

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, MOTIVASI GURU, DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU SMA NEGERI WONOSOBO**

Titik Handayani, Aliyah A. Rasyid
SMA Negeri 1 Sapuran Wonosobo, Universitas Negeri Yogyakarta
titik_han@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan budaya organisasi terhadap Kinerja Guru SMA. Penelitian ini adalah penelitian *ex post facto*. Populasi penelitian adalah seluruh guru SMA Negeri di Kabupaten Wonosobo. Ukuran sampel penelitian yang berjumlah 118 guru, dipilih berdasarkan teknik *proportional sampling*. Penyusunan instrumen dibuat dalam bentuk angket, dengan jawaban berskala 1-4, terdiri atas 54 butir. Butir instrumen yang dipakai untuk mengumpulkan data adalah yang memenuhi syarat analisis konstruk dan berstatus sah. Reliabilitasnya dihitung dengan teknik *alfa cronbach*. Analisis data menggunakan teknik regresi sederhana dan regresi ganda untuk menguji hipotesis penelitian. Hasil penelitian membuktikan: (1) terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap kinerja guru; (2) terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru; (3) terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru; (4) terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

Kata kunci: *Gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, motivasi kerja guru, budaya organisasi, kinerja guru*

**THE EFFECT OF THE HEADMASTER'S LEADERSHIP PRINSIPALS, TEACHER'S
MOTIVATION, AND ORGANIZATION CULTURE ON THE PERFORMANCE, OF
TEACHERS OF SENIOR HIGH SCHOOL IN WONOSOBO**

Titik Handayani, Aliyah A. Rasyid
SMA Negeri 1 Sapuran Wonosobo, Universitas Negeri Yogyakarta
titik_han@yahoo.com

Abstract

This study aims to determine the effects of the headmaster's participative leadership style, teacher's work motivation, and organizational culture on teachers performance of senior high schools in Wonosobo Regency. This was an ex post facto. The population of the Study was all state Senior high school teachers in Wonosobo Regency. The sample size in total was 118 teachers, selected by using Proportional Sampling technic. Preparation of compiling the instruments was made in the form of a questionnaire, whose answers is 1-4 scale, consisting of 54 items. The Items used to collect the data were the ones which met the construct analysis criteria, and had a valid status. The reliability was calculated by using Cronbach's alpha technique. The Data were analyzed by using the simple regression techniques and multiple regression analysis to test the research hypotheses. The Results of this study show that: (1) there is a significant influence of the headmaster's participative leadership style to teacher's performance; (2) there is a significant influence of the teacher's work motivational to the teacher's performance; (3) there is significant influence of organizational culture to teacher's performance; (4) there is a significant effect from the headmaster's participative leadership style, teachers' work motivational, and organizational culture to teacher's performance.

Keywords: *The headmaster's participative leadership style, teacher's work motivation, organizational culture, teachers performance*

Pendahuluan

Pembukaan Undang-undang Dasar 1945 alinea ke empat, mengamanatkan empat cita-cita luhur bangsa Indonesia, salah satunya adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Cita-cita tersebut dapat terwujud dengan pembangunan nasional di berbagai bidang terutama sektor pendidikan karena berorientasi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia, membangun manusia Indonesia seutuhnya. Sebagaimana disebutkan dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pasal 3 sebagai berikut:

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggungjawab.

Tujuan pendidikan tersebut tidak akan terwujud, tanpa didukung oleh *brainware* yang memadai, maka secanggih apapun sebuah peralatan, dan melimpahnya dana yang tersedia tidak mampu memberikan manfaat fungsional sebagai mana mestinya. Sebaik dan sesempurna apapun perencanaan dan visi misi organisasi tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas yang memiliki kepribadian dan motivasi tinggi maka kemungkinan pencapaian tujuan organisasi akan mengalami kegagalan. Selain itu organisasi sekolah harus mampu menyatukan persepsi atau cara pandang guru, staf dan kepala sekolah dalam rangka mencapai tujuan antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja untuk mentransformasi perubahan. Secara konseptual, yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan adalah kepala sekolah.

Kepala sekolah harus bertanggung jawab atas pengelolaan pendidikan secara mikro, yakni suatu tahapan yang membahas dan melaksanakan proses belajar mengajar, dan guru sebagai pengelola utama pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyasa (2011, p.5) bahwa guru merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Hampir semua usaha reformasi dalam pendidikan seperti pembaharuan kurikulum dan penerapan metode mengajar baru, akhirnya tergantung pada guru. Tanpa mereka menguasai bahan pelajaran dan strategi belajar mengajar, tanpa mereka dapat mendorong siswanya untuk belajar sungguh-sungguh guna mencapai prestasi yang tinggi maka segala upaya peningkatan mutu pendidikan tidak akan mencapai hasil maksimal.

Menyadari pentingnya peranan guru dalam meningkatkan mutu pendidikan, maka pemerintah melakukan berbagai upaya telah dan sedang dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional tersebut, misalnya pengembangan delapan standar nasional pendidikan, alokasi dana pendidikan minimal 20% APBN dan APBD, sertifikasi pendidik beserta tunjangan profesinya, penerapan ujian nasional, peningkatan partisipasi masyarakat dalam pendidikan, dan sejumlah terobosan baru berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pamungkas (2014, p.12) "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".

Kinerja guru yang tinggi salah satunya ditunjukkan dengan profesionalisme guru yang terdiri dari penguasaan empat kompetensi meliputi kompetensi profesional, pedagogis, kepribadian dan sosial. Untuk itu kinerja memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan pengajaran agar dapat tercapai secara maksimal. Faktanya sekarang masih terlihat di beberapa tempat permasalahan guru bahwa masih

terdapat guru yang mengajar tidak sesuai di bidangnya sehingga untuk menguasai kompetensi profesional di rasakan masih kurang. Berdasarkan uji kompetensi awal guru tahun 2012 secara nasional nilai rata-rata uji kompetensi awal untuk TK 58,87, SD 36,86, SMP 46,15, SMA 51,35, SMK 50,02 dan pengawas 32,58, bahkan ada guru yang mendapatkan nilai terendah 1 dari skala 100 (Kompas: 26 Juli 2012, p.12).

Hasil Ujian Nasional secara langsung maupun tidak langsung memberikan tanda mengenai lemahnya mutu dari hasil pendidikan di Kabupaten Wonosobo. Dari hasil nilai UN dari tahun ke tahun di Kabupaten Wonosobo rata-ratanya menurun tahun 2011 untuk jurusan IPA rata-ratanya 7,33 sedangkan tahun 2012 dan tahun 2013 mengalami penurunan, demikian juga untuk jurusan IPS.

Tabel 1. Hasil Ujian Nasional SMA Kabupaten Wonosobo 2011-2013

No	Jurusan	Rata-Rata Total Nilai		
		2011	2012	2013
1.	IPA	7,33	6,95	6,68
2.	IPS	7,05	7,14	6,46
3.	BAHASA	7,33	6,96	7,21

Sumber: Kemendikbud

Sejalan dengan adanya paradigma baru pendidikan nasional, yaitu *school-based management* (manajemen berbasis sekolah), dituntut suatu bentuk kepemimpinan kepala sekolah yang dapat menggalakan dan mengoptimalkan peranan dari stake holders (pihak yang terkait) dengan sekolah dalam rangka memajukan mutu pendidikan sekolah. Dornseif (1996, p 1) menyatakan:

Manajemen berbasis sekolah merupakan serangkaian kegiatan yang melibatkan banyak orang pada suatu sekolah dalam pembuatan keputusan, yang dimulai dari desentralisasi, sebuah pendelegasian kekuasaan tertentu dari pusat ke sekolah, yang meliputi jangkauan kekuasaan dari yang kecil, wilayah terbatas hingga mencakup semua hal. Pengambilan keputusan

pada manajemen berbasis sekolah, menggunakan fokus pengambilan keputusan

di tingkat sekolah hal tersebut sesuai dengan salah satu ciri dari manajemen berbasis sekolah yaitu perubahan dalam pengambilan keputusan partisipatif (Dirjen Dikdasmen, 2001, p.7). Oleh karena itu dalam rangka menyikapi paradigma baru pendidikan nasional tersebut, yang diyakini sebagai salah satu cara yang paling baik untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia, maka kepala sekolah harus mampu menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif sesuai dengan tuntutan perubahan dalam manajemen sekolah.

Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan pendidikan. Berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan kualitas pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan serta perkembangan kualitas profesional guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan oleh kepala sekolah. Kualitas kepemimpinan kepala sekolah tercermin dari gaya kepemimpinan. Kepemimpinan kepala sekolah menurut Syarifudin (2011, p.109) adalah kemampuan pemimpin untuk membujuk dan meyakinkan bawahan sehingga mereka dengan kesungguhan dan semangat bersedia mengikuti pemimpinnya.

Gaya kepemimpinan partisipatif, ditunjukkan dengan ciri-ciri antara lain: tujuan organisasi ditetapkan oleh keputusan yang dibuat oleh kelompok dan kontrol atas pemecahan masalah serta pengambilan keputusan dilakukan seimbang antara pimpinan dan bawahan. Kepemimpinan partisipatif akan memberikan keuntungan yang potensial. Kepemimpinan ini akan meningkatkan kualitas sebuah keputusan bila para peserta mempunyai informasi dan pengetahuan yang tidak dipunyai pemimpin mereka, dan bersedia bekerja sama dalam mencari suatu pemecahan yang baik untuk suatu masalah keputusan.

Dengan model dan gaya kepemimpinan tertentu seorang pemimpin mampu membangun komitmen orang-orang yang dipimpinnya agar menghasilkan kinerja

yang optimal. Akan tetapi banyak juga pemimpin yang gagal dalam meraih kinerja organisasi secara optimal karena kesalahpahaman dan ketidakmampuan dalam menerapkan model-model kepemimpinan yang dibangun dan diterapkan kepada para bawahan.

Hasil wawancara tanggal 2 Desember 2012 terhadap beberapa guru pada studi pendahuluan yang dilaksanakan di beberapa SMA di Kabupaten Wonosobo, mereka merindukan kepala sekolah yang mampu menjadi figur, membangun kebersamaan, pemimpin yang peduli dengan pendapat anggotanya, transparan dalam segala hal. Beberapa guru menyampaikan perilaku kepala sekolah yang kurang menghargai ide-ide baru. Hal ini terlihat dalam sebuah pengambilan keputusan yang kerap kali kurang melibatkan unsur guru dan stafnya, kurang mengakomodir usulan dari *stage holder*. Serta tidak mengikut sertakan guru dalam perencanaan kegiatan-kegiatan di sekolah, kurang mampu memfasilitasi guru dalam perubahan, sehingga seringkali sebuah organisasi seakan terkotak-kotak ditandai dengan munculnya kelompok yang selalu antipati terhadap kebijakan sekolah.

Selain gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah yang berpengaruh terhadap kinerja guru, faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah motivasi kerja guru dan budaya organisasi sekolah. Motivasi kerja adalah suatu kondisi dimana terjadi dorongan pada diri individu atau kelompok untuk berkinerja lebih baik guna mencapai tujuan. Seseorang yang memiliki motivasi kerja yang kuat akan memiliki banyak energi untuk melakukan suatu kegiatan.

Berdasarkan studi pendahuluan di lapangan, beberapa guru SMA N di kabupaten Wonosobo memiliki motivasi kerja yang rendah. Keadaan ini dapat dibuktikan dengan jam kerja guru yang tidak sesuai ketentuan 37,5 jam per minggu. Keberadaan guru di sekolah hanya dapat ditemui jika ada jam mengajar. Indikasi masih kurang optimalnya motivasi kerja guru juga dapat dilihat dari beberapa guru

yang meninggalkan tugas mengajar, membiarkan jam kosong begitu saja tanpa memberikan tugas pengganti. Selain itu banyak guru yang pangkat atau golongannya sampai menjelang pensiun berkecukut di IV A bahkan lebih dari delapan tahun tidak bisa naik pangkat. Di Kabupaten Wonosobo lebih dari 86% guru golongan IV A tidak mampu meningkatkan karirnya karena tidak termotivasi untuk membuat karya ilmiah, tidak melengkapi perangkat pembelajaran sebagai wujud kompetensi profesionalnya.

Budaya organisasi sekolah yang kondusif merupakan persyaratan bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif. Budaya organisasi sekolah adalah karakteristik khas sekolah yang dapat diidentifikasi melalui nilai yang dianutnya, sikap yang dimilikinya, kebiasaan-kebiasaan yang ditampilkannya, dan tindakan yang ditunjukkan oleh seluruh personel sekolah yang membentuk satu kesatuan khusus dari sistem sekolah.

Keadaan di lapangan masih ada beberapa sekolah yang belum mampu menciptakan budaya organisasi sekolah yang kondusif. Hal ini dapat ditunjukkan dengan kurang terbinanya hubungan baik antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan staf serta guru dengan masyarakat sekitar sekolah. Budaya organisasi sekolah harus mampu memberikan situasi yang nyaman yang mampu membangun kebersamaan dan menyatukan cara pandang guru, staf dan kepala sekolah dalam rangka mencapai tujuan antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang disiplin dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, pembentukan visi misi yang tegas, bimbingan, pengarahan koordinasi yang baik, dan pengawasan untuk itu dibutuhkan kepala sekolah yang mampu mengelola segenap sumber daya untuk meningkatkan kualitas pendidikan, melibatkan komponen masyarakat, mewujudkan budaya organisasi sekolah yang kondusif mampu meningkatkan kinerja guru.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan tersebut, maka penelitian ini ber-

tujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan budaya organisasi terhadap Kinerja Guru SMA.

Metode Penelitian

Jenis, Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian yang dilakukan termasuk *Ex Post Fakto*, karena meneliti peristiwa-peristiwa yang telah terjadi dan merunutnya ke belakang untuk menemukan faktor-faktor yang mendahuluinya atau menentukan sebab-sebab yang mungkin dapat menjelaskan peristiwa yang diteliti Sugiyono (2000, p.3). Tidak ada perlakuan apapun terhadap variabel oleh peneliti. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif yang bersifat korelasional untuk menjelaskan hubungan asosiatif antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Penelitian dilaksanakan di lingkungan Sekolah Menengah Atas Negeri di wilayah Kabupaten Wonosobo, yang terdiri dari SMA N 1 Wonosobo, SMA N 2 Wonosobo, SMAN 1 Kaliwiro, SMAN 1 Wadaslintang. Penelitian dilaksanakan selama 5 (lima) bulan yaitu pada bulan Maret-Juli tahun 2013.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi penelitian adalah seluruh guru SMA Negeri di Kabupaten Wonosobo, Jawa Tengah yang tersebar di 9 SMA Negeri, Karena luasnya penelitian, maka diambil sampel yang diharapkan dapat memberikan gambaran atau mencerminkan

kan karakteristik umum populasi. Pengambilan sampel dilakukan dalam dua langkah.

Langkah pertama untuk menentukan lokasi penelitian, dengan menggunakan teknik *area sampling*, digunakan untuk menentukan sekolah yang akan digunakan sebagai lokasi penelitian. Sekolah dibagi menjadi dua area yaitu area kota dan pinggiran. Karena jumlah sekolah pada area kota ada dua maka peneliti mengambil dua sekolah, sedangkan untuk area pinggiran peneliti mengambil dua SMA dengan cara di undi sehingga diperoleh lokasi penelitian sejumlah 4 (empat) Sekolah SMA Negeri yang ada di Kabupaten Wonosobo.

Langkah kedua, sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi penelitian (Sugiyono, 2011, p.19). Pengambilan sampel guru berdasarkan tingkat kesalahan 5% diambil dari (4) empat sekolah yang telah dipilih sebagai lokasi penelitian. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan rumus Issac & Michael (Sugiyono, 2011, p.128) sebagai berikut:

$$s = \frac{\gamma^2 N \cdot P \cdot Q}{d^2 (N - 1) + \gamma^2 P \cdot Q}$$

Keterangan:

s : jumlah sampel

N : Jumlah populasi

λ^2 : Chi kuadrat dengan dk 5%

P : Peluang benar

Q = Peluang salah

d = Perbedaan antara sampel yang diharapkan dengan yang terjadi perbedaan

Besarnya sampel sebesar 118 guru yang diambil secara acak dan proporsional dari empat sekolah SMA Negeri di Kabupaten Wonosobo. Dengan demikian penelitian ini menggunakan teknik *proportional sampling*. Keempat sekolah tersebut disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Data populasi penelitian Guru SMA Negeri di Kabupaten Wonosobo

No	Nama Sekolah	Area	Jumlah Guru	Jumlah Responden
1	SMAN 1 Wonosobo	Kota	57	$57/167 \times 118 = 40$
2	SMAN 2 Wonosobo	Kota	48	$48/167 \times 118 = 34$
3	SMAN 1 Wadaslintang	Pinggiran	35	$35/167 \times 118 = 25$
4	SMAN 1 Kaliwiro	Pinggiran	27	$27/167 \times 118 = 19$
	Jumlah		167	118

Dari jumlah guru di 4 SMA Negeri di Kabupaten Wonosobo yaitu 167 populasi penelitian menjadi 118 guru. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini terlebih dahulu diuji cobakan dengan mengambil 30 orang responden dari populasi yang sama secara acak sebelum dipakai untuk mengumpulkan data penelitian.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Klasifikasi Variabel

Variabel terikat (dependent variabel), adalah kinerja guru (Y). Variabel bebas (Independent variabel) terdiri dari gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah (X1), motivasi kerja guru (X2), dan budaya organisasi (X3).

Definisi Operasional

Definisi operasional variabel dimaksudkan untuk menjelaskan makna variabel yang sedang diteliti. Definisi operasional digunakan sebagai petunjuk mengukur suatu variabel. Berikut ini definisi operasional variabel penelitian.

Gaya Kepemimpinan partisipatif ini diukur melalui persepsi (tanggapan) dari 118 responden guru tentang implementasi gaya kepemimpinan partisipatif yang dikumpulkan dengan instrumen berupa angket. Dalam penelitian ini adalah intensitas kepala sekolah dalam melibatkan guru dalam hal perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dari kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di sekolah. Hal ini mengacu pendapat Schumacker (1998, p.164) bahwa kegiatan di sekolah secara sederhana meliputi perencanaan, implementasi, pelaksanaan, dan evaluasi. Kegiatan perencanaan dan pelaksanaan kegiatan bidang akademik dan non-akademik (Direktorat Dikmenum, 1998). (1) perencanaan, meliputi perencanaan akademik dan perencanaan non-akademik, (2) pelaksanaan, meliputi pelaksanaan akademik dan nonakademik, dan (3) evaluasi.

Motivasi kerja diukur melalui persepsi (tanggapan) dari 118 guru (responden) tentang motif bekerja yang ada dalam

dirinya. Definisi operasional motivasi kerja dari teori Herzberg yang dikembangkan oleh Robbins (2001, p.166), sedangkan penjabaran operasional variabel motivasi kerja yaitu: (1) motivasi eksternal meliputi; penggajian atau honorarium, supervisi kepala sekolah, kondisi kerja, (2) motivasi secara internal; meliputi dorongan untuk bekerja, dan kemajuan dalam karier pengakuan yang diperoleh.

Budaya organisasi sekolah ini diukur dinilai oleh sejumlah guru yaitu dari 118 responden guru tentang kondisi budaya organisasi di sekolah mereka masing-masing dengan instrumen berupa angket. Budaya organisasi sekolah adalah pola dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok sekolah, seperti mempelajari penanggulangan masalah-masalah yang diadaptasi dari luar maupun integrasi dari dalam, yang sudah berjalan cukup baik, diakui secara sah dan oleh karena itu perlu dipikirkan oleh anggota-anggota sekolah sebagai cara yang benar untuk disadari, dipikirkan dan dirasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah sekolah. Adanya dua nilai yaitu (1) nilai primer dan (2) nilai sekunder. Nilai primer terdiri meliputi; (a) tujuan organisasi sekolah (b) keunggulan; (c) kesatuan kepentingan; (d) integritas. Sedangkan budaya yang bernilai sekunder meliputi; (a) penerima layanan; (b) pengendalian yang disiplin. Konsep budaya organisasi organisasi sekolah dikembangkan dari Miller (1987, pp.56-57).

Kinerja guru diukur melalui persepsi (tanggapan) dari 118 responden guru yang dikumpulkan dengan instrumen berupa angket. Kinerja guru adalah seperangkat perilaku yang ditunjukkan oleh guru pada saat melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam bidang pengajaran. Pengukuran kinerja guru baru pada taraf syarat untuk berkinerja lebih baik. Kemampuan yang harus dimiliki guru disebutkan telah dalam peraturan pemerintah RI No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 3 yang berbunyi kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: (1) kompetensi

paedagogik (2) kompetensi kepribadian (3) kompetensi profesional (4) kompetensi sosial.

Tehnik dan Instrumen Pengumpulan Data

Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Untuk memperoleh data primer dalam penelitian ini instrumen yang digunakan adalah angket menggunakan model angket tertutup (*closed ended*). Model tertutup ini digunakan agar jawaban yang diberikan oleh responden tidak keluar dari masalah penelitian.

Proses pertama kali dalam pengumpulan data adalah penyusunan instrumen. Dalam menyusun instrumen, ada beberapa tahap yang harus dilakukan yaitu: (1) tahap penentuan indikator dari empat variabel penelitian, (2) penyusunan kisi-kisi instrumen, (3) pembuatan butir-butir pertanyaan, (4) mengkonsultasikan daftar pertanyaan/instrumen kepada orang yang dianggap ahli, yang dalam hal ini adalah dosen pembimbing penelitian (*expert judgment*) dan, (5) melakukan uji coba instrumen. Dalam uji coba ini dibagikan 30 angket kepada responden secara acak kepada guru yang tersebar di seluruh wilayah SMA Negeri di Kabupaten Wonosobo. Pada pengambilan data ini, angket yang dinyatakan valid dan reliabel pada tahap uji coba kemudian dibagikan kepada responden di 4 SMA Negeri di Kabupaten Wonosobo untuk diisi.

Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Angket untuk penelitian ini sebelum digunakan diujicobakan terlebih dahulu. Uji coba dilakukan untuk mendapatkan alat ukur yang valid dan reliabel, sehingga dapat digunakan untuk menjangkau data yang dibutuhkan. Dikatakan valid apabila angket itu dapat menggambarkan dengan sebenarnya apa yang diukur, sedangkan dikatakan reliabel jika angket itu menghasilkan ukuran yang relative tetap meskipun dilakukan secara berulang-ulang dalam waktu yang berbeda. Melalui uji coba,

angket dapat disempurnakan antara lain dengan cara menghilangkan butir-butir pernyataan yang tidak valid dan memperbaiki pernyataan yang kurang dimengerti oleh responden.

Hasil Uji Validitas

Bukti validitas dan reliabilitas instrumen diperoleh dengan bantuan komputer SPSS versi 17.0. Selain kemampuan mengukur, instrumen diharapkan memiliki konsistensi (reliabilitas) dalam fungsi ukurnya. Hasil pengujian reliabilitas mendapatkan koefisien Alpha Cronbach lebih dari 0.7 pada semua variabel, menandakan kestabilan dalam fungsi ukurnya sehingga dinyatakan reliabel (Donald, 2010, p.249). Hasil uji reliabilitas disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Reliabilitas

No	Instrumen	Alpha
1	Gaya kepemimpinan partisipatif	0,850
2	Motivasi kerja guru	0,801
3	Budaya organisasi	0,732
4	Kinerja guru	0,898

Teknik analisis data

Penelitian yang dilakukan menggunakan analisis deskripsi, Uji persyaratan analisis, dan pengujian hipotesis.

Analisis Deskriptif

Instrumen pengukur variabel Gaya kepemimpinan partisipatif terdiri dari 13 pertanyaan skala jawaban 1-4, secara hipotesis mampu menghasilkan skor pengukuran antara 13-52, dengan rata-rata = 32,5 Dalam kategori Rendah-Kurang-Cukup-Tinggi memiliki interval sebesar; Skor tertinggi-Skor terendah/ 4, (Yogesh, 2006, p.273).

Uji hipotesis

Untuk menganalisis data dengan menggunakan analisis regresi sederhana dan analisis regresi gandadengan bantuan program SPSS 17.0 for windows.

Analisis regresi sederhana dengan satu prediktor digunakan untuk menguji hipotesis:

Ada tidaknya pengaruh yang signifikan antara variabel peran gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap kinerja guru, motivasi kerja guru terhadap kinerja guru, dan ada tidaknya pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Analisis regresi ganda digunakan untuk menguji hipotesis keempat, yakni: Ada tidaknya pengaruh yang signifikan secara bersama-sama (simultan) antara variabel gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap kinerja guru SMAN di Kabupaten Wonosobo. Hipotesis yang akan diuji adalah hipotesis nol yang berbunyi: "Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap kinerja guru SMAN di Kabupaten Wonosobo". Hasil pengujian hipotesis pertama dapat digunakan uji regresi sederhana dengan program SPSS 17.0 yang akan mengeluarkan beberapa *output* seperti diantaranya dapat dilihat dalam Tabel 4 dan 5.

Tabel 4 menunjukkan bahwa R Square atau R determinan sebesar 0,189 menunjukkan bahwa 18,9% kinerja Guru dipengaruhi oleh peran gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan sisanya 81,1% dipengaruhi oleh variabel lain. Dari tabel 13 terdapat koefisien regresi sebesar 0,443, menjelaskan kinerja guru akan berubah sebesar 0,443 untuk setiap perubahan satu satuan gaya kepemimpinan partisipatif secara ceteris paribus (variabel lain dianggap tetap). Nilai positif menunjukkan peningkatan intensi penerapan gaya kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan kinerja guru, demikian juga dengan penurunannya dapat menurunkan kinerja guru. Model regresi sederhana yang diperoleh yaitu $Y = 35,293 + 0,443X_1$

Tabel 4. Model Summary Uji Regresi sederhana Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Guru

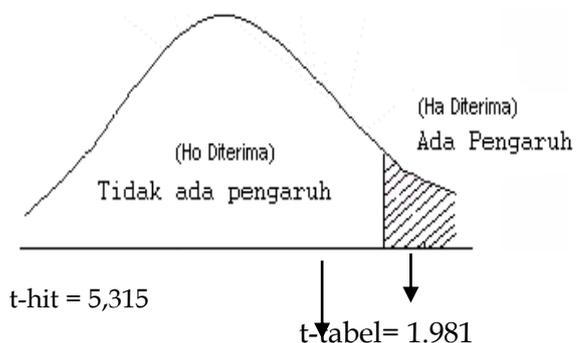
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.443 ^a	.196	.189	6.267

a. Predictors: (Constant), Gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah

Tabel 5. Koefisien Regresi sederhana Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru.

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	42.963	3.628		11.642	.000
Gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah	.486	.091	.443	5.315	.000

a. Dependent Variable: Kinerja guru



Gambar 1. Signifikansi Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif secara Sederhana

Kebermaknaan pengaruh secara sederhana dievaluasi melalui t-hitung, gambar di bawah memperlihatkan nilai t-hitung 5,315 berada di daerah penerimaan Ha atau pengaruh, sehingga dinyatakan signifikan. Evaluasi kebermaknaan juga dapat dilakukan berdasarkan probabilitas (p), nilai inya sebesar 0,000 kurang dari 0,05 menandakan signifikan.

Gambar 1 menunjukkan bahwa t hitung > t tabel jadi hipotesis nol ditolak, kesimpulannya yaitu terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dengan kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Wonosobo.

Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SMAN di Kabupaten Wonosobo. Hipotesis yang akan diuji adalah hipotesis nol yang berbunyi: “Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Wonosobo”. Hasil pengujian hipotesis kedua dapat digunakan uji regresi sederhana dengan program SPSS 17.0 yang akan mengeluarkan beberapa *output* seperti pada lampiran dan diantaranya disajikan pada Tabel 6 dan 7.

Tabel 6. Model Summary Uji Regresi sederhana Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.457 ^a	.209	.202	6.216

a. Predictors: (Constant), Motivasi kerja guru

Tabel 7. Koefisien Regresi Sederhana Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja guru

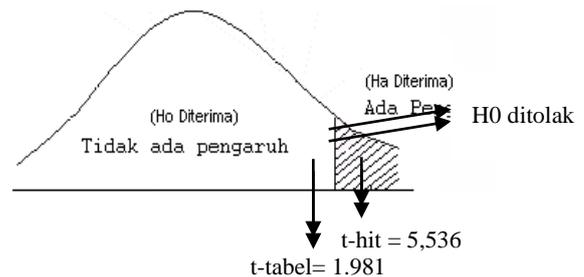
Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	37.976	4.377		8.676	.000
Motivasi kerja guru	.864	.156	.457	5.536	.000

a. Dependent Variable: Kinerja guru

Tabel 6 menunjukkan bahwa R Square atau R determinan sebesar 0,202 menunjukkan bahwa 20,2% kinerja guru dipengaruhi oleh motivasi kerja guru dan sisanya 79,8% dipengaruhi oleh variabel lain. Dari tabel 15 terdapat koefisien regresi sebesar 0.457, menjelaskan menjelaskan bertambahnya motivasi kerja guru dapat meningkatkan kinerja guru, demikian juga penurunannya dapat menurunkan kinerja guru. Secara *ceteris paribus* untuk setiap peningkatan satu satuan motivasi kerja guru dapat meningkatkan kinerja

guru sebesar 0.457 satuan. Model regresi sederhana yang diperoleh yaitu $Y = 37,976 + 0.457x_2$

Kebermaknaan pengaruhnya secara sederhana dievaluasi melalui t-hitung, gambar di bawah ini memperlihatkan nilai t-hitung 5,536 berada di daerah penerimaan H_a atau pengaruh, sehingga dinyatakan signifikan. Evaluasi kebermaknaan juga dapat dilakukan berdasarkan probabilitas (p), nilainya sebesar 0.000 kurang dari 0.05 menandakan signifikan.



Gambar 2. Signifikansi Variabel Motivasi Kerja Guru secara Sederhana

Gambar 2 dapat menunjukkan bahwa t hitung $>$ t tabel, jadi hipotesis nol ditolak, kesimpulannya yaitu terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja guru dengan kinerja guru SMAN di Kabupaten Wonosobo.

Pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis yang ketiga yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru pada SMAN di Kabupaten Wonosobo. Hipotesis yang akan diuji adalah hipotesis nol yang berbunyi: “Tidak terdapat korelasi yang signifikan antara budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru pada SMAN di Kabupaten Wonosobo”. Pengujian hipotesis kedua dapat digunakan uji regresi sederhana dengan program SPSS 17.0 yang akan mengeluarkan beberapa *output* seperti pada lampiran dan diantaranya dapat dilihat dalam tabel 8 dan 9.

Tabel 8 menunjukkan bahwa R Square atau R determinan sebesar 0.117 menunjukkan bahwa 11,7% kinerja guru

dipengaruhi oleh budaya organisasi sekolah dan sisanya 88,3% dipengaruhi oleh variabel lain. Koefisien regresi yang ditunjukkan pada Tabel 9 adalah sebesar 0,353. Hal tersebut menjelaskan bahwa budaya organisasi sekolah yang kondusif dapat meningkatkan kinerja guru, demikian juga sebaliknya dapat menurunkan kinerja guru. Secara ceteris paribus untuk setiap peningkatan satu satuan budaya organisasi sekolah dapat meningkatkan kinerja guru sebesar 0.353 satuan. Model regresi sederhana yang diperoleh yaitu $Y = 38,809 + 0.353X_3$.

Tabel 8. Variabel Budaya Organisasi Sekolah terhadap Variabel Kinerja Guru

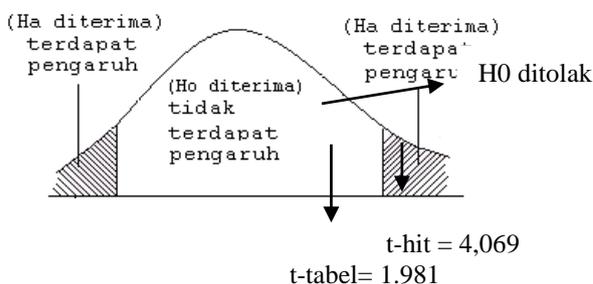
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.353 ^a	.125	.117	6.538

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi

Tabel 9. Koefisien Regresi Sederhana Budaya Organisasi Sekolah terhadap Kinerja Guru

Model	Coefficients ^a				t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	38.809	5.731		6.771	.000	
1 Budaya organisasi	.667	.164	.353	4.069	.000	

a. Dependent Variable: Kinerja guru



Gambar 3. Signifikansi variabel budaya organisasi sekolah secara sederhana

Kebermaknaan pengaruhnya secara sederhana dievaluasi melalui t-hitung, Gambar 3 memperlihatkan nilai t-hitung 4,069 berada di daerah penerimaan Ha atau

pengaruh, sehingga dinyatakan signifikan. Evaluasi kebermaknaan juga dapat dilakukan berdasarkan probabilitas (p), nilainya sebesar 0.000 kurang dari 0.05 menandakan signifikan. Gambar 3 menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$, jadi hipotesis nol ditolak. Kesimpulannya yaitu terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi sekolah dengan kinerja guru SMAN di Kabupaten Wonosobo.

Pengujian Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan budaya organisasi sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru pada SMAN di Kabupaten Wonosobo. Hipotesis yang akan diuji adalah hipotesis nol yang berbunyi: "Tidak terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan budaya organisasi sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru pada SMAN di Kabupaten Wonosobo". Pengujian tersebut menggunakan analisis regresi ganda yaitu uji F, dianalisa dengan bantuan program SPSS 17.0 menghasilkan *output* diantaranya disajikan pada Tabel 10.

Tabel 10. Model Summary Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru dan Budaya Organisasi Sekolah terhadap Variabel Kinerja guru

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.636 ^a	.404	.389	5.441

Persamaan regresi linier berganda dengan 3 variabel independen adalah $Y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3$. Y adalah variabel dependen (variabel terikat) yang diramalkan, b_0 adalah konstanta, b_1, b_2, b_3 adalah koefisien regresi, dan x_1, x_2, x_3 adalah variabel independen (variabel bebas). Nilai-nilai koefisien dapat dilihat pada *output* tabel di atas dan diperoleh persamaan regresi berganda: $Y = 13,550 + 0.356x_1 + 0.393x_2 + 0.190x_3$.

Tabel 11. Analisis Regresi Ganda

Model	Coefficients ^a			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	13.550	5.920		2.289	.024
Gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah	.392	.083	.356	4.747	.000
Motivasi kerja guru	.742	.139	.393	5.344	.000
Budaya organisasi	.359	.143	.190	2.506	.014

a. Dependent Variable: Kinerja guru

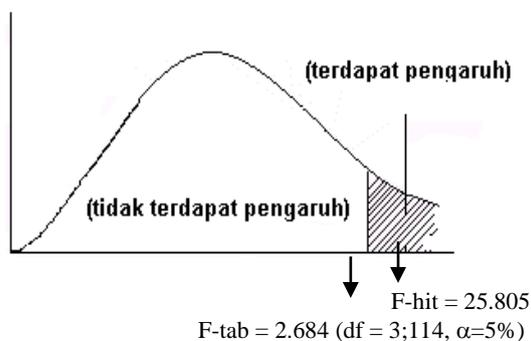
Tabel 12. Uji F Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah (X1), Motivasi Kerja Guru (X2), dan Budaya Organisasi Sekolah (X3) terhadap Kinerja Guru

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2291.529	3	763.843	25.805	.00000 ^b
Residual	3374.471	114	29.601		
Total	5666.000	117			

a. Dependent Variable: Kinerja guru

b. Predictors: (Constant), Budaya organisasi, Motivasi kerja guru, Gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah

Berdasarkan hasil regresi pada tabel 30 tersebut, diperoleh harga F hitung = 25,805, F table = 2,684 dan p = 0,000. Pengambilan keputusan, dengan ketentuan F hitung \leq F tabel jadi Ho diterima, F hitung $>$ F tabel jadi Ho ditolak Menggambar daerah penerimaan Ho:



Gambar 4. Daerah Penerimaan Ho

Kesimpulan :

F hitung $>$ F tabel, hal ini menunjukkan bahwa dari hasil perhitungan regresi secara

signifikan dapat digunakan untuk membuat kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, motivasi kerja guru dan budaya organisasi sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah pada Kinerja Guru

Hasil penelitian gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa semua masalah yang timbul dalam organisasi dipecahkan bersama antara pemimpin dan para bawahan. Pemimpin sangat mempercayai bawahan, menghimpun dan menggunakan pendapat bawahan. Menciptakan suasana kerja yang saling mendukung, timbul suasana saling menghormati antara pimpinan bawahan, mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini dapat diketahui dari hasil analisis regresi sederhana antara kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dengan kinerja guru yang menunjukkan t hitung = 5,315 lebih besar dari pada t tabel. Hal ini menunjukkan tinggi rendahnya gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah diikuti pula dengan tinggi rendahnya kinerja guru.

Gaya kepemimpinan partisipatif memiliki karakter khas berupa keterlibatan orang-orang dalam kelompok yang dikelola sedemikian rupa sehingga bersifat partisipatif. Gaya ini dilaksanakan dengan maksud agar orang-orang dalam kelompok menjadi aktif dalam pengambilan keputusan atau tindakan sehingga terbangun kebersamaan (aspiratif).

Menurut Burhanudin (1994, p. 136), gaya kepemimpinan partisipatif dipandang paling efektif untuk menggerakkan anggota organisasi paling efektif pada taraf perkembangan yang cukup tinggi disini antara pemimpin dan yang dipimpin terdapat sharing (saling tukar ide) dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin berperan secara aktif dalam mendengar dan memberikan dorongan "active listening and leveling". Partisipasi dapat meningkatkan kinerja karena pegawai merasa diteri-

ma dan terlibat dalam situasi itu. Secara singkat makin besar tingkat partisipasi, makin besar pula *sense of belonging* (rasa memiliki); makin besar rasa memiliki, makin besar pula *sense of responsibility* (rasa tanggung jawab); dan makin besar rasa tanggung jawab makin besar pula rasa dedikasinya. Maka semakin tinggi intensitas tingkat kepemimpinan partisipatif kepala sekolah semakin tinggi pula kinerja guru pada sekolah tersebut.

Pengaruh Motivasi kerja guru pada Kinerja Guru

Dari hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja guru memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Temuan ini secara signifikan menyatakan motivasi kerja guru yang meliputi motivasi intrinsik maupun ekstrinsik yang diindikasikan dengan adanya dorongan untuk bekerja dan mengajar dengan baik kemajuan dalam membangun karier, semangat meraih penghargaan (*rezognition*), tanggung jawab yang baik dalam pekerjaan, memiliki minat terhadap tugas, motivasi berprestasi mampu mempengaruhi kinerja guru. Hal ini dapat diketahui dari hasil analisis statistik regresi sederhana yang menunjukkan nilai t hitung = 5,536 lebih tinggi dari t tabel. Kondisi demikian menunjukkan tinggi rendahnya motivasi kerja guru juga menunjukkan tinggi rendahnya kinerja guru.

Hipotesis di atas dapat dipahami, karena guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi yang ditunjukkan dengan perilaku dalam bekerja, sebaliknya jika sekolah dengan guru yang memiliki motivasi kerja rendah akan sulit mewujudkan kinerja guru. Sekolah dengan guru-guru bermotivasi tinggi yang ditunjukkan dengan minat terhadap pekerjaan, motivasi berprestasi akan mencurahkan segala kemampuannya. Seorang guru yang memiliki faktor motivasi, mereka akan mengajar dengan penuh semangat, mengajar sekaligus mendidik, mereka akan selalu mengembangkan kariernya melalui gagasan kreatif, metode mengajar yang membangkitkan semangat kinerja guru.

Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah pada Kinerja Guru

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru. Hal ini dapat diketahui dari hasil analisis statistik regresi sederhana budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru yang menunjukkan nilai t hitung = 4,069 lebih tinggi dari t tabel. Kondisi demikian menunjukkan tinggi rendahnya atau baik tidaknya budaya organisasi sekolah diikuti pula dengan tinggi rendahnya kinerja guru.

Hal ini berarti pula bahwa sesuatu hasil diharapkan akan dapat tercapai secara maksimal dengan atau setidak-tidaknya dapat diselaraskan dengan lingkungan kerja orang yang bersangkutan. Dengan demikian, budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja pegawai pada organisasi tersebut. Budaya organisasi dalam penelitian ini berwujud; nilai tujuan organisasi, nilai keunggulan, nilai kesatuan kepentingan, Nilai yang berfokus pada pelayanan, dan nilai pengendalian yang disiplin. Dalam uraian deksriptif diketahui guru mengapresiasi dengan baik semua perwujudan budaya tersebut. Kondisi ini yang menjelaskan temuan pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Budaya organisasi sekolah dan iklim sekolah yang kondusif mencerminkan lingkungan sekolah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan atau ekspektasi yang tinggi dari warga sekolah, kesehatan sekolah dan kegiatan-kegiatan yang terpusat pada siswa adalah contoh-contoh budaya organisasi sekolah yang dapat menumbuhkan kinerja guru. Temuan ini sekaligus menguatkan pendapat Mulyasa (2012, p.90) yang menjelaskan bahwa iklim dan budaya organisasi sekolah yang kondusif ditandai dengan terciptanya lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan tertib, sehingga pembelajaran dapat berlangsung secara efektif

Sekolah sebagai suatu bentuk organisasi memiliki budaya tersendiri yang membentuk corak dari sistem yang utuh dan khas. Kekhasan budaya sekolah tidak terlepas dari visi dan proses pendidikan yang

berlangsung menuntut keberadaan unsur-unsur atau komponen sekolah dalam suatu organisasi, terutama guru.

Menurut Burhanudin (1994, p.280), budaya kerja yang baik akan meningkatkan kerja, sehingga kepuasan dan sikap-sikap kerja juga cenderung positif. Hal ini disebabkan karena beberapa sifat yang ada pada seseorang ada interaksinya dengan dimensi iklim tertentu dan interaksi tersebut menimbulkan keadaan tertentu.

Keberhasilan menetapkan tujuan organisasi di sekolah, membangun keunggulan, menyatukan kepentingan berbagai pihak, dan berbagai perwujudan budaya di atas merupakan keadaan kondusif dan mendorong kinerja maksimal orang-orang didalamnya.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru, dan Budaya Organisasi Sekolah secara Bersamaan pada Kinerja Guru

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan budaya organisasi sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru pada SMAN di Kabupaten Wonosobo. Hal ini dapat diketahui dari hasil analisis statistik regresi ganda kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, motivasi kerja dan budaya organisasi sekolah secara bersama-sama mampu mempengaruhi kinerja guru yang menunjukkan t hitung = 25,805 lebih besar dari pada t tabel. Kondisi demikian menunjukkan tinggi rendahnya ketiga variabel baik gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, motivasi kerja dan budaya organisasi sekolah diikuti pula dengan tinggi rendahnya kinerja guru.

Secara bersamaan ketiga variabel baik itu gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, motivasi kerja guru dan budaya organisasi sekolah memberikan andil yang signifikan terhadap kinerja guru. Sekolah yang didalamnya terdapat pemimpin yang menerapkan gaya partisipatif, mampu meningkatkan rasa memiliki, dan tanggung jawab, disertai dengan guru-

gurunya yang memiliki motivasi kerja tinggi dan budaya sekolah yang kondusif mampu meningkatkan kinerja guru.

Simpulan dan Saran

Simpulan

Terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja guru ($p < 0,05$), dan memberikan sumbangan dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.189, Ini berarti bahwa kinerja guru di Kabupaten Wonosobo dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan memberikan sumbangan sebesar 18,9%.

Terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru ($p < 0,05$), dan memberikan sumbangan dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.202. Ini berarti bahwa kinerja guru di Kabupaten Wonosobo dipengaruhi oleh motivasi kerja guru dan memberikan sumbangan sebesar 20,2%.

Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru SMAN di Kabupaten Wonosobo ($p < 0,05$) dan memberikan sumbangan dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.117. Ini berarti bahwa kinerja guru di Kabupaten Wonosobo dipengaruhi oleh budaya organisasi sekolah dan memberikan sumbangan sebesar 11,7%.

Terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan budaya organisasi sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru pada SMAN di Kabupaten Wonosobo ($p < 0,05$), dan memberikan sumbangan dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.389. Ini berarti bahwa kinerja guru SMAN di Kabupaten Wonosobo dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, motivasi kerja guru dan budaya organisasi sekolah dan memberikan sumbangan sebesar 38,9%. Semakin tinggi gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan budaya organisasi sekolah maka semakin tinggi pula tingkat kinerja guru SMAN di Kabupaten Wonosobo.

Saran

Perlu ada penelitian lain yang sekiranya dapat menemukan faktor-faktor yang lebih dominan dapat memberikan kontribusi pada kinerja guru di luar variabel di atas. Dalam hal ini ditemukan bahwa kinerja guru menunjukkan rata-rata kecenderungan yang tinggi. Dengan demikian apabila dapat ditemukan penyebab tingginya kinerja guru tersebut, maka akan lebih efektif dalam upaya mempertahankannya.

Kecenderungan kinerja guru yang tinggi perlu dipertahankan atau bahkan ditingkatkan. Hal ini penting untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia yang sangat diharapkan dari berbagai pihak dewasa ini. Dari kesimpulan di atas pentingnya variabel gaya kepemimpinan partisipatif, motivasi kerja guru dan budaya organisasi dalam membangun kinerja guru, sehingga variabel tersebut harus dikelola agar memberikan dorongan maksimal. Pengelolaan ini sangat terkait dengan manajerial sekolah dan pengampu yang ada. Dalam uraian deskriptif ditemukan semua variabel terkategori cukup dan baik, fakta ini menunjukkan kondisi yang sudah baik dan masih bisa ditingkatkan lagi.

Gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah memberikan kontribusi yang berarti pada kinerja guru. Maka dari itu, untuk meningkatkan kinerja guru, hendaknya kepala sekolah berusaha untuk menerapkan perilaku kepemimpinan partisipatif, selain itu kepala sekolah juga perlu meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya tentang kepemimpinan ini, baik atas inisiatif sendiri maupun atas prakarsa dinas pendidikan kabupaten atau pihak lain yang terkait.

Disadari bahwa faktor kemampuan kerja guru ini ditentukan oleh faktor internal dan eksternal. Lembaga pendidikan prajabatan yang bertugas mempersiapkan calon guru yang berkualitas merupakan salah satu faktor eksternal ikut menentukan kualitas kerja calon guru tersebut. Untuk itu perlu dilakukan studi untuk

menjembatani masalah kualitas kerja di lapangan dengan program yang disusun dan dilaksanakan oleh lembaga pendidikan tenaga kependidikan tersebut. Apabila studi ini terlaksana, maka kualitas kerja guru akan dapat ditingkatkan secara terencana, yang pada akhirnya nanti akan meningkatkan mutu pendidikan.

Daftar Pustaka

- Burhanudin. (1994). *Analisis administrasi manajemen dan kepemimpinan pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Depdiknas. (2003). *Undang-Undang RI Nomor 20, Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional*
- Depdiknas. (2005). *Peraturan Pemerintah RI Nomor 19, Tahun 2005. tentang Standar Nasional Pendidikan*.
- Donald, A. & Lucy, C.J. (2010). *Introduction to research in education*. USA: Wadsworth.
- Dornseif, A. (1996). *Pocket guide to school-based management*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Miller, L.M. (1987). *Manajemen era baru: Beberapa Pandangan Mengenai Budaya Perusahaan Modern*, Jakarta: terjemahan, Erlangga.
- Mulyasa, E (2012). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- 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)*.
- Schumacker & Cynthia C.J. (1998). *Leadership in continuing and distance education in higher education*. Boston: Allyn & Bacon.
- Syarifudin, H.E. (2011). *Manajemen pendidikan*. Jakarta: Diadit Media
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian pendidikan. Pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.