

# PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI LINGKUNGAN UPTD PENDIDIKAN KECAMATAN GATAK SUKOHARJO

MARHENDRATI BUDIASTUTI

UPTD Pendidikan Kecamatan Gatak Sukoharjo

MD RAHADHINI

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

## ABSTRACT

*The objective of this research is to analyze about the significance influence of leadership, work motivation, and experiences to the teacher's performance of education environment in UPTD at Gatak Sukoharjo. The populations are teachers in education environment in UPTD at Gatak Sukoharjo in 2010 amount of 498 respondents. Sampling has random for 50 teachers. Collecting data uses observation, interview and questionnaire. Instrument test uses validity and reliability tests. Analysis techniques used classical assumption test, multiple regression analysis, t test, F test and coefficient determination ( $R^2$ ). The results shown that (1) validity and reliability shown valid and reliable, (2) heteroskedasticity, autocorrelation, multicollinearity and normality tests were passed, (3) regression equation  $Y = 2,340 + 0,212 X_1 + 0,348 X_2 + 0,578 X_3$ , (4) leadership has p value  $< 0,05$ ; work motivation has p value  $< 0,05$ ; and teacher's experience has p value  $< 0,05$ ; so all three variables are significantly influences to the teacher's performance, (5) teacher's experience has most dominant influence to teacher's performance because it has highest coefficient regression as 0,578; F test has p value  $< 0,05$ , (6) adjusted  $R^2 = 0,479$ , means that ratio contribution leadership, work motivation and work experience to the teacher's performance as 47,9% and the remains are influenced by other factors.*

**Keywords:** *leadership, work motivation, work experience, and teacher's performance*

## PENDAHULUAN

Manajemen sumberdaya manusia merupakan salah satu bidang manajemen yang khusus membahas sumber daya manusia. Hal ini sesuai yang dikemukakan Alex S. Nitisemito (2006:11) bahwa manajemen sumberdaya manusia adalah manajemen mengkhususkan diri dalam bidang kepegawaian. Sumberdaya manusia menuntut perhatian yang lebih dibandingkan sumberdaya yang lain, sehingga dengan adanya perhatian yang lebih diharapkan organisasi akan bisa mencapai dan memiliki sumberdaya manusia yang berkualitas. Dalam organisasi pendidikan, dengan memiliki sumberdaya manusia yang berkualitas diharapkan para guru

mampu mengerjakan semua tugas yang dibebankan kepadanya. Apabila setiap guru mampu melaksanakan tugas yang diberikan oleh pimpinan kepadanya, hal ini akan berakibat pada tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para pimpinannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi seorang pemimpin organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawah-

annya ke arah pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin merupakan teladan sekaligus organisator organisasi. Kinerja dan keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi bagaimana pimpinan mampu mengembangkan prinsip-prinsip manajemen.

Implementasi kepemimpinan organisasi akan mempengaruhi motivasi para pelaksana, yang pada akhirnya juga akan mempengaruhi kinerjanya. Motivasi diperlukan untuk menerima, mengolah ide-ide konstruktif dan menyatukan guru pada tujuan organisasi. Pemberian motivasi sangat berarti, karena dengan adanya motivasi guru merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi. Apabila para pelaksana memiliki motivasi kerja tinggi, maka akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi, sehingga tujuannya pun lebih mudah tercapai. Sondang P. Siagian (2001: 138) mengatakan bahwa motivasi mengandung tiga unsur sebagai berikut: pertama, pemberian motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi; kedua, motivasi merupakan proses usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu; ketiga, motivasi menunjukkan adanya kebutuhan.

Kepemimpinan dapat dianggap sebagai modal dalam kepemimpinan dalam arti sebagai cara-cara yang digunakan oleh seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Miftah Thoha (2002: 265) bahwa kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain. Dalam menerapkan kepemimpinannya seorang pemimpin harus bisa berkomunikasi dengan para karyawannya karena komunikasi digunakan oleh pemimpin untuk menyampaikan keputusan informasi yang berupa tanda, pesan, berita dan gambar dari seseorang ke orang lain untuk dapat saling mengerti. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Hani Handoko (2001: 272) bahwa komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain.

Kelancaran komunikasi dalam organisasi sangat penting karena mengingat dalam organisasi akan selalu terjadi interaksi di antara para anggota (bagian) dalam organisasi. Interaksi ini terjadi antara pemimpin dengan bawahannya secara timbal balik dan antara sesama guru yang sederajat kedudukannya. Komunikasi timbal balik ini dilakukan untuk saling memberikan informasi yang dibutuhkan secara tepat dan cepat untuk mendukung kelancaran pelaksanaan kerja yang pada akhirnya akan mendukung tercapainya efektivitas kerja yang baik dan dengan kinerja yang tinggi tujuan organisasi dapat tercapai.

Dalam menempatkan karyawan, pemimpin harus mempertimbangkan beberapa faktor yang dimiliki oleh seorang karyawan. Faktor-faktor tersebut akan sangat berpengaruh terhadap kontinuitas suatu organisasi. Salah satu faktor tersebut ialah pengalaman kerja. Pengalaman kerja adalah faktor yang cukup penting dalam pengadaan karyawan. Untuk melaksanakan pengadaan karyawan, perlu diperhitungkan dan ditentukan dahulu kualitas karyawan yang dibutuhkan, yang salah satu persyaratannya adalah pengalaman kerja. Suatu perusahaan akan lebih cenderung memilih pelamar yang sudah berpengalaman daripada yang tidak berpengalaman karena dipandang lebih mampu dan terampil dalam melaksanakan tugas (Susilo Martoyo, 2007: 113).

Pengalaman kerja yang dimiliki guru adalah lamanya waktu guru bekerja di tempat kerja dari mulai saat masuk atau diterima untuk bekerja sampai sekarang. Dengan kata lain pengalaman kerja, memiliki arti lamanya waktu seorang guru memiliki keterlibatan dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaannya. Lamanya waktu seorang guru telah berdinasi di organisasi, bagian, sub bagian, atau pekerjaan diartikan sebagai senioritas. Bertambahnya lama waktu bekerja, akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, keahlian dan pemahaman dalam penguasaan bidang kerjanya, sehingga tingkat kinerja yang dihasilkan semakin meningkat pula.

Di lingkungan Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pendidikan Kecamatan Gatak, kondisi kepemimpinan yang ada kurang memberi dorongan dan bimbingan pada para guru. Pemimpin kurang memberi arahan dan petunjuk kepada para guru dalam pelaksanaan tugas, sehingga sering terjadi kesalahan dalam bekerja dan terjadinya keterlambatan informasi dari atasan kepada bawahan. Pemimpin sering bersikap otoriter yang menyebabkan para guru kurang memiliki inisiatif dan tidak bisa menyampaikan pemikiran dan ide/gagasan dengan baik. Hal ini disebabkan rasa takut untuk dimarahi sehingga para guru lebih banyak diam dan mengikuti perintah pimpinan.

Pemimpin cenderung tidak memberikan motivasi kepada bawahan namun cenderung menyalahkan tanpa memberikan arahan, petunjuk dan cara untuk memperbaiki kesalahan tersebut supaya tidak terulang kembali. Selain itu juga pemimpin tidak bersikap adil dengan lebih memperhatikan sekolah-sekolah yang lokasinya dekat dengan UPTD saja. Sedangkan untuk sekolah-sekolah yang lokasinya jauh dari UPTD kurang mendapatkan perhatian. Demikian juga kurang memberi perhatian terhadap penempatan dengan pengalaman kerja yang dimiliki para guru. Sebagian besar guru di UPTD Kecamatan Gatak Kabupaten Sukoharjo merupakan guru yang sudah lama bekerja. Namun mereka jarang mengalami mutasi atau dipindahkan dari UPTD Gatak ke UPTD lain. Sehingga sebagian besar guru dari awal bekerja sampai sekarang hanya bekerja di UPTD Gatak. Mereka tidak memiliki pengalaman atau pengetahuan di daerah lain. Hal ini menyebabkan para guru sering melakukan kesalahan yang sama. Kejadian paling fatal adalah para guru di UPTD Kecamatan Gatak sering tidak mendapatkan insentif. Kejadian ini menyebabkan kurangnya motivasi kerja dalam diri para guru itu, karena merasa kurang mendapat perhatian dari pimpinan (Kepala Dinas).

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka perumusan masalah dalam peneliti-

an ini adalah: (1) apakah kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru? (2) apakah motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru? (3) apakah pengalaman kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru? Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru, untuk menganalisis signifikansi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, dan untuk menganalisis signifikansi pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja guru.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan memberikan sumbangan pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumberdaya manusia di sekolah; dan sebagai bahan masukan bagi pelaksanaan pendidikan terutama bagi guru dan kepala sekolah dalam rangka menggerakkan dan memotivasi guru agar mempunyai motivasi kerja yang tinggi, sehingga nantinya akan dapat membawa kemajuan dan peningkatan kinerja guru.

#### **METODE PENELITIAN**

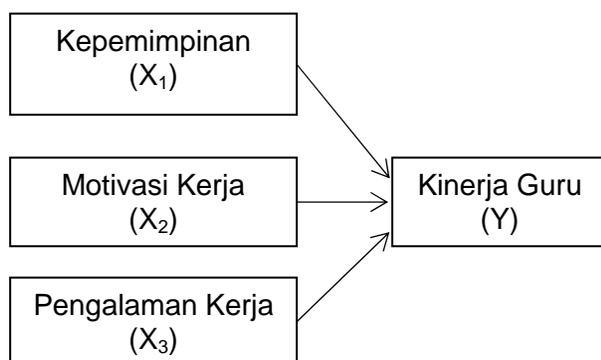
Pemimpin mempunyai peranan yang penting, karena tanpa adanya seorang pemimpin maka organisasi itu akan sulit mencapai tujuan. Dalam kenyataannya, pemimpin dapat mempengaruhi modal, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan tingkat keefektifan suatu organisasi. Dalam kapasitasnya sebagai pemimpin, seorang pemimpin akan melakukan berbagai hubungan interpersonal dengan bawahan. Keberhasilan pimpinan dalam melaksanakan berbagai peran tersebut sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinannya. Kepemimpinan yang baik akan sangat membantu keberhasilan pencapaian tujuan suatu organisasi.

Manajemen sebagai proses mendayagunakan orang lain untuk mencapai suatu tujuan, hanya akan berlangsung efektif dan efisien, jika pimpinan mampu memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya. Sehingga motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan suatu kerja untuk mencapai tujuan.

Pengalaman kerja adalah modal utama seseorang untuk terjun ke dalam suatu bidang pekerjaan. Pengalaman kerja seseorang kadang harus lebih dihargai daripada pendidikan yang tinggi. Dengan pengalaman kerja yang dimiliki, seseorang akan dapat bekerja dengan lebih efisien sehingga akan menguntungkan organisasi. Pengalaman kerja akan meningkatkan pula pengetahuan teknis dan keterampilan seseorang, demikian juga kualitas dan kemampuan kerja seseorang dapat bertambah dan berkembang, sehingga efisiensi kerjanya meningkat.

Kinerja guru adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan penilaian kinerja adalah suatu strategi untuk menilai seberapa baiknya suatu jabatan yang dilakukan dan apabila perlu dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja dari guru.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan dalam skema berikut:



Gambar 1  
Kerangka Pemikiran Penelitian

Dari kerangka pemikiran tersebut: variabel independen adalah kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ) dan pengalaman kerja ( $X_3$ ); variabel dependen adalah kinerja guru ( $Y$ ).

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$H_1$ : Ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja guru di

lingkungan UPTD Kecamatan Gatak Kabupaten Sukoharjo.

$H_2$ : Ada pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru di lingkungan UPTD Kecamatan Gatak Kabupaten Sukoharjo.

$H_3$ : Ada pengaruh yang signifikan pengalaman kerja terhadap kinerja guru di lingkungan UPTD Kecamatan Gatak Kabupaten Sukoharjo.

Definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan

Kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran (Hani Handoko, 2001: 294). Indikator yang digunakan adalah pimpinan meminta saran atau pendapat dari bawahan, pimpinan bersikap komunikatif, pimpinan memberikan promosi jabatan bagi guru yang berprestasi, dan pimpinan memiliki sifat disiplin.

2. Motivasi kerja

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan semangat kerja (Hadari Nawawi, 2008: 351). Indikator yang digunakan adalah kebutuhan fisik, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

3. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja adalah lama waktu guru bekerja di tempat kerja mulai saat masuk/diterima di tempat kerja hingga sekarang (Susilo Martoyo, 2007: 113). Indikator yang digunakan adalah lamanya seseorang dalam bekerja, dan pengalaman yang diperoleh selama bekerja.

4. Kinerja guru

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator yang digunakan adalah sikap atau cara berfikir, keterlibatan kerja, perilaku, dan partisipasi.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mem-

punyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2006 : 55). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru di lingkungan UPTD Kecamatan Gatak Kabupaten Sukoharjo, yang berjumlah 498 orang.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi (Pangestu Subagyo dan Djarwanto, 2005: 93). Metode pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*, yaitu pengambilan sampel dengan tidak memilih-milih individu yang akan dijadikan anggota sampel. Seluruh individu dalam populasi diberi kesempatan yang sama untuk dijadikan anggota sampel (Pangestu Subagyo dan Djarwanto, 2005: 97). Sampel dalam penelitian ini sebanyak 50 guru ( $10\% \times 498 = 49,8$  dibulatkan 50).

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer diperoleh langsung dari responden, dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner diberikan kepada 50 guru di lingkungan UPTD Kecamatan Gatak Kabupaten Sukoharjo. Kuesioner dikembalikan semua dan terisi lengkap sebanyak 50 buah, sehingga *respon rate* 100%. Untuk mengukur instrumen kepemimpinan, motivasi kerja, pengalaman kerja, dan kinerja guru menggunakan pernyataan positif dengan skala Likert 5 (lima) poin, dari "sangat tidak setuju" sampai "sangat setuju".

Pengujian instrumen penelitian menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas adalah perhitungan yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya kuesioner (Imam Ghazali, 2005: 131). Pengujian validitas menggunakan uji *Pearson Correlation*. Butir pernyataan dinyatakan valid jika pada tingkat signifikansi 5%, masing-masing butir menghasilkan  $p\ value < 0,05$ . Sebaliknya butir pernyataan dinyatakan tidak valid jika pada tingkat signifikansi 5%, masing-masing butir menghasilkan  $p\ value \geq 0,05$ . Sedangkan uji reliabilitas adalah perhitungan untuk

menguji tingkat seberapa besar suatu pengukur mengukur dengan stabil dan konsisten (Jogiyanto, 2005: 132). Pengujian reliabilitas menggunakan *Cronbach Alpha*. Kriteria instrumen dinyatakan reliabel menggunakan kriteria yang dikemukakan Nunnally dalam Imam Ghazali (2005: 42) bahwa "suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$ ".

Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, terlebih dulu dilakukan uji asumsi klasik (uji multikolinearitas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas). Setelah itu dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan:

1. Analisis regresi linear berganda, yang bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja terhadap kinerja guru, yang dinyatakan dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja guru  
X<sub>1</sub> : Kepemimpinan  
X<sub>2</sub> : Motivasi kerja  
X<sub>3</sub> : Pengalaman kerja  
 $\alpha$  : Konstanta  
 $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ : Koefisien regresi  
e : *error*

2. Pengujian hipotesis  
Pengujian hipotesis bertujuan untuk menguji signifikansi pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja terhadap kinerja guru. Pengujian dilakukan dengan menggunakan t test. Kriteria pengujian membandingkan antara  $p\ value$  uji t dengan  $\alpha = 0,05$ . Apabila  $p\ value < 0,05$  maka variabel independen (kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (kinerja guru). Sebaliknya apabila  $p\ value \geq 0,05$  maka variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
3. Uji F (uji ketepatan model)  
Uji F untuk menguji model yang digunakan dalam memprediksi pengaruh

kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja terhadap kinerja guru.

4. Uji koefisien determinasi ( $R^2$ )  
Uji  $R^2$  bertujuan mengukur seberapa besar variasi variabel dependen dijelaskan oleh variasi semua prediktornya (Imam Ghazali, 2005: 83).

### HASIL ANALISIS

Hasil uji validitas dan reliabilitas untuk instrumen penelitian adalah sebagai berikut:

- Semua butir instrumen kepemimpinan ( $X_1$ ) sebanyak 10 item pertanyaan, motivasi kerja ( $X_2$ ) sebanyak 8 item pertanyaan, pengalaman kerja ( $X_3$ ) sebanyak 10 item pertanyaan, dan kinerja guru ( $Y$ ) sebanyak 10 item pertanyaan adalah valid; karena dari uji korelasi Pearson masing-masing butir menghasilkan  $p$  value  $< 0,05$ .
- Uji reliabilitas instrumen kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ), pengalaman kerja ( $X_3$ ), dan kinerja guru ( $Y$ ) menunjukkan *Cronbach Alpha*  $> 0,60$ ; maka semua instrumen adalah reliabel.

Untuk pengujian asumsi klasik, dari hasil uji multikolinearitas diperoleh nilai *tolerance* (0,943; 0,931; 0,987)  $> 0,1$  dan nilai VIF (1,061; 1,074; 1,013)  $< 10$  berarti tidak terjadi multikolinearitas. Hal ini berarti masing-masing variabel independen tidak saling berkorelasi linear. Hasil uji *autokorelasi* menggunakan *Run test* menunjukkan *Asymp.Sig (2-tailed)* sebesar 0,086  $> 0,05$ ; maka antar residual tidak terdapat hubungan korelasi, berarti lolos uji *autokorelasi*. Menurut Imam Ghazali

(2005: 32), model regresi yang baik apabila tidak terjadi *heteroskedastisitas*. Hasil uji *heteroskedastisitas* menggunakan *Glejser test* menunjukkan nilai signifikan kepemimpinan 0,539; motivasi kerja 0,988; dan pengalaman kerja 0,129 berarti  $p$  value  $> 0,05$ . Model regresi yang digunakan tidak terjadi *heteroskedastisitas* antar residual, berarti lolos uji *heteroskedastisitas*. Hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov test* menunjukkan residual normal karena *Asymp.Sig (2-tailed)* menunjukkan nilai 0,995; berarti lolos uji normalitas.

Hasil analisis data dalam penelitian ini adalah:

1. Uji regresi linear berganda, bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja terhadap kinerja guru dinyatakan dengan persamaan regresi:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Berdasarkan hasil uji regresi, persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y = 2,340 + 0,212X_1 + 0,348X_2 + 0,578X_3$$

Berdasarkan persamaan regresi, dapat diinterpretasikan:

$a = 2,340$ ; apabila kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja sama dengan 0 maka kinerja guru adalah positif.

$b_1 = 0,212$ ; apabila kepemimpinan ditingkatkan, maka kinerja guru akan meningkat dengan asumsi variabel motivasi kerja dan pengalaman kerja dianggap konstan.

Tabel 1  
Hasil Uji Regresi Linear Berganda

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,340	5,720		,409	,684
	Gaya Kepemimpinan	,212	,093	,250	2,286	,027
	Motivasi kerja	,348	,147	,261	2,367	,022
	Pengalaman Kerja	,578	,116	,534	4,986	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data primer diolah, 2010

- $b_2 = 0,348$ ; apabila motivasi kerja ditingkatkan, maka kinerja guru akan meningkat dengan asumsi variabel kepemimpinan, dan pengalaman kerja dianggap konstan.
- $b_3 = 0,578$ ; apabila pengalaman kerja ditingkatkan, maka kinerja guru akan meningkat dengan asumsi variabel kepemimpinan, dan motivasi kerja dianggap konstan.
2. Uji t, bertujuan untuk menguji signifikansi pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja terhadap kinerja guru:
    - a. Uji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru  
Hasil uji t diperoleh *p value* (0,027) < 0,05 berarti terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja guru; dengan demikian mendukung hipotesis 1.
    - b. Uji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru  
Hasil uji t diperoleh *p value* (0,022) < 0,05 berarti terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru; dengan demikian mendukung hipotesis 2.
    - c. Uji pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja guru  
Hasil uji t diperoleh *p value* (0,000) < 0,05 berarti terdapat pengaruh yang signifikan pengalaman kerja terhadap kinerja guru; dengan demikian mendukung hipotesis 3.
  3. Uji F, bertujuan untuk menguji ketepatan model dalam memprediksi pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja terhadap kinerja guru.  
Tabel 2 menghasilkan *p value* (0,000) < 0,005 berarti model regresi tepat (*fit*) dalam memprediksi pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja terhadap kinerja guru.
  4. Uji koefisien determinasi ( $R^2$ )  
Tabel 3 menunjukkan nilai *Adjusted R Square* adalah sebesar 0,445. Hal ini berarti besarnya sumbangan pengaruh variabel kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja terhadap kinerja guru sebesar 44,5%; sedangkan sisanya 55,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

Tabel 2  
Hasil Uji F

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	479,483	3	159,828	14,122	,000 <sup>a</sup>
	Residual	520,597	46	11,317		
	Total	1000,080	49			

a. Predictors: (Constant), Pengalaman Kerja, Gaya Kepemimpinan, Motivasi kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data primer diolah, 2010

Tabel 3  
Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,692 <sup>a</sup>	,479	,445	3,36412

a. Predictors: (Constant), Pengalaman Kerja, Gaya Kepemimpinan, Motivasi kerja

Sumber: Data primer diolah, 2010

## **PEMBAHASAN**

### **1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru**

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis 1, bahwa kepemimpinan ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di lingkungan UPTD Kecamatan Gatak Kabupaten Sukoharjo. Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja guru adalah positif atau signifikan. Menurut Hani Handoko (2001: 294) kepemimpinan adalah kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Usaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain maka dapat dikatakan bahwa kegiatan tersebut melibatkan aktivitas kepemimpinan. Jika pemimpin mengembangkan motivasi dalam suatu organisasi maka akan tercapai tingkat efisiensi kerja pada guru. Kepemimpinan adalah pola perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Miftah Thoha, 2002: 297). Seorang pemimpin yang baik diharapkan dapat memahami segala aspek perilaku kepemimpinan dan mengetahui kapan fungsi kepemimpinan diperlukan.

Pemimpin yang baik perlu memiliki tiga macam kesadaran, yaitu: pertama, sadar kapan pemimpin itu diperlukan dalam situasi tertentu; dua, sadar akan perubahan tata nilai baik dalam lingkungan unit kerjanya maupun dalam masyarakat; ketiga, sadar betapa pentingnya kepemimpinan yang efektif yang mampu menggerakkan orang lain bekerja seefektif mungkin (Rivai, 2002: 81)

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Seorang pemimpin yang efektif menggunakan cara tertentu dan menggerakkan dan mengarahkan pengikutnya supaya lebih kreatif dan produktif dalam rangka mencapai tuju-

an yang telah ditetapkan. Sehingga kepemimpinan adalah pola perilaku yang digunakan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Muhammad Fathoni (2006) bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

### **2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru**

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis 2, bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di lingkungan UPTD Kecamatan Gatak Kabupaten Sukoharjo. Pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru adalah positif atau signifikan. Penelitian ini mendukung teori Heijdrachman dan Suad Husnan (2002: 204) bahwa motivasi kerja adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain, agar menjalankan sesuatu yang diinginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah yang akan memberikan atau menimbulkan semangat, dan mengurangi keluhan. Motivasi mendorong keinginan sehingga seseorang melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan dengan memberikan yang terbaik dari dirinya, baik waktu maupun tenaga demi tercapainya tujuan yang diinginkan.

Daya pendorong ini yang mengarahkan seseorang untuk bekerja lebih baik dan berkualitas, memiliki rasa tanggung jawab serta berupaya untuk meningkatkan prestasi kerja (Sarwoto, 2007: 116). Semangat kerja untuk melakukan sesuatu yang menggerakkan kemampuan, keahlian, atau keterampilan tenaga, waktu dan mengembangkan kewajiban dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditentukan sebelumnya (Wursanto, 2005: 302). Sehingga motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi

menggunakan semua kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Ari Suryawan (2005) dan Muhammad Fathoni (2006) bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

### 3. Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis 3, bahwa pengalaman kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di lingkungan UPTD Kecamatan Gatak Kabupaten Sukoharjo. Pengaruh variabel pengalaman kerja terhadap kinerja guru mempunyai pengaruh positif atau signifikan. Penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Siswanto (2007: 118) bahwa dengan pengalaman yang dimiliki oleh seseorang akan dapat bekerja lebih efisien, sehingga akan menguntungkan perusahaan. Pengalaman kerja adalah modal utama seseorang untuk terjun ke dalam suatu bidang pekerjaan. Pengalaman kerja seseorang harus kadang lebih dihargai daripada pendidikan yang tinggi (Siswanto, 2007: 116).

Pengalaman kerja adalah faktor yang cukup penting dalam pengadaan tenaga kerja. Untuk melaksanakan pengadaan tenaga kerja perlu diperhitungkan dan ditentukan dahulu kualitas ataupun mutu tenaga kerja yang dibutuhkan. Salah satu persyaratannya adalah pengalaman kerja. Suatu perusahaan akan lebih cenderung memilih pelamar yang sudah berpengalaman daripada yang tidak berpengalaman karena dipandang lebih mampu dalam melaksanakan tugas nantinya (Susilo Martoyo, 2007:113). Pengalaman kerja memiliki keterkaitan dengan kinerja, yaitu pada saat seseorang mulai bekerja dianggap belum menguasai bidang kerjanya dan tingkat kinerja yang dihasilkan masih rendah. Dengan bertambahnya lama waktu bekerja, akan meningkatkan keahlian dan pemahaman

dalam penguasaan bidang kerjanya, sehingga tingkat kinerja yang dihasilkan semakin meningkat pula. Hasil penelitian mendukung penelitian Suhestin (2004) bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

### KESIMPULAN

Pimpinan UPTD Pendidikan pada Kecamatan Gabus Kabupaten Grobogan harus memberikan perhatian terhadap pentingnya peran sumberdaya manusia dalam organisasi sekolah. Untuk mengoptimalkan kinerja guru, kebijakan yang diterapkan harus memenuhi prinsip efisiensi dan efektivitas. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Keteladanan atau bimbingan serta pengarahan kepada para guru sangat diperlukan. Oleh karena itu pemimpin sebaiknya mengubah kepemimpinannya menjadi lebih menghargai bawahan (guru), dengan memberikan bimbingan dan arahan sehingga guru merasa nyaman pada saat menjalankan tugasnya.
2. Memberi dorongan motivasi untuk lebih giat bekerja, sehingga kinerja guru dapat maksimal. Motivasi dapat diberikan dengan melakukan promosi jabatan, penghargaan (*reward*) bagi guru yang berprestasi, mendukung guru untuk studi lanjut.
3. Mendorong guru untuk bersikap aktif dengan bertanya atau melakukan sharing pengalaman pada guru yang lebih senior, sehingga ada tambahan pengetahuan dan keterampilan untuk dikembangkan. Sehingga hal ini dapat memberikan semangat dalam bekerja dan berdampak pada peningkatan kinerja.

### DAFTAR PUSTAKA

- Alex S. Nitisemito, 2006, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Ari Suryawan, 2005, "Pengaruh Pendidikan Pelatihan, Motivasi, Komunikasi, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus PD BPR BKK Wonogiri Kota)", *Tesis*, Program

- Studi Magister Manajemen Universitas Slamet Riyadi, Surakarta (tidak dipublikasikan).
- Damodar Gujarati, 2003, *Ekonometrika Dasar*, Erlangga, Jakarta.
- Diana Arifiany, 2009, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderating: Studi Pada PT. Binajasa Sumber Sarana (Agency HSBC Kota Semarang)", *Tesis*, Universitas Slamet Riyadi, Surakarta (tidak dipublikasikan).
- Fuad Mas'ud, 2004, *Survei Diagnosis Organisasional*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hadari Nawawi, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Hani Handoko, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Heijdrachman dan Suad Husnan, 2002, *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hendry Simamora, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Imam Ghozali, 2001, *Metode Penelitian Kuantitatif*, Gramedia, Jakarta.
- Imam Ghozali, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Lexy J. Moleong, 2004, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- M. Manullang, 2000, *Dasar-Dasar Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Malayu SP. Hasibuan, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Miftah Thoha, 2002, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Rajawali, Jakarta.
- Muhammad Fathoni, 2006, "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Perum Pegadaian Kantor Wilayah Surakarta", *Tesis*, Program Studi Magister Manajemen Universitas Slamet Riyadi, Surakarta (tidak dipublikasikan).
- Nana Syaodih Sukmadinata, 2008, *Metode Penelitian Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Pangestu Subagyo dan Djarwanto PS, 2003, *Statistik Induktif*, BPFE, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P., 2001, *Perilaku Organisasi*, Alih bahasa: Hadyana Pujaatmaka dan Benjamin Molan, Jilid I, Prenhallindo, Jakarta.
- Sondang P. Siagian, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Angkasa, Surakarta.
- Sugiyono, 2002, *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Pertama, Alfabeta, Bandung.
- Suharsimi Arikunto, 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Suharsimi Arikunto, 2006, *Prosedur Penelitian*, Edisi Revisi VI, Rineka Cipta, Jakarta.
- Suhestin, 2004, "Hubungan Umur, Pendidikan, Masa Kerja dan Kompensasi dengan Produktivitas Kerja Karyawan PT. Pos Klaten", *Skripsi*, Universitas Muhammadiyah Surakarta (tidak dipublikasikan).
- Sulaiman Wahid, 2003, *Statistik Non-Parametrik*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Susilo Martoyo, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta.
- Syaifudin Azwar, 2001, *Reliabilitas dan Validitas*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.