

EFEKTIVITAS KETERAMPILAN MANAGERIAL KEPALA SEKOLAH DI SEKOLAH DASAR

Titin Yudhiati, Ngurah Ayu Nyoman Murniati, Noor Miyono

Universitas PGRI Semarang, Universitas PGRI Semarang, Universitas PGRI Semarang
yudhiatitin@gmail.com, ngurahayunyoma@upgris.ac.id noormyn@gmail.com

Page | 57

Abstract

Managerial skills of school principals are very important in determining the success of school management. The success of school management can certainly be seen from various aspects, one of which is in the management of teacher management. The purpose of this study was to determine the effectiveness or influence of the principal's managerial skills on the work motivation of elementary school teachers in Bringin District, Semarang Regency. This research is a quantitative research with research respondents are 100 teachers from 26 elementary schools in Bringin District, Semarang Regency. Data collection techniques using questionnaires and documentation. The results showed that the principal's managerial skills had a positive and significant effect on teacher work motivation. The test results obtained a regression coefficient of 0.282. This shows that the principal's managerial skills play an important role in increasing teacher work motivation. The higher the managerial skills of the principal will be followed by the higher work motivation of teachers. Conversely, the lower the principal's managerial skills and work culture will be followed by the lower work motivation of teachers.

Keywords: managerial skills, work motivation

Abstrak

Keterampilan managerial kepala sekolah merupakan hal yang sangat menentukan keberhasilan pengelolaan sekolah. Keberhasilan pengelolaan sekolah tentu dapat dilihat dari berbagai aspek, salah satunya adalah dalam manajemen pengelolaan guru. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui efektifitas atau pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru Sekolah Dasar di Kecamatan Bringin Kabupaten Semarang. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan responden penelitian adalah 100 guru dari 26 Sekolah Dasar di Kecamatan Bringin Kabupaten Semarang. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru. Hasil pengujian diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,282. Hal ini menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah berperan penting dalam peningkatan motivasi kerja guru. Semakin tinggi keterampilan manajerial kepala sekolah akan diikuti dengan semakin tingginya motivasi kerja guru. Sebaliknya, semakin rendah keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya kerja akan diikuti dengan semakin rendahnya motivasi kerja guru.

Kata kunci: Keterampilan managerial, motivasi kerja

Received: 2022-05-17
Accepted: 2022-06-20
Published: 2022-06-30

A. PENDAHULUAN

Keberhasilan sekolah salah satunya ditentukan dari kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola sekolah. Kemampuan kepala sekolah untuk mengelola sekolah disebut juga sebagai kemampuan managerial kepala sekolah. Keterampilan managerial meliputi berbagai kompetensi, kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin pendidikan untuk melaksanakan fungsi dan tugas manajemen.¹

Keterampilan managerial dapat dipahami sebagai seperangkat pengetahuan, keahlian dan atribut dalam kepribadian yang dibutuhkan manajer untuk mengelola organisasi secara efektif.² Keterampilan managerial kepala sekolah bisa pula dipahami sebagai kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³ Fungsi manajemen yang harus dijalankan di sekolah meliputi bagian keseluruhan manajemen sekolah dari mulai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Fungsi manajemen yang perlu dilakukan yaitu berkaitan dengan fungsi pelaporan dan penganggaran. Keberhasilan suatu lembaga akan sangat ditentukan kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan, mengorganisir, mengaplikasikan, mengontrol dan mengevaluasi semua program yang telah dibuat.

Kepala sekolah sebagai manager merupakan tugas utama untuk mengelola tenaga pendidik dan kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah, salah satunya adalah kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi staf sekolah, khususnya guru. Kepala sekolah diharapkan dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti MGMP atau MGP tingkat sekolah, *in house*

¹ Akpan, 2016 Akpan, C. *Educational Management Skills*. Department of Educational Administration & Planning, Faculty of Education University of Calabar Nigeria, 2016.

² Robbins, S., & Judge, T. *Organizational Behavior*. 15th Edition. Prentice Hall, United States, 2013.

³ Sidiq dan Khoirussalim, Sidiq, U. dan Khoirussalim (2021). *Kepemimpinan Pendidikan*. Cetakan Pertama. Nata Karya, Ponorogo, 2021, hlm. 83.

training, diskusi profesional, dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak lain.⁴

Berdasarkan uraian diatas, keterampilan manajerial kepala sekolah adalah kemahiran, kecakapan, dan kepandaian untuk menyelesaikan tugas manajerial di sekolah tempat bekerja. Keterampilan manajerial kepala sekolah adalah kecakapan kepala sekolah menjalankan sebagai manajer yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen yaitu meliputi: merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan kegiatan sekolah.

Berdasarkan hasil observasi awal di beberapa Sekolah Dasar (SD) Negeri di Kecamatan Bringin Kabupaten Semarang pada tanggal 7 September 2021 sampai dengan tanggal 9 September 2021 diketahui adanya permasalahan terkait motivasi eksternal dan internal. Sebagian besar guru menilai selalu dan sering terhadap pertanyaan yang diajukan selama studi pendahuluan terkait motivasi kerja internal dan eksternal dari tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Hasil Studi Pendahuluan Motivasi Kerja Guru

	Selalu	Sering	Jarang	Kadang-kadang	Tidak Pernah	Total
A. Motivasi Internal	28.3%	53.3%	18.3%	0.0%	0.0%	100%
1. Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas	33,3%	41,7%	16,7%	0,0%	0,0%	100%
2. Melaksanakan tugas dengan target yang jelas	25,0%	41,7%	25,0%	0,0%	0,0%	100%
3. Kemandirian dalam bertindak	25,0%	41,7%	25,0%	0,0%	0,0%	100%
4. Memiliki perasaan	33,3%	58,3%	8,3%	0,0%	0,0%	100%

⁴ Purwanto, N.A. *Kepemimpinan Pendidikan: Kepala Sekolah sebagai Manager dan Leader*. Edisi ke-1. Interlude, Yogyakarta, 2019.

	Selalu	Sering	Jarang	Kadang-kadang	Tidak Pernah	Total
senang dalam bekerja						
5. Prestasi yang dicapai	25,0%	58,3%	16,7%	0,0%	0,0%	100%
B. Motivasi Eksternal	37.5%	54.2%	8.3%	0,0%	0,0%	100%
1. Berusaha untuk memenuhi kebutuhan	41.7%	58.3%	0.0%	0,0%	0,0%	100%
2. Kesempatan untuk promosi	41,7%	50,0%	8,3%	0,0%	0,0%	100%
3. Memperoleh pengakuan	33,3%	50,0%	16,7%	0,0%	0,0%	100%
4. Bekerja dengan harapan memperoleh imbalan yang layak	33,3%	58,3%	8,3%	0,0%	0,0%	100%

Sumber: Studi Pendahuluan salah satu SDN di Kabupaten Semarang (2021)

Berdasarkan hasil dari tabel 1 tersebut dapat dianalisis bahwa jawaban selalu dan sering menunjukkan bahwa sebagian besar guru mempunyai motivasi tinggi dan sangat tinggi yang bersumber dari lingkungan internal dan eksternal. Namun demikian, masih terdapat guru yang menilai jarang terkait motivasi internal (8,3%) dan eksternal (10,4%). Hal ini menunjukkan motivasi kerja yang belum optimal.

Berkaitan dengan motivasi internal, sebagian guru hanya menilai jarang terhadap item pernyataan terkait: tanggung jawab dalam melaksanakan tugas (16,7%), melaksanakan tugas dengan target yang jelas (25.0%), kemandirian dalam bertindak (25.0%), memiliki perasaan senang dalam bekerja (8.3%) dan prestasi yang dicapai (16,7%). Berkaitan dengan motivasi eksternal, sebagian guru hanya menilai jarang terhadap item pertanyaan terkait: kesempatan untuk promosi (8,9%), memperoleh pengakuan (16,7%), dan bekerja dengan harapan memperoleh imbalan yang layak (8,3%).

Kepala sekolah berperan penting dalam pengembangan motivasi kerja guru. Peran motivator kepala sekolah tersebut tercermin dalam kegiatan manajerial yaitu dalam perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap

sumber daya dan kegiatan belajar mengajar di sekolah. Berdasarkan Permendikbud Nomor 15 Tahun 2018, Kepala sekolah merupakan seorang guru yang diberi tugas untuk memimpin sebuah institusi pendidikan. Kepala sekolah bertugas dalam kegiatan manajerial yaitu melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh sumber daya sekolah. Tugas manajerial berkaitan dengan pengelolaan sekolah agar efektif dan efisien. Berbagai kegiatan manajerial sekolah menjadi tanggung jawabnya seperti, proses belajar mengajar, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi hubungan masyarakat. Selain itu, kepala sekolah juga bertanggung jawab untuk menyediakan dukungan baik berupa dana, sarana, maupun atmosfer akademik yang kondusif bagi pengembangan kompetensi guru, siswa, maupun tenaga kependidikan.

Berdasarkan hasil penelitian awal tersebut secara nyata dapat dilihat bahwa motivasi kerja guru SD Negeri di Kecamatan Bringin Kabupaten Semarang belum optimal, seperti: rendahnya tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, melaksanakan tugas namun tidak mempunyai target yang jelas, rendahnya kemandirian (kurang inisiatif), rendahnya motivasi berprestasi. Selain itu permasalahan utama juga dapat dilihat dari ada beberapa Kepala Sekolah belum mampu menjalankan fungsinya sebagai seorang manajer secara optimal, seperti: membantu guru dalam mengembangkan potensi, membantu guru dalam memecahkan kesulitan belajar siswa dan serta memberikan umpan balik kepada guru terhadap hasil kegiatan supervisi.

Sementara di sisi lain kemampuan manajerial kepala sekolah dapat dilihat dari hasil studi pendahuluan pada tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. Hasil Studi Pendahuluan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

	Selalu	Sering	Jarang	Kadang-kadang	Tidak Pernah	Total
A. keterampilan teknis	31.3	58.	10.4	0.0%	0,0	10
	%	3%	%		%	0%
1. mengkoordinasikan penggunaan peralatan pengajaran	41.7	58.	0.0%	0.0%	0,0%	10
	%	3%				0%
2. Membimbing guru dalam melaksanakan	25.0	58.	16.7	0.0%	0,0%	10
	%	3%	%			0%

	Selalu	Ser in g	Jarang	Kadang- kadang	Tidak Pernah	Total
proses belajar menagajar						
3. Membantu guru dalam mendiagnosis kesulitan peserta didik	25.0 %	50. 0%	25.0 %	0.0%	0,0%	10 0%
4. Membimbing guru dalam membuat administrasi kelas/sekolah	33.3 %	66. 7%	0.0%	0.0%	0,0%	10 0%
B. keterampilan hubungan manusia	31.3 %	62. 5%	6.3%	0,0%	0,0 %	10 0%
1. Menjalin kerjasama dengan para guru	33,3 %	66, 7%	0,0%	0,0%	0,0%	10 0%
2. Menjalin kerjasama dengan komite sekolah dan masyarakat	33,3 %	66, 7%	0,0%	0,0%	0,0%	10 0%
3. Mengikutsertakan guru dalam pengambilan keputusan	25,0 %	58, 3%	16,7 %	0,0%	0,0%	10 0%
4. Memberi penghargaan kepada guru yang berprestasi	33,3 %	58, 3%	8,3%	0,0%	0,0%	10 0%
C. keterampilan konseptual	33,3 %	61, 1%	5,6%	0,0%	0,0 %	10 0%
1. Mengembangkan kurikulum	25,0 %	66,7%	8,3%	0,0%	0,0%	100%
2. Merencanakan semua kegiatan sekolah	25,0 %	75,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%
3. Mendiagnosis permasalahan di sekolah	16,7 %	66,7%	16,7 %	0,0%	0,0%	100%
4. Memecahkan masalah	41,7 %	50,0%	8,3%	0,0%	0,0%	100%
5. Mengkoordinasikan kegiatan di sekolah	41,7 %	58,3%	0,0%	0,0%	0,0%	100%
6. Mengembangkan staff untuk mencapai tujuan sekolah	50,0 %	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%

Sumber: Studi Pendahuluan salah satu SDN di Kabupaten Semarang (2021)

Berdasarkan hasil dari tabel 2 tersebut dapat diketahui bahwa dimensi keterampilan manajerial jarang dilakukan terkait keterampilan teknis (10,4%), keterampilan hubungan manusia (6,3%) dan keterampilan konseptual (5,6%). Hal ini menunjukkan keterampilan manajerial yang belum optimal.

Beberapa indikator keterampilan teknis yang jarang dilakukan terutama terkait membantu guru dalam mendiagnosis kesulitan peserta didik (25,0%) dan membimbing guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar (16,7%). Beberapa indikator keterampilan hubungan manusia yang jarang dilakukan yaitu terkait mengikutsertakan guru dalam pengambilan keputusan (16,7%) dan pemberian penghargaan kepada guru berprestasi (8,3%). Beberapa indikator keterampilan konseptual yang jarang dilakukan yaitu terkait mendiagnosis permasalahan di sekolah (16,7%) dan memecahkan masalah (8,3%).

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Pendekatan kuantitatif yang dipilih tentu karena alasan utama yaitu sesuai dengan rumusan masalah yang akan dijawab dalam penelitian ini. Pendekatan kuantitatif yaitu data penelitian disajikan dalam bentuk angka-angka dan analisis statistik. Penelitian dilakukan dengan pendekatan *explanatory research*. Pendekatan eksplanatori maksudnya suatu penelitian untuk mengetahui pengaruh antar sebab akibat seperti disebut dalam studi fungsional (*functional study*). Pada studi fungsional, satu atau beberapa variabel mempengaruhi (menjadi penyebab perubahan) variabel yang lain.⁵

Penelitian ini dilakukan pada Sekolah Dasar (SD) Negeri di Kecamatan Bringin Kabupaten Semarang. Alasan pemilihan tempat penelitian adalah akses peneliti terhadap permasalahan dan kondisi SD Negeri di Kecamatan Bringin Kabupaten Semarang. Penelitian ini dilakukan pada bulan Januari 2021-Februari 2022.

Penelitian ini menggunakan desain penelitian *cross-sectional*. Penelitian *cross-sectional* adalah suatu penelitian untuk mempelajari dinamika korelasi antara faktor-faktor risiko dengan efek, dengan cara pendekatan, observasional, atau pengumpulan data. Alasan penggunaan desain studi *cross-sectional* karena pada

⁵ Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2016, hlm. 7.

desain studi ini seluruh variabel diukur dan diamati pada saat yang sama (*one point in time*) sehingga lebih memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian.

Penelitian dengan desain *ex post facto* merupakan pencarian empirik yang sistematis dimana ilmuwan tidak dapat mengontrol langsung variabel bebas (X) karena peristiwanya telah terjadi. Penelitian ini tidak menuntut melakukan perlakuan pada variabel bebas, melainkan mengkaji fakta-fakta yang telah terjadi atau pernah terjadi.

Variabel dalam penelitian ini yaitu satu variabel independen (bebas) dan satu variabel dependen (terikat). Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah sebagai variabel independen dan motivasi kerja guru sebagai variabel dependen (Y). Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif korelasional.

Populasi dalam penelitian ini adalah SD Negeri di Kecamatan Bringin Kabupaten Semarang. Populasi yang menjadi sasaran dalam penelitian ini adalah 267 guru dan tenaga kependidikan dari 26 SD Negeri di Kecamatan Bringin Kabupaten Semarang. Adapun sampel dalam penelitian ini yaitu 100 orang responden yang diambil dari 26 SD Negeri di kecamatan Bringin Kabupaten Semarang.

Pemilihan responden guru selanjutnya menggunakan teknik *proporsional random sampling* yaitu pengambilan sampel sesuai proporsi jumlah populasi tanpa mempertimbangkan strata (seperti: tingkat pendidikan, usia, pengalaman). Hal ini dilakukan dengan asumsi karakteristik guru adalah homogen (hampir sama) pada tiap sekolah.

C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kepala Sekolah sebagai pemimpin harus memiliki kemampuan sebagai seorang manager. Keterampilan kepala sekolah dalam memimpin sekolah menjadi salah satu aspek pendukung keberhasilan dalam berbagai aspek. Keterampilan manajerial kepala sekolah pada dasarnya merupakan kecakapan kepala sekolah dalam menjalankan sebagai manajer yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen yaitu meliputi: merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan kegiatan sekolah. Terdapat tiga bidang keterampilan manajerial

(*managerial skill*)⁶, yaitu: keterampilan teknis, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual.

1. Keterampilan konseptual

Keterampilan konseptual (*conceptual skill*) merupakan kemampuan mental membuat konsep, ide atau gagasan, dan menjabarkan gagasan tersebut ke dalam perencanaan untuk kemajuan organisasi. Dengan kata lain, keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi. Artinya, manajer harus memiliki keluasan pengetahuan, dan kemampuan mental untuk menciptakan ide dan mengintegrasikannya dalam kegiatan organisasi. Termasuk dalam hal ini adalah kemampuan melihat organisasi secara holistik, dan mengintegrasikan bagian-bagian organisasi dalam satu kesatuan aktivitas kerja.

2. Keterampilan hubungan kemanusiaan

Keterampilan hubungan kemanusiaan (*human skill*) adalah kemampuan berkomunikasi dengan orang lain baik secara individu maupun kelompok. Secara sederhana, dalam pengertian keterampilan hubungan manusiawi setidaknya mencakup tiga hal. Pertama, merupakan keterampilan untuk bekerjasama dengan orang. Kedua, mencakup keterampilan memotivasi orang lain. Ketiga, mencakup keterampilan mengarahkan orang lain. Efektivitas pekerjaan manajer sangat ditentukan bagaimana kemampuan mereka bekerjasama, memahami, dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Keterampilan teknis

Keterampilan teknis (*technical skill*) merupakan kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan menggunakan peralatan, prosedur-prosedur, teknik-teknik tertentu. Dengan kata lain, keterampilan teknis merupakan keterampilan menggunakan pengetahuan, strategi, metode, teknik, dan alat-alat untuk menyelesaikan tugas tertentu. Jadi, yang termasuk keterampilan teknis adalah kemampuan di bidang pembukuan, kemampuan di bidang komputer, dan kemampuan teknis lainnya. Keterampilan teknis harus dikuasai manajer pada tingkat bawah

⁶ Winoto, S. *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta, Bildung, 2020, hlm.10-12

karena jabatannya bersifat teknis yang dituntut menguasai kemampuan teknis tersebut.

Sementara itu menurut Danim dan Suparno⁷, keterampilan kepala sekolah dibedakan dalam keterampilan teknis, terampil berhubungan secara manusiawi, serta mampu dan terampil secara konseptual.

- a. Keterampilan teknis, yaitu kecekatan menerapkan teoritis ke dalam tindakan-tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah melalui taktik yang baik, atau kemampuan menyelesaikan tugas-tugas secara sistematis. Mereka terampil dalam menggunakan metode, teknik, prosedur dan prakarsa baru, terutama yang berhubungan dengan benda mati. Keterampilan ini erat kaitannya dengan gerak motoris atau keterampilan tangan atau manual keterampilan yang dimaksudkan antara lain adalah:
 - 1) keterampilan membuat laporan pertanggungjawaban;
 - 2) keterampilan menyusun program tertulis;
 - 3) keterampilan membuat data statistik sekolah;
 - 4) keterampilan membuat keputusan dan merealisasikannya;
 - 5) keterampilan mengetik;
 - 6) keterampilan menata ruang; dan
 - 7) keterampilan membuat surat.
- b. Terampil berhubungan secara manusiawi. Keterampilan hubungan manusiawi adalah kecekatan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja. Juga, keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan pada diri kedua belah pihak. Hubungan manusiawi melahirkan suasana kooperatif dan antarpihak yang terlibat. Kepala atau manajersekolah, disamping berhadapan dengan benda, konsep-konsep dan situasi, juga menghadapi manusianya. Bahkan, inilah yang paling banyak porsinya. Tanpa memiliki kemampuan dalam hubungan manusiawi ini antara lain tercermin dalam hal:
 - 1) Keterampilan menempatkan diri dalam kelompok.

⁷ Danim, S., dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009, hlm. 37.

- 2) Keterampilan menciptakan kepuasan pada diri bawahan.
 - 3) Sikap terbuka terhadap kelompok kerja.
 - 4) Kemampuan mengambil hati melalui keramahtamahan.
 - 5) Penghargaan terhadap nilai-nilai etis.
 - 6) Pemerataan tugas dan tanggung jawab; dan
 - 7) Itikad baik, adil, menghormati, dan menghargai orang lain.
- c. Keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori melakukan aplikasi, melihat kecendrungan berdasarkan kemampuan teoritis dan yang dibutuhkan di dalam dunia kerja. Keterampilan konseptual dituntut dalam dunia kerja. Keterampilan konseptual antara lain tercermin dalam pemahaman terhadap teori secara luas dan mendalam, kemampuan mengorganisasikan pikiran, keberanian mengeluarkan pendapat secara akademik, dan kemampuan mengkorelasikan bidang ilmu yang dia miliki dengan berbagai situasi. Kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah antara lain:
- 1) membangkitkan inspirasi guru,
 - 2) menciptakan kerjasama antar guru,
 - 3) menciptakan kerjasama antar staff
 - 4) mengembangkan program supervisi
 - 5) mengelola kegiatan pembelajaran
 - 6) mengatur program pengembangan
 - 7) kemampuan mengorganisir dan membantu staf
 - 8) mengembangkan dan memupuk rasa percaya diri (*self confidence*)
 - 9) membangkitkan sikap kesejawatan (*esprit de corps*)
 - 10) memberi bimbingan dan tuntunan untuk mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien.

Keterampilan managerial yang mumpuni secara teoritis akan mampu mempengaruhi motivasi kerja guru. Motivasi merupakan usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang di kehedaknya atau mendapat kepuasan

dengan kerjanya.⁸ Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai kekuatan batin yang mendorong manusia untuk bekerja dalam berbagai cara.⁹

Motivasi kerja adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.¹⁰ Motivasi kerja merupakan kebutuhan, dorongan, dan insentif yang menggerakkan perilaku dalam bekerja.¹¹

Motivasi kerja berfungsi sebagai pendorong keinginan yang timbul dari diri seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dengan mengarahkan seluruh potesnsi yang ada. Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerjaan memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Motivasi kerja pada umumnya berkaitan dengan tujuan, sedangkan tujuan organisasional mencakup pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.¹²

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan pengertian motivasi kerja guru adalah sesuatu yang mendorong seorang guru untuk menggerakkan dan mengarahkan guru melakukan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Motivasi kerja guru merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri guru yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi, dan energi tersebut menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja.

Teori motivasi kerja menentukan apa yang memotivasi orang dalam pekerjaannya, dimana berfokus pada identifikasi kebutuhan dan dorongan yang

⁸ Simarmata, R.H. Upaya Peningkatan Motivasi Kerja Guru Sekolah Dasar. *Bahana Manajemen Pendidikan : Jurnal Administrasi Pendidikan* 2(1), 2014, hlm. 657.

⁹ Mukminin, Amirul & Habibi, Akhmad & Prasajo, Lantip & Yuliana, Lia. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*. Edisi Pertama. Yogyakarta: UNY Press, 2019, hlm. 56.

¹⁰ Purba, S., Revida, E., Parinduri, L., Purba, B., Muliana, Purba, P.B., Tahulending, S.P.S., Mangiring, H., Simarmata, P., Pasetya, A.B., Sherly, Leuwol, S.V. *Perilaku Organisasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020, hlm.63

¹¹ Luthans, F. *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*. Twelfth Edition. McGraw-Hill, United States, 2011, hlm. 156.

¹² Robbins, S., & Judge, T. *Organizational Behavior* . 15th Edition. Prentice Hall, United States, 2013, hlm.201

ada pada diri seseorang dan bagaimana kebutuhan dan dorongan tersebut diprioritaskan. Teori motivasi kerja diantaranya Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg. Teori Motivasi Higienis biasanya disebut juga teori motivasi dua “Dua Faktor”¹³. Tokoh teori ini adalah seorang ahli psikologi, Frederick Herzberg. Menurut Herzberg, ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: (1) faktor yang memotivasi (*motivation factors*), dan (2) faktor penyehat (*hygiene factors*). Faktor motivasi adalah faktor-faktor yang dapat menyebabkan kepuasan (*satisfaction*). Sedangkan faktor higienis adalah faktor-faktor yang merupakan penyebab ketidakpuasan (*dissatisfaction*).

Motivasi kerja guru memiliki dua dimensi yaitu: 1) dimensi dorongan internal dan 2) dimensi dorongan eksternal.¹⁴

a. Motivasi internal

Motivasi internal adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif di masa depan. Motivasi internal meliputi indikator: tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas, melaksanakan tugas dengan target yang jelas, memiliki tuntutan yang jelas dan menantang, ada umpan balik atas hasil pekerjaan, memiliki perasaan senang dalam bekerja, selalu berusaha untuk mengguguli orang lain, diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya.

Adapun ciri-ciri guru yang memiliki motivasi kerja antara lain¹⁵: ketekunan, kegairahan dan semangat kerja, disiplin dan tanggung Jawab. Dalam melaksanakan tugas, seorang guru harus memiliki ketekunan yang

¹³ Winoto, S. *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Bildung, 2020, hlm. 103

¹⁴ Hamzah B. Uno. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013.

¹⁵ Simarmata, R.H. Upaya Peningkatan Motivasi Kerja Guru Sekolah Dasar. *Bahana Manajemen Pendidikan: Jurnal Administrasi Pendidikan* 2 (1), 2014, hlm. 44

tinggi karena ia mempunyai tanggung jawab untuk memberikan pendidikan dan pengetahuan kepada anak didiknya, siswa sebagai si terdidik yang merupakan makhluk individu dengan ciri dan karakter yang berbeda-beda serta dengan tingkat pemahaman yang berbeda-beda sehingga guru harus memiliki ketekunan dalam melaksanakan tugasnya. Kegairahan kerja adalah kemauan dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan, dan semangat kerja adalah kemauan untuk melakukan pekerjaan dengan giat dan antusias, sehingga penyelesaian pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik. Materi yang disampaikan kepada siswa akan lebih mudah diserap siswa jika disampaikan dengan penuh semangat. Guru yang memiliki rasa disiplin yang tinggi akan tercermin dari sikapnya yang selalu cenderung untuk mematuhi peraturan dan tata tertib sekolah, mengutamakan pekerjaan dari pada kepentingan pribadi, serta tidak menunda-nunda pekerjaan. Dalam melaksanakan tugas sebagai seorang pendidik, guru harus memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi. Guru yang bertanggung jawab dapat terlihat dari sikapnya seperti : mau bekerja keras, berusaha untuk tepat waktu, mau menanggung resiko atau sanksi, tidak melimpahkan

b. Motivasi eksternal

Motivasi eksternal adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal.¹⁶Motivasi eksternal meliputi indikator: selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya, senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya, bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif, bekerja dengan harapan memperoleh perhatian dari teman dan atasan.

Berdasarkan uraian diatas, dalam penelitian ini variabel motivasi kerja dapat diukur dari indikator-indikator sebagai berikut.

- a) Motivasi internal, meliputi indikator: (1) tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas, (2) melaksanakan tugas dengan target yang jelas,(3)

¹⁶ Priyono, & Marnis. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008, hlm. 284.

memiliki tuntutan yang jelas dan menantang, (4) ada umpan balik atas hasil pekerjaan, (5) memiliki perasaan senang dalam bekerja, (6) selalu berusaha untuk mengguguli orang lain, diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya.

- b) Motivasi eksternal, meliputi indikator: (1) selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya, (2) adanya kesempatan untuk promosi, (3) senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya, (4) bekerja dengan harapan ingin memperoleh imbalan yang layak.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dapat bersifat internal maupun eksternal. Faktor-faktor internal yang mempengaruhi motivasi antara lain: 1) Persepsi seseorang mengenai diri sendiri, 2) Harga diri, 3) Harapan pribadi, 4) Kebutuhan, 5) Keinginan, 6) Kepuasan kerja, 7) Prestasi kerja yang dihasilkan.²⁰ Sedangkan faktor-faktor eksternal antara lain : 1) Jenis dan sifat pekerjaan, 2) Kelompok kerja dimana seseorang bergabung, 3) Organisasi tempat kerja, 4) Situasi lingkungan pada umumnya, 5) System imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.¹⁷

Menurut Ardana *et al.* (2012:31), faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang adalah sebagai berikut:¹⁸

- a. Karakteristik individu, antara lain: minat, sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan, kebutuhan individual kemampuan atau kompetensi, pengetahuan tentang pekerjaan, emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai
- b. Faktor-faktor pekerjaan, antara lain: (a) Faktor lingkungan pekerjaan, yaitu: gaji yang diterima, kebijakan-kebijakan sekolah, supervisi, hubungan antar manusia, kondisi pekerjaan, budaya organisasi; (b) Faktor dalam pekerjaan, yaitu: sifat pekerjaan, rancangan tugas atau pekerjaan, pemberian pengakuan terhadap prestasi, tingkat atau

¹⁷ Siagian, S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-24. Jakarta: Bumi Aksara., 2016, hlm. 294-295

¹⁸ Ardana, Komang, Mujiati, N.W., Sriathi, A.A.Y. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta, 2012, hlm. 31.

besarnya tanggung jawab yang diberikan, adanya perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan, adanya kepuasan dari pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja berasal dari dalam individu dan dari pekerjaan itu sendiri. Begitu pula dengan motivasi kerja guru faktor dari dalam individu meliputi: minat, sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan, kebutuhan individual kemampuan atau kompetensi, pengetahuan tentang pekerjaan, emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai. Faktor dari pekerjaan (ekstern) meliputi: gaji yang diterima, kebijakan-kebijakan sekolah, supervisi, hubungan antar manusia, kondisi pekerjaan, budaya organisasi, pemberian pengakuan terhadap prestasi, tingkat atau besarnya tanggung jawab yang diberikan, adanya kepuasan dari pekerjaan.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja guru ($p= 0,000 < 0,05$). Semakin tinggi keterampilan teknis, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual kepala sekolah maka akan diikuti dengan peningkatan motivasi guru. Sebaliknya, semakin rendah keterampilan teknis, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual kepala sekolah maka akan diikuti dengan penurunan motivasi guru.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah ($p= 0,019 < 0,05$) berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja guru. Hasil pengujian diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,282. Hasil tersebut dapat dipahami bahwa semakin tinggi keterampilan manajerial kepala sekolah akan diikuti dengan peningkatan motivasi guru. Sebaliknya, semakin rendah keterampilan manajerial kepala sekolah akan diikuti dengan penurunan motivasi guru.

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi literatur motivasi kerja tentang pengujian pengaruh manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru. Nilai regresi dari keterampilan manajerial kepala sekolah dapat diketahui sebesar ($\beta=0,282$). Hasil ini menunjukkan dorongan motivasi guru dari faktor internal (pembiasaan sikap dan perilaku) lebih menjadi prioritas dibandingkan faktor eksternal kepala sekolah, meskipun kedua-duanya sama-sama penting.

D. SIMPULAN

Keterampilan manajerial kepala sekolah menjadi salah satu faktor penting dalam memotivasi kinerja guru. Keterampilan manajerial ada hakekatnya merupakan kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru. Hasil pengujian diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,282. Hal ini menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah berperan penting dalam peningkatan motivasi kerja guru. Semakin tinggi keterampilan manajerial kepala sekolah akan diikuti dengan semakin tingginya motivasi kerja guru. Sebaliknya, semakin rendah keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya kerja akan diikuti dengan semakin rendahnya motivasi kerja guru. Hasil penelitian juga dapat menunjukkan dorongan motivasi guru dari faktor internal (pembiasaan sikap dan perilaku) lebih menjadi prioritas dibandingkan faktor eksternal kepala sekolah, meskipun kedua-duanya sama-sama penting.

DAFTAR PUSTAKA

- Akpan, C. *Educational Management Skills*. Department of Educational Administration & Planning, Faculty of Education University of Calabar Nigeria, 2016.
- Ardana, Komang, Mujiati, N.W., Sriathi, A.A.Y. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta, 2012.
- Danim, S., dan Suparno. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Luthans, F. *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*. Twelfth Edition. McGraw-Hill, United States, 2011.

Titin Yudhiati, Ngurah Ayu NM, Noor Miyono

Luthans, F. & Jonathan, P.D. *Manajemen Internasional: Budaya, Strategi, dan Perilaku*. Edisi Ke-8. Buku Ke-2. Jakarta. Salemba Empat, 2014.

Priyono, & Marnis. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008.

Page | 74

Purwanto, N.A., *Kepemimpinan Pendidikan: Kepala Sekolah sebagai Manager dan Leader*. Edisi ke-1. Interlude, Yogyakarta, 2019.

Robbins, S., & Judge, T. *Organizational Behavior*. 15th Edition. Prentice Hall, United States, 2013.

Siagian, S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-24. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.

Sidiq, U. dan Khoirussalim. *Kepemimpinan Pendidikan*. Cetakan Pertama. Ponorogo: Nata Karya, 2021.

Simarmata, R.H. Upaya Peningkatan Motivasi Kerja Guru Sekolah Dasar. *Bahana Manajemen Pendidikan : Jurnal Administrasi Pendidikan* 2(1), 2014, hlm. 654 - 831.

Ghozali, I. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan program IMB SPSS 21*, Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro, 2013.

KBBI (2003). *Kamus Besar Bahasa Indonesia(KBBI)*, Departemen Pendidikan Nasional.

Khayati, Muhdi, Miyono. Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Guru Sd Negeri Di Kecamatan Suruh Kabupaten Semarang. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)* 9(2), 2020, hlm.100-214.

Kemendikbud. *Panduan Kerja Kepala Sekolah*. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Guru Dan Tenaga Kependidikan Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah, 2017.

Luthans, F. *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*. Twelfth Edition. McGraw-Hill, United States, 2011.

Luthans, F. & Jonathan, P.D. *Manajemen Internasional: Budaya, Strategi, dan Perilaku*. Edisi Ke-8. Buku Ke-2. Jakarta. Salemba Empat. 2014.

Masykur, R., Septuri, Setiawati, Y. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Guru di Sekolah Dasar Ar-Raudah Bandar Lampung. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam* 9(1), 2019. hlm. 38-49

Miyono, N., Retnaningdyastuti, Ratnaningsih, K. Pengaruh Kompetensi Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru Smp Negeri di Kecamatan

Tengaran Kabupaten Semarang. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)* 9(3), 2020, hlm. 278-283.

Mukminin, Amirul & Habibi, Akhmad & Prasojo, Lantip & Yuliana, Lia. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*. Edisi Pertama. Yogyakarta: UNY Press. 2019.

Priyono, & Marnis. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008.

Purwanto, N.A. *Kepemimpinan Pendidikan: Kepala Sekolah sebagai Manager dan Leader*. Edisi ke-1. Interlude, Yogyakarta, 2019.

Purba, S., Revida, E., Parinduri, L., Purba, B., Muliana, Purba, P.B., Tahulending, S.P.S., Mangiring, H., Simarmata, P., Pasetya, A.B., Sherly, Leuwol, S.V. *Perilaku Organisasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020.

Robbins, S., & Judge, T. *Organizational Behavior* . 15th Edition. Prentice Hall, United States, 2013.

Siagian, S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-24. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.

Sidiq, U. dan Khoirussalim. *Kepemimpinan Pendidikan*. Cetakan Pertama. Nata Karya, Ponorogo, 2021.

Simarmata, R.H. Upaya Peningkatan Motivasi Kerja Guru Sekolah Dasar. *Bahana Manajemen Pendidikan : Jurnal Administrasi Pendidikan* 2(1), 2014, hlm. 654 - 831.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2016.

Uno, Hamzah B. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013.

Winoto, S. *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Bildung, 2020.

Catatan tanggal:

Received 17/05/2022

Accepted 20/06/2022

Published 30/06/2022