

HUBUNGAN MOTIVASI KERJA, KEMAMPUAN KOMUNIKASI, DAN MANAJEMEN GURU DENGAN KINERJA GURU SD MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

Rasidi

Universitas Muhammadiyah Magelang

Email: rasidi88@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan kinerja guru dengan motivasi, kemampuan komunikasi dan manajemen. Penelitian ini menggunakan metode korelasional kuantitatif. Populasinya 253 guru anggota melibatkan sampel 156 responden. Penentuan sampel berdasar teknik *purposive sampling*. Instrumen yang digunakan berbentuk angket. Analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif, korelasi *product moment* dan analisis regresi. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa motivasi kerja dalam kategori cukup baik (64%), kemampuan komunikasi guru kategori baik (80,31%), manajemen guru kategori baik (77,43%), dan kinerja guru kategori baik (75,18%). Hasil regresi menunjukkan motivasi kerja, kemampuan komunikasi guru, manajemen guru mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja guru.

Kata kunci: *motivasi kerja, kemampuan komunikasi guru, manajemen guru, kinerja guru.*

Abstract

This study aims to describe the relation among work motivation, communication skill and teacher's management and performance of the teachers. This research used the quantitative approach. The sample of this research was 156 respondents of 253 teachers as the population. The sample was established using the purposive sampling technique. The data analysis technique used in this research was descriptive analysis, product moment correlation and regression analysis. The result of the descriptive analysis show that the work motivation controller is categorized in a medium category (64%), teacher's communication skill is in a high category (80.31%), teacher management is in a high category (77.43%) and teacher's performance is in a high category (75.18%). The regression analysis result indicates that work motivation, teacher's communication skill, and teacher management has a positive relationship and significant to teacher's performance.

Keywords: *work motivation, teacher's communication skill, teacher management, teacher's performance.*

PENDAHULUAN

Kinerja guru dalam (Permendiknas 35 tahun 2010) adalah hasil penilaian terhadap proses dan hasil kerja yang dicapai guru dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian kinerja guru adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan dan jabatannya. Tugas utama guru adalah tugas utama guru adalah mendidik,

mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Tugas utama guru merupakan indikator yang menunjukkan kinerja guru. Pemerintah melakukan pemetaan kinerja dengan salah satunya dengan uji kompetensi guru.

Hasil Ujian Kompetensi Guru yang diumumkan Kemdikbud menunjukkan bahwa nilai rata-rata sementara UKG gelombang pertama hanya 4,5. Jauh dari batas minimal yang ditetapkan, yakni 7. Gambaran bahwa kompetensi guru-guru di Indonesia masih sangat perlu ditingkatkan. Meskipun nilai ini belum memastikan bahwa nilai kinerja guru, tetapi bisa menjadi gambaran bahwa kinerja guru belum mencukupi standar nasional, karena kompetensi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Ini juga didukung dengan adanya sertifikasi guru yang digunakan pemerintah untuk meningkatkan kinerja guru, ternyata tidak memberikan dampak yang cukup signifikan. Guru yang kinerjanya kurang baik akan berpengaruh pada kualitas lulusan yaitu siswa yang dilayaninya. Seorang guru mempunyai tanggung jawab mengantarkan siswa untuk bisa lulus dalam standar kelulusan yang ditetapkan, di sekolah dasar standar kelulusan adalah 5,5 dan nilai setiap mata pelajaran yang diujinasikan paling rendah 4,0 yang pembobotannya nilai ujian nasional 60 % dan nilai ujian sekolah ditambah nilai rata-rata rapor sebelumnya sebesar 40%.

Simamora dalam Usman, (2009:489) menyatakan kinerja merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor eksternal, dan faktor internal individu. 1) Faktor internal individu. Ialah faktor bawaan dalam diri individu yang ia bawa sejak lahir ataupun ia peroleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor ini yaitu: bakat, sifat pribadi, kreativitas, pengetahuan dan keterampilan, kompetensi, pengalaman kerja, keadaan fisik, dan kejiwaan, 2) Faktor internal organisasi ialah hal-hal didalam lingkungan organisasi yang bisa mendukung atau menghambat kinerja pegawai, yaitu: visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan, bahan mentah, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kepemimpinan,

modal, budaya organisasi, iklim organisasi, teman sekerja, 3) Faktor lingkungan eksternal ialah keadaan, kejadian, atau situasi yang berada di luar organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai, misalnya kehidupan ekonomi, politik, sosial, budaya, agama dan kompetitor. Sinergi dari faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi perilaku kinerja individu yang kemudian akan mempengaruhi kinerja individu dan akhirnya juga ke kinerja organisasi. Dari ketiga faktor tersebut, faktor internal lingkungan organisasi dan internal individu adalah faktor yang bisa di kontrol oleh manajer. Disimpulkan bahwa ada tiga faktor dominan kinerja guru yaitu motivasi kerja, kemampuan komunikasi guru, dan manajemen guru.

Pertama, Kinerja guru dipengaruhi oleh motivasi kerja. Sebagian motivasi kerja guru di SD Muhammadiyah masih rendah sehingga mengakibatkan kinerja guru yang kurang baik. Seharusnya guru mempunyai motivasi kerja yang kuat sehingga guru akan selalu semangat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Motivasi kerja guru juga merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja guru untuk mencapai tujuan pendidikan. Motivasi merupakan kekuatan pendorong bagi seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk perbuatan nyata. Dengan demikian semakin tinggi motivasi seseorang maka semakin tinggi pula kinerjanya begitu pula sebaliknya, semakin rendah motivasi seseorang maka semakin rendah pula kinerjanya. Guru di beberapa sekolah masih mengalami rendahnya motivasi kerja, baik karena sebagian besar masih berstatus guru yayasan yang belum mendapatkan sertifikasi yang berakibat pada pendapatan guru, beberapa sekolah yang bermasalah karena hubungan interpersonal dengan teman sejawat maupun dengan kepala sekolah.

Lunenberg & Ornstein (2000:88) mengungkapkan bahwa motivasi berasal dari

kata latin *“movere (which means “to move”) this definition is far to narrow in scope, from an organizational perspective.”* Motivasi mempunyai arti “bergerak”. Definisi yang lebih lengkap dinyatakan oleh Minner (1988:158): *“motivation has been defined as those processes within individual that stimulate behaviour and channel it in ways that should benefit the organization as a whole”*. Hasil dari sebuah penelitian Cecil (Lunenberg & Ornstein, 2000:95). menyebutkan bahwa:

....compared teachers, principals, and central office administrators’ responses using questionnaire variation of the Herzberg method. He found that teachers have a lower tolerance for work pressure than do principals. In addition teachers have a greater desire for security than do central office administrators, except those teachers who aspired to administrative positions. The aspiring administrators also expressed a great desire for the motivators.

Nawawi (2000:359) telah mengungkapkan fungsi motivasi bagi manusia termasuk pekerja adalah sebagai berikut: 1) Motivasi berfungsi sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan, 2) Motivasi merupakan pengatur dalam memilih alternatif diantara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan. Dalam rangka memperkuat suatu motivasi, akan memperlemah motivasi yang lain, maka seseorang hanya akan melakukan satu aktivitas dan meninggalkan aktivitas yang lain, 3) Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas. Ini berlaku bagi pegawai (guru) bahwa motivasi kerja yang kuat maka akan memberikan energi yang kuat untuk guru bisa rajin dan bekerja. Motivasi juga mengarahkan kegiatan mana, terutama dalam hal prioritas agenda dan kegiatan.

Sependapat dengan itu Timpe (2008:25) mengungkapkan bahwa untuk dapat termotivasi dan menjadi produktif pegawai harus merasa memiliki minat besar dalam pekerjaan mereka dan mendapat kepu-

san dari itu. Pegawai yang termotivasi dan produktif harus percaya bahwa gaji, tambahan di luar gaji, kondisi kerja, keselamatan kerja mereka adalah wajar dan mereka diperlakukan dengan adil oleh atasan langsung mereka dan manajemen umumnya. Pegawai (guru) yang produktif dengan melaksanakan tugas dan kewajibannya, berarti dia menganggap bahwa imbalan dan balas jasa baik moril atau materiil selama menjadi pegawai (guru) adalah bersifat adil dan wajar.

Kedua, Kinerja guru dipengaruhi oleh kemampuan komunikasi. Kemampuan komunikasi adalah syarat utama seorang guru dalam mendukung tugasnya. Hal ini dikarenakan seorang guru mengajar berhubungan dengan transfer ilmu dan pengetahuan sehingga proses tersebut tidak lepas dari komunikasi. Guru dalam komunikasinya harus berhubungan dengan banyak pihak, baik teman sejawat, kepala sekolah, tenaga kependidikan, siswa, orang tua dan masyarakat. SD Muhammadiyah Kota Yogyakarta terdapat permasalahan komunikasi yang dialami guru. Beberapa kesalah-pahaman guru dengan teman sejawat dan juga dengan kepala sekolah sehingga terjadi hubungan yang kurang harmonis dan menghambat tugas guru. Selain itu ada permasalahan komunikasi yang dilakukan guru terhadap siswa, dimana siswa kurang memahami informasi yang diberikan guru dan juga sebaliknya sehingga pesan pembelajaran bisa terjadi secara efektif.

Komunikasi didefinisikan oleh Carl I. Hovland dalam Furqon (2010:1) yang menyatakan bahwa komunikasi sebagai: *“the process by which and individual/communicator transmits stimuli (usually verbal symbols) to modify the behaviour of other individuals/communicates”*. Setiap orang tidak bisa lepas dari aktivitas komunikasi, karena manusia sebagai makhluk sosial selalu membutuhkan orang lain. Dalam memenuhi kebutuhan yaitu membantu atau dibantu orang lain, perlu mengungkapkan perasaan

maka digunakanlah komunikasi.

Komunikasi mempunyai dimensi, di mana perubahan komunikasi bias terjadi kapanpun. Menurut Knapp dan Vangelisti (Dana dan Powell, 2010:130) komunikasi mengembangkan hubungan:

1. *Broad* (luas). Lebih banyak topik yang dibahas, lebih mendalam.
2. *Uniq* (unik). Orang melihat individu sebagai sesuatu yang unik dibandingkan peran yang meniru.
3. *Efficient* (efisien). Akurasi, kecepatan dan efisiensi komunikasi dapat mengembangkan hubungan.
4. *Flexible* (fleksibel). Sejumlah cara berbeda bisa dilakukan untuk mengungkapkan ide atau perasaan yang dapat dikomunikasikan verbal maupun non-verbal.
5. *Smooth* (lembut). Kemampuan memprediksi peningkatan perilaku adalah sinkronisasi yang besar dalam komunikasi.
6. *Personal* (pribadi) orang lebih bisa menyatakan diri mereka, seperti jujur, perasaan, suka dan tidak suka.
7. *Spontaneous* (spontan). Informal dan peningkatan kenyamanan dan ketidakragu-raguan tentang bagaimana bereaksi, bagaimana topik didiskusikan, dan berapa banyak topik yang bisa dibicarakan.
8. *Overt* (jelas). Pujian dan kritik akan menghalangi meningkatnya hubungan.

Fungsi kemampuan komunikasi guru adalah memperlancar beberapa aspek dalam kehidupan guru meliputi hubungan sosial, bagian dari sistem kendali, memberikan motivasi, pengungkapan emosional, dan alur informasi.

Liliwari dalam Furqon (2010:4) mengungkapkan fungsi penting sistem komunikasi formal sebagai berikut. 1) Sebagai fasilitas untuk mengkoordinir kegiatan, pembagian kerja dalam organisasi, 2) Hubungan formal atasan dan bawahan memungkinkan dua pihak berpartisipasi

umpan balik dengan cepat, 3) Memungkinkan anggota dapat mengurangi atau menekan waktu yang akan terbuang, atau kejenuhan produksi, mengeliminir ketidakpastian pekerjaan, termasuk tumpang tindihnya tugas dan fungsi, serta pembaharuan yang menyeluruh yang berdampak pada efektivitas dan efisiensi, 4) Menekankan dukungan yang penuh dan kuat dari kekuasaan melalui struktur dan hierarkhis.

Harold D Lasswell (Furqon, 2010:2) memaparkan fungsi komunikasi sebagai berikut: 1) Penjajagan/pengawasan lingkungan yakni penyingkapan ancaman dan kesempatan yang mempengaruhi nilai masyarakat, 2) Menghubungkan bagian-bagian yang terpisahkan dari masyarakat untuk menanggapi lingkungannya, 3) Menurunkan warisan sosial dari generasi ke generasi berikutnya.

Komunikasi yang dijalankan dengan baik akan memberikan manfaat, ini diungkapkan oleh Usman (2009:420), bahwa komunikasi sarana untuk: 1) Meningkatkan kemampuan manajerial dan hubungan sosial, 2) Menyampaikan dan atau menerima informasi, 3) Menyampaikan dan menjawab pertanyaan, 4) Mengubah perilaku (pola pikir, perasaan, dan tindakan) melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, 5) Mengubah keadaan social, 6) Dua hal yang dapat mengubah perilaku dan keadaan sosial adalah komunikasi dan pengambilan keputusan.

Ketiga, kinerja guru dipengaruhi oleh manajemen guru. Sebagian kepala sekolah belum menerapkan manajemen sumber daya manusia khususnya manajemen guru dengan baik sehingga berdampak pada kinerja guru. Kepala sekolah mempunyai peran yang sangat besar terhadap kemajuan guru dalam kinerjanya. Kepala sekolah sebagai nakhoda menentukan keputusan ke arah mana sekolah dibawa. Guru juga sangat dipengaruhi kepala sekolah dalam melakukan perencanaan, pen-

gorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi dalam manajemen sumber daya manusia. Dengan manajemen sumber daya manusia yang baik akan menentukan pelaksanaan kinerja pegawai khususnya guru. Manajemen sumber daya manusia khususnya guru di SD Muhammadiyah Kota Yogyakarta mengalami beberapa kendala. Salah satunya, lemahnya perencanaan kepala sekolah dalam merencanakan evaluasi dan pengembangan karier seorang guru. Ini disebabkan kepala sekolah terlalu sibuk dengan kegiatan administrasi dan laporan-laporan kedinasan. Selain itu kepala sekolah dalam melakukan pengorganisasian masih tumpang tindih dan sering dikalahkan dengan prioritas kegiatan-kegiatan yang lain. Karena kalah dengan prioritas kegiatan yang lain, kegiatan program pengembangan diri guru sering tidak terlaksana. Dengan lemahnya beberapa manajemen guru yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Konsep manajemen sumber daya manusia dikemukakan oleh para ahli salah satunya Handoko (2001:4) "manajemen SDM adalah penarikan, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan SDM untuk mencapai tujuan-tujuan baik individu maupun organisasi". Guru sebagai sumber daya manusia di sekolah diperlakukan sebagai objek yang mengalami penarikan, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan oleh kepala sekolah untuk tujuan pribadi ataupun tujuan sekolah. Hasibuan (2007:11) mengatakan, sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan dari keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Di sini termasuk guru adalah sumber daya manusia memiliki daya pikir dan daya fisik, perilaku, dan prestasi kerja yang terdiri dari banyak faktor baik keturunan maupun lingkungan.

Manajemen personil (manajemen guru) menurut Armstrong (2000:9) sebagai berikut.

...the role of personnel is it to provide guidance and support on all matters relating to an organization's employees. The aim is to help management to deal effectively with everything concern the employment development, reward, and well being of people and the relationship that exist between management and the work force.

Lebih lanjut, Armstrong memberikan pendapat tentang pengaruhnya terhadap lingkungan kerja sebagai berikut.

...A further key role for the personnel function is to play a part in the creation of an environment which enables people to make the best use of their capabilities and to realise their potential to the benefit of both the organization and themselves.

Ini berarti guru diberikan bimbingan dan motivasi oleh kepala sekolah supaya sadar akan potensi dan mau untuk mengembangkan kemampuannya. Kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah diarahkan untuk manajemen yang efektif (Bush, 2008:108) yaitu: 1) Berpengaruh pada efek yang bermanfaat pada pembelajaran siswa, 2) Berpengaruh pada efek yang bermanfaat pada sikap siswa, 3) Berpengaruh pada peningkatan pekerja, khususnya guru dalam hal motivasi, kemampuan dan kinerjanya, 4) Mempromosikan keadilan dan keanekaragaman, 5) Mendorong demokrasi dan partisipasi. Hal ini didukung konsep School Human Resources (2013)

....the service aims to support and promote an employment environment which values staff and encourages to deliver excellence, through sound employment practices, positive staff relations and effective performance management and staff appraisal.

Kepala sekolah dalam melakukan pemberdayaan guru sangat menunjang perilaku guru untuk bisa bekerja dengan maksimal. Ketika guru bekerja dengan maksimal dan baik maka kinerja guru dis-

ebut baik. Dimungkinkan kepala sekolah yang melakukan manajemen guru yang baik maka akan meningkatkan kinerja guru di sekolah yang dipimpinnya. Manajemen guru adalah bagian dari manajemen pendidik dan tenaga pendidik merupakan turunan dari manajemen oleh kepala sekolah yang merupakan faktor organisasi dalam kinerja guru. Sehingga ada hubungan yang kuat antara manajemen guru dengan kinerja guru.

Penilaian kinerja disebut juga oleh Usman (2009:487) sebagai *performance appraisal, performance evaluation, development review, performance review and development*. Penilaian kinerja kegiatan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu penilai kinerja harus berpedoman pada ukuran-ukuran yang telah disepakati bersama dalam standar kerja.

Landasan Yuridis, Undang-Undang RI No 14 tahun 2006 tentang Guru dan Dosen pasal 8 menyebutkan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kompetensi dirumuskan dalam pasal 1 ayat (10) kompetensi sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Pasal 10, menyebutkan juga bahwa kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Faktor kinerja guru tidak terisolasi dan merupakan hubungan yang saling menguatkan antar satu faktor dengan faktor yang lain. Fungsi motivasi kerja guru yang bisa memberikan semangat kerja yang tinggi dalam bekerja, fungsi kemampuan komunikasi yang baik bisa memperlancar tugas dalam hubungan

dengan orang lain, manajemen guru yang baik bisa menjadikan guru diberdayakan dan bisa memaksimalkan potensi guru. Guru mempunyai motivasi kerja yang kuat, ditunjang kemampuan komunikasi yang baik, dan manajemen guru yang baik oleh kepala sekolah maka guru akan lebih mudah meningkatkan kinerjanya. Hal ini menunjukkan hubungan yang kuat antara motivasi kerja.

Berdasarkan hal di atas, disimpulkan bahwa guru yang mempunyai motivasi kerja yang baik akan semakin baik kinerjanya. Guru dengan kemampuan komunikasi guru yang baik akan semakin meningkatkan kinerja guru. Selain itu kepala sekolah yang mengelola guru dengan baik akan dapat meningkatkan kinerja guru.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif dan menggunakan jenis korelasional. Alasannya ingin mengetahui data dan hubungan antara motivasi guru, komunikasi guru dan manajemen guru dengan kinerja guru Sekolah Dasar yang dikumpulkan melalui pengajuan pertanyaan/pernyataan. Penelitian ini bersifat *ex-post facto* yang mengungkap kenyataan atau gejala peristiwa yang telah terjadi dan berimplikasi pada berbagai tindakan sesudahnya yang diperkirakan sebagai objek yang diteliti. Tidak ada perlakuan apapun terhadap variabel oleh peneliti.

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Dasar di lingkungan kota Yogyakarta di bawah naungan Yayasan Muhammadiyah. Pelaksanaan dilaksanakan selama dua bulan yaitu pada bulan Desember 2012-Februari 2013.

Populasi dalam penelitian ini adalah guru-guru di SD Muhammadiyah Kota Yogyakarta yang berjumlah 253 guru. Sedangkan berdasar teknik *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel secara sengaja sesuai dengan persyaratan sampel yang diperlukan. Setiap sekolah diambil

responden minimal 6 guru yaitu guru kelas I sampai kelas VI, sampel berjumlah 156 responden. Hal ini dikarenakan mempunyai tugas yang relatif sama yaitu menjadi penanggung jawab pengelolaan pembelajaran secara klasikal di kelas.

Metode Pengumpulan Data dalam penelitian ini dengan kuesioner. Kuesioner adalah pertanyaan tertulis yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Responden dapat memberikan jawaban dengan memberi tanda pada salah satu atau beberapa jawaban yang telah disediakan, atau dengan menuliskan jawabannya (Kountur, 2007:189). Peneliti mempergunakan kuesioner ini sebagai alat pengumpulan data yang paling utama yang dikembangkan berdasarkan kisi-kisi yang telah ditentukan sebelumnya. Kuesioner didesain dalam bentuk skala inventori skala empat (4), dengan empat (4) alternatif. Kisi-kisi Instrumen Penelitiannya dihasilkan dari penyebaran angket berskala pengukuran menggunakan skala 4 dengan kisaran 1-4 dengan alternatif jawaban dengan nilai yang bertingkat.

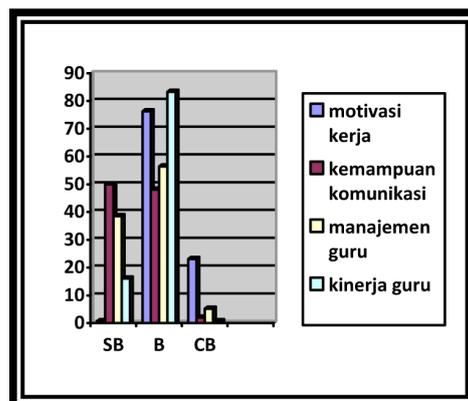
Validitas instrumen yang digunakan adalah validitas konstruk. Pengujian validitas konstruk berguna untuk mengetahui sejauh mana kecocokan konstruksi tiap-tiap butir untuk mewakili variabel. Uji validitas menggunakan teknik perhitungan koefisien korelasi yang akan menilai seberapa besar korelasi antar skor tiap butir pertanyaan dengan skor total yang diperoleh tiap variabel. Perhitungan nilai koefisien korelasi dilakukan secara komputersasi dengan bantuan *software SPSS 17.0*. teknik perhitungan yang digunakan adalah *korelasi product moment*. Kesesuaian harga r_{xy} diperoleh dari perhitungan dengan menggunakan rumus di atas dikonsultasikan dengan tabel harga *regresi moment* dengan korelasi harga r_{xy} lebih besar atau sama dengan regresi tabel, maka butir instrumen tersebut valid dan jika r_{xy} lebih kecil dari regresi tabel maka butir instrumen tersebut tidak valid. Da-

lam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik Formula *Alpha Cronbach* dan dengan menggunakan program *SPSS 17.0 for windows*.

Analisis data kuantitatif adalah analisis data dalam bentuk angka-angka yang pembahasannya, melalui penghitungan statistik berdasarkan jawaban kuesioner dari responden. Hasil penghitungan dari skor atau nilai tersebut kemudian dalam analisis statistik yang dilakukan dengan bantuan program *SPSS* untuk membuktikan hubungan dan pengaruh antara variabel-variabel penelitian, dengan melakukan uji Asumsi Klasik dan Analisis Regresi. Uji asumsi klasik dengan Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, Uji heteroskedastisitas, dan Uji autokorelasi. Sedangkan Analisis Regresi dilakukan untuk Pengujian hipotesis yang dilakukan dengan Uji t (regresi parsial) maupun Uji F (regresi simultan).

HASIL PEMBAHASAN

Dalam deskripsi hasil penelitian ini akan membahas semua data yang masuk. Jika dirinci hasil penelitian terdiri dari data yang bervariasi bebas dan bervariasi terikat. Data yang bervariasi bebas yaitu motivasi kerja, kemampuan komunikasi guru, dan manajemen guru sedangkan data yang bervariasi terikat yaitu kinerja guru.



Gambar 1. Hasil penelitian

Keterangan:

SB: sangat baik, B: baik, CB: cukup baik

Berdasarkan perhitungan statistik terhadap motivasi kerja guru SD Muhammadiyah di Kota Yogyakarta dapat dideskripsikan: skor terendah motivasi kerja guru: 56, skor tertinggi: 98, nilai rata-rata 74, nilai modus 75, nilai median 74, dan Simpangan Baku 5,60. Rerata variabel motivasi kerja sebesar 66-70 dengan frekuensi sejumlah 69 dan persentase sebesar 44,23 %. Sedangkan skor terendah berada pada interval 56-60 dengan frekuensi sejumlah 4 dan persentase sebesar 2,56%. Perolehan skor responden pada variabel motivasi kerja kemudian dibandingkan dengan skor total dan dikalikan 100% sehingga diperoleh persentase tiap responden, dirangkum dalam tabel berikut ini. Motivasi kerja yang frekuensinya tertinggi adalah kategori baik dengan frekuensi 119 dan persentase 76,28%. Selain persentase responden, dalam kategori secara keseluruhan diperoleh skor motivasi kerja dengan jumlah skor 11.573 kemudian dibandingkan dengan skor maksimal 18.096 (156 [jumlah responden] X 4 [skor maksimal] X 29 [item soal]) sehingga diperoleh persentase 64,0% masuk dalam kategori cukup baik.

Skor terendah motivasi kerja guru: 61, skor tertinggi: 111, nilai rata-rata 90, nilai modus 95, nilai median 90,5 dan Simpangan Baku 8,72. Rerata variabel motivasi kerja sebesar 96-100 dengan frekuensi sejumlah 34, dan persentase sebesar 21,79 % Sedangkan skor terendah berada pada interval 66-70 dengan frekuensi sejumlah 2, dan persentase 1,28%. Persentase kemampuan komunikasi guru yang frekuensinya tertinggi adalah kategori sangat baik dengan frekuensi 78 dan persentase 50%. Selain persentase responden, dalam kategori secara keseluruhan diperoleh skor motivasi kerja dengan jumlah skor 14.032 kemudian dibandingkan dengan skor maksimal 18.096 (156 [jumlah responden] X 4 [skor maksimal] X 28 [item soal]) sehingga diperoleh persentase 80,31% masuk dalam kategori baik.

Manajemen guru SD Muhammadiyah di Kota Yogyakarta diperoleh data dengan deskripsi: skor terendah manajemen guru: 38, skor tertinggi: 86, nilai rata-rata 71, nilai modus 70, nilai median 72 dan simpangan baku 8,95. Rerata variabel motivasi kerja sebesar 66-70 dengan frekuensi sejumlah 35 dan persentase sebesar 22,44%. Sedangkan skor terendah berada pada interval 41-46 dengan frekuensi 0, dan persentase 0%. Persentase manajemen guru yang frekuensinya tertinggi adalah kategori baik dengan frekuensi 88 dan persentase 56,41%. Selain persentase responden, dalam kategori secara keseluruhan diperoleh skor motivasi kerja dengan jumlah skor 11.113. Kemudian dibandingkan dengan skor maksimal 14.352 (156 [jumlah responden] X 4 [skor maksimal] X 23 [item soal]) sehingga diperoleh persentase 77,43% masuk dalam kategori cukup baik.

Kinerja guru SD Muhammadiyah di Kota Yogyakarta dapat dideskripsikan: skor terendah kinerja guru: 68, skor tertinggi: 110, nilai rata-rata 90, nilai modus 89, nilai median 89 dan Simpangan Baku 7,13. Berdasarkan hasil analisis, rerata variabel kinerja guru sebesar 86-90 dengan frekuensi sejumlah 42, dan persentase sebesar 26,9% Sedangkan skor terendah berada pada interval 66-70 dengan frekuensi sejumlah 1, dan persentase sebesar 0,64%. Perolehan skor responden pada variabel kinerja guru kemudian dibandingkan dengan skor total dan dikalikan 100% sehingga diperoleh persentase tiap responden, persentase kinerja guru yang frekuensinya tertinggi adalah kategori baik dengan frekuensi 130 dan persentase 83,33%. Selain persentase responden, dalam kategori secara keseluruhan diperoleh skor motivasi kerja dengan jumlah skor 14.074, kemudian dibandingkan dengan skor maksimal 18.720 (156 [jumlah responden] X 4 [skor maksimal] X 30 [item soal]) sehingga diperoleh persentase 75,18% masuk dalam kategori baik.

Guru SD Muhammadiyah di Kota Yogyakarta didominasi guru yang jenis kelaminnya perempuan dengan frekuensi sejumlah 111, dan persentase sebesar 71,15%. Selebihnya guru berjenis kelamin laki-laki dengan frekuensi sejumlah 45 persentase sebesar 28,85%. Dihubungkan dengan kinerja guru yang frekuensinya tertinggi adalah kategori baik dengan frekuensi 130 dan persentase 83,33%.

Administrator wanita lebih baik dalam praktek kompensasi dibandingkan dengan administrator laki-laki, 2) Administrator wanita lebih baik di praktek penilaian kinerja dibandingkan dengan administrator laki-laki, 3) Administrator pria lebih baik di praktek manajemen beban kerja dibandingkan dengan administrator perempuan, 4) Ada perbedaan signifikan antara praktek HRM (*Human Resource Management*) administrator sekolah laki-laki dan perempuan. Administrator perempuan baik di praktek HRM mereka dibandingkan dengan administrator laki-laki”.

Tingkat pendidikan guru SD Muhammadiyah di Kota Yogyakarta mempunyai distribusi pendidikan tertinggi adalah S2 dengan frekuensi sejumlah 2 dan persentase 1,28%, pendidikan yang nilainya terendah adalah D2 dengan frekuensi sejumlah 13 dan persentase 8,33%, nilai modusnya adalah S1 dengan frekuensi sejumlah 141 dan persentase sebesar 90,38%. Besarnya pengaruh secara bersama-sama atau sumbangan efektif (SE)= 55,3%. Di antara kedua variabel tersebut yang paling besar (sumbangan efektif= SE) terhadap kinerja guru adalah pengalaman kerja (SE= 66,3%), urutan kedua tingkat pendidikan (SE= 14,7%).

Distribusi umur guru SD Muhammadiyah di Kota Yogyakarta mempunyai distribusi mean: 37 tahun; modus: 30 tahun; median: 35; usia tertinggi: 65 tahun; usia terendah: 22 tahun. Berdasarkan UU Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen ditegaskan bahwa batas usia pensiun guru adalah 60 tahun. Sehubungan dengan hal

tersebut maka batas usia pensiun Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagaimana diatur Peraturan Pemerintah Nomor 32 tahun 1979 adalah 56 tahun. Sedangkan untuk PNS yang diangkat dalam jabatan fungsional guru pengaturannya didasarkan pada UU guru dan dosen, yakni 60 tahun. Mayoritas guru di SD Muhammadiyah di Kota Yogyakarta guru masih produktif sehingga kinerja guru dalam kondisi yang baik.

Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis pertama, hubungan motivasi kerja dengan kinerja guru diperoleh dari analisis dengan bantuan paket *program SPSS 17.00* diperoleh harga korelasi $r_{x1y} = 0,526$ dengan determinasi $r^2_{x1y} = 0,277$. Dengan demikian 27,7% variasi variabel kinerja guru didukung oleh motivasi kerja, sedangkan selebihnya didukung oleh variabel lain, baik yang ada dalam penelitian ini maupun yang tidak diteliti dalam penelitian ini. koefisien regresi linier ganda diperoleh koefisien b_1 sebesar 0,000 dengan signifikansi 0,005, artinya indeks signifikansi lebih kecil dari 0,05, dan hipotesis alternatif diterima. Berarti, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel motivasi kerja dengan kinerja guru.

Hasil uji hipotesis kedua, hubungan kemampuan komunikasi guru dengan kinerja guru diperoleh dari analisis, diperoleh harga korelasi $r_{x2y} = 0,283$ dengan determinasi $r^2_{x2y} = 0,080$. Dengan demikian 8% variasi variabel kinerja guru didukung oleh motivasi kerja, sedangkan selebihnya didukung oleh variabel lain, baik yang ada dalam penelitian ini maupun yang tidak diteliti dalam penelitian ini. koefisien regresi linier ganda diperoleh koefisien b_1 sebesar 0,000 dengan signifikansi 0,005, artinya indeks signifikansi lebih kecil dari 0,05 dan hipotesis alternatif diterima. Berarti, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kemampuan komunikasi guru dengan kinerja guru.

Hasil uji hipotesis ketiga, hubungan manajemen guru dengan kinerja guru diperoleh dari analisis, diperoleh harga korelasi $r_{xy} = 0,450$ dengan determinasi $r^2 = 0,202$. Dengan demikian 20,2% variasi variabel kinerja guru dipengaruhi oleh manajemen guru, sedangkan selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain, baik yang ada dalam penelitian ini maupun yang tidak diteliti dalam penelitian ini. koefisien regresi linier ganda diperoleh koefisien b_1 sebesar 0,000 dengan signifikansi 0,005 artinya indeks signifikansi lebih kecil dari 0,05 dan hipotesis alternatif diterima. Berarti, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel manajemen guru dengan kinerja guru.

Hasil uji hipotesis keempat, hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja, kemampuan komunikasi guru, dan manajemen guru dengan kinerja guru. Motivasi kerja guru (X_1) menunjukkan Koefisien 0,532; Koefisien r^2 0,418; F-shit, 6,133; Sig. 0,000. Kemampuan komunikasi guru (X_2) menunjukkan Koefisien 0,251; Koefisien r^2 0,307; F-shit, 5,013; Sig. 0,000. manajemen guru (X_3) menunjukkan Koefisien 0,219; Koefisien r^2 0,275; F-shit, 4,031; Sig. 0,000. Koefisien regresi linier ganda diperoleh koefisien b_1 sebesar 0,000 dengan signifikansi 0,005 artinya indeks signifikansi lebih kecil dari 0,05 dan hipotesis alternatif diterima. Berarti, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel motivasi kerja, kemampuan komunikasi guru, dan manajemen guru dengan kinerja guru SD Muhammadiyah di Kota Yogyakarta.

Hasil analisis hubungan motivasi kerja, kemampuan komunikasi guru dan manajemen guru dengan kinerja guru SD Muhammadiyah di Kota Yogyakarta baik secara deskriptif dengan menggunakan analisis tabel maupun dengan analisis statistik dapat penulis jelaskan di bawah ini.

Hasil analisis deskriptif hubungan motivasi kerja guru dengan kinerja guru SD Muhammadiyah di Kota Yogyakarta menunjukkan adanya sebaran yang sangat variatif. Perolehan skor motivasi kerja yang dibandingkan dengan skor maksimal kemudian diperoleh persentase secara keseluruhan sebesar masuk dalam kategori cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa guru-guru mempunyai motivasi kerja yang cukup baik dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Berikut ini adalah item motivasi kerja guru dengan skor tertinggi, ini bisa menjadi dasar untuk meningkatkan kinerja guru. item instrumen tersebut menjelaskan sebagai berikut: 1) Pemberian wewenang dalam pekerjaan, 2) Lingkungan kerja yang baik, 3) Pertanggungjawaban pekerjaan, 4) Dorongan prestasi yang terbaik dengan, 5) Senang mengerjakan tepat waktu. Lima item ini perlu diperhatikan stakeholder pendidikan untuk meningkatkan kinerja guru. Berdasarkan hasil analisis data disimpulkan bahwa motivasi kerja guru secara signifikan berhubungan positif terhadap kinerja guru dengan nilai kontribusi sebesar 27,7%. Ini menunjukkan bahwa dengan meningkatkan motivasi kerja guru maka akan meningkatkan kinerja guru.

Hal tersebut di atas menunjukkan bahwa motivasi kerja guru memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja guru. Guru dengan motivasi kerjanya yang baik, maka guru akan tergerak untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya sehingga kerjanya meningkat.

Hal ini sejalan dengan Sukanto & Hani Handoko (2001:269) yang mengatakan bahwa motivasi guru merupakan dorongan dalam diri individu mewujudkan keinginannya yang kuat untuk berprestasi atau mencapai hasil kerja yang baik. Motivasi akan muncul dalam tingkah laku bila ada stimulus yang mampu menimbulkan umpan balik sehingga seseorang berbuat sesuatu. Stimulus dapat berasal dari dalam

maupun dari luar diri manusia. Seorang guru yang memiliki motivasi kerja yang kuat akan mempunyai kinerja yang sebaik-baiknya.

Hal ini juga didukung oleh pendapat menurut Mc Clelland (Sukanto & Handoko, 2001:269) motivasi merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan baik. Motivasi ini timbul karena tiga hal yakni adanya keinginan untuk berprestasi, keinginan untuk menjalin hubungan dengan orang lain, dan keinginan kekuasaan yakni untuk dicontoh dan ditiru orang lain. Keinginan seorang guru untuk berprestasi dapat dilihat dari berbagai indikator misalnya guru berusaha menerima tantangan dalam kerja, menyukai tantangan, selalu memiliki keinginan dan umpan balik dari setiap pekerjaan yang dikerjakan.

Pembahasan tentang motivasi kerja yang didukung oleh Neuner & Kallaus (Leonard, 2008:3) menjelaskan bahwa kondisi lingkungan yang kondusif merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam memotivasi pegawai untuk lebih berprestasi. Situasi lingkungan pada umumnya dimaksudkan menyangkut semua hal baik yang berupa fisik maupun non fisik seperti suasana yang tercipta di lingkungan kerja tersebut. Situasi fisik yang dimaksud seperti ruangan, pencahayaan, suhu udara, dan kebersihan. Lingkungan non fisik seperti suasana yang tercipta diantara sesama warga sekolah misalnya adanya saling mendukung, saling memperhatikan, dan kepedulian sesama guru dan juga dari atasan kepada bawahan. Hal ini mendukung hasil penelitian yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik akan mendukung kinerja seorang guru.

Hasil analisis deskriptif hubungan kemampuan komunikasi guru dengan kinerja guru SD Muhammadiyah di Kota Yogyakarta menunjukkan adanya sebaran yang sangat variatif. Perolehan skor kemampuan komunikasi yang dibandingkan

dengan skor maksimal kemudian diperoleh persentase secara keseluruhan masuk dalam kategori baik. Ini menunjukkan bahwa guru-guru mempunyai kemampuan komunikasi yang baik dalam menunjang pelaksanaan tugas dan kewajibannya.

Berikut ini adalah item kemampuan komunikasi guru dengan skor terendah, ini bisa menjadi dasar untuk meningkatkan kinerja guru. Item instrumen tersebut menjelaskan kisi-kisi sebagai berikut: 1) Komunikasi guru dengan teman sejawat dalam kepanitiaan, 2) Komunikasi dengan kepala sekolah menyampaikan kesulitan, 3) Komunikasi dengan siswa tentang informasi yang disampaikan, 4) Komunikasi dengan siswa tentang penjelasan guru, 5) Komunikasi dengan kepala sekolah untuk mengembangkan diri.

Berdasarkan hasil analisis data disimpulkan bahwa kemampuan komunikasi guru secara signifikan berhubungan positif terhadap kinerja guru dengan nilai kontribusi sebesar 8%. Ini menunjukkan bahwa kemampuan kepala sekolah dalam manajemen guru memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja guru SD Muhammadiyah Kota Yogyakarta. Jika guru dengan kemampuan komunikasinya yang baik, maka akan mendukung hubungan baik dengan pihak-pihak yang menunjang tugas dan kewajibannya, sehingga kinerjanya meningkat.

Ini sejalan dengan pendapat Robbins (2006:310-311) bahwa komunikasi berfungsi kendali, komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara, setiap organisasi mempunyai wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan. Begitu juga disekolah sedikit banyak pengaruh kendali kinerja guru dipengaruhi oleh faktor komunikasi ini. Kemampuan komunikasi guru dalam berhubungan dengan banyak pihak menjadikan guru mempunyai kesempatan dan kemampuan kendali untuk mengarahkan kepada pelaksanaan tugas dan kewajibannya.

Selain itu komunikasi berfungsi sebagai motivasi, komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan bagaimana mereka bekerja baik dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika itu di bawah standar. Kemampuan motivasi ini dibuktikan oleh penelitian ini bahwa kinerja guru didukung oleh kemampuan komunikasi yang baik, jika kemampuan komunikasi guru baik akan meningkatkan motivasi untuk memperbaiki atau menghindari hal yang tidak penting. Dengan kemampuan komunikasi yang baik juga akan menjadikan guru tahu tentang kelemahan dan kekurangan guru dalam kinerja sehingga berupaya meningkatkan kinerjanya.

Fungsi selanjutnya komunikasi berfungsi pengungkapan emosional, bagi banyak karyawan kelompok kerja mereka merupakan sumber utama untuk interaksi sosial, komunikasi yang terjadi di dalam kelompok itu merupakan mekanisme fundamental dengan mana anggota-anggota menunjukkan kekecewaan dan rasa puas mereka oleh karena itu komunikasi menyiarkan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial. Kemampuan komunikasi guru untuk menunjukkan kepuasan dan ketidakpuasan maka akan mempengaruhi kenyamanan guru dalam bekerja. Jika guru mampu mengungkapkan emosi dan tingkat kepuasan sehingga akan memberikan kelancaran pelaksanaan tugas dan kewajiban guru, dan kinerjanya akan meningkat.

Fungsi yang terakhir informasi, komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenai dan menilai pilihan-pilihan alternatif. Guru yang kemampuan komunikasinya baik berarti mempunyai akses informasi yang baik dan kaya. Informasi ini bisa menggunakannya untuk mengambil keputusan yang baik. Dengan kemampuan mengakses infor-

masi yang semakin baik akan menunjang pembuatan keputusan yang tepat dan dan berpihak pada kinerja guru.

Hasil analisis deskriptif hubungan manajemen guru dengan kinerja guru SD Muhammadiyah di Kota Yogyakarta menunjukkan adanya sebaran yang sangat variatif. Perolehan skor manajemen guru yang dibandingkan dengan skor maksimal kemudian diperoleh persentase secara keseluruhan masuk dalam kategori baik. Ini menunjukkan bahwa kepala sekolah mempunyai kemampuan manajemen guru yang baik.

Berikut ini adalah item manajemen guru dengan skor terendah, ini bisa menjadi dasar untuk meningkatkan kinerja guru. item instrumen tersebut menjelaskan kisi-kisi sebagai berikut: 1) Kepala sekolah dalam menerapkan disiplin, 2) Kepala sekolah membatasi kegiatan guru, 3) Supervisi kepala sekolah berdasar hubungan kedekatan, 4) Kepala sekolah melakukan supervisi secara rutin, 5) Kepala sekolah melibatkan guru dalam pengambilan keputusan. Ini menjadi perhatian bagi kepala sekolah untuk meningkatkan kemampuan manajerialnya khususnya manajemen guru untuk menunjang kinerja guru.

Berdasarkan hasil analisis data disimpulkan bahwa manajemen guru secara signifikan berhubungan positif terhadap kinerja guru dengan nilai kontribusi sebesar 20,2%. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan kepala sekolah dalam manajemen guru memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja guru SD Muhammadiyah Kota Yogyakarta. Jika kepala sekolah melakukan manajemen guru dengan baik perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut. Maka akan akan mendorong guru untuk meningkatkan kinerjanya.

Ini didukung oleh pendapat Wahjosumidjo (2008:204) bahwa penyelenggaraan pendidikan yang harus dibina secara terus menerus oleh kepala sekolah salah

satunya mencakup pengajaran dan sumber daya manusia. Penyelenggaraan pendidikan di dalamnya termasuk pengelolaan guru, ini menunjukkan pengelolaan guru menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Jadi penyelenggaraan pendidikan akan sangat tergantung kepada kepala sekolah dalam mengelola dan membina sumber daya manusianya khususnya guru. Hal ini sesuai dengan Wherther dan Davis (2008: 10) bahwa: *“the purpose of human resources management is to improve the productive contribution of people to the organization in an ethical and socially responsible way”*. “Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi produktivitas orang untuk organisasi dengan cara yang etis dan bertanggung jawab secara sosial”. Ini sejalan dengan konteks sekolah bahwa tujuan pengelolaan sumber daya di sekolah khususnya guru adalah meningkatkan produktivitas guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Bagaimanapun manajemen guru yang dilakukan kepala sekolah harus mengarahkan pada peningkatan produktivitas guru yaitu segala tugas dan kewajiban guru yang disebut kinerja guru.

Kegiatan yang dilakukan kepala sekolah yang bersifat membina guru perlu diorientasikan untuk meningkatkan kinerja guru.

Aktifitas kepala sekolah dalam rangka memberikan pembinaan bagi para guru antara lain terjelma dalam bentuk memberi perintah, membimbing dan mempengaruhi kelompok kerja guru atau guru secara personal dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien (Danim, 1994:205). Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen guru yang dilakukan kepala sekolah sudah menunjukkan bahwa kepala sekolah melakukan pembinaan dengan baik untuk meningkatkan kinerja guru.

Barnett & McCormick (2004:94) meneliti tentang *“leadership and individual principal-teacher relationship in school”*, pe-

nelitian ini menganalisis kepemimpinan dengan pendekatan transformasional untuk meningkatkan pengembangan sekolah. Penelitian yang melibatkan 373 guru dengan menggunakan *multilevel analysis and structural modeling*. Hasil analisis menyimpulkan bahwa ada hubungan antara kepemimpinan dengan budaya pembelajaran di sekolah dan pentingnya hubungan secara individu antara guru dan kepala sekolah. Hasil dari penelitian ini mendukung bahwa dalam manajemen guru kepala sekolah harus mempunyai hubungan baik dengan guru.

Hasil analisis deskriptif skor kinerja guru SD Muhammadiyah di Kota Yogyakarta menunjukkan adanya sebaran yang sangat variatif. Perolehan skor manajemen guru yang dibandingkan dengan skor maksimal kemudian diperoleh persentase secara keseluruhan masuk dalam kategori baik. Ini menunjukkan bahwa guru-guru mempunyai kinerja yang baik dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban profesinya.

Berikut ini adalah item manajemen guru dengan skor terendah, ini bisa menjadi dasar untuk meningkatkan kinerja guru. Item instrumen tersebut menjelaskan kisi-kisi sebagai berikut: 1) Pelaksanaan pembelajaran siswa harus tenang dan mendengarkan, 2) Pelaksanaan pembelajaran penanganan ABK, 3) Landasan pendidikan, penggunaan teknik komunikasi yang baik, 4) Penilaian pembelajaran berbasis kompetensi, 5) Analisis butir soal evaluasi. Hal ini yang perlu diperhatikan oleh guru untuk meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan hasil analisis data disimpulkan bahwa motivasi kerja, kemampuan komunikasi guru dan manajemen guru mampu menjelaskan *variability* (variabilitas) variabel kinerja guru sebesar 43,0%. Dari hasil analisis ini menunjung ketiga variabel baik motivasi kerja guru, kemampuan komunikasi guru dan manajemen guru mempunyai kontribusi yang besar terhadap kinerja guru. Motivasi

kerja yang kuat dari guru ditambah dengan kemampuan komunikasi guru yang baik, dan didukung dengan kemampuan kepala sekolah dalam manajemen guru akan meningkatkan kinerja guru. Kinerja guru dipengaruhi juga oleh faktor internal organisasi, faktor eksternal, dan faktor internal individu.

Dalam penelitian ini variabel motivasi kerja dan kemampuan komunikasi masuk dalam faktor internal individu, yaitu faktor bawaan dalam diri individu yang ia bawa sejak lahir ataupun ia peroleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor ini yaitu: bakat, sifat pribadi, kreativitas, pengetahuan dan keterampilan, kompetensi, pengalaman kerja, keadaan fisik, dan kejiwaan. Motivasi kerja masuk dalam kondisi psikologis atau kejiwaan guru masing-masing. Bisa disimpulkan bahwa semakin guru mempunyai pribadi yang mantap dengan motivasi kerjanya yang baik maka akan meningkatkan kinerja guru tersebut.

Kemampuan komunikasi guru masuk dalam keterampilan guru dan juga kompetensi yang harus dimiliki guru sebagai pekerjaan profesional. Ketika seseorang mempunyai kompetensi dan keterampilan yang mendukung kerjanya maka akan mendorong pencapaian kinerja yang maksimal.

Manajemen guru adalah faktor internal organisasi, hal-hal di dalam lingkungan organisasi yang bisa mendukung atau menghambat kinerja pegawai, yaitu: visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan, bahan mentah, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kepemimpinan, modal, budaya organisasi, iklim organisasi, teman sekerja. Manajemen guru masuk dalam kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya manusia. Kemampuan kepala sekolah dalam mengembangkan guru akan sangat menunjang guru dalam memenuhi kebutuhan dan tuntutan kerjanya. Semakin kepala sekolah melakukan kepemimpinan yang berpihak pada kepentingan guru

maka akan meningkatkan kinerja guru.

Penelitian mengenai pembinaan sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja guru telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya, diantara yang dilakukan oleh Kose (2009:54) yang meneliti tentang "*The principal's Role in professional Development for Social Justice An Empirically-Based Transformative Framework*". Penelitian yang melibatkan 40 orang kepala sekolah dan guru dengan menggunakan teknik wawancara. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa ada lima faktor yang berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam mengoptimalkan pembelajaran yang profesional, yaitu: transformasi visi (*transformative visionary*), transformasi pembelajaran pemimpin (*transformative learning leader*), transformasi struktural pemimpin (*transformative structural leader*), transformasi budaya pemimpin (*transformative cultural leader*), and transformasi politik pemimpin (*transformative political leader*). Hal ini menegaskan bahwa kepala sekolah mempunyai peranan yang besar terhadap kinerja yang dimiliki oleh seorang guru.

SIMPULAN

Berdasarkan uji hipotesis penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja guru dengan kinerja guru di SD Muhammadiyah Kota Yogyakarta. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja guru maka akan semakin meningkatkan kinerja guru, 2) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kemampuan komunikasi guru dengan kinerja guru di SD Muhammadiyah Kota Yogyakarta. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja guru maka semakin meningkatkan kinerja guru, 3) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara manajemen guru dengan kinerja guru di SD Muhammadiyah Kota Yogyakarta. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja guru maka semakin meningkatkan kinerja guru,

4) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja, kemampuan komunikasi guru, dan manajemen guru dengan kinerja guru SD Muhammadiyah di Kota Yogyakarta. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, kemampuan komunikasi guru, dan manajemen guru maka semakin meningkatkan kinerja guru.

Saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut: 1) Guru diharapkan meningkatkan kinerja gurunya melalui peningkatan motivasi kerja, peningkatan kemampuan komunikasi yang dimilikinya, 2) Kepala sekolah diharapkan mendukung peningkatan kinerja guru melalui manajemen yang dilakukan di sekolah, 3) Warga sekolah harus bersama-sama meningkatkan kinerja guru dengan berdasarkan motivasi kerja yang dimiliki oleh guru. Semua warga sekolah harus selalu peduli terhadap masalah yang dihadapi sekolah, melakukan evaluasi diri untuk menilai apa yang telah diberikan kepada sekolah, meningkatkan minat terhadap pekerjaan atau iklim pembelajaran, sehingga guru bersedia untuk tetap belajar atau bekerja di luar jam sekolah, dan mengerjakan tugas dengan jujur dan memperoleh hasil kerja yang optimal, 4) Pimpinan Daerah Muhammadiyah diharapkan memantau kinerja guru di kota Yogyakarta dan berusaha meningkatkan kinerja guru terutama dalam tertib administrasi, peningkatan komunikasi dalam pendidikan, evaluasi dan analisis instrumen evaluasi pembelajaran. Pimpinan daerah Muhammadiyah diharapkan memfasilitasi atau mengadakan pelatihan tentang komunikasi pendidikan, administrasi pendidikan, evaluasi dan analisis instrumen pembelajaran, 5) Dinas pendidikan diharapkan mampu bekerja sama dengan Pimpinan Daerah Muhammadiyah untuk meningkatkan kualitas pendidikan di kota Yogyakarta terutama dalam hal peningkatan sumber daya manusia sekolah baik memberikan fasilitas,

ataupun memberikan ruang aktualisasi sehingga guru khususnya mampu mengembangkan diri menjadi guru berprestasi, 6) Masyarakat secara luas dan komite sekolah sebagai bagian dari sistem yang memantau mutu sekolah diharapkan lebih apresiatif dan memantau mutu sekolah. Masyarakat dan komite sekolah diharapkan memberikan dorongan dan masukan untuk kritik dan saran yang membangun untuk guru. Masyarakat dan komite sekolah juga diharapkan mampu membantu guru untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya sehingga guru akan merasa nyaman dan optimal dalam bekerja

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2000). *The Art of HRD: Mana-ging People*. New Delhi: Crest Publishing House.
- Barnett, K. & Cormick J. M. (2004). Leadership and Individual Principal-teacher Relationships in Schools. *Education Administration Quarterly*, 40, 406-434p.
- Bush, T. 2008. *Leadership and Management Development*. London: Sage publications Inc.
- Dana, P. L. & Powell, R. G. (2010). *Classroom Communication and Diversity: Enhancing Instructional Practice (2nd ed.)*. New York: Madison Avenue.
- Danim, S. (1994). *Transformasi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Depdiknas.(2006). *Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*.
- Furqon, C. (2010). *Hakikat Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, H. (2001). *Manajemen Personalialia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hasibuan, S.P.M. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kose, B. W. (2009) The principal's Role in Professional Development for Social Justice an Empirically Based Transformative Framework. *Urban Education*, 44, 628-66p.

- Kountur, R. (2007). *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis* (Edisi Revisi), Jakarta: PPM.
- Leonard, M. P. (2008). *Assessing for Learning: Building a Sustainable Commitment Across the Institution*. Virginia: Stylus Publishing.
- Lunenberg, F.C., & Ornstein, A. C. (2000). *Educational Administration: Concept and Practices*. (3rd ed.). New York: Wadsworth.
- Miner, J. B., (1988). *Organizational behavior: performance and productivity*. New York: Random House Business Divisio.
- Nawawi, H. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. (Terjemahan Benyamin Molan). New Jersey: Prentice-Hall.
- School Human Resource. (2013). *School Human Resources*. Artikel diambil pada tanggal 15 Juli 2013, dari <http://www.lambreth.gov.uk./services/educationlearning.htm>
- Sukanto, H., & Handoko, H. (2001). *Oganisasi Perusahaan Teori Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta: BPFE.
- Timpe, S. (2008). *Effective Teachers in Primary Schools*. (2nd ed.). New York: Continum International Publishing Group.
- Usman, H. (2009). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: FPTK IKIP Yogyakarta.
- Wahjosumidjo. (2008). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Wherther & Davis. (2008). Use of a Social and Character Development Program to Prevent Substance Use, Violence Behaviour, and Sexual Activity Among Elementary-School Student in Hawaii. *American Journal of Public Health*, 99, 1439p.