

# **PENGARUH KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DAN FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU SLB DI KABUPATEN SUBANG**

*Oleh: Engkay Karweti*

Guru SLBN Subang Jl Trubus belakang Kel. Karang Anyar

## **ABSTRAK**

Keberhasilan pendidikan sesungguhnya akan terjadi bila ada interaksi antara pendidik dengan peserta didik. Dalam kondisi inilah guru yang memegang peranan strategis. Semua kebijakan pendidikan bagaimanapun bagusnya tidak akan memberi hasil optimal, sepanjang guru belum atau tidak mendapatkan kesempatan untuk mewujudkan otonomi pedagogisnya, yaitu kemandirian guru dalam memerankan fungsinya secara proporsional dan profesional. Kemandirian guru akan tercermin dalam perwujudan kinerja guru sebagai pribadi, sebagai warga masyarakat, sebagai pegawai dan sebagai pemangku jabatan profesional guru. Kinerja guru ini lebih difokuskan pada kemampuan manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja guru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Secara keseluruhan kemampuan manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru SLB di Kabupaten Subang sebesar 54.5%. Sisanya yaitu sebesar 45.5% merupakan pengaruh yang datang dari faktor-faktor lain. Misalnya: iklim organisasi sekolah, etos kerja, budaya organisasi, kinerja kepala sekolah, kepuasan, loyalitas, pelayanan, negosiasi, mutu, dan lain-lain. Kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SLB di Kabupaten Subang. Begitu juga motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SLB di Kabupaten Subang. Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja guru guru SLB di Kabupaten Subang, seyogyanya kepala sekolah perlu meningkatkan kemampuan teknik manajerial karena maju mundurnya suatu sekolah tidak terlepas dari peran Kepala Sekolah. Serta meningkatkan dan memelihara motivasi mengajar guru, agar motivasi mengajar guru tetap dapat ditingkatkan dan konsisten dari waktu ke waktu karena motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.

**Kata kunci:** Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Kinerja Guru

## **PENDAHULUAN**

Keberhasilan pendidikan sesungguhnya akan terjadi bila ada interaksi antara tenaga pendidik dengan peserta didik. Guru sebagai tenaga pendidik merupakan pemimpin pendidikan, dia amat menentukan dalam proses pembelajaran di kelas, dan peran kepemimpinan tersebut akan tercermin dari bagaimana guru melaksanakan peran dan tugasnya, ini berarti bahwa kinerja guru merupakan faktor yang amat menentukan bagi mutu pembelajaran/pendidikan yang akan berimplikasi pada kualitas output pendidikan setelah menyelesaikan sekolah

Kinerja guru pada dasarnya merupakan kinerja atau unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik (Suharsaputra, 2010). Dunda (Rahman dkk: 2005:72) menyatakan bahwa, "Kinerja guru dapat dinilai dari aspek kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh seorang guru yang dikenal dengan sebutan "kompetensi guru".

Berkenaan dengan kompetensi yang perlu dimiliki guru profesional, UUGD 14/2005 pasal 8 dan Permen Diknas No.13 tahun 2007 tentang Standar Kinerja Kepala Sekolah mengatakan bahwa ada empat kompetensi yang harus dimiliki guru, yaitu: kompetensi pedagogik, profesional, pribadi (personal), dan kompetensi sosial (kemasyarakatan).

Rendahnya kinerja guru akan berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas yang pada gilirannya akan berpengaruh pula terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Pada kondisi semacam ini, kepala sekolah memegang peranan penting, karena dapat memberikan iklim yang memungkinkan bagi guru berkarya dengan penuh semangat. Dengan keterampilan manajerial yang dimiliki, kepala sekolah membangun dan mempertahankan kinerja guru yang positif.

Kemampuan manajerial kepala sekolah adalah seperangkat keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer sekolah untuk mendayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien (Akdon, 2002). Dalam menjalankan kinerja manajerialnya, kepala sekolah memiliki tiga jenis keterampilan. Untuk lebih jelasnya Paul Hersey dalam Wahjosumidjo (2003, 99) menyatakan bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu technical, human, dan conceptual. Ketiga keterampilan manajerial tersebut berbeda-beda sesuai dengan tingkat kedudukan manajer dalam organisasi.

Berdasarkan fenomena di SLB Kabupaten Subang menunjukkan bahwa 1) Rendahnya motivasi kerja kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya, 2) Pengalaman kerja kepala sekolah yang masih minim, 3) Lemahnya disiplin kerja kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya, 4) Kemampuan manajerial Kepala sekolah masih rendah, 5) Keterampilan kepala sekolah dalam menyelesaikan permasalahan belum memuaskan.

Selain kemampuan manajerial kepala sekolah, tinggi rendahnya motivasi kerja guru sangat berpengaruh terhadap kinerja yang dapat dicapai oleh seorang guru. Chung & Megginson dalam Gomes (2001:177) menjelaskan *motivation is defined as goal-directed behavior. It concerns the level of effort one exerts in pursuing a goal... it is closely related to employee satisfaction and job performance* (motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan... motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerjaan dan performansi pekerjaan)

Seorang guru dapat dikatakan memiliki motivasi kerja yang tinggi apabila merasa puas terhadap pekerjaannya, memiliki motivasi, rasa tanggung jawab dan antusiasme. motivasi merupakan sikap atau tingkah laku sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan dengan penuh tanggung jawab dan disiplin, sehingga pekerjaan dapat terlaksana dengan mudah, dapat tercapai apa yang menjadi tujuannya.

Pernyataan tersebut di atas diproyeksikan pada keadaan SLB di Kabupaten Subang. Berdasarkan data dari Sub Dinas PLB, tentang keberadaan ABK (Karwati, 2006:10-47) :

Jumlah anak luar biasa-usia sekolah (6-18tahun) di Indonesia mencapai sekitar 1.8 juta dengan lokasi tempat tinggal yang tersebar. Pada tahun 2000/2001 anak luar biasa –usia sekolah yang dapat menikmati pelayanan pendidikan sekolah, baru sekitar 48.494 orang (2.5%) dari jumlah populasi ABK di Indonesia. Khusus di Jawa Barat, jumlah siswa yang berada di SLB sebanyak 11.123 orang, 1.992 di sekolah inklusi dan 250 orang di program akselerasi. Sedangkan pada tahun 2004-2005 jumlah siswa yang bersekolah di SLB sebanyak 9.787 siswa. ABK yang bersekolah di sekolah umum (inklusi) sebanyak 1.692 siswa dan sekolah program akselerasi sebanyak 300 siswa. Perkembangan siswa yang bersekolah pada lima tahun terakhir ini mencapai 45%. Ini merupakan dampak dari perkembangan SLB di Jawa Barat yang semula berjumlah 165 pada tahun 2002 menjadi 261 pada tahun 2003, dan telah mencapai 273 SLB pada tahun 2007.

Menghadapi perkembangan jumlah ABK ini, maka tenaga kependidikan, khususnya, memerlukan suatu kemampuan khusus agar dapat mewujudkan mutu pembelajaran yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Jumlah guru SLB di Kabupaten Subang yang memiliki kualifikasi lulusan Pendidikan Luar Biasa baru mencapai 82.76%. sedangkan sisanya 17.24% merupakan lulusan nonPLB. Ini merupakan salah satu kondisi nyata, bahwa masih ada ABK di Kabupaten Subang yang memperoleh layanan pendidikan dari guru yang tidak sesuai kualifikasinya.

Kualitas kinerja guru salah satunya tercermin dari prestasi belajar yang diraih ABK, melalui nilai Ujian Akhir. Nilai Ujian Akhir SLB di Kabupaten Subang menunjukkan bahwa nilai rata-rata Ujian Akhir dari tahun 2001/2002 sampai dengan tahun 2005/2006 untuk siswa tuna rungu (B) yang mengikuti UN dan US sebesar 6.208 dan siswa tunagrahita (C) yang mengikuti ujian sekolah sebesar 6.234. data ini menunjukkan kualitas lulusan SLB masih belum optimal. Belum optimalnya nilai rata-rata ujian akhir siswa-siswi se-Kabupaten Subang, salah satunya diduga karena kinerja guru yang belum optimal.

Karena itulah penulis tertarik untuk melakukan penelitian guna memperoleh penjelasan kongkrit tentang seberapa besar sesungguhnya kontribusi kedua faktor diatas, yakni kemampuan manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SLB di Kabupaten Subang.

Inventarisasi permasalahan mengenai pentingnya hubungan kemampuan manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SLB dapat diidentifikasi permasalahan-permasalahan penting berikut ini: (a) Bagaimana kondisi aktual managerial skill kepala sekolah di SLB di Kabupaten Subang?; (b) Bagaimana kondisi aktual motivasi kerja di SLB di Kabupaten Subang?; (c) Bagaimana kondisi aktual kinerja guru di SLB di Kabupaten Subang?; (d) Adakah pengaruh managerial skill kepala sekolah terhadap kinerja guru SLB di Kabupaten Subang?; (e) Adakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru SLB di

Kabupaten Subang?; dan (f) Adakah pengaruh managerial skill kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SLB di Kabupaten Subang?

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### ***Kinerja Guru***

Kinerja merupakan terjemahan dari performance (Inggris). 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 disandarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”. Mangkunegara (2002:67) 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”.

Kinerja guru dapat diartikan sebagai sebagai tampilan prestasi kerja guru yang ditunjukkan atau hasil yang dicapai oleh guru atas pelaksanaan tugas profesional dan fungsionalnya dalam pembelajaran yang telah ditentukan pada kurun waktu tertentu.

Dunda (Rahman dkk: 2005: 72) menyatakan bahwa, “Kinerja guru dapat dinilai dari aspek kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh seorang guru yang dikenal dengan sebutan “kompetensi guru”. Berkenaan dengan kompetensi yang perlu dimiliki guru profesional, UUGD 14/2005 pasal 8 dan Permen Diknas No.13 tahun 2007 tentang Standar Kinerja Kepala Sekolah mengatakan bahwa ada empat kompetensi yang harus dimiliki guru, yaitu: kompetensi pedagogik, profesional, pribadi (personal), dan kompetensi sosial (kemasyarakatan).

### ***Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah***

Wahjosumidjo (2003:83) mendefinisikan kepala sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Dalam penelitiannya yang berjudul Identifikasi Faktor-Faktor Kemampuan Manajerial yang Diperlukan Dalam Implementasi School Based Management (SBM) Dan Implikasinya Terhadap Program Pembinaan Kepala Sekolah, Akdon (2002) menyatakan bahwa kemampuan manajerial adalah seperangkat keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer sekolah untuk mendayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Paul Hersey dkk (Wahjosumidjo, 2003:99) menyatakan bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu: technical, human dan conceptual. Ketiga keterampilan manajerial tersebut berbeda-beda sesuai dengan tingkat kedudukan manajer dalam organisasi.

Stephen P. Robbins (2003: 6) mengemukakan bahwa keterampilan konseptual merupakan “kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit”. Hal ini diperjelas oleh Wahjosumidjo (2003:101) bahwa keterampilan konseptual kepala sekolah meliputi: (1) Kemampuan analisis; (2) Kemampuan berfikir rasional; (3) Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi; (4) Mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan; (5) Mampu mengantisipasi perintah; dan (6) Mampu menganalisis macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.

Keterampilan Teknik (*Technical Skills*) menurut Stephen P. Robbins (1998:5) meliputi kemampuan dalam menerapkan pengetahuan atau keahlian spesialisasi. Menurut Wahjosumidjo (2003:101) bahwa keterampilan teknis kepala sekolah meliputi: (1) Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus; dan (2) Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus.

Keterampilan Manusiawi (*Human Skills*) adalah kemampuan bekerja sama, memahami, dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun dalam kelompok” (Robbins, 1996:6). Wahjosumidjo (2003:101) menjelaskan bahwa keterampilan manusiawi kepala sekolah meliputi: (1) Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama; (2) Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku; (3) Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif; (4) Kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis; dan (5) Mampu berperilaku yang dapat diterima

Upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah perlu didukung kemampuan manajerial Kepala Sekolah. Kepala Sekolah hendaknya berupaya untuk mendayagunakan sumber-sumber baik personal maupun material secara efektif dan efisien guna menunjang tercapainya tujuan pendidikan di sekolah secara optimal.

### **Motivasi Kerja**

Secara etimologis, Winardi (2002:1) menjelaskan istilah motivasi (*motivation*) berasal dari perkataan bahasa Latin, yakni *movere* yang berarti menggerakkan (*to move*). Diserap dalam bahasa Inggris menjadi *motivation* berarti pemberian motif, penimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan.

Istilah motivasi memiliki pengertian yang beragam baik yang berhubungan dengan perilaku individu maupun perilaku organisasi. Menurut Sumantri (2001:53), motivasi biasanya digunakan untuk menunjukkan suatu pengertian yang melibatkan tiga komponen utama, yaitu (1) pemberi daya pada perilaku manusia (*energizing*); (2) pemberi arah pada perilaku manusia (*directing*); (3) bagaimana perilaku itu dipertahankan (*sustaining*). Campbell dalam Winardi (2002:4) menyatakan bahwa motivasi berhubungan dengan (1) pengarahan perilaku, (2) kekuatan reaksi setelah seseorang karyawan telah memutuskan arah

tindakan-tindakan tertentu, dan (3) persistensi perilaku, atau berapa lama orang yang bersangkutan melanjutkan pelaksanaan perilaku dengan cara tertentu.

Chung & Megginson dalam Gomes (2001:177) menjelaskan *motivation is defined as goal-directed behavior. It concerns the level of effort one exerts in pursuing a goal... it is closely related to employee satisfaction and job performance* (motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan... motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerjaan dan performansi pekerjaan). Jones sebagaimana dikutip Indrawijaya (1989:68) merumuskan "*motivation is concerned with how behavior is activated, maintained, directed, and stopped*". Duncan (dalam Indrawijaya, 1989:68) mengatakan bahwa "*from a managerial perspektif, motivation refers to any conscious attempt to influence behavior toward the accomplishment of organization goals*".

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah kekuatan atau dorongan seseorang untuk mencapai tujuan pekerjaan. Adapun tujuan pekerjaan bisa diraih apabila: (1) Terdapat daya upaya (*effort*) yaitu tenaga yang dikeluarkan pegawai pada waktu melakukan pekerjaan; (2) Mempunyai tujuan pekerjaan yang jelas (*organizational goal*); dan (3) Terpenuhinya kebutuhan seseorang untuk menggugah perhatian terhadap pekerjaannya.

Menurut Sutermeister (1976:57) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja personil, yaitu "Kondisi fisik lingkungan kerja (*physical working condition*), kondisi sosial lingkungan kerja (*social working condition*) dan keterpenuhan kebutuhan dasar individu (*fulfilment of individual basic needs*)". Penghargaan atas suatu kinerja yang telah dicapai seseorang akan merupakan perangsang yang kuat.

Guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi untuk terus belajar akan dapat meningkatkan kinerja guru karena akan bertambah semangatnya dalam melaksanakan tugasnya. Kemampuan seorang guru pastinya dapat meningkatkan mutu pendidikan. Sebab, pendidikan tidak akan mencapai hasil yang optimal tanpa guru yang bermutu. Artinya tanpa guru yang berkualitas dan profesional, harapan agar mutu pendidikan dapat ditingkatkan akan sulit terpenuhi.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Objek pada penelitian ini menyoroti permasalahan yang ada di tingkat pendidikan tinggi yang dibatasi pada tiga variabel penelitian yaitu kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja, dan kinerja guru.

Populasi dalam penelitian ini adalah guru SLB di Kabupaten Subang yakni 107 orang. Adapun penarikan sampel berdasarkan metode purposive sampling dengan cara memilih sampel berupa guru yang berstatus PNS yang berjumlah 67 orang

Analisis data menggunakan analisis regresi. Pertama, menentukan model penelitian dan merumuskan persamaan strukturalnya sesuai dengan hipotesis penelitian yang diajukan. Kemudian melakukan estimasi parameter model dan dilanjutkan dengan melakukan pengujian model. Pengujian model dilakukan dengan tiga tahap, yaitu evaluasi asumsi statistik, uji koefisien determinasi, uji keseluruhan dengan menggunakan uji F, dan uji individual dengan menggunakan uji t. seluruh pengolahan data kuantitatif menggunakan program komputer SPSS 12.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian yang diperoleh didasarkan pada tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Pembahasannya didasarkan pada pertanyaan dan hipotesis penelitian yang diajukan serta bertujuan untuk menganalisa hasil-hasil penelitian yang diperoleh dilapangan dengan merujuk pada teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.

Dalam penelitian ini menunjukkan kinerja guru di SLB Kabupaten Subang, berada pada kategori sedang. Hal ini terlihat dari skor rata-rata jawaban responden untuk variabel kerja mengajar guru sebesar 3,17. Artinya, sejauh ini kinerja guru belum mampu menunjukkan kinerja yang memadai, hal ini membuktikan bahwa kinerja guru belum sepenuhnya ditopang oleh derajat penguasaan kompetensi yang memadai. Berdasarkan sub variabel yang dijadikan kajian pada variabel kinerja guru, sub variabel professional memiliki skor rata-rata terendah, yaitu 3.13. Hal ini disebabkan masih rendahnya penguasaan terhadap kompetensi pedagogik. Oleh karena itu salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja mengajar guru, dapat dilakukan dengan meningkatkan kinerja mengajar guru dalam mengevaluasi pembelajaran, meliputi pelaksanaan evaluasi, dan tindak lanjut terhadap hasil evaluasi. Perbaikan tindak lanjut terhadap hasil evaluasi meliputi pengajaran perbaikan, dan pembinaan sikap serta kebiasaan belajar yang baik agar prestasi siswa meningkat. Perbaikan pada pelaksanaan evaluasi meliputi:

- Perbaikan pelaksanaan evaluasi selama PBM berlangsung
- Perbaikan pelaksanaan evaluasi pada akhir pelajaran
- Perbaikan jenis evaluasi yang sesuai dengan kegiatan belajar mengajar yang telah dilaksanakan
- Perbaikan kesesuaian evaluasi dengan tujuan,
- Perbaikan kesesuaian evaluasi dengan bahan pelajaran.

Secara keseluruhan kemampuan manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru sebesar sebesar 54.5%, dilihat dari nilai koefisien determinasi. Sisanya sebesar 45.5% merupakan pengaruh yang datang dari faktor-faktor lain. Misalnya: iklim organisasi sekolah, etos kerja, budaya organisasi, kinerja kepala sekolah, kepuasan, loyalitas, pelayanan, negosiasi, mutu, dan lain-lain.

Kemampuan manajerial kepala sekolah di SLB Kabupaten Subang, berada pada kategori sedang. Hal ini terlihat dari skor rata-rata jawaban responden untuk variabel kemampuan manajerial kepala sekolah sebesar 3.19. Artinya, kepemimpinan manajerial kepala sekolah yang ada masih belum terlaksana secara optimal. Sedangkan kemampuan manajerial kepala sekolah di SLB Kabupaten Subang dalam sub variabel hubungan antar manusia (*human relations*) berada pada kategori sedang, namun cenderung lebih rendah daripada sub variabel lain. Hal ini terlihat dari skor rata-rata jawaban responden untuk variabel kemampuan manajerial kepala sekolah dalam sub variabel hubungan antar manusia (*human relations*) sebesar 3.16. Kemungkinan hal ini disebabkan kepala sekolah belum mampu mewujudkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerjasama antar personal, agar secara serempak bergerak kearah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efisien dan efektif.

Keterampilan interpersonal (*human relations*) yaitu kemampuan menjalin hubungan personal secara efektif baik dengan pihak di dalam maupun di luar organisasi. Stephen P. Robbins (1996:6) mengemukakan bahwa keterampilan manusiawi adalah “kemampuan bekerja sama, memahami, dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun dalam kelompok”.

Dari ketiga bidang keterampilan manajerial kepala sekolah (*technical, human* dan *conceptual*), *human skills* merupakan keterampilan yang memerlukan perhatian khusus dari para kepala sekolah, sebab melalui *human skills* seorang kepala sekolah dapat memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa orang lain tersebut berkata dan berperilaku. Sehubungan dengan hal tersebut, Wahjosumidjo (2003: 111) menyatakan bahwa agar seorang kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memahami dan mampu mewujudkannya ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan tersebut.

Oleh karena itu, kepala sekolah perlu meningkatkan kemampuannya terutama dengan menitikberatkan pada kemampuan interpersonal (*human relations*) karena sangat terkait dengan kemampuan sekolah menjalin hubungan, memberdayakan guru, murid dan stakeholders pendidikan. Kemampuan memberdayakan guru sangat diperlukan kepala sekolah. Posisinya sebagai pendidik dan pengajar tidak tergantikan oleh alat canggih apapun. Karenanya hubungan kemanusiaan harus dipertahankan. Terkait pemberdayaan murid, kepala sekolah sebagai top manajemen sekolah dalam membangun karakter bangsa, menurutnya tidak hanya sekedar menjadikan peserta didik pintar, tapi juga cerdas menyikapi dinamika lingkungan, berdisiplin dan berbudi pekerti baik. Sedangkan kaitannya dengan *stakeholders* pendidikan, kepala sekolah berkewajiban memelihara kepercayaan dan partisipasi masyarakat termasuk dunia usaha.

Adapun berdasarkan hasil perhitungan SPSS, kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Besarnya hubungan antara variabel kemampuan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap kinerja guru SLB di Kabupaten Subang (Y) sebesar 0,288. Artinya tinggi rendahnya kinerja guru (Y) dipengaruhi kemampuan manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) sebesar  $r^2 \times 100\%$  atau  $0,288^2 \times 100\% = 8,29\%$ .

Kepala sekolah yang memiliki kompetensi tinggi mutlak dibutuhkan untuk membangun sekolah berkualitas, sekolah efektif, karena kepala sekolah sebagai pemegang otoritas dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah perlu memahami proses pendidikan di sekolah serta menjalankan tugasnya dengan baik, sehingga proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah dapat berjalan sesuai dan sejalan dengan upaya-upaya pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Hal ini sejalan dengan pendapat Richardson dan Barbe (1986:99) yang menyatakan, "*principals is perhaps the most significant single factor in establishing an effective school*" (Kepala Sekolah merupakan faktor yang paling penting didalam membentuk sebuah sekolah yang efektif).

Jadi, untuk mewujudkan sekolah efektif dibutuhkan kepala sekolah yang tidak hanya sebagai figur personifikasi sekolah, tapi juga paham tentang tujuan pendidikan, punya visi masa depan serta mampu mengaktualisasikan seluruh potensi yang ada menjadi suatu kekuatan yang bersinergi guna mencapai tujuan pendidikan.

Motivasi kerja di SLB Kabupaten Subang, berada pada kategori sedang. Hal ini terlihat dari skor rata-rata jawaban responden untuk variabel motivasi berprestasi sebesar 3.07. Artinya, kepala sekolah belum optimal dalam mendorong prestasi kerja guru. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu mendorong prestasi kerja guru, antara lain dengan cara mengadakan pelatihan yang mendukung produktivitas guru dalam mengajar, memberikan motivasi bagi para guru agar meningkatkan prestasi mengajarnya mengenali dengan baik seluruh personil bawahannya; tempatkan bawahan pada pekerjaan yang sesuai dengan minat, kemampuan dan keahlian serta kesenangannya; tidak ada bawahan yang "dekat" dan "jauh" atau "anak emas" dan "perak". Kembangkan kondisi bahwa produktivitas kerjanya baik adalah memberi kesempatan yang sama dan tidak memprioritaskan seseorang atau sekelompok kerja saja. Serta menerapkan strategi yang dirumuskan oleh Ki Hajar Dewantara yakni : (a) Ing ngarso sung tulodo, (b) Ing Madyo Mangun Karso, (c) Tut Wuri handayani.

Sedangkan motivasi kerja dalam sub variabel kondisi fisik lingkungan kerja, berada pada kategori sedang. Namun cenderung rendah dibandingkan sub variabel lain. Hal ini terlihat dari skor rata-rata jawaban responden untuk variabel motivasi berprestasi dalam sub variabel kondisi sosial lingkungan kerja sebesar 3.01. Kemungkinan disebabkan oleh sekolah kurang memperhatikan kondisi fisik lingkungan kerja sehingga kurang memadainya sarana dan prasarana sekolah.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya kebersihan, musik dan lain-lain (Nitisemito, 2001: 183). Dari sinilah dapat dikatakan bahwa lingkungan unit kerja dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan, sehingga setiap organisasi atau unit kerja yang ada harus mengusahakan agar faktor-faktor yang termasuk dalam lingkungan kerja dapat diusahakan sedemikian rupa sehingga nantinya mempunyai pengaruh yang positif bagi organisasi itu sendiri.

Adapun berdasarkan hasil perhitungan SPSS, motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Besarnya hubungan antara variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja guru SLB di Kabupaten Subang (Y) sebesar 0,632. Artinya tinggi rendahnya kinerja guru (Y) dipengaruhi motivasi kerja ( $X_2$ ) sebesar  $r^2 \times 100\%$  atau  $0,632^2 \times 100\% = 39,94\%$ .

Hal ini senada dengan Chung & Megginson dalam Gomes (2001:177) menjelaskan *motivation is defined as goal-directed behavior. It concerns the level of effort one exerts in pursuing a goal... it is closely related to employee satisfaction and job performance* (motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan... motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerjaan dan performansi pekerjaan).

Guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi untuk terus belajar akan dapat meningkatkan kinerja guru karena akan bertambah semangatnya dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemandu proses pembelajaran yang baik. Kemampuan seorang guru pastinya dapat meningkatkan mutu pendidikan. Sebab, pendidikan tidak akan mencapai hasil yang optimal tanpa guru yang bermutu. Artinya tanpa guru yang berkualitas dan profesional, harapan agar mutu pendidikan dapat ditingkatkan akan sulit terpenuhi. Sejalan dengan pendapat Fasli Jalal (2007:1) bahwa pendidikan yang bermutu sangat tergantung pada keberadaan guru yang bermutu. Oleh karena itu, profesionalisme guru harus ditegakkan dengan cara pemenuhan syarat-syarat kompetensi yang harus dikuasai oleh setiap guru, baik di bidang penguasaan keahlian materi keilmuan maupun metodologi.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian pada bab sebelumnya penulis dapat menarik kesimpulan mengenai pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SLB Di Kabupaten Subang

1. Kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SLB di Kabupaten Subang.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SLB di Kabupaten Subang.

3. Secara keseluruhan kemampuan manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru SLB di Kabupaten Subang sebesar 54.5%. Sisanya yaitu sebesar 45.5% merupakan pengaruh yang datang dari faktor-faktor lain. Misalnya: iklim organisasi sekolah, etos kerja, budaya organisasi, kinerja kepala sekolah, kepuasan, loyalitas, pelayanan, negosiasi, mutu, dan lain-lain.

## REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, beberapa rekomendasi yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut:

1. Variabel kemampuan manajerial kepala sekolah di SLB Kabupaten Subang, berada pada kategori sedang. Hal ini terlihat dari skor rata-rata jawaban responden untuk variabel kemampuan manajerial kepala sekolah sebesar 3.19. Artinya, kepemimpinan manajerial kepala sekolah yang ada masih belum terlaksana secara optimal. Sedangkan kemampuan manajerial kepala sekolah di SLB Kabupaten Subang dalam sub variabel hubungan antar manusia (*human relations*) berada pada skor terendah, sebesar 3.16. Kemungkinan hal ini disebabkan kepala sekolah belum mampu mewujudkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerjasama antar personal, agar secara serempak bergerak kearah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efisien dan efektif. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu meningkatkan kemampuan manajerialnya terutama dengan menitikberatkan pada kemampuan interpersonal (*human relations*) karena sangat terkait dengan kemampuan sekolah menjalin hubungan, memberdayakan guru, murid dan stakeholders pendidikan.
2. Variabel motivasi kerja di SLB Kabupaten Subang, berada pada kategori sedang, yaitu sebesar 3.07. Artinya, kepala sekolah belum optimal dalam mendorong prestasi kerja guru. Sedangkan motivasi kerja dalam sub variabel kondisi fisik lingkungan kerja, berada pada kategori sedang dengan skor terendah yaitu sebesar 3.10. Kemungkinan disebabkan oleh sekolah kurang memperhatikan kondisi fisik lingkungan kerja sehingga kurang memadainya sarana dan prasarana sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu mendorong prestasi kerja guru, antara lain : dengan cara mengadakan pelatihan yang mendukung produktivitas guru dalam mengajar, memberikan motivasi bagi para guru agar meningkatkan prestasi mengajarnya mengenali dengan baik seluruh personil bawahannya; tempatkan bawahan pada pekerjaan yang sesuai dengan minat, kemampuan dan keahlian serta kesenangannya; tidak ada bawahan yang "dekat" dan "jauh" atau "anak emas" dan "perak". Kembangkan kondisi bahwa produktivitas kerjanya baik adalah memberi kesempatan yang sama dan tidak memprioritaskan seseorang atau sekelompok kerja saja. Serta menerapkan strategi yang dirumuskan oleh Ki Hajar Dewantara yakni: (a) Ing ngarso sung tulodo, (b) Ing Madyo Mangun Karso, (c) Tut Wuri handayani. Selain itu, lebih

memperhatikan lingkungan unit kerja karena berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan, sehingga setiap organisasi atau unit kerja yang ada harus mengusahakan agar faktor-faktor yang termasuk dalam lingkungan kerja dapat diusahakan sedemikian rupa sehingga nantinya mempunyai pengaruh yang positif bagi organisasi itu sendiri.

3. Variabel kinerja guru di SLB Kabupaten Subang, berada pada kategori sedang. Hal ini terlihat dari skor rata-rata jawaban responden untuk variabel kerja mengajar guru sebesar 3,17. Artinya, sejauh ini kinerja guru belum mampu menunjukkan kinerja yang memadai, hal ini membuktikan bahwa kinerja guru belum sepenuhnya ditopang oleh derajat penguasaan kompetensi yang memadai. Adapun sub variabel yang dijadikan kajian pada variabel kinerja guru, yaitu sub variabel profesional memiliki skor rata-rata terendah, yaitu 3.13. Hal ini disebabkan masih rendahnya penguasaan terhadap kompetensi pedagogik. Oleh karena itu salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja mengajar guru, dapat dilakukan dengan meningkatkan kinerja mengajar guru dalam mengevaluasi pembelajaran, meliputi pelaksanaan evaluasi, dan tindak lanjut terhadap hasil evaluasi. Perbaikan tindak lanjut terhadap hasil evaluasi meliputi pengajaran perbaikan, dan pembinaan sikap serta kebiasaan belajar yang baik agar prestasi siswa meningkat. Perbaikan pada pelaksanaan evaluasi meliputi:
  - a. Perbaikan pelaksanaan evaluasi selama PBM berlangsung
  - b. Perbaikan pelaksanaan evaluasi pada akhir pelajaran
  - c. Perbaikan jenis evaluasi yang sesuai dengan kegiatan belajar mengajar yang telah dilaksanakan
  - d. Perbaikan kesesuaian evaluasi dengan tujuan,
  - e. Perbaikan kesesuaian evaluasi dengan bahan pelajaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akdon, (2002). *Identifikasi Faktor-Faktor Kemampuan Manajerial Yang Diperlukan. Dalam Implementasi School Based Management (SBM) Dan Implikasinya Terhadap Program Pembinaan Kepala Sekolah*. Jurnal Administrasi Pendidikan. Universitas Pendidikan Indonesia
- Gomes, Faustino Cardoso. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset
- Hasibuan, Malayu S.P. (2001) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Bumi Aksara
- Karwati. (2006). *20% SLB di Jawa Barat Kurang Memadai*. [www.jabar.go.id/user/berita.pengembangan+plb+jawabarat.id](http://www.jabar.go.id/user/berita.pengembangan+plb+jawabarat.id)
- Mangkunegara, A P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

- Rahman. (2005). *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alqaprint Jatinagor bekerjasama dengan Asosiasi Kepala Sekolah Indonesia (AKSI)
- Robbin, Stephen P. (1998). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Suharsaputra, Uhar. (2010). *Pengembangan Kinerja Guru*. <http://uharsputra.wordpress.com/pendidikan/pengembangan-kinerja-guru/>
- Sumantri, Suryana. (2001). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Universitas Padjadjaran.
- Sutormeister, Robert A, (1976) *People and Pruduvtivity*, New York: McGraw-Hill Book Company
- Wahjosumidjo. (2003). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- (1987). *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Warnoto (2005) *Kontribusi Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Supervisi Klinis Dan Kinerja Guru Terhadap Mutu Kegiatan Belajar Mengajar Di Smp Kecamatan Jatipurno Kab. Wonogiri*. Thesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Winardi. (2002). *Motivasi dan Pemoativasian dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grasindo Persada.

#### **BIODATA SINGKAT**

Penulis adalah Kepala SMKN 2 Purwakarta, Jl. Jendral Ahmad Yani no. 98, Prodi Administrasi Pendidikan