



Efektivitas Kinerja Guru dan Kepala Sekolah Dalam Kekompakkan Penyelesaian Konflik Sosial di Sekolah

Lailal Amna

Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Pasca Sarjana UIN
Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi, Sumatra

Silfia Hanani

Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Pasca Sarjana UIN
Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi, Sumatra Barat

Korespondensi penulis: lailalamna1980@gmail.com

Abstract. Moral education is an effort to mature humans who have an identity as actual human. School order is often used as an indication of the success of mental development and student behavior. The reality is that in schools there are still many violations of regulations school order. This condition gives rise to various problems and problems regarding implementation of moral education. This research uses Max Weber's social action theory with qualitative research methods and Schutz's phenomenological approach. Selection technique research subjects used purposive techniques. Data collection techniques are carried out through observation, interviews and documentation. Data analysis techniques use data reduction techniques, presenting data and drawing conclusions. The results obtained are the practice of school rules as a means of moral education at SMKN 3 Payakumbuh using a points system per semester recorded in the disciplinary book. Sanctions are educational in nature, especially for instilling students moral education. Enforcement of school rules at SMKN 3 Payakumbuh uses steps – steps in the form of installation in strategic places, socialization of school rules and regulations, and daily control of students as well as the involvement of teachers and leadership elements in maintaining social balance in the school environment. The obstacles faced in enforcing school rules are: lack of consistency of teachers in enforcing school rules. Efforts to overcome violations of school rules, namely preventive, curative and repressive measures.

Keywords: Rules, Enforcement, Moral Education

Abstrak. Pendidikan moral merupakan upaya untuk mendewasakan manusia yang mempunyai jati diri sebagai manusia yang sebenarnya. Tatanan sekolah sering dijadikan sebagai indikasi keberhasilan perkembangan mental dan perilaku siswa. Kenyataannya di sekolah masih banyak terjadi pelanggaran terhadap peraturan tata tertib sekolah. Kondisi ini menimbulkan berbagai persoalan dan persoalan mengenai pelaksanaan pendidikan moral. Penelitian ini menggunakan teori tindakan sosial Max Weber dengan metode penelitian kualitatif dan pendekatan fenomenologis Schutz. Teknik pemilihan subjek penelitian menggunakan teknik purposive. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan teknik reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil yang diperoleh adalah penerapan tata tertib sekolah sebagai sarana pendidikan moral di SMKN 3 Payakumbuh dengan menggunakan sistem poin per semester yang dicatat dalam buku disiplin. Sanksi bersifat mendidik, terutama untuk menanamkan pendidikan moral kepada siswa. Penegakan peraturan sekolah di SMKN 3 Payakumbuh menggunakan langkah – langkah berupa pemasangan di tempat-tempat strategis, sosialisasi peraturan sekolah, dan kontrol harian terhadap siswa serta keterlibatan guru dan unsur pimpinan dalam menjaga keseimbangan sosial di sekolah. lingkungan. Kendala yang dihadapi dalam penegakan peraturan sekolah adalah: Kurangnya konsistensi guru dalam menegakkan peraturan sekolah. Upaya penanggulangan pelanggaran tata tertib sekolah yaitu tindakan preventif, kuratif, dan represif.

Kata Kunci: Aturan, Penegakan, Pendidikan Moral

LATAR BELAKANG

Pendidikan merupakan hal yang sangat penting bagi perkembangan dan kemajuan bangsa.

Pendidikan menuntut segala kekuatan kodrat yang ada pada seseorang, agar sebagai manusia

dan sebagai anggota masyarakat dapat mencapai keselamatan dan kebahagiaan setinggi tingginya (Ki Hajar Dewantara). Di Indonesia, pendidikan adalah juga merupakan pusat kebudayaan dan pengembangan kebudayaan. Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 pada alinea kmencerdaskan kehidupan pada pasal 31 ayat (1) UUD 1945 warga Negara berhak mendapatkan pada Kementrian Pendidikan Nasional sesuai ketentuan UndangUndang Nomor 20 tahun 2003 (sistem pendidikan nasional), ini merupakan bentuk perhatian khusus atas pendidikan. pelaksanaan pendidikan di Indonesia, dilakukan oleh dua pihak. Pihak pertama yaitu pemerintah sendiri (sekolah negeri) dan pihak kedua adalah masyarakat (sekolah swasta). Demikian juga dengan perkembangan pendidikan pada Sekolah Menengah Atas/ Sekolah Menengah Kejuruan atau yang di sebut SMA/ SMK pada pembahasan seterusnya. Terlepas dari pada itu, hal yang tidak bisa dipungkiri oleh siapapun, termasuk pemerintah adalah mengenai penjelasan yang terdapat pada pasal 55 ayat (4) pada 88 lembaga pendidikan berbasis masyarakat memperoleh bantuan teknis, subsidi dana dan sumber dana lainnya secara adil dan merata dari pemerintah dan/atau pemerintah 55 ayat (3) UU No. 20 tahun 2003, penyelenggaraan pendidikan berbasis masyarakat dapat bersumber dari penyelenggara, masyarakat, pemerintah, pemerintah daerah dan/atau sumber lain yang tidak bertentangan dengan menunjukkan bahwa posisi setiap sekolah baik negeri maupun swasta adalah sama di mata Undang-Undang dan aturan kebijakan serta implementasi atas suatu kebijakan. (Kanisius Suban Keraf, 2017)

Salah satu bentuk mencapai standar nasional pendidikan tersebut, pemerintah telah menetapkan rencana pembangunan pendidikan yang tertuang dalam visi Kemendiknas 2014 salah satunya terselenggaranya layanan prima pendidikan nasional yang berkualitas/bermutu dan relevan. Visi ini tidak terlepas dari peran guru sebagai elemen kunci dalam pendidikan, khususnya di sekolah. Semua komponen lain, mulai dari kurikulum, sarana-prasarana, biaya, dan sebagainya tidak akan banyak berarti apabila esensi pembelajaran yaitu interaksi guru dengan peserta didik tidak berkualitas. Semua komponen lain, terutama kurikulum akan “hidup” apabila dilaksanakan oleh guru. Begitu pentingnya peran guru dalam mentransformasikan input-input pendidikan, sehingga banyak pakar menyatakan bahwa di sekolah tidak akan ada perubahan atau peningkatan kualitas tanpa adanya perubahan dan peningkatan kualitas guru. Menurut Fasli Jalal (2010), fenomena rendahnya kompetensi dan kinerja guru terlihat pada tahun 2009 kompetensi, keterampilan dan kinerja guru ternyata masih rendah. Hampir separuh dari sekitar 2,6 juta guru di Indonesia tidak layak mengajar di sekolah, sementara input guru di Indonesia sangat lemah. Data Balitbang menunjuk peserta tes calon

guru PNS setelah dilakukan tes bidang studi ternyata rata-rata skor tes seleksinya sangat rendah. Persentase guru yang belum layak mengajar di SD 60%, SMP 40%, SMU 43%, SMK 34%, dan bidang lainnya 17,2%. Data tersebut tidak banyak berubah dibandingkan dengan data sebelumnya. Sudarman Danim (2002) mengungkapkan bahwa salah satu ciri krisis pendidikan di Indonesia adalah guru belum mampu menunjukkan kinerja (*work performance*) yang memadai. (Akhtar, dkk, 2019)

Teori tindakan sosial (*social action*) Max Weber berangkat dari asumsi bahwa tindakan yang dilakukan oleh individu dalam hubungan sosialnya tidak terlepas dari proses pemikiran atau makna subjektif yang dibangun oleh individu. Weber melihat bagaimana individu memberi makna atas hubungan sosial yang dijalin di tengah kehidupan masyarakat. Oleh karena itu pemahaman interpretatif atau yang disebut dengan pendekatan *verstehen* merupakan suatu cara yang menurut Weber dapat digunakan untuk memahami makna subjektif dari tindakan yang dilakukan oleh individu dalam menjelaskan tindakan sosial dan akibat yang ditimbulkan. Weber memfokuskan perhatiannya pada individu, dalam hal ini individu dipandang sebagai aktor yang berpengaruh di masyarakat, namun dengan catatan bahwa tindakan sosial (*social action*) yang dilakukan oleh individu tersebut haruslah berhubungan atau atas dasar rasionalitas. Weber menjelaskan makna tindakan dengan cara mengidentifikasi empat tipe tindakan dasar. Dari empat tipe tindakan tersebut, dua diantaranya tergolong ke dalam tindakan rasional, yaitu terdiri dari rasionalitas instrumental (*sarana – tujuan*) dan rasionalitas berorientasi nilai. Sedangkan dua tipe lainnya tergolong dalam tindakan non rasional, yaitu terdiri dari tindakan afektif dan tradisional. (Burhanuddin, Imron, Ali, Maisyaroh, 2022)

Di sekolah, peranan guru sangat menentukan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan formal. Untuk itu, guru sebagai agen pembelajaran dituntut untuk mampu menyelenggarakan proses pembelajaran dengan sebaik-baiknya, dalam kerangka pembangunan pendidikan. Guru mempunyai fungsi dan peran yang sangat strategis dalam pembangunan bidang pendidikan, dan oleh karena itu perlu dikembangkan sebagai profesi yang bermartabat. Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 4 menegaskan bahwa guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Untuk dapat melaksanakan fungsinya dengan baik, guru wajib untuk memiliki syarat tertentu, salah satu di antaranya adalah kompetensi. Kompetensi yang tinggi pada gilirannya dapat mendorong motivasi dan kepuasan kerja yang juga tinggi, sehingga pada akhirnya kinerja guru dapat meningkat. Kesemuanya itu tentunya tidak terlepas dari peran kepemimpinan kepala sekolah

sebagai pemicu peningkatan kompetensi, motivasi, kepuasan, dan kinerja guru di sekolah. (Choa, Jeewon, Fred Dansereau, 2010)

Fenomena tinggi rendahnya kinerja guru tersebut tentunya bergantung pada tinggi rendahnya variabel-variabel yang memengaruhinya, antara lain kompetensi guru, motivasi kerja, dan kepuasan kerja, yang kesemuanya didorong oleh variabel kepemimpinan kepala sekolah. Apabila kepala sekolah sebagai variabel driver dapat mendorong timbulnya guru yang berkompeten, motivasi kerja guru yang tinggi, dan juga kepuasan kerja guru yang tinggi, pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja guru. Tujuan utama manajemen sekolah adalah untuk mewujudkan sekolah yang efektif. Sekolah yang efektif ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah yang efektif pula, karena sukses atau gagalnya suatu sekolah sangatlah ditentukan oleh keandalan kepemimpinan kepalanya. Naik atau turunnya kualitas sekolah sangat tergantung kepada kualitas kepala sekolahnya. (Cumplings, G.G, 2019)

Organisasi ditentukan oleh sejumlah faktor. Perilaku individu menentukan hasil, yaitu dalam bentuk kinerja, prestasi, pengembangan pribadi, hubungan dengan pihak lain, dan kepuasan. Perilaku tersebut dapat menghasilkan prestasi jangka panjang yang positif dan pertumbuhan diri atau sebaliknya, prestasi jangka panjang yang jelek atau kurang berkembang. Dalam hal ini, perilaku dan hasil berlaku sebagai umpan balik bagi diri individu dan lingkungan. Ditegaskan bahwa kinerja individu pada intinya merupakan dasar dari kinerja organisasi. Di lingkungan pendidikan, sekolah merupakan suatu organisasi, yang di dalamnya terjadi proses interaksi antara anggota organisasi sekolah tersebut. Di sekolah terjadi interaksi antara guru dan siswa dalam proses pembelajaran, interaksi antara kepala sekolah sebagai pimpinan dan guru sebagai yang dipimpin, serta interaksi antara warga sekolah lainnya. Dengan demikian, kinerja individu yang dimaksud di sini adalah kinerja guru.

Tinggi rendahnya kinerja guru tersebut bergantung pada tinggi rendahnya variabel-variabel yang memengaruhinya, yaitu kompetensi guru, motivasi kerja, dan kepuasan kerja, yang kesemuanya didorong oleh variabel kepemimpinan kepala sekolah. Apabila kepala sekolah sebagai variabel driver dapat mendorong timbulnya guru yang berkompeten, motivasi kerja guru yang tinggi, dan juga kepuasan kerja guru yang tinggi, maka pada gilirannya semua itu dapat meningkatkan kinerja guru.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan perilaku organisasi dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama pengumpulan data. Tujuan penelitian ini adalah melakukan pengujian hipotesis yang menerangkan hubungan sebab akibat (causality) antara kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja guru SMKN 3 Payakumbuh.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kompetensi Guru

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Structural Equation Model (SEM). Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, diperlukan penjelasan tentang model struktural dan model pengukuran. Pada prinsipnya model pengukuran ini merupakan uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural merupakan model yang menjelaskan hubungan kausal di antara variabel laten yang digunakan dalam uji hipotesis penelitian. Berikut disajikan model persamaan struktural pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (KKS) sebagai variabel eksogen terhadap Kompetensi Guru (KOM) sebagai variabel endogen.

Untuk menguji pengaruh variabel eksogen (Kepemimpinan Kepala Sekolah) terhadap variabel endogen (Kompetensi Guru) dilakukan pengujian F atau pengujian t. Hasil pengujian tersebut menunjukkan p-value = 0,000 yang berarti bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah (KKS) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Guru (KOM).

Terungkap pula bahwa antara kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru terdapat hubungan yang signifikan, dengan nilai korelasi sebesar 0,6751. Berdasarkan taksiran Guilford, terdapat hubungan yang erat di antara kedua variabel tersebut. Walaupun tidak dihipotesiskan, namun hal ini diperlukan untuk melengkapi kesimpulan penelitian ini dalam hal ini, kepemimpinan kepala sekolah dapat memengaruhi kompetensi guru di lingkungan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah bertindak sebagai enabler atau driver dalam memengaruhi kompetensi individu-individu guru yang menjadi tanggung jawabnya untuk menjamin agar proses belajar mengajar di kelas dapat terlaksana dengan lancar. Ditegaskan pula oleh Bambang Budi Wiyono bahwa kepala sekolah memiliki peranan yang strategis dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, baik sebagai educator (pendidik), manajer, administrator, supervisor, leader (pemimpin), pencipta iklim kerja maupun sebagai wirausahawan. Dinyatakan pula bahwa kompetensi guru cenderung lebih tinggi ketika dipimpin oleh kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan

(manusia). Dengan demikian penelitian ini mendukung preposisi bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat mendorong tingginya kompetensi guru. (Karsha, 2019)ng

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru

Pada bagian ini diuraikan analisis pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru, sesuai dengan uji hipotesis-2, yaitu “Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Guru”. Pada gambar berikut disajikan model persamaan struktural pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (KKS) sebagai variabel eksogen terhadap Motivasi Kerja Guru (MOT) sebagai variabel endogen, dengan koefisien standar yang telah dinyatakan cocok.

Untuk menguji pengaruh variabel eksogen (Kepemimpinan Kepala Sekolah) berpengaruh terhadap variabel endogen (Motivasi Kerja Guru) dilakukan pengujian F atau pengujian t. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa p-value = 0,000 yang berarti bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah (KKS) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Guru (MOT). Nilai koefisien determinasi $R^2 = 0,6611$ menunjukkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah (KKS) berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja Guru (MOT) sebesar 0,6611. (Kian-Ping Wee, et al.. 2006)

Dalam proses kepemimpinan jalur tujuan (path goal theory), kepala sekolah yang memperhatikan hubungan dengan bawahan (guru dan tenaga kependidikan lainnya) mengidentifikasi kebutuhan guru dan menetapkan tujuan yang tepat. Selanjutnya kepala sekolah mengaitkan imbalan dengan tujuan. Agar tujuan tercapai kepala sekolah membantu guru dengan memperjelas jalur pencapaian tujuan. Pada gilirannya, guru merasa puas dan termotivasi untuk terus bekerja, dan para guru menerima kepemimpinan kepala sekolah. Akibat positif dari ini adalah timbulnya prestasi dan kinerja yang tinggi. Di sini guru dan sekolah dapat mencapai tujuan secara lebih baik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada tugas relatif lebih kuat dibandingkan dengan kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan. Dalam hal ini, kepemimpinan yang berorientasi pada tugas ditandai dengan adanya beberapa hal seperti: kepala sekolah memberikan petunjuk-petunjuk kepada guru dan siswa, selalu mengadakan pengawasan secara ketat terhadap proses administrasi sekolah maupun proses pembelajaran di kelas, meyakinkan kepada guru bahwa tugas-tugas harus dapat dilaksanakan sesuai dengan keinginan kepala sekolah dan kepala sekolah lebih menekankan pada pelaksanaan tugas daripada pembinaan dan pengembangan guru. Adapun kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan ditandai dengan beberapa hal seperti: kepala sekolah lebih

memberikan motivasi daripada memberikan pengawasan terhadap guru, kepala sekolah melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, kepala sekolah lebih bersikap penuh kekeluargaan, percaya, hubungan kerjasama yang saling hormat menghormati di antara sesama anggota kelompok. Pada saat rapat dinas yang dihadiri kepala sekolah dan dewan guru, keputusan rapat umumnya diambil berdasarkan musyawarah bersama. Dengan demikian penelitian ini mendukung preposisi bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat mendorong tingginya motivasi kerja guru. (Nina, 2011)

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru

Untuk menguji pengaruh variabel eksogen (Kepemimpinan Kepala Sekolah) berpengaruh terhadap variabel endogen (Kepuasan Kerja Guru) dilakukan pengujian F atau pengujian t. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa $p\text{-value} = 0,000$ yang berarti bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah (KKS) berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja Guru (KEP). Terungkap pula bahwa antara kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru terdapat hubungan yang signifikan, dengan nilai korelasi sebesar 0,7995. Berdasarkan taksiran Guilford, terdapat hubungan yang sangat erat di antara kedua variabel tersebut. Faktor psikologis seperti kepuasan kerja dan faktor organisasi seperti kepemimpinan merupakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Jelas bahwa antara kepemimpinan kepala sekolah di satu pihak dengan kepuasan kerja guru di pihak lain harus dapat berjalan seiringan.

Gaya kepemimpinan relasional berhubungan erat dengan kepuasan klien dan peningkatan kinerja organisasi. Para bawahan umumnya merasa lebih puas bila memiliki pemimpin yang sedikit-tidaknya memberikan perhatian yang sedang-sedang saja. Dapat dikatakan bahwa perilaku kepemimpinan berhubungan dengan kepuasan bawahan. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan biasanya menghasilkan kepuasan dan produktivitas yang tinggi kepada para bawahan. Perilaku yang berorientasi pada orang menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi, kerja team dan komitmen organisatoris.

Kepemimpinan kepala sekolah yang lebih berorientasi pada tugas, kinerja guru umumnya relatif tinggi, tetapi umumnya diikuti dengan kepuasan kerja guru yang relatif lebih rendah. Kepemimpinan berorientasi hubungan memiliki efek lebih besar dibandingkan kepemimpinan berorientasi tugas dalam memprediksi kepuasan kerja. Supervisor dengan orientasi tugas tinggi asalkan orientasi hubungan dari para supervisor itu juga tinggi. Dengan kata lain, kepuasan kerja yang dirasakan akibat dari perilaku kepemimpinan kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru. Oleh karena itu, agar dapat mencapai kepuasan kerja guru yang optimal, kepala

sekolah diharapkan dapat menyeimbangkan perilaku kepemimpinannya, yaitu kapan kepala sekolah harus menekankan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kapan menekankan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan. Dengan demikian penelitian ini mendukung preposisi bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat mendorong tingginya kepuasan kerja guru. (Tse, 2008)

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Guru, Motivasi dan Kepuasan Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru

Pada bagian ini diuraikan analisis pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Guru, Motivasi Kerja Guru, dan Kepuasan Kerja Guru dengan Kinerja Guru, sesuai dengan uji hipotesis⁴, yaitu “Kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru”. Pada gambar berikut disajikan model persamaan struktural pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (KKS), Kompetensi Guru (KOM), Motivasi Kerja Guru (MOT), dan Kepuasan Kerja Guru (KEP) terhadap Kinerja Guru (KIN) sebagai variabel endogen, dengan koefisien standar yang telah dinyatakan cocok dengan data (fit) melalui beberapa ukuran statistik (RMSEA, CFI, RMR, GFI). Dalam model ini, dihitung pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (KKS) secara langsung terhadap Kinerja Guru (KIN), pengaruh tidak langsung melalui Kompetensi Guru (KOM), Motivasi Kerja Guru (MOT), dan Kepuasan Kerja Guru (KEP) terhadap Kinerja Guru (KIN). Dihitung pula pengaruh langsung dari Kompetensi Guru (KOM), Motivasi Kerja Guru (MOT), dan Kepuasan Kerja Guru (KEP) terhadap Kinerja Guru (KIN).

Dapat disimpulkan di sini bahwa, kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi orang lain, seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Gaya kepemimpinan (leadership styles) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya. Kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan organisasi, dan hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa di

lingkungan sekolah pun kepuasan kerja guru (sebagai bawahan atau karyawan) dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah.

Keeratan hubungan antara motivasi dan kepuasan dapat dijelaskan dengan mengacu pada teori-teori motivasi dan kepuasan. Sumber teori motivasi kerja dan kepuasan kerja dalam hal ini mengacu pada teori harapan (expectancy theory) dari Vroom yang dikembangkan oleh Porter & Lawler. Teori harapan ini didasarkan pada keyakinan bahwa orang dipengaruhi oleh perasaan mereka mengenai gambaran hasil tindakan mereka. Dalam hal ini, sebagian besar guru yang menginginkan kenaikan pangkat menunjukkan kinerja yang baik jika mereka menganggap kinerja yang tinggi akan diakui dan dihargai dengan kenaikan pangkat (promosi). Dengan motivasi kerja tertentu, didukung oleh keyakinan akan kompetensinya, guru cenderung pada pencapaian hasil tertentu, yaitu kinerja yang tinggi. Kecenderungan tersebut dapat lebih didorong dengan adanya kenaikan gaji atau kenaikan pangkat atau imbalan non materi lainnya. Di sini muncul aspek instrumentalitas atau aspek alat/perantara, yaitu sejauh mana hasil itu dapat dicapai dengan cara-cara tertentu, antara lain dengan menunjukkan niat yang baik dalam bekerja dan siap untuk bekerja sama. Terakhir, aspek harapan berkenaan dengan kekuatan keyakinan guru bahwa aktivitas pekerjaan tertentu dapat menimbulkan hasil atau dampak tertentu, yaitu antara lain peningkatan kinerja dan imbalan yang lebih baik daripada sebelumnya.

Secara teoretik hubungan kepemimpinan kepala sekolah itu apabila dibina dan dilaksanakan dengan baik, maka kompetensi guru, motivasi kerja guru, dan kepuasan kerja guru akan lebih meningkat. Pada gilirannya, apabila kompetensi, motivasi, dan kepuasan kerja guru meningkat, diharapkan kinerja guru pun akan meningkat. Dengan demikian penelitian ini mendukung preposisi bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat mendorong tingginya kompetensi guru, motivasi kerja guru, dan kepuasan kerja guru, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja guru. (Kreitner, Robert & Kinicki, 2003)

KESIMPULAN

Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap kompetensi guru. Kesimpulan ini membenarkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki peranan yang strategis dalam meningkatkan kompetensi guru. Dalam hal ini, kepala sekolah dapat mengkondisikan guru untuk terus meningkatkan kompetensinya. Dukungan ini lebih efektif apabila kepala sekolah mampu menyeimbangkan antara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dengan kepemimpinan berorientasi pada hubungan. Pendekatan-pendekatan yang sifatnya lebih

humanis atau considerate yang lebih memperhatikan aspek-aspek keakbraban dengan guru sebagai kolega, bukan sekedar bawahan. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja guru. Kesimpulan ini mendukung teori bahwa perilaku kepemimpinan yang efektif menyebabkan tingkat motivasi yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan kepala sekolah dapat mempertahankan guru agar tetap memiliki motivasi yang tinggi dalam mengajar. Dukungan personal dari kepala sekolah dapat lebih efektif dalam meningkatkan motivasi kerja guru dalam mengajar. Salah satu bentuk dukungan kepala sekolah yang efektif dalam meningkatkan motivasi kerja guru adalah dengan memberikan kesempatan pada para bawahan untuk menggunakan potensinya dan meyakinkan ketercapaian tujuan individu guru maupun lembaga sekolah secara keseluruhan.

Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru. Kesimpulan ini mendukung teori bahwa kepemimpinan yang paling efektif memperlihatkan perhatian yang tinggi pada tugas dan hubungan secara seimbang. Hal ini juga menunjukkan, dukungan kepala sekolah dalam memperpendek kesenjangan antara kepuasan yang dirasakan saat ini oleh guru dan kepuasan ideal yang diharapkan guru itu sangat diperlukan. Pemberian pengakuan dalam bentuk non-finansial dapat digunakan kepala sekolah untuk lebih meningkatkan kepuasan guru dalam bekerja. Kepemimpinan kepala sekolah tidak berimplikasi secara langsung terhadap kinerja guru, tetapi melalui kompetensi guru, motivasi kerja guru, dan kepuasan kerja guru. Ini berarti kepemimpinan kepala sekolah lebih berperan sebagai antecedent, driver atau enabler yang memungkinkan adanya peningkatan dalam kompetensi, motivasi, dan kepuasan kerja guru sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja guru. Dapat disimpulkan bahwa secara holistik, kinerja guru akan meningkat jika didorong oleh peningkatan kompetensi, motivasi, dan kepuasan kerja guru yang dihasilkan dari dukungan kepemimpinan kepala sekolah yang dapat menyeimbangkan kepemimpinan yang orientasi pada tugas dan pada hubungan.

REFERENCES

- Akhtar, Shafqat Naeem, Muhammad Amir Hashmi and Syed Imtiaz Hussain Naqvi. 2009. A comparative study of job satisfaction in public and private school teachers at secondary level. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 2, Issue 2, 2010, Pages 4222-4228.
- Bambang Budi Wiyono, 2000. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Semangat Kerja Guru dalam Melaksanakan Tugas Jabatan di Sekolah Dasar*. *Jurnal Filsafat, Teori dan Praktik Pendidikan*. Universitas Negeri Malang.

- Burhanuddin, Imron, Ali, Maisyaroh. 2002. *Manajemen Pendidikan. Wacana, Proses dan Aplikasinya di Sekolah*. Malang: Universits Negeri Malang
- Choa, Jeewon, Fred Dansereau. 2010. Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, Volume 21, Issue 3, June 2010, Pages 409-421
- Cummings, G.G.. 2009. Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *Int. J. Nurs. Stud.* (2009), doi:10.1016/j.ijnurstu.2009.08.006 (In Press)
- Daniel, Yvette. 2008. "Principal Leadership in New Teacher Induction: Becoming Agent of Change". *International Journal of Education Policy & Leadership*, Vol 3 p. 3
- Dinas Pendidikan Kota Bandung. 2010. *Rencana Strategi Pendidikan Kota Bandung 2010, Bandung*.
- Kanisius Suban Keraf, *Peran Pemerintah Kota Pekanbaru Dalam Penyelenggaraan Pendidikan Pada Sekolah Menengah Atas Swasta Tahun 2014*, Jom Fisip Vol. 4 No. 1 Februari 2017, Hal. 2
- Karslia, Mehmet D. and Hale İskender, 2009. To examine the effect of the motivation provided by the administration on the job satisfaction of teachers and their institutional commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Volume 1, Issue 1, 2009, Pages 2252-2257. World Conference on Educational Sciences, Nicosia, North Cyprus, 4-7 February 2009 - New Trends and Issues in Educational Sciences
- Kementerian Pendidikan Nasional RI. 2010. *Rencana Strategi Kementrian Pendidikan Nasional Tahun 2010-2014*, Jakarta
- Kian-Ping Wee, et al.. 2006. Organizational Leadership and Its Relative Influences. *Journal of Information & Optimization Sciences*, vol 27/2006 No.1, 241-248.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo.2003. *Organizational Behavior: Key Concepts, Skilsl and Best Practices*. 5 th Edition. McGraw-Hill International Edition. Management Series. New York.
- Nina Lamatenggo, 2011. *Studi Korelasional antara Penilaian Guru tentang Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru. Teori Motivasi dan Pengukurannya, Analisis Bidang Pendidikan*. Jakarta:Bumi Aksara
- Noor Alan Deby Kusuma, *Praktek Tata Tertib Sekolah Sebagai Sarana Pendidikan Moral Di Sman 1 Kamal, Paradigma*. Volume 02 Nomer 01 Tahun 2014, Hal. 1-2
- Soekarso, Agus Sosro, Iskandar Putong, dan Cecep Hidayat, 2010. *Teori Kepemimpinan*. Jakarta:Mitra Wacana Media.
- Tse, Herman H.M., Marie T. Dasboroughb, Neal M. Ashkanasya (2010) A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly* Volume 19, Issue 2, April 2008, Pages 195-211.