

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Motivasi Berprestasi dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Tini Martini

Program Studi Komputerasi Administrasi Bisnis PKN LPKIA, Bandung, Indonesia

Abstract: *The purpose of this study is to analyze the behavior of leadership, achievement motivation and school culture on performance. The specific objective of this study was to analyze (1) the leadership behavior of Principal at SMK Pasundan 3 Bandung; (2) determine the achievement motivation of teachers in teaching; (3) know the culture of the school; (4) determine the teachers performance; (5) determine the effect of principal leadership behavior on teacher performance; (6) the effect of achievement motivation on teacher performance; (7) determine the effect of school culture on teacher performance; (8) the effect of leadership behavior, achievement motivation, and school culture on teacher performance. This research was conducted in area of SMK Pasundan 3 Bandung by taking the respondents 42 teachers. This Research found that leadership behavior including quite well category; achievement motivation including good category; school culture including good category; teacher performance including good category. Behavior influence leadership on teacher performance which is directly was 12.3%, indirectly through achievement motivation was 12.1%, indirectly through was 1.6%, thus the total effect was 26.0%. Achievement motivation influence on teacher performance which is directly was 27.0%, indirectly through leadership behavior was 12.1%, indirectly through school culture was 2.9%, thus the total effect was 42.0%. School culture influence performance which is directly was 6.0%, indirectly through leadership behavior was 1.6%, indirectly through achievement motivation was 2.9%, thus the total effect was 10.4%. The influence leadership behavior, achievement motivation, and school culture on teacher performance at SMK Pasundan 3 Bandung simultaneously was at 78.4%. It shows that there is a significant effect.*

Keywords.

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis perilaku kepemimpinan, motivasi berprestasi dan budaya sekolah terhadap kinerja. Tujuan khusus penelitian ini adalah untuk menganalisis (1) perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah SMK Pasundan 3 kota Bandung; (2) mengetahui motivasi berprestasi guru dalam mengajar; (3) mengetahui budaya sekolah; (4) mengetahui kinerja guru; (5) mengetahui pengaruh perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru; (6) mengetahui pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja guru; (7) mengetahui pengaruh budaya sekolah terhadap kinerja guru; (8) mengetahui pengaruh perilaku kepemimpinan, motivasi berprestasi dan budaya sekolah terhadap kinerja guru. Penelitian ini dilakukan di lingkungan SMK Pasundan 3 kota Bandung dengan mengambil responden 42 orang guru. Penelitian ini menemukan bahwa perilaku kepemimpinan berada dalam kategori cukup baik; motivasi berprestasi termasuk dalam kategori baik; budaya sekolah termasuk kategori baik; kinerja guru termasuk kategori baik. Pengaruh Perilaku kepemimpinan terhadap kinerja guru, yaitu pengaruh langsung 12,3%, pengaruh tidak langsung melalui motivasi berprestasi 12,1%, pengaruh tidak langsung melalui budaya sekolah 1,6%, dengan demikian pengaruh total sebesar 26,0%. Pengaruh Motivasi berprestasi terhadap kinerja guru, yaitu pengaruh langsung 27,0%, pengaruh tidak langsung melalui perilaku kepemimpinan 12,1%, pengaruh tidak langsung melalui budaya sekolah 2,9%, dengan demikian pengaruh total sebesar 42,0%. Pengaruh budaya sekolah terhadap kinerja guru, yaitu pengaruh langsung 6,0%, pengaruh tidak langsung melalui perilaku kepemimpinan 1,6%, pengaruh tidak langsung melalui motivasi berprestasi 2,9%, dengan demikian pengaruh total sebesar 10,4%. Pengaruh Perilaku kepemimpinan, motivasi berprestasi, dan budaya sekolah terhadap kinerja guru SMK Pasundan 3 kota Bandung secara simultan sebesar 78,4%. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan.

Kata Kunci. perilaku kepemimpinan, motivasi berprestasi, budaya sekolah dan kinerja guru.

Correspondence. Email: niemartini@yahoo.com. Jalan Sukarno Hatta No 456 Bandung

History of article. Received: Oktober 2018, Revision: Januari 2019, Published: Maret 2019

1. PENDAHULUAN

Salah satu masalah yang menarik untuk dikaji dari penyelenggaraan pendidikan pada level mikro adalah mengenai kinerja mengajar guru. Betapa tidak, sebab guru menurut Hasan

(2002) merupakan andalan utama dalam pelaksanaan acara kurikuler. Hal ini senada dengan pendapat Suryadi (2001) yang mengatakan bahwa pihak yang paling berperan terhadap pendidikan di sekolah adalah guru.

Ungkapan ini menegaskan bahwa dalam konteks pendidikan, guru adalah jantungnya. Tanpa denyut keterlibatan aktif dari guru, kebijakan pembaruan pendidikan secanggih apa pun akan berakhir sia-sia.

Kualitas kinerja mengajar guru salah satunya tercermin dari prestasi belajar yang diraih siswa. Artinya belum optimalnya prestasi siswa, salah satunya diduga karena kinerja mengajar guru yang belum optimal. Belum optimalnya kinerja guru perlulah kita lihat latar belakang dari semua factor yang mengarah kepada kinerja guru tersebut. Pamungkas (2014) mengatakan bahwa kinerja guru merupakan salah satu kunci sukses keberhasilan pelaksanaan pembelajaran di sekolah. Pembelajaran merupakan kunci pendidikan. Profesionalitas guru dalam bekerja merupakan kewajiban bagi setiap guru di sekolah.

Hoy dan Miskel (2001:234) menjelaskan bahwa sekolah merupakan suatu sistem sosial yang memiliki empat elemen atau subsistem penting, yaitu struktur, individu, budaya, dan politik. Perilaku organisasi merupakan fungsi dari interaksi elemen-elemen ini dalam konteks pengajaran dan pembelajaran. Lingkungan juga merupakan aspek penting dari kehidupan organisasi; lingkungan tidak hanya menyediakan sumber bagi sistem tersebut tetapi juga menyediakan kendala dan peluang lainnya.

Mengacu kepada pendapat Hoy dan Miskel (2001) di atas pendekatan yang digunakan untuk memecahkan masalah belum optimalnya kinerja mengajar guru adalah pendekatan perilaku organisasi. Robbins (2001:9) mengatakan bahwa perilaku organisasi adalah "suatu studi yang mempelajari dampak perorangan, kelompok, proses dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi".

Peran manusia dalam organisasi pada hakekatnya merupakan faktor yang esensial dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Tersedianya modal yang besar, penggunaan teknologi mutakhir, organisasi yang tersusun rapi dan prosedur kerja yang sistematis tidak akan ada artinya tanpa peran manusia dalam organisasi tersebut. Sehingga dapat

dikatakan bahwa berhasil tidaknya suatu tujuan organisasi sangat tergantung pada peran manusia tersebut.

Menangani unsur manusia dalam organisasi bertolak dari pandangan bahwa dalam diri manusia terdapat sifat-sifat yang positif, di samping adanya sifat-sifat yang negatif. Hal yang positif perlu dikenali untuk diarahkan dan dikembangkan sehingga menjadi faktor pendorong yang sangat strategis dalam pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan unsur yang negatif perlu dicegah sehingga tidak menjadi faktor penghalang dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menghargai harkat dan martabat manusia mempunyai implikasi yang sangat luas terhadap perlakuan seseorang terhadap orang lain dalam kehidupan berorganisasi. Persepsi seseorang tentang perlakuan orang lain terhadapnya dan kepribadian seseorang mempunyai peranan penting dalam penampilan perilaku orang tersebut dalam interaksinya dengan orang lain baik secara vertikal maupun horizontal.

Perilaku seseorang ditentukan oleh banyak faktor. Adakalanya dipengaruhi oleh kemampuannya, ada pula karena kebutuhannya, dan ada juga oleh penghargaan lingkungannya. Oleh karena banyaknya faktor yang mempengaruhi perilaku manusia, maka seringkali sesuatu organisasi akan menghadapi kesulitan di dalam menciptakan suatu keadaan ke arah tercapainya efektivitas pelaksanaan kerja (Thoha, 1996:40-41). Perilaku seseorang, baik sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok akan sangat menentukan tingkat kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarannya (Siagian, 1995:6). Merujuk pandangan tersebut, maka agar tujuan tersebut dapat dicapai diperlukan kerjasama yang baik dari semua unsur yang ada. Untuk mewujudkan kerjasama tersebut sesuai dengan apa yang diharapkan, diperlukan pemimpin yang baik dengan perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kebutuhan organisasi.

Tampaknya sukar untuk menyanggah pendapat yang mengatakan bahwa perilaku kepemimpinan berperan sangat dominan dalam setiap kehidupan organisasi. Demikian dominannya, sehingga dapat dikatakan bahwa

keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dengan efisien dan efektif ditentukan oleh perilaku kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi tersebut. Siagian (1994:2) mengatakan bahwa:

Kiranya tidak dapat disangkal bahwa keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan kiranya dapat diterima sebagai *'Trueisme'* apabila dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan.

Fiedler (dalam Stogdill, 1974:10) mengemukakan bahwa: "Pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh perilaku bersikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan. Pendapat tersebut dapat diinterpretasikan bahwa perilaku bersikap dan bertindak seorang pemimpin akan nampak dari cara melakukan sesuatu pekerjaan, antara lain akan nampak dari cara memberikan perintah, cara memberikan tugas, cara berkomunikasi, cara membuat keputusan, cara mendorong semangat bawahannya, cara memberikan bimbingan, cara menegakkan disiplin, cara mengawasi pekerjaan bawahan, cara meminta laporan dari bawahan, cara memimpin rapat, cara menegur kesalahan bawahan dan lain-lain. Dengan kata lain perilaku kepemimpinan adalah pola perilaku yang diperlihatkan pemimpin pada saat mempengaruhi aktivitas seseorang yang menjadi bawahannya.

Berbagai hal yang mempengaruhi kepribadian seseorang manusia dalam berorganisasi tercermin dalam perilakunya dan akan berpengaruh terhadap kinerja individu dalam organisasi tersebut. Kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi (Gibson et.al, 1996:13). Artinya, kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu.

Dalam bekerja, motivasi untuk berprestasi sangat diperlukan dalam mencapai kinerja mengajar yang baik sehingga motivasi yang diberikan pimpinan inilah yang akan mendorong

cara dan pola mengajar guru yang baik, tanpa motivasi untuk berprestasi kiranya pencapaian guru yang berprestasi akan jauh dari yang diharapkan.

Berkaitan dengan budaya sekolah didasarkan pada suatu pandangan bahwa organisasi tidak lepas dari latar budaya dimana organisasi itu tumbuh dan berkembang serta dimensi perilaku manusia sebagai aktornya. Diakui oleh Robbins bahwa para teoritis organisasi dewasa ini telah mengakui dan menyadari pentingnya peran yang dimainkan budaya dalam kehidupan organisasi. Bahkan Susanto memandangnya sebagai salah satu pilar *competitive advantage* bagi organisasi. Merujuk berbagai pendapat para ahli di atas, semakin jelas bahwa faktor budaya merupakan faktor penting dalam upaya menciptakan dan mempertahankan sukses organisasi.

Secara teoritis, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru mengajar begitu banyak, baik itu faktor internal (seperti adanya kebutuhan atau keinginan yang berbeda-beda pada setiap individu, tujuan yang berbeda pada setiap individu) maupun faktor eksternal (seperti budaya kerja, motivasi, komunikasi, sikap kepemimpinan), membuat peneliti tertarik untuk mengetahuinya. Oleh karena keterbatasan yang ada, maka hanya faktor perilaku kepemimpinan, motivasi berprestasi dan budaya sekolah yang akan diteliti dalam kaitannya dengan kinerja mengajar guru

2. KERANGKA PENELITIAN & HIPOTESIS

Kinerja

Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* (Inggris). Selain bermakna kinerja, *performance* juga diterjemahkan secara beragam. Keragaman tersebut salah satunya diungkapkan oleh Sedarmayanti (2001:50) yang mengutip paparan LAN, bahwa "*Performace* dapat diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja".

Gibson et.al. (1996:118) mengatakan, kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan Hasibuan

(2001:94) yang menyebut kinerja sebagai prestasi kerja mengungkapkan bahwa "prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu". Mangkunegara (2000:67) berpendapat "prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Carver and Sergiovanni (dalam Rahardja, 2004) menyatakan bahwa kinerja merupakan tindakan yang menunjukkan bahwa dia adalah anggota kelompok. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kinerja menunjuk (mengacu) pada perbuatan atau tingkah laku seseorang di dalam suatu kelompok (organisasi). Brown (dalam Rahardja, 2004) mengemukakan bahwa kinerja adalah manifestasi konkrit dan dapat diobservasi secara terbuka atau realisasi suatu kompetensi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah unjuk kerja seseorang dalam melaksanakan tugas sebagai realisasi konkret dari kompetensi berdasarkan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan.

Perilaku Kepemimpinan

Pendekatan perilaku memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat (*traits*). Sorotan teori ini adalah tingkah laku para pemimpin pada saat mereka berupaya mempengaruhi para anggota kelompok, baik secara perseorangan maupun kolektif. Penelitian tentang perilaku kepemimpinan dilakukan di Universitas Ohio dan Universitas Michigan. Menurut hasil penelitian tersebut, perilaku perbuatan seseorang pemimpin pada dasarnya memiliki dua dimensi, yaitu konsiderasi dan struktur inisiasi. (Hoy dan Miskel, 2001:182). Struktur inisiasi mengacu pada "perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya sendiri dengan anggota kelompok kerja dan dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik. Sebaliknya, konsiderasi

mengacu pada "perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal balik, rasa hormat dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dengan anggota stafnya. Dalam mempelajari perilaku pemimpin, Universitas Ohio menemukan bahwa struktur inisiasi dan konsiderasi merupakan dimensi-dimensi yang terpisah dan berbeda. Skor yang tinggi pada salah satu dimensi tidak harus berarti skor yang rendah pada dimensi yang lain. Dengan demikian, selama berlangsungnya studi-studi itulah perilaku pemimpin pertama sekali diplotkan pada dua poros yang terpisah dan tidak pada satu kontinum saja.

Dua dimensi tersebut mempunyai ciri-ciri berikut: 1) Konsiderasi. Perilaku pimpinan cenderung ke arah kepentingan bawahan. Oleh karena itu ciri-cirinya adalah ramah-tamah, mendukung dan membela bawahan, mau berkonsultasi, mau menerima usul bawahan, memikirkan kesejahteraan bawahan. 2) Struktur inisiasi. Perilaku pimpinan cenderung lebih mementingkan tujuan organisasi daripada memperhatikan karyawan. Oleh karena itu ciri-cirinya adalah: menekankan pentingnya batas waktu penyelesaian tugas, selalu memberitahu apa-apa yang dikerjakan bawahan, selalu mengawasi apakah bawahan bekerja sepenuh kemampuan. Berdasarkan dua macam kecenderungan perilaku tersebut, tentunya ada di antara pimpinan yang mempunyai nilai tinggi pada konsiderasi, nilai rendah pada struktur inisiasi dan mungkin sebaliknya. Yang ideal adalah perilaku pimpinan mempunyai nilai tertinggi, baik konsiderasi maupun struktur inisiasi. Sedangkan perilaku kepemimpinan menurut hasil penelitian Universitas Michigan pada prinsipnya sama dengan hasil-hasil penelitian Universitas Ohio, yaitu kecenderungan perilaku pemimpin yang mementingkan hasil (*production orientation*) dan mementingkan bawahan (*employee orientation*).

Stoner (1978) dalam Wahjosumidjo (1994:62) mengemukakan bahwa kedua kecenderungan perilaku kepemimpinan pada hakikatnya tidak dapat dilepaskan daripada masalah fungsi dan gaya kepemimpinan. Fungsi kepemimpinan pada dasarnya menyangkut dua hal pokok, ialah: (1) Fungsi yang berkaitan

dengan tugas-tugas pokok (*task related*), (2) fungsi pemeliharaan kelompok atau disebut pula fungsi sosial (*social function*). Sedangkan masalah gaya kepemimpinan pada hakekatnya mengandung arti bagaimana pemimpin itu berhubungan dengan bawahan. Dan hubungan antar pimpinan dengan bawahan tersebut disebut gaya yang mempunyai sifat: (1) berorientasi kepada tugas, (2) berorientasi pada bawahan.

Pada perkembangan berikutnya timbullah penulis-penulis terkenal antara lain Tannenbaum, Schmidt, Blake dan Mouton yang berusaha untuk dapat menentukan, mana di antara kedua gaya kepemimpinan itu paling efektif untuk kepentingan organisasi. Tannenbaum dan Schmidt mengemukakan bermacam-macam gaya kepemimpinan yang dapat dilukiskan sebagai suatu kontinum. Teorinya disebut Model *Leadership Continuum*. Berdasarkan teori kontinum, perilaku pemimpin pada dasarnya bertitik tolak dari dua pandangan dasar, yaitu: (1) berorientasi kepada pimpinan dan (2) berorientasi kepada bawahan. Menurut teori kontinum ada tujuh tingkatan hubungan pemimpin dengan bawahan 1) Pemimpin membuat putusan dan mengumumkannya (*telling*), 2) Pemimpin menjual dan menawarkan keputusan (*selling*), 3) Pemimpin menyampaikan ide dan mengundang pertanyaan, 4) Pemimpin memberikan keputusan tentatif dan bisa diubah, 5) Pemimpin menyampaikan masalah dan minta saran pemecahannya kepada bawahan (*consulting*), 6) Pemimpin menetapkan batas dan meminta kelompok untuk membuat keputusan, 7) Pemimpin mengizinkan bawahan untuk berfungsi dalam batas yang ditetapkan (*joining*).

Teori perilaku kepemimpinan yang berikut adalah: *Managerial Grid* (geradi manajemen), atau Grafik Kepemimpinan. Hersey dan Blanchard, (1980:115) menyebutnya *The Leadership Grid*, dikembangkan oleh Black dan Mouton. Dalam *The Leadership Grid*, diidentifikasi lima tipe kepemimpinan yang berbeda yang didasarkan atas dua aspek utama, yaitu (1) menekankan pada produksi atau tugas (*concern for production*) dan (2) menekankan kepada hubungan antar individu (*concern for people*). Berdasarkan kedua aspek ini, maka ada kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas-

tugas semata-mata, ada pula yang berorientasi kepada faktor hubungan dengan manusia saja. Kelima tipe kepemimpinan sebagai hasil kombinasi antara kedua aspek tersebut, menurut hasil penelitian Blake dan Mouton dalam Wahjosumidjo, (1994:67), adalah: (1) *Impoverished Leadership* (Manajemen yang dimiskinkan). Pemimpin berperilaku dengan memberikan perhatian rendah baik terhadap produksi maupun terhadap orang; (2) *Middle of The Road* (Manajemen jalan tengah). Pemimpin berperilaku dengan memberikan perhatian madya baik pada produksi maupun pada orang; (3) *Country Club Leadership* (Manajemen perkumpulan desa). Pemimpin berperilaku dengan memberikan perhatian rendah terhadap produksi dan perhatian tinggi terhadap orang; (4) *Task Leadership*. Pemimpin berperilaku dengan memberikan perhatian tinggi terhadap produksi dan perhatian rendah terhadap orang dan (5) *Team Leadership*. Pemimpin berperilaku dengan memberikan perhatian tinggi baik terhadap produksi maupun terhadap orang

Menggambarkan satu kriteria keberhasilan kepemimpinan, tercapainya pelaksanaan tugas-tugas organisasi yang didukung keterikatan di antara bawahan melalui saling adanya kepercayaan dan hormat menghormati. Dan oleh Blake dan Mouton dikatakan bahwa tipe ini merupakan yang paling efektif dari kepemimpinan perilaku.

Motivasi Berprestasi

Motif dapat diartikan sebagai "*Driving Force*" yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan berbuat dengan tujuan tertentu. Menurut Malayu SP. Hasibuan motif adalah "suatu perang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang; setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai". Sedangkan menurut Moekijat motif adalah "suatu pengertian yang mengandung semua alat penggerak alasan-alasan atau dorongan-dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan ia berbuat sesuatu. Bernard Berelson dan Gray A. Steiner mengemukakan "*A motive is an inner state that energizes, activates or moves and that directs or channels behavior toward goals.*" (Hasibuan, 2003 95)

Motivasi berasal dari kata Latin “*movere*” yang berarti “dorongan” atau “daya penggerak” (Hasibuan, 2003: 92). George R. Terry, Ph.D. (dalam Moekijat, 2002: 5) mengatakan bahwa “*Motivation is the desire within an individual that stimulates him or her to action*”. Motivasi adalah keinginan di dalam seorang individu yang mendorong ia untuk bertindak. Sedangkan Harold Koontz dalam buku yang sama menyatakan bahwa “*motivation refers to the drive and effort to satisfy a want or goal*” Motivasi menunjukkan dorongan dan usaha untuk memenuhi/memuaskan suatu kebutuhan atau untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Wayne F. Cascio “*Motivation is a force that result from an individual’s desire to satisfy there needs (e.g. hunger, thirst, social approval)*” Motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya (misalnya: rasa lapar, haus, dan bermasyarakat). Stephen P. Robbins menyatakan bahwa “*motivation as the willingness to exert high levels of effort toward organizational goals, conditional by effort’s ability to satisfy some individual need.*” Motivasi sebagai suatu kerelaan untuk usaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu. American Encyclopedia mendefinisikan motivasi “*that predisposition (it self the subject of much controveny) within the individual which arouses sustain and direct his behavior. Motivation in valve such factor as biological and emotional needs that can only be inferred from observation behavior.*” Motivasi adalah kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkit topanan dan mengarahkan tindak-tanduknya. Motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia.

Merle J. Moskowitz menyatakan “*motivation is usually defined the initiative and direction of behavior and the study of motivation is in effect the study of course of behavior.*” Motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiatif dan pengarahannya tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya merupakan

pelajaran tingkah laku. (Hasibuan, 2003: 95-96) *Achievement* atau prestasi diartikan sebagai kesuksesan setelah didahului oleh suatu usaha. Prestasi merupakan dorongan untuk mengatasi kendala melaksanakan kekuasaan, berjuang untuk melakukan sesuatu yang sulit sebaik dan secepat mungkin (Lefton, 1982: 156).

Budaya Organisasi

Sekolah merupakan organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan. Oleh karena itu pembahasan mengenai pengertian budaya sekolah akan diawali dengan mengemukakan pengertian budaya organisasi. Menurut Robbins budaya organisasi merupakan “sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai organisasi. Deal dan Kennedy sebagaimana dikutip Robbins menjelaskan budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang didukung organisasi. Gibson et.al. merumuskan “kultur organisasi mengandung bauran nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, norma, kekhasan dan pola perilaku”. Menurut Wirawan “budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi, bukan individu anggotanya. Jika organisasi disamakan dengan manusia, maka budaya organisasi merupakan personalitas atau kepribadian organisasi

Berdasarkan uraian di atas, meskipun konsep budaya organisasi memunculkan perspektif yang beragam, terdapat kesepakatan di antara para ahli budaya dalam hal mendefinisikan budaya organisasi. Intinya bahwa budaya organisasi berkaitan dengan sistem makna bersama yang diyakini oleh anggota organisasi (*refers to a system of shared meaning held by members*). Berkaitan dengan budaya sekolah, Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat mengemukakan bahwa budaya sekolah merupakan “tatanan nilai, kebiasaan, kesepakatan-kesepakatan yang direfleksikan dalam tingkah laku keseharian, baik perorangan maupun kelompok”. Budaya sekolah dapat pula diartikan sebagai “respon psikologis penghuni sekolah terhadap peristiwa kehidupan keseharian yang terjadi di sekolah”.

3. METODE PENELITIAN

Berdasarkan jenisnya, maka penelitian ini termasuk penelitian deskriptif. Unit analisis dalam penelitian ini adalah guru SMK Pasundan 3 Bandung Provinsi Jawa Barat. Berdasarkan hasil perhitungan sampel, diperoleh unit analisis sebesar 42 guru sebagai sampel total.

penelitian ini menggunakan Metode Survey Penjelasan (*Explanatory Survey Method*). Konsekuensi metode survey penjelasan ini adalah diperlukannya operasionalisasi variabel-variabel yang lebih mendasar kepada indikator-indikatornya (ciri-cirinya). Indikator-indikator dari variabel-variabel itu menunjuk kepada keragaman data dan informasi, sedemikian rupa sehingga dapat dirancang model uji hipotesis. Sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dalam penelitian ini akan digunakan telaah statistika yang tepat untuk tujuan hubungan sebab akibat, yaitu dengan menggunakan Model Struktural. Model ini akan mengungkapkan besarnya pengaruh variabel-variabel penyebab terhadap variabel akibat (Harun Al Rasyid, 1993).

Penelitian ini terdiri dari jaringan variabel yang mempunyai keterkaitan satu sama lainnya. Untuk dapat menganalisis secara lebih mendalam, maka perlu dideteksi hubungan antara variabel yang diteliti. Teknik analisis data dan pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini ialah menggunakan analisis jalur (*path analysis*) atau disebut juga *the causal models for directly observed variables* (Joreskog dan Sorbom, 1996) dengan bantuan *software* komputer SPSS versi 17.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata skor masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Rata-Rata Skor Variabel

Variabel	Rata-Rata	Kategori
Perilaku Kepemimpinan (X1)	3.17	Cukup Baik
Motivasi Berprestasi (X2)	4.07	Baik
Budaya Sekolah (X3)	3.73	Baik
Kinerja Guru (Y)	4.16	Baik

Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2018

Dari tabel di atas terlihat bahwa variabel Perilaku Kepemimpinan memiliki rata-rata skor cukup baik sedangkan variabel lainnya termasuk kategori baik sesuai kriteria di bawah ini:

Tabel 2. Kriteria penafsiran kondisi variabel penelitian

Rata-rata Skor	Penafsiran
4,2 – 5,0	Sangat baik
3,4 – 4,1	Baik
2,6 – 3,3	Cukup baik
1,8 – 2,5	Kurang baik
1,0 - 1,7	Sangat tidak baik

Sumber: J.Supranto (2001)

Analisis Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Motivasi Berprestasi dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru

Sesuai dengan pengolahan data yang dilakukan, selanjutnya diperoleh hasil analisis pengaruh masing-masing variabel X terhadap variabel Y yang meliputi: Perilaku Kepemimpinan (X1), Motivasi Berprestasi (X2), Budaya Sekolah (X3) dan kinerja Guru (Y). Kedua variabel tersebut dimungkinkan memiliki hubungan atau memiliki pengaruh. Untuk memperjelas uraian ini berikut akan di bahas secara lengkap mengenai pengaruh masing-masing variabel berdasarkan hasil perhitungan statistik menggunakan *software* SPSS 17 dan akan digambarkan pula tingkat hubungannya di dalam struktur di bawah ini:

Hubungan antar variabel

Sesuai dengan hasil pengolahan data statistik diperoleh hubungan antar variabel sebagai berikut :

Tabel 3. Perhitungan Koefisien Korelasi

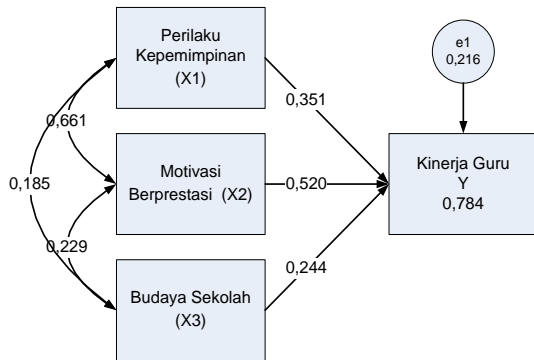
Variabel	x1	x2	x3
x1	1	.661**	.185
x2	.661**	1	.229
x3	.185	.229	1

Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2018

Berdasarkan tabel di atas, terlihat variabel X1 dan X2 memiliki hubungan yang kuat yaitu hubungan antara Perilaku Kepemimpinan dengan Motivasi Berprestasi.

Pengujian Jalur X1, X2, X3 terhadap Kinerja Guru (Y)

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



Gambar 1. Hasil Pengujian Jalur

Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2018

Pada gambar 1 di atas, menunjukkan bahwa semua variabel tersebut berkorelasi dengan koefisien jalur seperti tabel dibawah ini :

Tabel 4. Koefisien Jalur

Variabel	Koefisien Jalur
Perilaku Kepemimpinan (X1)	0,351
Motivasi Berprestasi (X2)	0,520
Budaya Sekolah (X3)	0,244

Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2018

Dengan memperhatikan tabel di atas, maka dapat diperoleh persamaan jalur, yaitu :

$$Y = 0,351 X_1 + 0,520 X_2 + 0,244X_3 + \epsilon$$

Dari persamaan di atas dapat diartikan bahwa setiap peningkatan Perilaku Kepemimpinan sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan Kinerja Guru sebesar 0,351 satuan, setiap peningkatan Motivasi Berprestasi 1 satuan akan meningkatkan Kinerja Guru sebesar 0,520 satuan serta setiap peningkatan Budaya Sekolah 1 satuan akan meningkatkan Kinerja Guru sebesar 0,244 satuan.

Berdasarkan perhitungan yang terlihat pada hasil analisis jalur, maka diperoleh besarnya pengaruh Perilaku Kepemimpinan (X1), Motivasi Berprestasi (X2), Budaya Sekolah (X3) terhadap

Kinerja Guru (Y) yang disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 5. Pengaruh Total, Langsung dan Tidak langsung

Variabel	Kinerja Guru (Y)			Pengaruh Total
	Langsung	Tidak Langsung X1	X2 X3	
Perilaku Kepemimpinan (X1)	12.3%	12.1 %	1.6 %	26.0%
Motivasi Berprestasi (X2)	27.0%	12.1 %	2.9 %	42.0%
Budaya Sekolah (X3)	6.0%	1.6%	2.9%	10.4%
Pengaruh Total	45.3%	13.6 %	15.0 %	78.4%

Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2018

Koefisien Determinasi (*Square Multiple Correlation*) merupakan koefisien yang digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variable independen terhadap perubahan variable dependen.

Tabel 6. Koefisien Determinasi

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	1	.886 ^a	.784

Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2018

Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa kontribusi variabel Perilaku Kepemimpinan(X1), Motivasi Berprestasi (X2), Budaya Sekolah(X3) terhadap Kinerja Guru (Y) sebesar 78,4 %. Sedangkan sisanya sebesar 21,6% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak diteliti.

5. SIMPULAN

Sesuai dengan hasil pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa Perilaku Kepemimpinan SMK Pasundan 3 Kota Bandung yang di bangun melalui unsur-unsur iklim saling mempercayai, penghargaan terhadap ide bawahan, memperhitungkan perasaan bawahan, memperhatikan pada kenyamanan

kerja bagi para bawahan, perbaikan pada kesejahteraan bawahan, pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional dan memperhitungkan factor kepuasan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas, berada pada kategori cukup baik dengan rata-rata skor 3,17. Hal ini dapat diperlihatkan dari keberhasilan kepala sekolah dalam memberikan pengarahan secara rinci, memberikan dorongan untuk berinisiatif dalam melakukan pekerjaan dan pimpinan juga mempunyai empati yang sangat tinggi kepada guru dan memotivasi para guru dengan memberikan peluang yang sama secara adil.

Motivasi Berprestasi guru SMK Pasundan 3 kota Bandung yang di bangun melalui unsur-unsur kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan untuk berafiliasi, berada pada kategori Baik dengan rata-rata skor variabel 4,07. Hal ini diperlihatkan dengan keinginan mencapai prestasi yang tinggi dengan loyalitas terhadap pekerjaan, senang bekerja sama serta selalu menjaga reputasi dan kedudukan.

Budaya sekolah SMK Pasundan 3 kota Bandung yang di bangun melalui unsur-unsur inovasi dan pengambilan resiko, perhatian pada rincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan berada pada kategori baik dengan rata-rata skor variabel 3,73 Hal ini diperlihatkan dengan konsistensi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang ditetapkan oleh sekolah dengan diikuti oleh perasaan untuk mempertahankan kesetiaan pada sekolah, hal ini membuat kenyamanan dalam bekerja karena adanya komunikasi yang harmonis.

Kinerja Guru SMK Pasundan 3 kota Bandung yang di bangun melalui unsur-unsur mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi berada pada kategori baik, dengan rata-rata skor variable sebesar 4,16. Hal ini diperlihatkan dari hasil kinerja yang baik dimana para guru telah melaksanakan tugas dan fungsi dengan penuh tanggung jawab dan menghasilkan hasil kerja yang maksimal sesuai dengan harapan dan standar kualitas kerja guru yang telah digariskan dalam undang-undang.

Perilaku Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SMK Pasundan 3 kota Bandung, dengan besarnya pengaruh sebesar 26,0 %

Motivasi Berprestasi Guru berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SMK Pasundan 3 kota Bandung, dengan besarnya pengaruh sebesar 42,0 %

Budaya Sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SMK Pasundan 3 kota Bandung, dengan besarnya pengaruh sebesar 10,4 %

Perilaku Kepemimpinan, Motivasi Berprestasi dan Budaya Sekolah secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMK Pasundan 3 kota Bandung, dengan besarnya pengaruh 78,4%,

6. REKOMENDASI

Berdasarkan simpulan tersebut, disajikan saran yaitu Guna lebih meningkatkan Perilaku Kepemimpinan yang menyenangkan, hendaknya kepala sekolah lebih banyak memahami peraturan dan perubahan-perubahan yang terjadi seperti memahami undang-undang, peraturan-peraturan yang terbaru serta dapat melibatkan guru dalam pengambilan keputusan yang menyangkut kemajuan bersama serta dapat menyampaikannya kepada guru dengan cepat dan tepat untuk ditindaklanjuti. Di samping itu perlu adanya pemikiran kembali mengenai pemberian penghargaan sesuai dengan prestasi yang dicapai oleh guru sehingga dari pemberian penghargaan tersebut ada upaya dari guru untuk meningkatkan kinerjanya. Hal lain yang juga harus menjadi pemikiran adalah peninjauan kembali kebijakan kesejahteraan guru mengenai besarnya gaji yang telah diberikan sekolah kepada guru.

Guna meningkatkan motivasi berprestasi guru, hendaknya di tingkatkan hal-hal yang dapat memacu semangat kerja terutama dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan yang baru yang lebih inovatif, inisiatif guru dalam melakukan pekerjaan dan mempertahankan prestasi kerja dengan cara pemberian penghargaan, apresiasi secara adil, memberikan jaminan kesehatan dan

peningkatan kesejahteraan yang lebih baik dengan memberikan sumber pendapatan lain di luar pendapatan yang di terima selama ini.

Guna lebih mempertahankan budaya sekolah, hendaknya sekolah lebih mempertahankan budaya yang sudah ada dan meningkatkannya dengan kreativitas dan menemukan terobosan baru dalam mengajar, tetap membudayakan suasana kerja yang tenang dan aman dan membuat guru nyaman bekerja dan semangat dalam melaksanakan tugasnya.

Guna untuk meningkatkan kinerja guru, hendaknya perlu dilakukan penyediaan fasilitas mengajar yang lebih lengkap berupa buku-buku atau bahan ajar yang terbaru dan diberikan lebih banyak keleluasaan dalam menentukan pengajaran secara praktek ke luar sekolah.

Guna meningkatkan perilaku kepemimpinan terhadap kinerja guru, hendaknya kepala sekolah selalu membuat kebijakan atau keputusan yang sesuai dengan peraturan yang berlaku serta mengantisipasi perubahan yang terjadi yang berkaitan dengan peningkatan guru diantaranya mendukung sepenuhnya program sertifikasi guru dengan memberikan keleluasaan berupa dorongan dan surat keputusan untuk mengikuti sertifikasi.

Guna meningkatkan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru, hendaknya para guru diberi kesempatan yang sepenuhnya untuk meningkatkan kompetensinya dengan diberikan penghargaan untuk guru yang telah menunjukkan prestasi yang baik

Guna meningkatkan pengaruh budaya sekolah terhadap kinerja guru hendaknya lebih diperbanyak komunikasi yang terbuka dan saling membantu antara pimpinan dan guru atau sesama guru di dalam pertemuan formal maupun informal yang berkaitan dengan kondisi sekolah sehingga kepala sekolah maupun guru dapat segera mengatasi jika ada masalah yang terjadi

Perilaku kepemimpinan, motivasi berprestasi dan budaya sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru, Hal ini harus tetap dipertahankan dengan menjaga kondisi yang

telah terbina dengan baik saat ini dan terus meningkatkan kondisi yang masih kurang supaya dapat meningkat dengan baik.

7. DAFTAR PUSTAKA

Al-Rasyid, Harun. (1994). *Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala*. Bandung.

Program Pascasarjana Unpad
Azwar, Saefuddin. (1992). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Davis, K & J.W. Newstrom. (1990). *Perilaku dalam Organisasi, Terjemahan*. Jakarta: Erlangga.

Dewi Ma'rufah. (2005). *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pekerja Sosial pada Unit Pelatihan Teknis Sosial Provinsi Jawa Timur*. Jurnal.

Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. (1996). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses, (Alih Bahasa Nunuk Adiarni)*. Jakarta: Binarupa Aksara.

Hasan, Fuad. (2002). *Catatan Sekitar Masalah Pendidikan*. Kompas. 28 Februari 2000

Hasibuan, Malayu. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan, Malayu. (2003). *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.

Aksara, Jakarta
Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. (2001). *Educational Administration Theory, Research, And Practice 6th Ed., International Edition*, Singapore: Mcgraw-Hill Co.

Joreskog, K.G and Dag Sorbom. (1996). *Lisrel 8: User's Reterence Guide*. Chicago: Scientific Software International Inc.

Koontz, Harold, Et.Al. (1986). *Manajemen Edisi Kedelapan, Diterjemahkan Oleh Antarikso Dkk*. Jakarta: Erlangga.

Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. (2003). *Perilaku Organisasi. Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta : Salemba Empat.

Mangkunegara, Anwar Prabu. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosdakarya.

- Pace, R. Wayne & Faules, Don F. (1994). *Organizational Communication*. Third.
- Pamungkas, W. (2014). Pengaruh Profesionalitas, Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja guru SMK di Kabupaten Boyolali. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*; vol 2 (265-278)
- Rahardja, Alice Tjandralila. (2004). "Hubungan Antara Komunikasi Antar Pribadi Guru dan Motivasi Kerja Guru Dengan Kinerja Guru Smuk Bpk Penabur Jakarta. *Jurnal Pendidikan Penabur*. *iii* (3). [Online]. Tersedia: www.bpkpenabur.or.id/jurnal. [20 Oktober 2005]
- Robbins, Stephen P. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education International.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P. (2003). *Kerangka Dasar Ilmu Administrasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagian, Sondang P. (2001). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Stoner, James A F & Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. (1996). *Manajemen, Edisi Indonesia Alih Bahasa Alexander Sindoro*. Jakarta: Prehallindo.
- Sudjana, Nana. (1989). *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru.
- Sugiyono. (2003). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Suryadi, Ace dan Mulyana, Wiana. (1993). *Kerangka Konseptual Mutu Pendidikan dan Pembinaan Kemampuan Profesional Guru*. Jakarta: Cardimas Metropole.
- Pembinaan Kemampuan Profesional Guru. Jakarta: Cardimas Metropole.
- Undang-Undang Republik Indonesia No 14 Tahun 2005 Pasal 20 (A) *Tentang Guru Dan Dosen*.