

HUBUNGAN KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DAN KEPUASAN KERJA GURU DENGAN PERFORMANSI MENGAJAR GURU

Holten Sion

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Palangkaraya. Kampus UNPAR Tunjung Nyaho
Jl. Yos Sudarso Palangkaraya, e-mail: holten-sion@yahoo.com

Abstract: This descriptive correlational survey aimed to investigate how principal's managerial skills and teacher's job satisfaction related to teacher's performance in remote areas. Using combined random-and-cluster sampling, this study involved 109 elementary schools. Data on principal's managerial skills and teacher's satisfaction were obtained through the use of questionnaires, whereas data on teaching performance were collected from observation. The results indicate that there was a significant relationship between the two variables of managerial skills and job satisfaction, which were of fair level, and teacher performance.

Kata kunci: keterampilan manajerial, kepuasan kerja, performansi mengajar.

Istilah kepuasan kerja dipergunakan untuk memberikan gambaran perasaan positif seseorang terhadap kerja dan lingkungan di mana yang bersangkutan bekerja. Bagi guru, kepuasan kerja merupakan suatu gambaran perasaan tentang pekerjaan dan lingkungan di mana guru bertugas. Dapat diduga bahwa kinerja seorang guru dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja dari guru yang bersangkutan terhadap tugasnya sebagai pendidik dan pengajar, serta lingkungan dimana yang bersangkutan bertugas. Hal ini sejalan dengan pendapat Martoyo (1998) yang mengatakan bahwa sering ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja. Kecuali pendapat di atas, data empiris membuktikan bahwa hampir sepertiga kinerja karyawan Bank Mandiri Cabang Malang dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja (Andriani, 2002).

Kepala sekolah merupakan salah satu sumber daya sekolah yang sangat berpengaruh terhadap kinerja guru, selain faktor-faktor lainnya. Ini berarti bahwa kinerja guru di sekolah bukan hanya dipengaruhi oleh kepuasan kerja guru yang bersangkutan, tetapi juga oleh kemampuan kepala sekolah sebagai pengelola sekolah itu sendiri. Berkaitan dengan pernyataan di atas, Mantja (2002) mengatakan bahwa profesionalisme guru hendaknya mendapat perhatian dan perlu dibina secara berkesinambungan, karena keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh guru

dan kepala sekolah. Pernyataan tersebut di atas, memberikan dukungan terhadap hasil penelitian Edmonds (Snyder & Anderson, 1986:17), yaitu tentang sekolah yang sukses di kota New York, dengan kesimpulan tidak ada sekolah yang baik dengan kepala sekolah yang tidak baik.

Kesimpulan penelitian tersebut memberikan penegasan bahwa tidak ada sekolah yang baik, dipimpin oleh kepala sekolah yang tidak baik.

Di antara sekian banyak kemampuan yang harus dimiliki seorang kepala sekolah, salah satunya adalah kemampuan di dalam mengelola sekolah, yang di dalam tulisan ini disebut keterampilan manajerial. Dengan kata lain, keberhasilan sekolah termasuk di dalamnya kinerja guru-guru, juga ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen itu sendiri yang meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap seluruh kegiatan sekolah yang bersangkutan. Keterampilan manajerial memungkinkan seseorang pemimpin sukses dan berhasil gemilang dalam pekerjaannya secara khusus dalam membuat perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan pekerjaan yang dilaksanakan oleh stafnya.

Kepala sekolah, sebagai manajer sekolah dituntut untuk menguasai dua jenis keterampilan manajerial, yaitu (a) keterampilan konseptual dan (b) ke-

terampilan teknis. Keterampilan konseptual adalah kemampuan berpikir analitis dan kritis untuk melihat dan mengenal, serta menghayati segala permasalahan dan aktivitas yang berkaitan dengan penyelenggaraan suatu lembaga sekolah. Dengan dimilikinya kemampuan tersebut, seorang kepala sekolah dapat menentukan upaya-upaya yang tepat untuk menangani permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan kegiatan sekolah pada umumnya, dan proses pembelajaran pada khususnya. Sedangkan keterampilan teknis merupakan kemampuan untuk mencari, menemukan, dan menggunakan strategi, metode dan peralatan yang tepat dalam pembuatan keputusan dan aktivitas organisasi sekolah.

Sehubungan dengan uraian di atas, dalam penelitian ini dikaji sejumlah masalah yang dapat dirumuskan sebagai berikut (1) apakah ada hubungan yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan performansi mengajar guru?, (2) apakah ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja guru dengan performansi mengajar guru?, dan (3) apakah ada hubungan yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dan kepuasan kerja guru dengan performansi mengajar guru?

Sehubungan dengan perumusan masalah di atas, maka yang menjadi tujuan utama dari penelitian ini adalah (1) mengungkapkan hubungan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan performansi mengajar guru, (2) mengungkapkan hubungan antara kepuasan kerja guru dengan performansi mengajar guru, dan (3) mengungkapkan hubungan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dan kepuasan kerja guru dengan performansi mengajar guru.

METODE

Data tentang keterampilan manajerial kepala sekolah, data kepuasan kerja guru dan performansi mengajar guru, semuanya dalam bentuk angka atau skor. Sehubungan dengan jenis data tersebut, maka pendekatan yang tepat digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan *kuantitatif* (Hadi, 1991). Penelitian ini juga termasuk penelitian *survei*, yakni penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data yang luas dan banyak, serta untuk membuktikannya (Arikunto, 1998). Ditinjau dari tujuannya, maka rancangan penelitian yang dipergunakan adalah *deskriptif-korelasional*. Rancangan *deskriptif-korelasional* merupakan rancangan yang tepat digunakan karena penelitian ini memiliki tujuan untuk memperoleh informasi berkenaan dengan fenomena yang diamati saat ini (Gay, 1996).

Ada beberapa hipotesis nihil (H_0) yang diuji dalam penelitian ini, yaitu (1) tidak ada hubungan yang signifikan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dengan Performansi Mengajar Guru, (2) tidak ada hubungan yang signifikan antara Kepuasan Kerja Guru dengan Performansi Mengajar Guru, dan (3) tidak ada hubungan yang signifikan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru dengan Performansi Mengajar Guru.

Melalui kajian beberapa literatur dan hasil penelitian terdahulu yang relevan ditemukan bahwa model analisis yang dianggap tepat digunakan dalam penelitian ini adalah "*analisis regresi ganda*". Sehubungan dengan maksud dan tujuan dari penelitian ini, maka secara teoritis dapat dibentuk suatu model hubungan antara keterampilan manajerial kepala sekolah, kepuasan kerja, dan performansi mengajar guru SDN pada daerah terpencil di kabupaten Gunung Mas, sebagai berikut (Gambar 1).



Gambar 1. Rancangan Analisis Hubungan Antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Kepuasan Kerja dengan Performansi Mengajar Guru.

Sebagai pusat perhatian dalam penelitian (populasi) adalah seluruh sekolah dasar negeri (SDN) pada daerah terpencil yang berasal dari 6 (enam) kecamatan di wilayah kabupaten Gunung Mas, yaitu sebanyak 139 SDN. Secara umum populasi penelitian memiliki sifat-sifat yang relatif homogen, misalnya: jumlah guru relatif sedikit, sarana dan prasarana belajar yang relatif kurang, berada pada wilayah daerah alur sungai (DAS), dan kondisi komunikasi serta transportasi yang sulit. Namun untuk memperoleh sampel yang representatif tetap diperlukan cara atau teknik pengambilan sampel seperti yang lazim dipergunakan dalam kegiatan penelitian

pada umumnya. Selain itu, pengambilan sampel penelitian juga disesuaikan dengan kemampuan (waktu, tenaga, dan dana) yang dimiliki oleh peneliti, mengingat kondisi lapangan yang relatif memiliki tingkat kesulitan cukup tinggi.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, serta mengacu kepada pendapat Sugiyono (2000), teknik pengambilan sampel yang tepat dipergunakan dalam penelitian ini adalah kombinasi "simple random sampling" (sederhana) dengan "cluster sampling" (area/daerah). Dengan kata lain pengambilan sampel dilakukan secara sederhana, yaitu dengan mengambil secara acak anggota populasi menjadi sampel tanpa memperhatikan strata dari populasi. Hal ini dilakukan mengingat karakteristik yang dimiliki anggota populasi hampir sama.

Untuk memperoleh sampel yang berasal dari kepala sekolah, guru, dan siswa secara keseluruhan peneliti menggunakan tabel *Krecjie*. Namun, karena angka (N) 139 tidak terdapat dalam tabel *Krecjie*, maka untuk penentuan sampel diambil dengan menggunakan patokan angka yang terdekat yaitu N=140 (Sugiyono, 2000:64). Dengan demikian, sesuai dengan angka yang terdapat dalam tabel *Krecjie* pada angka N=140, maka sampel yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 103 (74,10%) dari anggota populasi. Sedangkan sisanya sebesar 36 SDN atau 25,90% dijadikan sebagai sampel (responden) untuk uji coba.

Dengan menerapkan rumus penentuan sampel seperti tersebut di atas, maka perincian besar sampel untuk setiap kecamatan yang terdapat di kabupaten Gunung Mas dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1. Sebaran lokasi, Populasi dan Sampel Penelitian

No. Urut	Asal Kecamatan	Jumlah Sekolah	Sampel
1	Kec. Manuhing	22	$22/139 \times 103 = 16$
2	Kec. Rungan	36	$36/139 \times 103 = 27$
3	Kec. Sepang	8	$8/139 \times 103 = 6$
4	Kec. Kurun	10	$10/139 \times 103 = 7$
5	Kec. Tewah	25	$25/139 \times 103 = 19$
6	Kec. Kahayan Hulu Utara	38	$38/139 \times 103 = 28$
Jumlah		139	103

Untuk menjangkau data tentang keterampilan manajerial kepala sekolah, kepuasan kerja guru dipergunakan instrumen yang mampu mengungkapkan perasaan-perasaan responden (angket). Sedangkan untuk memperoleh data tentang performansi mengajar guru digunakan lembar observasi. Sebelum digunakan, semua instrumen diujicobakan terlebih dahulu, untuk mengetahui validitas dan reliabilitas

sesuai dengan persyaratan yang berlaku. Hasil uji coba menunjukkan semua instrumen memiliki koefisien validitas di atas 0,60, dan koefisien reliabilitas di atas 0,90.

HASIL

Berdasarkan data penelitian ditemukan bahwa secara umum kualifikasi keterampilan manajerial kepala sekolah dasar pada daerah terpencil di wilayah kabupaten Gunung Mas, tergolong di dalam kategori cukup. Hal ini terbukti dengan ditemukannya modus sebesar 84 (45%). Selanjutnya dapat dijelaskan bahwa ada sebanyak 5% memiliki kualifikasi sangat baik, 38% memiliki kualifikasi baik, 11% memiliki kualifikasi kurang, dan sisanya 1% memiliki keterampilan manajerial yang sangat kurang. Dengan kata lain dari sebanyak 103 kepala sekolah yang dijadikan responden dalam penelitian ini ditemukan sebanyak 12% (11% + 1%) masih belum memiliki keterampilan manajerial yang memadai. Sedangkan 88% (5% + 38% + 45%) dapat dikatakan sudah memiliki keterampilan manajerial yang memadai.

Selanjutnya diketahui juga bahwa secara umum tingkat kepuasan kerja guru tergolong tinggi. Hal ini terbukti dengan modus 225 (39%) dari keseluruhan responden sudah memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Secara luas ditemukan juga sebesar 22% sudah memiliki kepuasan kerja yang sangat tinggi, 26% memiliki kepuasan kerja sedang, 10% memiliki kepuasan kerja rendah, dan sisanya sebesar 3% memiliki kepuasan kerja yang sangat rendah. Dengan kata lain dari 103 guru yang menjadi responden dalam penelitian ini, hanya sebesar 13% (10% + 3%) saja dari responden yang masih belum memiliki kepuasan kerja memadai. Sedangkan sebesar 87% (22% + 39% + 26%) dapat dikatakan sudah memiliki kepuasan kerja yang memadai.

Sedangkan skor performansi mengajar guru SDN pada daerah terpencil di kabupaten Gunung Mas yang paling rendah 2,92 dan skor performansi mengajar guru paling tinggi 3,93. Selanjutnya berdasarkan hasil analisis diketahui juga jumlah skor performansi mengajar guru 346,38, dengan rerata 3,3629, dan modus 3,23. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara umum performansi mengajar guru sekolah dasar pada daerah terpencil di kabupaten Gunung Mas tergolong dalam kategori cukup. Hal ini terbukti dengan besarnya modus 3,23 (31%), dimana dari keseluruhan responden ternyata memiliki kualitas performansi mengajar dalam kategori yang cukup. Selain itu, menurut hasil analisis deskriptif ditemukan juga guru yang memiliki kualifikasi

tas performansi mengajar sangat baik, yaitu sebesar 22%, guru dengan performansi baik sebesar 30%, guru dengan performansi kurang sebesar 16%, dan guru dengan performansi sangat kurang sebesar 1%. Dengan kata lain dari 103 guru yang menjadi responden dalam penelitian ini masih terdapat sebesar 17% (16% + 1%), yang masih belum menunjukkan performansi mengajar yang memadai. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 83% (22% + 30% + 31%) dapat dikatakan sudah memiliki performansi mengajar yang memadai.

Dari analisis data juga ditemukan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah memiliki hubungan dengan kepuasan kerja guru dengan koefisien hubungan (r_{X12}) yakni *beta* (β) sebesar = 0,327, $t = 3,473$ serta Sig. 0,001. Oleh karena $t > \text{Sig}$ atau $3,473 > 0,001$, maka hipotesis nol (h_0) yang berbunyi: "Tidak ada hubungan yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru SDN pada daerah terpencil di kabupaten Gunung Mas", *ditolak*. Sebagai konsekuensinya, maka hipotesis pengganti (h_a) yang berbunyi: "Ada hubungan yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru SDN pada daerah terpencil di kabupaten Gunung Mas", *diterima*.

Berdasarkan hasil analisis diketahui juga bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah memiliki hubungan dengan performansi mengajar guru dengan koefisien hubungan (r_{X1Y}) yakni *beta* (β) sebesar = 0,496, $t = 5,742$ serta Sig. 0,000. Oleh karena $t > \text{Sig}$ atau $5,742 > 0,000$, maka hipotesis nol (h_0) yang berbunyi: "Tidak ada hubungan yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan performansi mengajar guru SDN pada daerah terpencil di kabupaten Gunung Mas", *ditolak*. Dengan demikian maka hipotesis pengganti (h_a) yang berbunyi: "Ada hubungan yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan performansi mengajar guru SDN pada daerah terpencil di kabupaten Gunung Mas", *diterima*.

Selain itu diketahui juga bahwa kepuasan kerja guru memiliki hubungan dengan performansi mengajar guru dengan koefisien hubungan (r_{X2Y}) yakni *beta* (β) sebesar = 0,419, $t = 4,638$ serta Sig. 0,000. Oleh karena $t > \text{Sig}$ atau $4,638 > 0,000$, maka hipotesis nol (h_0) yang berbunyi: "Tidak ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja guru dengan performansi mengajar guru SDN pada daerah terpencil di kabupaten Gunung Mas", *ditolak*. Hal ini berarti, hipotesis pengganti (h_a) yang berbunyi: "Ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja guru dengan performansi mengajar

guru SDN pada daerah terpencil di kabupaten Gunung Mas", *diterima*.

Di samping hubungan secara parsial antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan performansi mengajar guru dan hubungan terpisah antara kepuasan kerja guru dengan performansi mengajar guru, ditemukan juga hubungan secara bersama-sama antara keterampilan manajerial kepala sekolah dan kepuasan kerja guru dengan performansi mengajar guru, dengan koefisien ($R_{12 Y}$) sebesar 0,556

Sig. 0,000, dengan nilai $F=15,637$, hipotesis nol (H_0) yang berbunyi: "Tidak ada hubungan yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dan kepuasan kerja guru secara bersama-sama dengan performansi mengajar guru SDN pada daerah terpencil di kabupaten Gunung Mas", *ditolak*. Sehingga hipotesis pengganti (H_a) yang berbunyi "Ada hubungan yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dan kepuasan kerja guru secara bersama-sama dengan performansi mengajar guru SDN pada daerah terpencil di kabupaten Gunung Mas", *diterima*.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa performansi mengajar guru sekolah dasar negeri (SDN) pada daerah terpencil di kabupaten Gunung Mas secara umum berada dalam kategori "cukup". Pernyataan tersebut berdasarkan dua gejala/kecenderungan dari data hasil penelitian, yaitu modus dan mean (rerata) skor performansi mengajar guru. Modus skor 3,23 memberikan gambaran bahwa frekuensi skor performansi mengajar yang paling banyak dimiliki guru adalah 3,23. Dengan kata lain dari 103 guru yang menjadi sampel dalam penelitian ini, frekuensi guru yang memiliki skor performansi mengajar 3,23 cenderung lebih banyak jumlahnya, yaitu 32 orang guru.

Kesimpulan tersebut semakin kuat apabila dilihat dari skor performansi mengajar guru rata-rata (mean) yang besarnya 3,3629, bahkan lebih besar dari modus. Dengan dua gejala tersebut (modus dan mean) memberikan gambaran bahwa secara umum rata-rata performansi mengajar guru SDN pada daerah terpencil di kabupaten Gunung Mas dapat dikatakan masih belum optimal. Bahkan dari 103 guru yang dimaksud terdapat 16 orang yang masih menunjukkan performansi mengajar dalam kategori kurang, dan sisanya 1 (satu) orang ternyata menunjukkan performansi mengajar yang sangat kurang. Sehubungan dengan gambaran performansi mengajar guru yang demikian ini, kelihatannya untuk daerah kabupaten

Gunung Mas masih sangat diperlukan upaya-upaya dalam meningkatkan performansi mengajar guru. Temuan tersebut sesuai dengan rekomendasi penelitian Zahera (1997) yang mengatakan bahwa sumber daya manusia yang penting untuk mendapatkan prioritas peningkatan adalah guru.

Berdasarkan hasil penelitian juga dapat dijelaskan bahwa tingkat kepuasan guru SDN pada daerah terpencil di kabupaten Gunung Mas secara umum berada dalam kategori tinggi. Pernyataan tersebut diambil berdasarkan dua gejala/kecenderungan dari data hasil penelitian, yaitu modus dan mean (rerata) tingkat kepuasan kerja guru. Modus 225 memberikan gambaran bahwa frekuensi tingkat kepuasan kerja yang paling banyak diperoleh guru adalah 225. Dengan kata lain dari 103 guru yang menjadi sampel dalam penelitian ini, frekuensi guru yang memiliki skor tingkat kepuasan kerja 225 cenderung lebih banyak jumlahnya, yaitu 40 orang guru.

Kesimpulan tersebut semakin kuat apabila dilihat dari skor kepuasan kerja rata-rata (mean) yang besarnya 223,94. Dengan dua gejala tersebut (modus dan mean) memberikan gambaran bahwa secara umum rata-rata kepuasan kerja guru SDN pada daerah terpencil di kabupaten Gunung Mas sudah memadai.

Selain hal-hal tersebut ditemukan juga dari 103 guru yang dimaksud dalam penelitian ini terdapat 27 orang yang memiliki kepuasan kerja dalam kategori sedang, sebanyak 11 orang memiliki kepuasan kerja rendah, dan sisanya 2 (dua) orang ternyata memiliki kepuasan kerja dalam kategori sangat rendah. Gambaran kepuasan kerja guru yang demikian sebaiknya tetap dipertahankan bahkan terus ditingkatkan, mengingat pentingnya peranan faktor ini di dalam pelaksanaan tugas para guru. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Hoy dan Miskel (1997) yang mengatakan bahwa guru yang lebih puas akan melakukan pekerjaannya yang lebih dibandingkan dengan guru yang tidak puas.

Berdasarkan data hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah SDN pada daerah terpencil di kabupaten Gunung Mas secara umum berada dalam kategori "sedang". Pernyataan tersebut diambil berdasarkan dua gejala/kecenderungan dari data hasil penelitian, yaitu modus dan mean (rerata) skor keterampilan manajerial kepala sekolah. Modus skor 84 memberikan gambaran bahwa frekuensi skor keterampilan manajerial kepala sekolah yang paling banyak dimiliki adalah 84. Dengan kata lain dari 103 kepala sekolah yang menjadi sampel dalam penelitian ini, frekuensi kepala sekolah yang memiliki skor keterampilan

manajerial 84 cenderung lebih banyak jumlahnya, yaitu 47 orang kepala sekolah.

Kesimpulan tersebut semakin kuat apabila dilihat dari skor keterampilan manajerial kepala sekolah rata-rata (mean) yang besarnya 90,52, yang bahkan lebih besar dari modus. Dengan dua gejala tersebut (modus dan mean) memberikan gambaran bahwa secara umum rata-rata keterampilan manajerial kepala sekolah SDN pada daerah terpencil di kabupaten Gunung Mas dapat dikatakan masih belum optimal. Bahkan dari 103 kepala sekolah yang dimaksud terdapat 11 orang yang memiliki keterampilan manajerial dalam kategori kurang, dan sisanya 1 (satu) orang ternyata menunjukkan keterampilan manajerial yang sangat kurang. Meskipun masih ditemukan 5 (lima) orang kepala sekolah yang memiliki keterampilan manajerial sangat baik dan 39 orang dengan keterampilan manajerial baik, perhatian yang serius kiranya tetap perlu diarahkan kepada masalah keterampilan manajerial kepala sekolah. Hal ini disebabkan masih cukup banyak kepala sekolah yang memiliki keterampilan manajerial hanya dalam batas kategori kurang dan kategori sangat kurang.

Sehubungan dengan belum optimalnya keterampilan manajerial tersebut, salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkannya adalah melalui pendidikan (Hamalik, 1993). Pernyataan ini lebih dipertegas lagi oleh Blumberg dan Greenfield (1980) yang mengatakan bahwa kemampuan yang harus dimiliki kepala sekolah meliputi kompetensi manajemen pendidikan, kepemimpinan pendidikan, supervisi pendidikan dengan dilengkapai keterampilan konseptual, teknis, dan hubungan insani yang dibuktikan dengan sertifikasi atau akta kekepalasekolahan yang diperoleh dari pendidikan/pelatihan. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Mantja (1996) yang mengatakan bahwa sebaiknya kompetensi-kompetensi yang telah disebutkan tadi dijadikan pertimbangan bagi pengangkatan seorang kepala sekolah.

Gambaran tentang keterampilan manajerial kepala sekolah seperti di atas merupakan suatu petunjuk bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah perlu ditingkatkan atau diperbaiki, mengingat pentingnya peranan faktor ini dalam meningkatkan semua kegiatan sekolah. Pernyataan tersebut sejalan dengan kesimpulan penelitian Gemnafle (2003) yang menyebutkan bahwa salah satu komponen kunci yang mungkin belum mendapat sentuhan khusus dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan adalah kemampuan manajerial kepala sekolah. Bagaimana peningkatan itu dilakukan sudah tentu dengan cara membekali guru-guru dengan kemampuan dan kete-

rampilan yang dibutuhkan untuk memangku tugas sebagai kepala sekolah, melalui pendidikan. Dengan kata lain bagi para calon guru sebaiknya disediakan dan diberikan matakuliah yang berkaitan langsung dengan tugas apabila nanti dalam perjalanan karier mereka menjadi kepala sekolah. Sehubungan dengan pernyataan tersebut Wiles dan Bondi (dalam Mantja, 1995) menganjurkan agar dalam penyiapan kepala sekolah diperlukan mata kuliah yang memberikan kompetensi: *school management, curriculum and programe development, school law, supervision of instructional, and human relation*.

Berdasarkan uraian di atas, diduga bahwa penyebab belum optimalnya keterampilan manajerial kepala sekolah ada kaitannya dengan kebijakan dan sistem pengangkatan kepala sekolah itu sendiri. Dengan kata lain pengangkatan kepala sekolah yang dilakukan saat ini cenderung berdasarkan sistem senioritas. Kenyataan tersebut ditandai bahwa selama ini jarang sekali bahkan dapat dikatakan belum pernah terjadi seorang kepala sekolah yang diangkat dari kalangan guru muda. Namun demikian dugaan yang sangat kuat adalah bahwa kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagaimana telah dipaparkan di atas, belum dijadikan persyaratan utama dalam pengangkatan seorang kepala sekolah. Dukungan akan dugaan tersebut dapat dilihat dalam ungkapan Mantja (1995: 35) yang mengatakan bahwa sistem pengangkatan kepala sekolah belum mempersyaratkan kompetensi profesional (sebagai administrator, manajer, pemimpin pendidikan, dan supervisor pendidikan), sebagai kriteria pertimbangan.

Berdasarkan hasil analisis data ditemukan koefisien hubungan yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru SDN pada daerah terpencil di kabupaten Gunung Mas, yaitu sebesar 0,327. Hal ini berarti bahwa baik atau tidaknya keterampilan manajerial kepala sekolah memiliki hubungan langsung dengan tinggi atau rendahnya kepuasan kerja guru. Adanya hubungan yang signifikan tersebut, semakin jelas apabila melihat besarnya sumbangan efektif dari keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru yaitu 9,849%. Keberadaan hubungan antara kedua variabel ini tidak berbeda jauh dengan hasil penelitian Kasman (2003), yang menemukan koefisien hubungan kinerja manajerial kepala sekolah dasar dengan kepuasan kerja yaitu sebesar 0,333. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin baik keterampilan manajerial kepala sekolah, maka semakin meningkat juga kepuasan kerja guru.

Berdasarkan hasil analisis data telah ditemukan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah memiliki hubungan yang meyakinkan dengan performansi mengajar guru SDN pada daerah terpencil di kabupaten Gunung Mas. Hubungan yang meyakinkan ini terlihat pada koefisien hubungan sebesar 0,496 serta sumbangan efektif keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap performansi mengajar guru sebesar 21,256%. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Gemnafle (2003) yang mengungkapkan bahwa koefisien hubungan langsung keterampilan manajerial kepala sekolah di SMU Sulawesi Tenggara dengan kinerja guru sebesar 0,5751.

Temuan penelitian seperti di atas didukung oleh Gibson, Ivancevich, dan Donnely (1984) yang mengatakan bahwa jika kepala sekolah menjalankan tugas-tugas manajerial dan kepemimpinan secara efektif, maka akan mendorong guru-guru untuk memberikan kontribusi yang nyata dalam merealisasikan visi dan misi sekolah. Hasil penelitian ini memberi penjelasan bahwa baik atau tidaknya performansi mengajar guru SDN pada daerah terpencil di kabupaten Gunung Mas memiliki hubungan langsung dengan baik atau tidaknya keterampilan manajerial kepala sekolah yang bersangkutan. Sehubungan dengan hal tersebut maka dalam upaya meningkatkan performansi mengajar guru hal penting yang harus diperhatikan terlebih dahulu adalah berupaya meningkatkan keterampilan manajerial dari kepala sekolah itu sendiri.

Melalui kegiatan analisis data telah ditemukan koefisien hubungan antara kepuasan kerja guru dengan performansi mengajar guru SDN pada daerah terpencil di kabupaten Gunung Mas sebesar 0,419. Adanya hubungan antara kedua hal ini diperkuat dengan ditemukannya sumbangan efektif kepuasan kerja guru terhadap performansi mengajar guru sebesar 10,936%. Hasil penelitian ini memberikan penjelasan bahwa baik atau tidaknya performansi mengajar guru memiliki hubungan yang nyata dengan tinggi atau rendahnya kepuasan kerja guru yang bersangkutan. Dengan kata lain semakin tinggi kepuasan kerja guru, maka ada kecenderungan akan diikuti oleh performansi mengajar guru yang semakin baik. Sebaliknya, performansi mengajar yang kurang, cenderung lebih banyak ditunjukkan oleh guru-guru yang memiliki kepuasan kerja rendah. Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu. Dalam penelitian Robbins (2001) disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dengan pekerjaan pada umumnya. Temuan yang hampir sama diperoleh Gary (dalam Handoko, 1997) yang menyim-

pulkan bahwa karyawan yang mendapat kepuasan akan berprestasi lebih baik dari pada karyawan yang tidak mendapat kepuasan. Hasil temuan di atas memiliki kesamaan dengan kesimpulan penelitian mengenai hubungan kepuasan kerja dengan prestasi kerja pegawai Dinas P dan K Kota Palangkaraya. Dalam kesimpulan penelitian tersebut dikatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai, dengan koefisien hubungan sebesar 0,747 (Sion, 2002). Hasil temuan ini didukung oleh temuan Hoy dan Miskel (1987) yang menyimpulkan bahwa guru yang lebih puas akan melakukan pekerjaan yang lebih baik dibandingkan dengan guru yang tidak puas.

Kecuali memiliki hubungan secara parsial, keterampilan manajerial kepala sekolah dan kepuasan kerja guru, juga secara bersama-sama memiliki hubungan yang signifikan dengan performansi mengajar guru. Dengan demikian berarti, keterampilan manajerial kepala sekolah dan kepuasan kerja guru secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap performansi mengajar guru SDN pada daerah terpencil di kabupaten Gunung Mas.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut (1) Secara umum, keterampilan manajerial kepala SDN pada daerah terpencil di kabupaten Gunung Mas termasuk dalam kategori cukup, (2) Secara umum, tingkat kepuasan kerja guru SDN pada daerah terpencil di kabupaten Gunung Mas termasuk dalam kategori tinggi, (3) Secara umum, performansi mengajar guru SDN pada daerah ter-

pencil di kabupaten Gunung Mas termasuk dalam kategori cukup, (4) Semakin baik keterampilan manajerial kepala sekolah, maka semakin tinggi kepuasan kerja guru SDN pada daerah terpencil di kabupaten Gunung Mas, (5) Semakin baik keterampilan manajerial kepala sekolah, maka semakin baik performansi mengajar guru SDN pada daerah terpencil di kabupaten Gunung Mas, (6) Semakin tinggi kepuasan kerja guru, maka semakin baik performansi mengajar guru SDN pada daerah terpencil di kabupaten Gunung Mas, dan (7) Semakin baik keterampilan manajerial kepala sekolah dan semakin tinggi kepuasan kerja guru, maka secara bersama-sama dapat menyebabkan meningkatnya performansi mengajar guru SDN pada daerah terpencil di kabupaten Gunung Mas.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut (1) Para pembuat kebijakan pendidikan pada tingkat kabupaten agar memprioritaskan kegiatan pendidikan atau pelatihan bagi para kepala sekolah dalam bidang keterampilan manajerial, (2) Para pembuat kebijakan pendidikan pada tingkat kabupaten agar memprioritaskan kegiatan pendidikan atau pelatihan yang tepat bagi peningkatan performansi mengajar para guru, dan (3) Bagi para pembuat kebijakan pendidikan dan kepala sekolah disarankan bahwa upaya meningkatkan prestasi akademik siswa dapat dilakukan dengan cara meningkatkan terlebih dahulu performansi mengajar guru. Sedangkan performansi mengajar guru itu sendiri, baik secara langsung maupun tidak langsung dapat ditingkatkan melalui upaya peningkatan keterampilan manajerial kepala sekolah dan peningkatan kepuasan kerja guru.

DAFTAR RUJUKAN

- Andriani, N. 2002. *Analisis Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Bank Mandiri (PERSERO) Cabang Malang*. Tesis tidak dipublikasikan. Malang: PPS Universitas Brawijaya.
- Arikunto, S. 1998. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gay, L.R. 1996. *Educational Research: Competencies for Analysis and Application*. Columbus: Merrill Publishing Company.
- Gemnafle, M. 2003. *Hubungan Budaya Organisasi, Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Pelaksanaan Fungsi Pengawasan dengan Kinerja Guru dalam Mengajar pada SMU Negeri dan Swasta di Sulawesi Tenggara*. Disertasi tidak dipublikasikan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnely Jr, J.H. 1984. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses* (Edisi keempat). Alih bahasa Dj. Wahid. Jakarta: Erlangga.
- Hadi, S. 1991. *Analisis Butir untuk Instrumen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hamalik, O. 1993. *Psikologi Manajemen*. Bandung: Trigenda Karya.
- Handoko, H. 1997. *Manajemen, Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.C. 1987. *Educational Administration: Theory Research and Practice* (Third Edition). New York: Random House.

- Kasman. 2003. *Kontribusi Variabel-variabel Kreativitas, Tanggung Jawab Kerja, Kepuasan Kerja dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Manajerial Kepala Sekolah pada Pendidikan Dasar Negeri di Kabupaten Nganjuk*. Tesis tidak dipublikasikan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Mantja, W. 1995. *Kepala Sekolah Perlukah Dipersiapkan Secara Khusus?* Makalah pada Temu Ilmiah Nasional Manajemen Pendidikan di IKIP Padang, 30 Agustus s/d 1 September 1995.
- Mantja, W. 1996. Kompetensi Kekepalasekolahan. *Ilmu Pendidikan*, 23 (1): 56-69.
- Mantja, W. 2002. *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*. Malang: Wineka Media.
- Martoyo, S. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Sion, H. 2002. *Hubungan Kepuasan Kerja dan Daya Tahan Stres Kerja dengan Prestasi Kerja Pegawai Kantor Dinas P dan K Kota Palangkaraya*. Tesis tidak dipublikasikan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Snyder, J.K. & Anderson, H.R. 1986. *Managing Productive Schools Toward an Ecology*. Orlando Florida: Academic Press Inc.
- Sugiyono. 2000. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Zahera. 1997. Hubungan Konsep Diri dan Kepuasan Kerja dengan Sikap Guru dalam Proses Belajar Mengajar. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4 (Agustus 1997, 3): 183-196.