

KINERJA GURU SEJARAH: STUDI KAUSAL PADA GURU-GURU SEJARAH SMA DI KOTA SEMARANG

Suwito Eko Pramono

Jurusan Sejarah Universitas Negeri Semarang

suwitoeokop@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to understand the direct effect of organizational cultures towards performance, leadership towards performance, motivation towards performance, organizational cultures towards motivation, and leadership towards motivation. The sample of those research was 60 history teachers randomly selected. Data collection is carried out with instruments that have been tested for validity and reliability empirically. Data were analyzed with path analysis techniques. The analysis of the results has been obtained the path coefficient, that is $\rho_{41} = 0.226$; $\rho_{42} = 0.368$; $\rho_{43} = 0.337$; $\rho_{31} = 0.330$, and $\rho_{32} = 0.570$. The result of significance test for each path coefficient is obtained at the price of 2,386 t; 3,510; 3,466; 3,544, and 6,124. While price t_{table} on a 0.05 is 1,986. Based on the statistical analysis can be concluded that: (1) there is a direct influence of organizational culture towards performance, (2) there is a direct effect of leadership towards performance, (3) there is a direct effect of motivation towards performance, (4) there is a direct influence of organizational culture towards motivation, and (5) there is a direct effect of leadership towards motivation.

Keywords: organizational culture, leadership, motivation, performance.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja, kepemimpinan terhadap kinerja, motivasi terhadap kinerja, budaya organisasi terhadap motivasi, dan kepemimpinan terhadap motivasi. Sampel penelitian ini berjumlah 60 orang guru sejarah yang dipilih secara random. Pengumpulan data dilaksanakan dengan instrumen yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya secara empiris. Data penelitian dianalisis dengan teknik analisis jalur. Dari hasil analisis diperoleh koefisien jalur sebagai berikut $\rho_{41} = 0,226$; $\rho_{42} = 0,368$; $\rho_{43} = 0,337$; $\rho_{31} = 0,330$; dan $\rho_{32} = 0,570$. Hasil uji signifikansi masing-masing koefisien jalur diperoleh harga t sebesar 2,386; 3,510; 3,466; 3,544; dan 6,124. Sedangkan harga t_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ sebesar 1,986. Berdasarkan hasil analisis statistik dapat ditarik simpulan sebagai berikut: (1) ada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja, (2) ada pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja, (3) ada pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja, (4) ada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi, dan (5) ada pengaruh langsung kepemimpinan terhadap motivasi.

Kata kunci: budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi, kinerja.

PENDAHULUAN

Sejarah merupakan ceritera tentang kehidupan manusia pada masa lampau yang disusun secara sistematis, kronologis, dan objektif berdasarkan bukti-bukti yang kredibel. Sejarah bukan hanya ceritera yang berkaitan dengan apa, siapa, kapan, dan di mana,

melainkan sebagai ceritera yang berusaha menjelaskan bagaimana dan mengapa peristiwa itu terjadi. Oleh karena itu, persoalan terpenting dalam penulisan sejarah adalah menjelaskan bagaimana dan mengapa peristiwa itu terjadi sehingga dapat memberikan bekal dalam memahami kehidupan manusia pada masa lampau. Dengan

demikian, sejarah dapat memberikan perspektif bagi peserta didik dalam memahami dan memecahkan masalah-masalah kehidupan masyarakat, bangsa, dan negara sehingga pada akhirnya dapat berperan aktif dalam pembangunan kehidupan masa kini dan akan datang yang lebih baik.

Peranan dan fungsi sejarah dapat digali dari hakikat, konsep-konsep, hubungan antara masa kini dan masa lampau, maupun kegunaan sejarah. Pada hakikatnya, sejarah adalah ceritera masa lampau yang penuh arti, *the past of the meaningful* (Renier, 1963). Sejarah bukan hanya kumpulan fakta-fakta, melainkan merupakan hasil interpretasi berdasarkan metode yang dapat dipertanggungjawabkan secara logis dan objektif. Sejarah adalah hubungan antara masa lampau dan masa kini, '*... unending dialogue between the present and the past*' (Carr, 1973). Sejarah sebagai peristiwa masa lampau memiliki arti yang strategis bagi kehidupan manusia pada masa kini dan akan datang, terutama apabila dikaitkan dengan guna edukatif, inspiratif, dan rekreatif sejarah (Kartodirdjo, 1968: 8). Bahkan, pada zaman modern seperti sekarang yang ditandai dengan teknologi informasi dan komunikasi sebagai piranti kehidupan manusia, sejarah tidak akan kehilangan fungsinya (Meulsen, 1987).

Kontribusi sejarah dalam peningkatan penguasaan pengetahuan dan keterampilan fungsional maupun pengembangan sikap dan kepribadian profesional tidak perlu diragukan. Pola-pola kehidupan masyarakat, nilai-nilai kebudayaan dan peradaban, perubahan, dan dinamika kehidupan pada masa lampau merupakan pengetahuan yang penting dalam kehidupan masa kini dan yang akan datang. Apa yang terjadi pada masa lampau dapat memberikan inspirasi kepada seseorang dalam menentukan pilihan-pilihan yang harus di-

lakukan guna mencapai tujuan hidupnya. Bahkan, seseorang dapat mengambil keputusan yang tepat berdasarkan pengalaman masa lampunya. Oleh karena itu, sejarah bukan ceritera biasa karena di dalamnya terdapat makna yang sangat berarti bagi kehidupan manusia. Seseorang yang tidak memahami sejarah ibarat seseorang yang membaca roman bagian akhirnya karena hanya tahu *happy end*-nya, tetapi tidak mengetahui intriknya.

Apapun persoalan dan alasannya, ada kecenderungan bahwa peserta didik tidak dapat memahami hakikat, konsep, atau kegunaan sejarah secara tepat apabila tidak mendapat bantuan yang optimal dari para guru. Oleh karena itu, kinerja guru merupakan salah satu determinan keberhasilan pembelajaran sejarah. Kemampuan guru sejarah dalam menyusun perencanaan, pengembangan perangkat, pengelolaan proses pembelajaran, menciptakan interaksi edukatif antara peserta didik dengan guru dan sumber belajar, serta alat evaluasi dan pelaksanaannya merupakan aspek-aspek penting untuk melihat kinerja guru. Faktor-faktor internal lain yang tidak dapat diabaikan untuk melihat kinerja guru sejarah adalah motivasi, kepuasan, stres, kesejahteraan, serta pelaksanaan regulasi dan etika.

Secara eksternal, kinerja guru dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti budaya sekolah, iklim akademik, suasana kerja, sarana dan prasarana pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah, dukungan teman sejawat, mutu dan potensi peserta didik, biaya pendidikan, partisipasi masyarakat. Secara konseptual, masing-masing faktor memiliki kekuatan yang tidak sama dalam mempengaruhi kinerja seseorang. Kadang-kadang, faktor internal memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja guru dan sebaliknya. Berkaitan dengan kenyataan tersebut, maka kajian ini di-

batasi pada pengaruh budaya sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi terhadap kinerja para guru sejarah SMA di Kota Semarang. Pembatasan ini sesuai dengan pengertian kinerja yang berkaitan dengan perilaku, kebiasaan, proses maupun hasil atau produknya.

Kinerja diartikan sebagai suatu kegiatan yang dilakukan individu atau kelompok yang diperuntukan bagi individu atau kelompok lain (Schechner, 1994: 30). Pengertian kinerja yang lain menyebutkan bahwa secara formal kinerja (prestasi kerja) adalah kesatuan nilai dari perilaku tenaga kerja yang memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik secara positif maupun negatif (Colquitt, LePine, dan Wesson, 2009: 37). Sedang Luthans (1995: 212) menyebutkan kinerja adalah sesuatu yang terkait dengan hasil perilaku seseorang atau kelompok dan biasanya berkenaan dengan kuantitas atau kualitas barang atau jasa tertentu. Pengertian kinerja yang lebih komprehensif menyebutkan bahwa kinerja diartikan sebagai perkalian antara kemampuan, keterampilan, motivasi, pengetahuan dalam menyelesaikan tugas, dan kondisi-kondisi yang memudahkan atau menghambat kinerja seseorang (Campbell dan Pritchard, 1976: 65).

Pengukuran kinerja dapat dilakukan berdasarkan 3 (tiga) dimensi (Colquitt, LePine, dan Wesson (2009). *Pertama, task performance* yaitu perilaku pegawai yang secara langsung berperan dalam transformasi sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan tertentu. Dimensi ini dapat dibedakan menjadi *routine task performance* dan *adaptive task performance*. *Kedua, citizenship behavior* yaitu perilaku pegawai yang dapat memberikan kontribusi pada perbaikan kualitas organisasi. Dimensi ini dibedakan menjadi *interpersonal citizenship behavior* dan *organizational citizenship*

behavior.

Ketiga, *counterproductive behavior* yaitu perilaku pegawai yang sengaja diarahkan untuk merintanginya tujuan organisasi. Perilaku ini tidak terjadi secara tiba-tiba dan biasanya dilakukan dengan penuh kesadaran. Dimensi ini dapat dibedakan menjadi 3 (tiga), yaitu: (1) *property deviance* yang mengarah pada perilaku untuk merusak aset organisasi seperti sabotase atau pencurian; (2) *production deviance* yang mengarah pada upaya untuk mereduksi efisiensi hasil kerja seperti pemborosan materi atau waktu; (3) *political deviance* yang mengarah pada upaya untuk mempengaruhi individu-individu dalam organisasi agar tidak memberikan keuntungan yang berarti bagi organisasi seperti menyebarluaskan informasi yang tidak benar sehingga merusak kesehatan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil unjuk kemampuan dan keterampilan seseorang guru dalam menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan tujuan pendidikan. Apabila dianalisis, kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal seperti motivasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan. Semakin baik kondisi faktor-faktor itu, maka semakin tinggi kinerja para guru.

Motivasi merupakan aspek psikologis dan fisiologis yang menggerakkan seseorang untuk melakukan aktifitas guna mencapai tujuan. Oleh karena itu, perkembangan motivasi pada setiap orang hampir selalu berbeda karena adanya *intrinsic motivation* dan *extrinsic motivation*. Sungguh pun demikian, motivasi merupakan sesuatu yang konstan, tidak pernah berakhir, berubah-ubah, dan kompleks. Kenyataan itulah yang menyebabkan teori motivasi sangat dibutuhkan (Lahey, 2002: 280).

Motivasi dapat diartikan sebagai tenaga penggerak pada seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan (Beck, 1990: 21). Motivasi tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dari tingkah laku individu. Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling* terhadap suatu tujuan. Motivasi tidak dapat muncul secara langsung, tetapi harus melalui tahapan yang sistematis. Sekurang-kurangnya, ada tiga tahap berkembangnya motivasi, yaitu: (i) rangsangan; (ii) rasa atau *feelling*, afeksi, emosi untuk bertindak; dan (iii) perubahan energi pada diri individu.

Robbins (2001: 192) mendefinisikan motivasi sebagai keinginan untuk mengeluarkan upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, baik yang lemah maupun yang kuat. Dalam buku yang lain, Robbins (2003: 155) menyebutkan bahwa motivasi merupakan proses yang melibatkan intensitas, arah, dan kegigihan seseorang dalam mencapai tujuan. Intensitas berhubungan dengan seberapa kuat seseorang mencoba. Arah menunjuk pada kualitas usaha yang dilakukan. Sementara, kegigihan merupakan ukuran seberapa lama seseorang dapat memelihara usahanya.

Sejalan dengan pemikiran di atas, Luthans (2002: 249) menyebutkan bahwa motivasi merupakan hasil interaksi antara kebutuhan, dorongan, dan insentif. Kebutuhan tercipta ketika terjadi ketidakseimbangan psikologis dan fisiologis, dorongan tercipta untuk memenuhi kebutuhan, dan insentif merupakan sesuatu yang dapat memenuhi kebutuhan dan mempengaruhi dorongan. Dengan demikian, interaksi antara kebutuhan, dorongan, insentif dapat merubah energi seseorang menjadi motivasi. Motivasi merupakan pertimbangan kritis karena sebagian besar kinerja merupakan fungsi dari dua

aspek, yakni motivasi dan kemampuan.

Teori-teori tentang motivasi, di antaranya: (1) *expectancy theory*, (2) *goal setting theory*, dan (3) *equity theory* (Colquitt, LePine, dan Wesson, 2009: 180-192). Teori ekspektansi mengatakan bahwa perilaku seorang pegawai diarahkan pada suatu yang menyenangkan dan menjauhi hal-hal yang tidak menyenangkan. *Expectancy* melambangkan suatu kepercayaan bahwa melakukan sesuatu secara maksimal akan menentukan keberhasilan. Teori *goal setting* memandang tujuan sebagai pengendara utama dari intensitas dan ketekunan usaha. Tujuan didefinisikan sebagai sasaran dan maksud dari suatu tindakan yang merujuk pada perolehan standar keahlian khusus, dalam batas waktu tertentu.

Teori *equity* memperkenalkan bahwa motivasi tidak hanya bergantung pada keyakinan diri terhadap sesuatu dan lingkungan, tetapi juga apa yang terjadi pada diri orang lain. Teori ini menyarankan bahwa menciptakan model hadiah yang berkeadilan dapat meningkatkan kinerja seseorang. Dengan membandingkan antara hasil dan input atau dengan rasio dari beberapa perbandingan dengan yang lain. Hasil kerja dapat dilihat dari keseimbangan atau ketidakseimbangan antara input dan hasil sehingga dapat diketahui bahwa hasil lebih kuat dari input atau sebaliknya.

Berdasarkan beberapa konsep teori di atas, maka dirumuskan bahwa motivasi adalah perubahan energi pada seseorang sebagai sumber kekuatan dalam melaksanakan tugas atau tanggung jawabnya sehingga tujuan yang diinginkan dapat tercapai secara optimal. Beberapa hal yang menarik untuk dikritisi karena motivasi berkaitan erat dengan usaha, tujuan, dan kebutuhan. Usaha menunjuk pada intensitas, tujuan menunjuk pada arah, dan kebutuhan

menunjuk pada keadaan internal. Kenyataan ini sesuai dengan pandangan Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2006: 132) bahwa motivasi berpengaruh secara langsung terhadap perilaku, berbuat atau tidak berbuat, usaha, atau kinerja.

Budaya organisasi dapat menentukan efisiensi dan efektifitas kinerja suatu organisasi. Bahkan, budaya organisasi dapat menjadi landasan pola hubungan antara sesama anggota organisasi sehingga pada akhirnya membentuk pola kinerja organisasi. Argumen ini sejalan dengan pemikiran Simon (1997: 47) bahwa efisiensi dan efektifitas suatu organisasi akan terwujud manakala tercipta *equilibrium*, yaitu keseimbangan antara *enducement* dari organisasi dan *contribution* dari para anggotanya.

Kreitner (1999: 110) menyebutkan budaya sebagai nilai-nilai atau asumsi dasar untuk berpikir, bertindak, dan merasakan hal-hal yang berhubungan dengan seseorang. Sadar atau tidak, perilaku seseorang hampir selalu didasarkan pada norma, nilai, dan etika yang diyakini dan berlaku dalam kehidupan masyarakat. Bentuk budaya bisa eksplisit maupun implisit dari setiap perilaku dan diwujudkan dalam simbol, sebagai hasil ciptaan manusia. Inti utama dari budaya terdiri dari ide tradisional (turun temurun dan terseleksi), terutama dalam bentuk nilai yang menyertainya (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 2006: 76).

Budaya organisasi dapat di-eksplisitkan dalam bentuk aturan tertulis atau kebiasaan-kebiasaan dalam berpikir, bersikap, dan berperilaku para anggota organisasi. Stoner dan Freeman (1994: 537) mengatakan bahwa budaya adalah perangkat pemahaman yang penting (sering tidak dinyatakan) yang dimiliki secara bersama oleh seluruh anggota. Sedangkan budaya organisasi

berkenaan dengan nilai-nilai, kepercayaan, tradisi, filsafat, hukum yang berasal dari para anggota organisasi (Gatewood, Taylor, dan Farrel, 1994: 26).

Tipologi budaya organisasi dapat dilihat dari 2 (dua) dimensi, yaitu *solidarity* dan *sociability*. Solidaritas adalah suatu keadaan di mana para anggota organisasi memiliki kesamaan dalam berpikir, bersikap, dan berperilaku. Sosialitas adalah suatu keadaan di mana anggota organisasi berperilaku ramah antara sesamanya. Dengan demikian, budaya sekolah adalah seperangkat nilai, norma, aturan, dan keyakinan yang dirasakan bersama dan telah menjadi ciri atau sifat kebiasaan berpikir, bersikap, dan berperilaku warga sekolah dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Dengan demikian, budaya sekolah berpengaruh langsung terhadap motivasi dan kinerja para guru sejarah.

Kepala sekolah adalah pengambil keputusan dan penentu kebijakan tertinggi dalam pengelolaan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola sumber daya manusia, mengelola organisasi, dan mengelola perubahan (Beverard dan Morris, 1996: 3). Dengan demikian, pengangkatan kepala sekolah bukan sekedar untuk memenuhi persyaratan administratif, melainkan dapat mewujudkan peran dan fungsi sekolah dalam memberikan layanan pendidikan yang semakin merata, bermutu, relevan, dan akuntabel.

Banyak definisi kepemimpinan yang telah dirumuskan para ahli, di mana masing-masing definisi memiliki kelebihan dan kekurangannya. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi seseorang atau suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan (Robbins, 1998: 3). Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi

(Kartono, 2003: 49). Menurut Jacobs dan Jacques, kepemimpinan sebagai sebuah proses untuk memberi pengarahan yang berarti (bermakna) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan usaha yang diinginkan guna mencapai tujuan organisasi atau pribadi (Yulk, 1994: 2).

Secara umum dapat dikatakan bahwa aktifitas kepemimpinan seseorang cenderung berbeda satu sama lainnya. Perbedaan-perbedaan tersebut kemudian dikenal sebagai perilaku atau gaya kepemimpinan (Siagian, 2003: 27). Colquitt, Lepine, dan Wesson (2009: 441) bahwa kepemimpinan adalah penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas-aktivitas para pengikut terhadap pencapaian tujuan. Dalam konteks ini, kekuasaan diartikan sebagai kekuatan mempengaruhi perilaku orang lain dan menolak pengaruh yang tidak diinginkan sebagai balasannya. Sementara itu, pengaruh diartikan sebagai ksetiaan seseorang karena sangat bergantung pada kemampuan pimpinan.

Berdasarkan berbagai pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu cara penggunaan kekuasaan dan kemampuan untuk mempengaruhi, membina, dan mengarahkan para anggota atau bawahan dalam memanfaatkan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Secara konseptual, kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap motivasi dan kinerja para guru sejarah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pertimbangan: (1) survey memungkinkan kajian dapat dilakukan secara luas melalui analisis

kausal, (2) survei kausal memungkinkan dilakukannya pengukuran derajat pengaruh variabel-variabel eksogen terhadap variabel endogen, dan (3) data dapat dianalisis secara cepat dan tepat dengan menggunakan teknik analisis statistik (Kerlinger dan Lee, 2000: 599). Di samping itu, penelitian survei dapat digunakan untuk menganalisis populasi besar maupun kecil dengan mengkaji dan menyeleksi sampel penelitian.

Populasi penelitian ini adalah guru-guru Sejarah SMA di Kota Semarang. Sampel penelitian berjumlah 60 orang guru yang ditarik secara random. Variabel penelitian terdiri dari kepemimpinan kepala sekolah (X_1), budaya sekolah (X_2), motivasi (X_3), dan kinerja guru sejarah (X_4). Alat pengumpul data penelitian ini adalah angket. Sebelum digunakan, angket tersebut telah dikonsultasikan dengan Prof. Dr. Djaali dan Prof. Dr. Abdullah Thamrin, M.Pd., M.M. untuk mendapatkan justifikasi logis. Di samping itu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas angket secara empiris (Ary, Jacobs, dan Razavieh, 1985).

Untuk mengetahui pengaruh langsung masing-masing variabel-variabel endogen terhadap variabel-variabel eksogen, maka digunakan teknik analisis jalur (Sitepu, 1994). Di samping itu, dilakukan uji kesesuaian model atas dasar hasil perhitungan *goodness of fit model*. Sebelum uji hipotesis dilaksanakan, terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan untuk mengetahui normalitas dan linieritas data penelitian. Apabila data penelitian berdistribusi normal dan linier, maka secara metodologis analisis jalur dapat dilanjutkan.

Secara konseptual dapat disusun hipotesis bahwa kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja guru sejarah SMA di Kota Semarang. Konsep ini harus dibuktikan secara em-

Tabel 1. Rangkuman Hasil Analisis Jalur dan Uji Signifikansi Koefisien Jalur

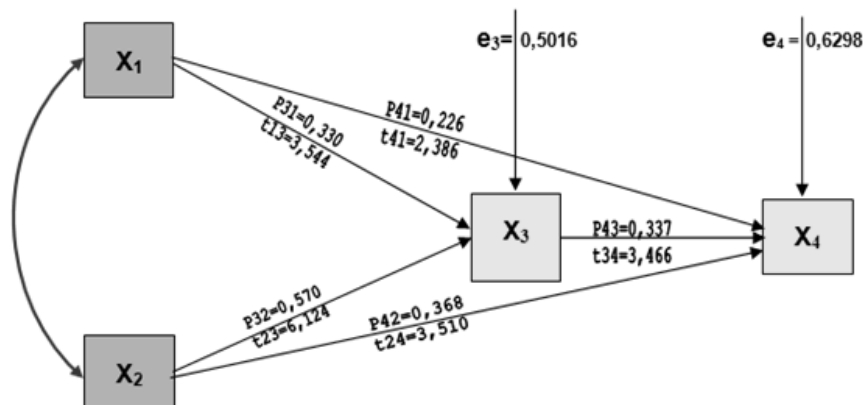
Hipotesis Teoritik	Hipotesis Statistik	ρ_{yi}	t_{hitung}	t_{tabel}		Simpulan
				$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$	
X_1 berpengaruh langsung positif terhadap X_4	$H_0: \rho_{41} \leq 0$ $H_1: \rho_{41} > 0$	$\rho_{41} = 0,226$	2,386	1,986	2,643	H_0 ditolak
X_2 berpengaruh langsung positif terhadap X_4	$H_0: \rho_{42} \leq 0$ $H_1: \rho_{42} > 0$	$\rho_{42} = 0,368$	3,510*	1,986	2,643	H_0 ditolak
X_3 berpengaruh langsung positif terhadap X_4	$H_0: \rho_{43} \leq 0$ $H_1: \rho_{43} > 0$	$\rho_{43} = 0,337$	3,466*	1,986	2,643	H_0 ditolak
X_1 berpengaruh langsung positif terhadap X_3	$H_0: \rho_{31} \leq 0$ $H_1: \rho_{31} > 0$	$\rho_{31} = 0,330$	3,544*	1,986	2,643	H_0 ditolak
X_2 berpengaruh langsung positif terhadap X_3	$H_0: \rho_{32} \leq 0$ $H_1: \rho_{32} > 0$	$\rho_{32} = 0,570$	6,124*	1,986	2,643	H_0 ditolak

pirik melalui penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil uji normalitas dan uji linieritas, dapat diketahui bahwa data penelitian ini berdistribusi normal dan linier. Dengan demikian, analisis jalur untuk menguji hipotesis penelitian dapat dilanjutkan. Analisis jalur dilaksanakan dengan menggunakan pro-

gram aplikasi SPSS versi 16.0. Adapun hasil analisis jalur yang berupa koefisien jalur masing-masing variabel eksogen dan variabel endogen maupun hasil uji signifikansi koefisien jalur yang berupa t_{hitung} selengkapnya dirangkum dalam tabel 1. Apabila masing-masing koefisien jalur dan harga t_{hitung} dimasukkan ke dalam model hipotetik, maka diperoleh model empiris seperti di bawah ini.



Gambar 1. Model Jalur Empiris

Berdasarkan hasil perhitungan uji kesesuaian model diperoleh harga *Chi-Square* = 0 dan *P-value* = 1,0. Hasil perhitungan *goodness of fit model* melalui aplikasi program LISREL memberikan kesimpulan bahwa: *The model is saturated, the Fit is perfect*. Dengan demikian, model yang diusulkan secara meyakinkan *fit* dengan data empiris sehingga dapat digunakan untuk membuat generalisasi pengaruh langsung dan tidak langsung variabel eksogen terhadap endogen.

Kesimpulan di atas diperkuat dengan hasil perhitungan beberapa indeks seperti disajikan dalam tabel 2 di bawah ini.

Hasil uji hipotesis di atas menunjukkan bahwa temuan-temuan yang diperoleh dalam penelitian dapat memperkuat teori-teori yang dipergunakan sebagai landasan penyusunan hipotesis. Dalam berbagai teori behavior disebutkan bahwa tujuan pembentukan organisasi adalah untuk mencapai tujuan bersama yang lebih efektif dan efisien. Artinya, untuk mencapai tujuan sekolah atau pendidikan, maka setiap sekolah harus berusaha agar tercipta kinerja yang tinggi (*high performance*). Untuk itu, kinerja para guru (termasuk guru sejarah) merupakan determinan yang paling menentukan karena indikator utama keberhasilan sekolah atau pendidikan adalah prestasi yang dicapai peserta didiknya.

Pemikiran di atas sesuai dengan kenyataan bahwa prestasi peserta didik lebih banyak ditentukan oleh efektivitas

dan efisiensi kinerja akademik yang mencakup proses pembelajaran beserta perencanaannya. Bahkan, suatu sekolah dapat menjadi lembaga pendidikan yang favorit apabila peserta didiknya memiliki prestasi yang tinggi. Sekolah yang favorit atau berprestasi dapat dilihat dari berbagai indikator seperti sebagian besar lulusannya diterima di perguruan tinggi favorit, nilai ujian nasional para siswanya di atas rata-rata, presentase kelulusannya sangat tinggi, para siswanya memiliki keunggulan atau prestasi di berbagai kompetisi.

Terlepas dari berbagai sarana dan prasarana pendidikan yang tersedia, maka peranan guru dalam prestasi sekolah atau peserta didik sangat strategis. Pendek kata semakin tinggi kinerja para guru, maka semakin besar kemungkinan sekolah atau peserta didiknya untuk mencapai prestasi yang tinggi. Oleh karena itu, pemerintah atau sekolah harus berusaha untuk mewujudkan kinerja para guru yang tinggi. Dengan demikian, harapan tercapainya prestasi sekolah atau peserta didik dapat direalisasikan secara optimal.

Kinerja para guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal seperti kemampuan, keterampilan, sikap, pengalaman, motivasi, kepuasan, stress maupun eksternal seperti budaya organisasi, iklim kerja, kepemimpinan, kompetitor, sarana dan prasarana. Colquitt, LePine, dan Wesson (2009) menyebutkan bahwa kinerja sebagai *individual outcome* dipengaruhi secara tidak

Tabel 2. Hasil Perhitungan Indeks Ketepatan Model

No.	Indeks	Nilai Standar	Nilai	Keterangan
1.	<i>Goodness Fit Index</i> (GFI)	>0,90	0,90	Model Fit
2.	<i>Norme Fit Index</i> (NFI)	>0,90	0,92	Model Fit
3.	<i>Comparative Fit Index</i> (CF1)	>0,90	0,92	Model Fit
4.	<i>Incremental Fit Index</i> (IFI)	>0,90	0,93	Model Fit

langsung oleh *organizational mechanism*, *group mechanism*, *individual characteristics*, dan dipengaruhi secara langsung oleh *individual mechanism*. Richard Schechner (1994) menyebutkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah 'ritual' atau kebiasaan sebagai bagian dari budaya organisasi (baca sekolah).

Sementara, Gibson, et.al (2006) menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya kemampuan (*ability*), harapan (*expectation*), keterampilan (*skill*), lingkungan (*environment*). Luthan (2005) menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat berfungsi sebagai pedoman atau pegangan para anggota organisasi dalam berpikir, bersikap, dan berperilaku. Pendapat yang lebih tegas dikemukakan oleh Robert Kreitner (2007) bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja. Dengan demikian, temuan penelitian yang menyebutkan bahwa budaya sekolah berpengaruh langsung positif terhadap motivasi dan kinerja sesuai dengan sebagian besar teori-teori yang dikemukakan para ahli.

Berkaitan dengan temuan penelitian di atas, maka upaya untuk menciptakan budaya sekolah yang memungkinkan semua anggota sekolah (pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik) dapat bekerja secara efektif dan efisien merupakan suatu keharusan. Budaya sekolah sebagai kebiasaan merupakan sumber energi dalam membentuk kesadaran para guru untuk melaksanakan tugas, tanggung jawab, dan kewajiban secara konsisten dan konsekuen. Kebiasaan merupakan perilaku yang didasarkan atas keikhlasan dan ketulusan sehingga dapat mempengaruhi kinerja seseorang yang optimal. Oleh karena itu, tidak berlebihan apabila budaya sekolah memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap motivasi dan kinerja dibanding-

kan dengan kontribusi kepemimpinan.

Colquitt, LePine, dan Wesson (2009) menyebutkan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja seseorang melalui berbagai faktor seperti kepuasan, motivasi, kepercayaan, keputusan. Artinya, kepemimpinan dapat mempengaruhi seseorang apabila kepemimpinan itu mendatangkan kepuasan, meningkatkan motivasi, mendapat kepercayaan, atau memberikan putusan menguntungkan bagi orang-orang yang dipimpin. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah dapat mempengaruhi motivasi maupun kinerja para guru.

Beverard dan Morris (1996) bahwa tanggung jawab seorang pemimpin adalah mengelola sumber daya manusia (*managing people*), mengelola organisasi (*managing organization*), dan mengelola perubahan (*managing change*). Sumber daya manusia sekolah harus dikelola secara efektif sehingga dapat berfungsi secara optimal untuk kepentingan sekolah itu. Secara operasional, efektivitas pengelolaan sumber daya manusia sekolah dapat dilihat dari kinerja masing-masing individu maupun kinerja sekolah secara keseluruhan.

Gary Yukl (1992) mengatakan bahwa salah fungsi kepemimpinan adalah memberi pengarahan yang berarti (bermakna) terhadap usaha kolektif agar mengakibatkan kesediaan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan usaha (bekerja) yang diinginkan guna mencapai tujuan. Robert G. Owens (1991) menjelaskan bahwa elemen penting dari kepemimpinan adalah perilaku pemimpin, perilaku bawahan, dan situasi lingkungan. Dengan demikian, temuan penelitian yang menyebutkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja dapat memperkuat teori-teori yang telah dikembangkan para ahli.

Robbins (2003) menyebutkan bahwa motivasi merupakan proses yang melibatkan intensitas, arah, dan kegigihan seseorang dalam mencapai tujuan. Intensitas berhubungan dengan seberapa kuat seseorang mencoba. Arah menunjuk pada kualitas usaha yang dilakukan. Sementara, kegigihan merupakan ukuran seberapa lama seseorang dapat memelihara usahanya. Dengan demikian, sangat tepat apabila motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja. Colquitt, LePine, dan Wesson (2009) menjelaskan pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui *expectancy theory*, *goal setting theory*, dan *equaty theory*.

Berdasarkan teori-teori yang digunakan sebagai dasar penyusunan hipotesis, maka temuan penelitian ini bukan hanya dapat diterima secara empiris, melainkan dapat dipertanggungjawabkan secara teoritis. Oleh karena itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar penentuan kebijakan pengelolaan sekolah maupun peningkatan kinerja sekolah pada umumnya, kinerja para guru pada khususnya. Apapun alasannya, kinerja para guru adalah determinan utama keberhasilan penyelenggaraan program pendidikan. Lebih-lebih, apabila dikaitkan dengan pelaksanaan kurikulum 2013 di mana para guru dituntut untuk mengimplementasikan pendekatan belajar yang relatif baru seperti *scientific approach*, *problem based learning*, *project based learning*, atau *discovery learning*. Pendekatan itu mustahil dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien manakala kinerja guru relatif rendah.

Argumen di atas semakin meyakinkan apabila dikaitkan dengan hasil uji kesesuaian model yang dirancang. Artinya, tidak ada keraguan sedikitpun untuk meningkatkan kinerja sekolah melalui perbaikan budaya sekolah dan peningkatan efektifitas kepemimpinan kepala sekolah. Di samping itu, budaya

organisasi dan kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap motivasi. Hal ini sesuai dengan pengertian motivasi sebagai perubahan energi seseorang sebagai akibat adanya kebutuhan, dorongan, dan insentif (Luthan, 2002). Secara teoretis, motivasi terbentuk melalui proses dan sekurangnya ada tiga tahapan pembentukan motivasi, yaitu: (1) adanya rangsangan, (2) adanya respon untuk berperilaku atau tidak, dan (3) adanya perubahan energi. Dalam konteks seperti itu, maka budaya organisasi dan kepemimpinan dapat menjadi sumber rangsangan bagi seseorang untuk melakukan sesuatu atau tidak, sehingga terjadi perubahan energi.

Dari berbagai temuan di atas, diperlukan upaya-upaya dalam penyelenggaraan pendidikan. Pemerintah dan Pemerintah Kabupaten/Kota harus berusaha untuk meningkatkan efektifitas dan efisien kinerja para guru, baik melalui penyusunan peraturan perundang-undangan maupun kebijakan yang tegas, jelas, transparan, dan akuntabel yang memungkinkan para guru mendapat ketenangan, kepuasan, dan kepastian dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Misalnya, implikasi sertifikasi guru harus dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen. Pemerintah dan Pemerintah Kabupaten/Kota harus mendorong dan memfasilitasi terciptanya budaya sekolah yang memungkinkan pendidik dan tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh tanggung jawab sebagai kebiasaan dan bukan sebagai beban. Hal ini dapat diawali dengan pengangkatan kepala sekolah yang tepat, transparan, dan mengutamakan integritas. Kepala sekolah sebagai pemegang kebijakan dan pengambil keputusan tertinggi harus berusaha menciptakan budaya sekolah yang dapat mendorong terwujudnya iklim

kerja dan iklim belajar yang kondusif yang memungkinkan tujuan pendidikan dan tujuan pembelajaran dapat tercapai secara optimal. Para guru harus berusaha melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya, serta sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Kebiasaan menunda pekerjaan merupakan fenomena yang harus segera ditinggalkan karena akan menjadi preseden buruk dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Setiap pemangku kepentingan untuk berperan serta dalam mengontrol dan mengawasi penyelenggaraan pendidikan pada masing-masing sekolah, terutama yang berkaitan dengan pengembangan budaya sekolah, efektifitas kepemimpinan kepala sekolah, serta kinerja para pendidik dan tenaga kependidikan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil uji hipotesis, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut: (1) Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung positif terhadap kinerja para guru. Simpulan ini mengandung makna bahwa semakin efektif kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin tinggi kinerja para guru; (2) Budaya sekolah berpengaruh langsung positif terhadap kinerja para guru. Simpulan ini mengandung makna bahwa semakin kuat budaya sekolah, maka semakin tinggi kinerja para guru; (3) Motivasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja para guru. Simpulan ini mengandung makna bahwa semakin kuat motivasi seorang guru, maka semakin tinggi kinerja guru tersebut; (4) Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung positif terhadap motivasi. Simpulan ini mengandung makna bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif akan menyebabkan terwujudnya motivasi guru yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugasnya;

(5) Budaya sekolah berpengaruh langsung positif terhadap motivasi para guru. Simpulan ini mengandung makna bahwa semakin kuat budaya sekolah, maka kinerja para guru semakin tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ary, Donald, Lucy Chesser Jacobs, and Asghar Razavieh. 1985. *Introduction to Research in Education*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Beck, Lynn G. dan Joseph Murphy. 1996. *Four Imperatives of a Successful School*. USA: Corwin Press, Inc.
- Beverard, K and Geoffery Morris, *Effective School Management*, London: Paul Capman Publishing, Ltd., 1996.
- Carr, E.H. (1973). *What is History*. New York: Alfred A. Knopf.
- Campbell, John P. dan Robert D. Pritchard. 1976. "Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology", in Marvin D. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Colquitt, Jason A., Lepine, Jeffery A., and Wesson, Michael J. 2009. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Boston: McGraw-Hill.
- Gatewood, Robert D., Robert R. Taylor, dan O.C. Farrel, *Management*. Homewood: Richard D. Irwin, Inc., 1994.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, dan Robert Konopaske. 2006. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Boston: McGraw-Hill International.
- Kartodirdjo, Sartono. (1968). 'Beberapa Fatsal dalam Historiografi Indonesia', dalam *Lembaran Sejarah*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Kartono, Kartini. 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kerlinger, Fred and Howard B. Lee. 2000. *Foundations of Behavior Research*. Furth Worth: Harcourt College Publisher.

- Kreitner, Robert. 1999. *Management*. New Delhi: A.I.T.B.S. Publisher and Distributor.
- Lahey, Benjamin B. 2002. *Essentials of Psychology*. Boston: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Meulsen, Van der SJ. (1987). *Pengantar Ilmu Sejarah dan Filsafat*. Yogyakarta: Kanisius.
- Owens, Robert G. 1991. *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Robbins, Stephen P. 2011. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi. Jilid 1*, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka, Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi Jilid 2*, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka, Jakarta: PT Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Schechner, Richard. *Performance Theory*. London: Routledge, 1994.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Simon, Herbert A. 1997. *Administrative Behavior*. New York: The Free Press, 1997.
- Sitepu, Nirwana SK, *Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: FMIPA Unpad, 1994,
- Stoner, James F. and Edward E. Freeman. 1994. *Manajemen*, Terjemahan W. Bakowatun, Jakarta: Intermedia.
- Yukl, Gary A. 1981. *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.