksi-reaksi mereka terhadap pekerjaan, rekan sekerja dan hubungan kerja juga berbeda satu sama lain.

Pekerjaan sendiri merupakan pertimbangan yang sangat penting dalam motivasi. Pekerjaan dipandang secara berlainan oleh orang-orang yang berbeda. Sebagian orang melakukan sesuatu karena benar-benar mencintai pekerjaan itu, tetapi sebagian lain melakukan pekerjaan karena mengharapkan memperoleh sesuatu dari pekerjaan tersebut. Pada dasarnya, alasan seseorang bekerja adalah berhubungan dengan kepentingan individunya atau memberikan bentuk kepuasan tertentu kepadanya. Demikian pula halnya dengan sekolah, Kepala Sekolah harus mengetahui secara jelas hal-hal yang

dapat mendorong para guru melaksanakan tugas secara optimal.

Tantangan berat yang harus dihadapi oleh setiap Kepala Sekolah, selain volume kerja yang meningkat, interaksi manusia yang lebih kompleks serta tuntutan pengembangan di sekolah juga dituntut untuk dapat menggerakkan para warganya berperan aktif dalam setiap kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Untuk memenuhi tuntutan tersebut, seorang Kepala Sekolah perlu menggunakan cara tersendiri, misalnya dengan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas, penyediaan sarana kerja, pemberian uang yang memadai dan lain-lainnya. Dengan demikian tujuan untuk melanggar dan mendidik serta penyelenggaraan pendidikan secara efektif dan efisien akan tercapai. Hubungan kerja sama yang baik antara Kepala Sekolah dan para guru mempunyai peranan yang penting dalam usaha pencapaian tujuan tersebut. Hubungan dan kerja sama tersebut haruslah dapat memberikan gairah dan semangat atau motivasi kerja yang tinggi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, (1) kemampuan kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja para guru, (2) motivasi kerja para guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kedudukan dan fungsinya masing-masing dan (3) faktor-faktor apa saja yang menjadi hambatan bagi Kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja para guru.

Banyak sekali para ahli yang memberikan definisi tentang kepemimpinan, seperti yang dikutip oleh Kartini Kartono (1992 : 49) adalah sebagai berikut. Menurut Ordway Tead, kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang yang bekerja untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. George R. Terry mendefinisikan

kepemimpinan sebagai kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Menurut Howart H. Hoyt, kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang.

Dari beberapa definisi di atas dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam suatu kepemimpinan, seorang pemimpin dituntut untuk memiliki sifat-sifat tertentu agar mampu membawa bawahannya kepada keselamatan dan kesejahteraan.

Banyak para penganut teori kepemimpinan yang mengemukakan pendapatnya tentang sifat-sifat utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, antara lain adalah :

a. Ordway Teada dan Soehardjono (1981 : 21), mengemukakan bahwa sifat-sifat yang seharusnya dimiliki oleh seorang pemimpin adalah :

1. *Physical and nervous energy* (energi jasmani dan rohani).
2. *A sense of purpose and direction* (orientasi mengenai sasaran dan tujuan)
3. *Enthusiasm*.
4. *Friendliness and affector* (ramah tamah dan cinta kasih sesamanya).
5. *Integrity* (pribadi yang bulat)
6. *Technical mastery* (kecakapan teknis)
7. *Decisiveness* (tegas)
8. *Teaching skill* (pandai mengajar)
9. *Intelligence* (cerdas)
10. *Faith* (keyakinan)

b. George R. Terry dalam Soehardjono (1981 :21), mengemukakan bahwa sifat-sifat yang diperlukan oleh seorang pemimpin adalah :

1. *Energy* (energi, baik fisik maupun mental)

2. *Emotional stabilitas* (stabilitas emosi)
3. *Knowledge of human relations* (pengetahuan mengenai human relations)
4. *Empathy* (kemampuan untuk memproyeksikan diri, baik mental maupun emosi, pada posisi orang lain)
5. *Objectivity* (objektif)
6. *Personal motivation* (dorongan motif yang keluar dari sendiri sendiri)
7. *Communicative skill* (pandai berkomunikasi)
8. *Teaching ability* (kemampuan mengajar)
9. *Social skill* (pandai bergaul)
10. *Technical competence* (kemampuan teknis)

Dari sifat-sifat yang dikemukakan para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa seorang pimpinan itu harus memiliki beberapa kelebihan agar dia mendapat pengakuan dari para bawahannya serta dipatuhi segala perintahnya. Kelebihan itu meliputi kelebihan dalam fikir, kejiwaan, dan fisik.

## 2. Azas dan Fungsi Kepemimpinan

Menurut Kartini Kartono (1992 : 81), azas kepemimpinan adalah Kemanusiaan : Mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan yaitu pembimbingan manusia oleh manusia untuk mengembangkan potensi dan kemampuan setiap individu demi tujuan-tujuan kemampuan.

1. Efisiensi : efisiensi, efisiensi teknis maupun sosial, berkaitan dengan terbatasnya sumber-sumber, materi dan jumlah manusia atas penghematan, adanya nilai-nilai ekonomis serta azas-azas manajemen modern.
2. Kesejahteraan dan kebahagiaan yang lebih merata menuju kepada taraf kehidupan yang lebih tinggi.

Sedangkan fungsi kepemimpinan menurut Kartini Kartono (1992 : 81) adalah: memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik; memberikan supervisi/pengawasan yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan, waktu dan perencanaan.

Berbeda dengan Kartini Kartono, Sondang P. Siagian dalam bukunya "Teori dan Praktek Kepemimpinan: (1994 : 47), mengemukakan bahwa ada lima fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki, yakni :

1. Pimpinan selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam rangka pencapaian tujuan.
2. Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasai dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi.
3. Pimpinan selaku komunikator yang efektif.
4. Pimpinan sebagai mediator yang handal, khususnya dalam hubungan kedalam, terutama dalam menangani situasi dan konflik.
5. Pimpinan sebagai intergrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

Berkaitan dengan fungsi kepemimpinan ini, dalam pelaksanaan tugas-tugas kepemimpinan ini tercakup pula pemberian insentif sebagai motivasi untuk bekerja lebih giat. Insentif ini dapat berupa insentif material maupun sosial. Insentif material seperti : uang, bonus, jaminan sosial, tempat tinggal dan lain-lain. Sedangkan insentif sosial dapat berupa " promosi jabatan, status sosial, martabat dan lain-lain.

### **Makna Motivasi**

Beberapa definisi mengenai motivasi yang dikutip oleh Moekijat (1984:10), adalah :

- Menurut George R. Terry, motivasi adalah keinginan di dalam diri seorang individu yang mendorong dia untuk bertindak.
- Menurut Harold Kootz, motivasi menunjukkan dorongan dan usaha untuk memenuhi kebutuhan atau untuk mencapai suatu tujuan.
- Panitia istilah Manajemen Lembaga Pendidikan Dan Pembinaan Manajemen, motivasi merupakan proses atau faktor-faktor yang mendorong orang untuk bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu.

Dari beberapa pengertian atau definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu daya pendorong atau perangsang bagi seorang individu untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan.

Motivasi kerja berkaitan erat dengan pemenuhan kebutuhan manusia seperti pangan, sandang, papan, penghargaan, rasa aman dan lain-lain. Jika kebutuhan individu yang bekerja dalam suatu organisasi dapat dipenuhi, maka secara otomatis motivasi kerja akan meningkat pula.

Sedangkan pengertian motivator menurut Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard yang dikutip oleh Moekijat (1984 : 11), ialah faktor-faktor pemuas yang mengandung perasaan akan prestasi dan pertumbuhan profesional serta penghargaan agar seseorang dapat melakukan pekerjaan yang memberi tantangan serta kesempatan.

Pengertian motivator menurut Harold Koontz dkk. Yang dikutip oleh Moekijat (19 : 11), adalah hal-hal yang mengakibatkan seseorang melakukan sesuatu. Jadi motivator adalah sesuatu yang mempengaruhi perilaku atau individu.

### **Kerangka Berfikir dalam Penelitian**

Tentang kepemimpinan Kepala Sekolah akan dilihat dari beberapa indikator, yaitu :

1. Pembagian tugas dan tanggung jawab kepada para guru :
  - a. Cara pembagiannya.
  - b. Frekuensi penyerahan tugas dan tanggung jawab antara seorang guru dengan guru yang lainnya.
2. Pengarahan dan bimbingan kepada para guru :
  - a. Frekuensi dari pelaksanaan rapat-rapat desa
  - b. Ide rapat yang berasal dari Kepala Sekolah
  - c. Tingkat kehadiran Kepala Sekolah dalam rapat-rapat
  - d. Frekuensi pemberian pengarahan dan bimbingan.
  - e. Tindakan yang diberikan oleh Kepala Sekolah terhadap para guru yang melakukan kesalahan.
3. Pemberian Intensif :
  - a. Penghargaan yang diberikan oleh Kepala Sekolah terhadap para guru yang berprestasi.
  - b. Sejauh mana penghasilan yang diterima oleh para guru dapat memenuhi kebutuhan pokoknya.
  - c. Keadaan perlengkapan alat tulis kantor.  
Sedangkan mengenai motivasi kerja para guru akan dilihat dari beberapa indikator, yaitu :
    1. Tingkat pendidikan para guru :
      - a. Pendidikan formal terakhir yang dicapai.
      - b. Banyaknya kursus ketrampilan atau penataran yang pernah diikuti.
      - c. Relevansi antara pendidikan, kursus keterampilan atau penataran yang diterima dengan kelancaran pelaksanaan tugas.
    2. Tingkat kehadiran guru :
      - a. Kehadiran guru pada jam-jam belajar.
      - b. Kehadiran para guru dalam rapat-rapat.

- c. Kehadiran para guru pada kegiatan lainnya.
3. Tingkat penyelesaian administrasi sekolah :
  - a. keadaan buku-buku register sekolah.
  - b. Keadaan waktu yang digunakan dalam penyelesaian tugas administrasi sekolah.
4. Penyampaian saran atau pendapat oleh para guru :
  - a. Frekuensi penyampaian sasaran atau pendapat dalam menghadapi permasalahan tugas-tugas di kantor.
  - b. Frekuensi penyampaian saran atau pendapat dalam rapat-rapat.

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang dipergunakan dalam rangka penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kualitatif.

Sumber data penelitian ini ialah seluruh guru yang bertugas di SDN Mangkujajar, Kec. Kembangbahu, Kabupaten Lamongan. Instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri ditambah dengan kuesioner dan pedoman penilaian terhadap guru.

Pengumpulan data yang penulis lakukan dalam penelitian ini adalah dengan menyebarkan angket kepada guru-guru SDN Mangkujajar, Kec. Kembangbahu, Kabupaten Lamongan. Kemudian mendapatkan data nilai SKP atau DP-3 dari Kepala Sekolah masing-masing responden.

Analisis data adalah suatu kegiatan untuk mengurutkan, mengelompokkan, menafsirkan dan memprediksikan data yang sudah diperoleh, sehingga mudah untuk dibaca. Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah analisa kualitatif, yaitu penulis menganalisa data sepanjang penelitian dan dilakukan secara terus menerus dari awal sampai akhir penelitian.

Data dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan statistik korelasi

yaitu untuk mendapatkan tingkat hubungan antara dua variabel.

Data yang telah terkumpul akan dianalisa dengan menggunakan teknik analisa korelasi dengan rumus :

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{(N \sum x^2 - (\sum x)^2)\{N \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}}$$

Keterangan :

- $\sum xy$  = Jumlah kali tiap skor x dan y
- $\sum x$  = Jumlah skor x
- $\sum y$  = Jumlah skor
- $\sum x^2$  = Jumlah kuadrat tiap skor x
- $\sum y^2$  = Jumlah kuadrat tiap skor y
- $N$  = Jumlah seluruh data

## PEMBAHASAN

### Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini sebagai variabel X adalah nilai SKP atau DP-3 guru setiap akhir tahun dalam hal ini disebut prediktor, maksudnya skor yang digunakan untuk memprediksi skor pada angket berikutnya.

Adapun penilaian terhadap guru yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari indikator-indikator yaitu :

1. Kesetiaan.
2. Prestasi kerja
3. Tanggunga jawab
4. Ketaatan
5. Kejujuran
6. kerjasama
7. prakarsa
8. kepemimpinan

Sedangkan yang menjadi variabel Y dalam penelitian ini adalah kepemimpinan Kepala Sekolah dalam memanager guru-guru. Kepemimpinan Kepala Sekolah ini berkait dengan sejumlah indikator, sehingga rincian variabel Y ditetapkan sebagai berikut :

1. Kharismatik.
2. Cara memimpin
3. Cara menjalankan administrasi
4. Cara mensupervisi guru
5. Cara menegur guru
6. Perhatian terhadap kesejahteraan guru
7. Hubungan interaktif dengan guru
8. Memantau kehadiran guru

## PEMBAHASAN

Untuk memperoleh generalisasi atau kesimpulan dari suatu penelitian perlu dilakukan pengolahan data. Dalam pengolahan data harus digunakan teknik dan metode yang tepat. Pada penelitian ini data yang terkumpul adalah data kuantitatif, yaitu data yang berhubungan dengan angka-angka yang pengolahannya menggunakan teknik statistik. Untuk data ini penulis menggunakan rumus korelasi yang dikembangkan oleh Karl Pearson. Irianto (1998 : 1030), mengatakan bahwa apabila nilai-nilai yang dianalisa (nilai X dan nilai Y) berskala interval, maka rumus korelasi sebaiknya adalah rumus korelasi *product moment* dari Pearson, yaitu :

$$\begin{aligned}
 r_{XY} &= \frac{\sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{N}}{\sqrt{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N} \sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N}}} \\
 &= \frac{9065 - \frac{(110)(1265)}{15}}{\sqrt{814 - \frac{(110)^2}{15} \quad 107525 - \frac{(1265)^2}{15}}} \\
 &= \frac{231}{\sqrt{(37,6)(4261,25)}} \\
 &= \frac{231}{\sqrt{160223}} \\
 &= \frac{231}{2561,71} \\
 &= 0,899,84 \\
 &= 0,899
 \end{aligned}$$

Jadi, besarnya koefisien korelasi hasil perhitungan antara motivasi kerja guru (variabel X) dengan kepemimpinan Kepala Sekolah (variabel Y) adalah 0,899.

### Pengujian Hipotesis

Setelah mengolah data, selanjutnya mengadakan pengujian hipotesis seperti telah dirumuskan sebelumnya. Berdasarkan hasil pengolahan data di atas, harga koefisien korelasi atau  $r_{xy} = 0,899$ . Jika harga koefisien korelasi hitung dibandingkan dengan harga koefisien korelasi tabel *Product Moment* dari Pearson yang terdapat pada lampiran I, maka untuk  $N = 25$  pada taraf signifikan 5 % koefisien korelasi pada tabel ( $r$  tabel) adalah 0,396. Ternyata harga  $r$  hitung lebih kecil dari harga  $r$  tabel.

Dengan demikian hipotesis diterima, hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang berarti antara kepemimpinan Kepala Sekolah dengan motivasi kerja guru.

Apabila berpedoman pada tabel lampiran II, koefisien korelasi  $r_{xy} = 0,899$  berada pada interval 0,200 sampai dengan 0,399, interpretasinya menunjukkan korelasi positif yang

rendah. Dengan demikian antara kepemimpinan Kepala Sekolah dengan motivasi kerja guru menunjukkan korelasi positif yang rendah.

### HASIL PENELITIAN

Dari hasil penelitian yang telah diperoleh di atas terlihat bahwa, harga  $r$  hitung lebih kecil dari harga  $r$  tabel. Hal ini berarti bahwa hipotesis diterima, di mana terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan Kepala Sekolah SDN Mangkujajar, Kec. Kembangbahu, Kabupaten Lamongan dengan motivasi kerja guru.

Dalam hal ini hubungan yang terjadi adalah positif yang rendah, dengan demikian kepemimpinan Kepala Sekolah SDN Mangkujajar, Kec. Kembangbahu, Kabupaten Lamongan masih rendah memberi kontribusinya dalam meningkatkan motivasi kerja guru dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Dengan demikian perlu adanya pembinaan lebih lanjut, agar Kepala

Sekolah SDN Mangkujajar, Kec. Kembangbahu, Kabupaten Lamongan untuk dapat meningkatkan kemampuannya dalam memotivasi kerja guru demi tercapainya tujuan pembelajaran pada khususnya dan tujuan nasional pada umumnya.

### SIMPULAN

Dari hasil penelitian yang telah penulis lakukan terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Kepala Sekolah SDN Mangkujajar, Kec. Kembangbahu, Kabupaten Lamongan dapat diambil simpulan :

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah telah menunjukkan kemampuannya dalam meningkatkan motivasi kerja guru dalam unit kerjanya.
2. Motivasi kerja guru akibat dari kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkannya terasa masih sangat rendah, hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan.

### DAFTAR PUSTAKA

Kartono, Kartini, 1992, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, CV. Rajawali, Jakarta.

Moekijat, 1984, *Dasar-Dasar Motivasi*, Sumur, Bandung.

Nazir, Mohammad, 1983, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Pamidji, S. 1995, *Kepemimpinan Pemerintah di Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta.

Siagian, Somdang, 1994, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Rineka Cipta, Jakarta.

Siagian, Sondang, 1995, *Teori Motivasi Dan Aplikasinya*, Rineka Cipta, Jakarta.

Soehardjono, 1981, *Kepemimpinan*, Sangkakala, Malang.

Suharsimi, Arikunto, 1996, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta.

Wahjosumidjo, 1992, *Kepemimpinan Dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Zainun, Buchari, 1989, *Manajemen Dan Motivasi*, Balai Aksara Jakarta.