

KUALIFIKASI, INTENSITAS DIKLAT, LINGKUNGAN, MOTIVASI KERJA, DAN KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH

Ratmawati T.

Universitas Negeri Makassar, Jl. Gunung Sari Baru Makassar
e-mail: ratmataju@yahoo.com

Abstract: Principals' Qualification, Training Intensity, Environment, Motivation, and Principals' Competences. The study tries to investigate the relationship between the qualification, education-and-training intensity, environment, motivation, and competence of principals. The data collected using a questionnaire from 239 principals of Elementary Schools in Makassar are analyzed using multivariate analysis based on Structural Equation Models (SEM). The result shows that there is a significant correlation between the qualification, education-and-training intensity, environment, motivation, and competence of the principals.

Abstrak: Kualifikasi, Intensitas Diklat, Lingkungan, Motivasi, dan Kompetensi Kepala Sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan hubungan antara kualifikasi kepala sekolah, intensitas diklat, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja kepala sekolah. Penelitian ini menggunakan metode korelasional dengan analisis statistik multivariat SEM terhadap 239 orang kepala sekolah SDN di Kota Makassar dan menggunakan instrumen angket model skala lima pilihan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualifikasi kepala sekolah, intensitas diklat, dan motivasi kerja berhubungan langsung secara signifikan dengan kompetensi kepala sekolah. Akan tetapi, lingkungan kerja berhubungan tidak langsung dengan kompetensi kepala sekolah.

Kata Kunci: intensitas diklat, lingkungan kerja, motivasi kerja, kualifikasi kepala sekolah, kompetensi kepala sekolah

Masalah relevansi dan kualitas pendidikan dasar masih merupakan bagian dari masalah pokok pendidikan yang belum terpecahkan dengan baik di sekolah dasar karena pada umumnya sekolah dasar masih memiliki otonomi yang terbatas dalam mengelola sekolah dan mengalokasikan sumber daya yang diperlukan. Kondisi ini menuntut adanya kemampuan profesional dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan di sekolah dasar. Kemajuan sekolah tidak terlepas dari kompetensi manajerial yang dimiliki oleh kepala sekolah.

Hasil penelusuran survei yang dilakukan oleh Kelompok Kerja Pengembang Standar Mutu Kepala Sekolah dalam Naskah Akademik Standar Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah oleh BSNP (2006) menunjukkan adanya kinerja kepala sekolah yang belum sebagaimana diharapkan. Tidak sedikit kepala sekolah yang belum mampu menyusun rencana strategis. Mereka belum memahami bagaimana merumuskan visi dan misi sekolah. Mereka tidak mampu melakukan analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan sekolahnya masing-masing. Di sekolah-

sekolah banyak ditemukan adanya struktur organisasi sekolah yang melanggar prinsip-prinsip pengorganisasian. Begitu banyak kepala sekolah yang tidak mampu memotivasi, mendorong, menggalang, mengarahkan, membimbing, menyupervisi seluruh pendidik dan tenaga kependidikan yang menjadi tanggung jawabnya, belum terbiasa melakukan monitoring dan evaluasi diri. Kepala sekolah terbiasa menerima, menelaah, dan mengamalkan petunjuk teknis (juknis) pengelolaan substansi pendidikan di sekolah tanpa melakukan pengembangan pola-pola baru. Kondisi ini juga dijumpai oleh tim pengembang sekolah unggulan di Sulawesi Selatan saat melakukan pendampingan pada beberapa sekolah unggulan termasuk juga SD negeri unggulan (Laporan hasil survei tim pengembang sekolah unggulan Sulawesi Selatan, 2006-2007). Hasil survei tes kompetensi 54 kepala sekolah pada tahun 2006 menunjukkan bahwa hanya 9% persen dimensi kepribadian kepala sekolah yang tergolong tinggi, dimensi manajerial umumnya sedang (63%), begitu juga dengan dimensi supervisi (67%), dan dimensi sosial (57%).

Lemahnya kompetensi kepala SD negeri di Kota Makassar juga dapat dilihat dari hasil akreditasi BAS Kota Makassar pada tahun 2007/2008. Dari 367 SD negeri yang tersebar di 14 wilayah kecamatan di Kota Makassar, 5,03% SD negeri mencapai akreditasi A, 54,72% SD negeri mencapai akreditasi B, 31,44% SD negeri mencapai akreditasi C, 1,25% SD negeri berada pada posisi akreditasi D, dan 7,55% tidak di akreditasi (BAS Kota Makassar, 2007).

Maju tidaknya sekolah akan sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola dan mengatur potensi sekolah. Untuk memainkan peranan kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah dan untuk mewujudkan suatu prestasi yang lebih baik dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas mutu pendidikan, kepala sekolah seharusnya memiliki potensi-potensi dalam berbagai aspek yang terkait dengan tugas dan fungsinya sebagai kepala sekolah. Kemajuan dan perkembangan suatu sekolah sangat ditentukan oleh atensi dan kompetensi yang dimiliki oleh kepala sekolah, sehingga kiprah kepala sekolah di dalam menjalankan visi, misi dan strategi sekolah dapat terwujud. Ada beberapa usaha yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kompetensi kepala sekolah, yaitu pendidikan, pengalaman, pelatihan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja.

Kinerja kepala sekolah meliputi lima dimensi kompetensi yang terdapat pada Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah, yaitu dimensi kepribadian, dimensi manajerial, dimensi kewirausahaan, dimensi supervisi dan dimensi sosial. Kinerja kepala sekolah ini mungkin dipengaruhi oleh kualifikasi umum kepala sekolah yang secara akademik meliputi jenis dan jenjang pendidikan, usia kepala sekolah, pengalaman mengajar, golongan dan masa kerja kepala sekolah.

Kinerja kepala sekolah juga mungkin dipengaruhi oleh intensitas pendidikan dan pelatihan. Intensitas pendidikan dan pelatihan (Diklat) meliputi tiga konstruk, yakni diklat struktural, diklat fungsional dan diklat teknis.

Kinerja kepala sekolah juga mungkin dipengaruhi oleh lingkungan kerjanya. Lingkungan kerja terdiri atas sumber daya, iklim sekolah, dan struktur organisasi. Lingkungan kerja dan intensitas diklat dimediasi oleh variabel motivasi kerja dalam mempengaruhi kinerja kepala sekolah. Motivasi kerja didasarkan atas kebutuhan, harapan, keadilan dan kepuasan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan hubungan antara kualifikasi kepala sekolah, intensitas diklat, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja kepala sekolah.

METODE

Rancangan penelitian ini mengikuti teknik analisis data *Structural Equation Modeling* (Cheng, 2001) untuk mendeskripsikan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Data dianalisis dengan program AMOS. Dengan langkah-langkah: pengembangan model berbasis teori, mengkonstruksi diagram jalur untuk hubungan kausal, mengkonversi diagram jalur ke dalam model struktural dan model pengukuran, memilih matrik input dan estimasi model, menilai identifikasi model struktural, evaluasi kecocokan model berdasarkan kriteria *goodness-of-fit*, dan interpretasi serta modifikasi model.

Populasi meliputi seluruh kepala sekolah SD negeri di Kota Makassar pada tahun 2008 yang secara keseluruhan berjumlah 367 orang yang tersebar di 14 wilayah kecamatan. Penentuan jumlah sampel (234 orang) dilakukan dengan menggunakan tabel yang dikembangkan oleh Isaac dan Michel (Sugiyono, 2008) dengan taraf kepercayaan 1%. Mengingat penyebaran populasi jumlah SD negeri berbeda-beda setiap kecamatan, sampel diambil dengan teknik *proportional random sampling*.

Data dikumpulkan dengan kuesioner model skala poin dengan memilih antara satu sampai lima jawaban yang paling sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Ada dua instrumen yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu instrumen untuk kepala sekolah yang berisi pernyataan tentang variabel kualifikasi kepala sekolah, intensitas pendidikan dan pelatihan, lingkungan kerja dan motivasi kerja; dan instrumen untuk guru yang berisi pernyataan tentang kompetensi kepala sekolah dilihat dari kinerja kepala sekolah yang dipersepsikan oleh guru.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Jenis pendidikan, tingkat pendidikan dan golongan kepala sekolah secara umum berada di atas standar yang telah ditetapkan. Meskipun masih ada sebagian kecil kepala sekolah yang memiliki tingkat pendidikan di bawah standar, namun hal ini tidak terlalu mempengaruhi frekuensi tingkat pendidikan kepala sekolah yang lain. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepala sekolah dasar di Kota Makassar semestinya sudah sangat kompeten. Peraturan pemerintah nomor 101 tahun 2000 juga menjelaskan bahwa sasaran pendidikan dan pelatihan adalah terwujudnya pegawai negeri sipil yang memiliki kompetensi sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Hanson (1995: 206) dan Simanjuntak (2008) menyatakan bahwa pembinaan kepala sekolah dapat dilakukan dengan penyelenggaraan diklat (*refreshing*) kekepala-sekolahan.

Pentingnya relevansi materi diklat dikemukakan oleh Bafadal (2007: 22). Materi diklat seharusnya dikembangkan berdasarkan laporan-laporan dari tenaga pembinaan pendidikan di sekolah mencakup perencanaan sekolah, pengorganisasian sekolah, kepemimpinan sekolah dan pengawasan sekolah.

Belum ada kepala sekolah yang mengikuti diklat jabatan struktural. Padahal penjenjangan pelatihan ini sangat perlu diikuti oleh kepala sekolah sebagai salah satu persyaratan agar dapat memangku jabatan struktural. Opini kepala sekolah adalah akhir karier atau jabatan tertinggi dari seorang guru menjadi kepala sekolah. Padahal, mereka memiliki kesempatan untuk menjabat dalam jabatan struktural jika memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan. Tanpa diklat jabatan struktural, kepala sekolah tidak memperoleh kesempatan untuk menduduki jabatan struktural di kantor Kementerian Pendidikan Nasional sehingga jabatan akhir dari seorang kepala sekolah terbatas hanya sampai pada jabatan itu saja dan setelah itu kembali menjadi guru.

Lingkungan kerja kepala sekolah tergolong sangat baik. Iklim kerja merupakan sistem yang mencerminkan keseluruhan gaya hidup suatu organisasi dan apabila gaya hidup itu dapat ditingkatkan, kemungkinan besar tercapai peningkatan prestasi yang terukur.

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif memerlukan perasaan bersama dan intensitas nilai yang memungkinkan adanya kontrol perilaku individu dan kelompok serta memiliki satu tujuan dalam menciptakan perasaan sebagai satu keluarga. Dengan kondisi seperti ini dan dibarengi dengan kontribusi yang besar terhadap harapan dan cita-cita individu dan kelompok sebagai wujud dan harapan sekolah yang tertuang dalam visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah ditunjang oleh iklim sekolah yang mendukung kontribusi tersebut; maka lingkungan kerja akan berkontribusi positif terhadap kinerja sekolah termasuk kompetensi kepala sekolah.

Motivasi kerja tergolong baik. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Uno (2006: 71). Ia menyatakan "motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang". Prestasi kerja merupakan wujud atau manifestasi dari kompetensi seseorang yang diekspresikan melalui kinerjanya.

Motivasi berdasarkan kepuasan merupakan indikator yang paling menentukan dalam konstruk motivasi kerja. Hal ini dilihat dari kontribusi hubungannya lebih besar dari tiga indikator yang dibangun dalam konstruk ini. Motivasi kerja merupakan kekuatan penting yang harus ada dalam diri kepala sekolah sehingga ia memiliki keinginan atau semangat yang kuat untuk berusaha dan bekerja keras. Seorang yang mempunyai motivasi tinggi untuk berprestasi

akan selalu bekerja keras untuk mencapai hasil yang memuaskan dalam pekerjaannya (Winardi, 2008).

Kompetensi kepala sekolah tergolong baik. Hal yang terpenting yang harus diperhatikan adalah bahwa keberhasilan suatu organisasi tergantung pada siapa yang bekerja mengelola organisasi tersebut dan seberapa kompetensinya. Kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan dan berusaha memanfaatkan kompetensinya untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya bagi keefektifan sekolah. Indikator yang paling menentukan dalam konstruk kompetensi kepala sekolah adalah kompetensi supervisi. Hal ini dapat dilihat dari kondisi kontribusi hubungannya lebih besar dari tiga indikator yang dibangun dalam konstruk ini. Hal ini sejalan dengan pendapat Mantja (2007). Ia menyatakan bahwa peran utama kepala sekolah adalah melaksanakan program instruksional yang efektif melalui penerapan pendekatan supervisi yang dianggapnya sesuai dengan kebutuhan guru.

Kompetensi kepala sekolah dasar negeri di Kota Makassar dalam bidang supervisi merupakan indikator yang paling menentukan karena kepala sekolah sebagai supervisor dibebani peran dan tanggung jawab memantau, membina dan memperbaiki proses belajar-mengajar di kelas atau sekolah. Tanggung jawab ini merupakan tanggung jawab utama yang harus dilaksanakan oleh unsur pimpinan dalam sistem organisasi persekolahan, karena kepala sekolah berhadapan langsung dengan unsur pelaksana proses belajar-mengajar yaitu guru.

Tahap awal dalam melakukan analisis SEM di lakukan beberapa tahap evaluasi yaitu (1) evaluasi ukuran sampel (2) evaluasi terhadap normalitas (3) evaluasi terhadap *outliers*, (4) evaluasi multikolinieritas, (5) evaluasi terhadap unidimensionalitas konstruk kualifikasi kepala sekolah, dan (6) evaluasi kriteria kelayakan model (Sharma, 1996). Awalnya terdiri dari 6 konstruk kualifikasi kepala sekolah. Setelah dilakukan uji kelayakan model, ada dua konstruk yang tidak memenuhi *loading factor* sehingga harus dihilangkan, yaitu konstruk usia dan pengalaman kerja sebagai guru.

Hasil uji kelayakan model struktural awal menunjukkan bahwa hampir seluruh kriteria yang digunakan mempunyai kategori kurang baik. Hal ini dapat dilihat pada Chi square 215.949 lebih besar dari < 164,22. Probabilitas 0,000 yang seharusnya $\geq 0,05$. GFI dan AGFI masih di bawah dari nilai kritis yang direkomendasikan 0,90. Dan nilai CFI dan Tli masih lebih rendah dari nilai kritis yang direkomendasikan yaitu 0,095. Hasil uji kelayakan model pertama dievaluasi kembali dengan menghilangkan garis hubungan antara variabel intensitas diklat dengan motivasi kerja.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

No	Pernyataan Hipotesis	Koefisien jalur	Hasil Hipotesis
1	Kualifikasi kepala sekolah, intensitas diklat, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi kepala sekolah SD di Kota Makassar	0,410	Tidak di Tolak $\alpha = 5\%$
2	Ada hubungan yang signifikan antara intensitas diklat dengan motivasi kerja kepala sekolah pada SD di Kota Makassar.	0,073	Ditolak
3	Ada hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dengan motivasi kerja kepala sekolah pada SD di Kota Makassar	0,796	Tidak di tolak $\alpha = 5\%$
4	Ada hubungan yang signifikan antara kualifikasi kepala sekolah dengan kompetensi kepala sekolah-kepala sekolah pada SD di Kota Makassar	0,238	Tidak di tolak $\alpha = 5\%$
5	Ada hubungan yang signifikan antara intensitas diklat dengan kompetensi kepala sekolah-kepala sekolah pada SD di Kota Makassar	0,192	Tidak di tolak $\alpha = 5\%$
6	Ada hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dengan kompetensi kepala sekolah-kepala sekolah pada SD di Kota Makassar	0,112	Ditolak
7	Ada hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kompetensi kepala sekolah-kepala sekolah pada SD di Kota Makassar	0,235	Tidak di tolak $\alpha = 5\%$
8	Ada hubungan yang signifikan antara intensitas diklat dengan kompetensi kepala sekolah SD di Kota Makassar melalui motivasi kerja	0,017	Ditolak
9	Ada hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dengan kompetensi kepala sekolah SD di Kota Makassar melalui motivasi kerja	0,187	Tidak di tolak $\alpha = 5\%$

Hasil uji kelayakan model kedua menunjukkan bahwa hampir seluruh kriteria mempunyai kategori kurang baik. Hal ini dapat dilihat Chi square 215,949 yang masih lebih besar dari nilai kritis. Probabilitas 0,000 yang seharusnya $\geq 0,05$. GFI dan AGFI masih di bawah dari nilai kritis yang direkomendasikan 0,90. Dan nilai CFI dan TLI masih lebih rendah dari nilai kritis yang direkomendasikan yaitu 0,95. Hasil uji kelayakan model yang kedua dievaluasi kembali dengan cara menarik hubungan korelasi *error* antar variabel dan konstruk yang memiliki nilai *estimate regression weights* yang tertinggi dari setiap variabel dan indikator/konstruk yang membangun variabel dalam penelitian ini.

Hasil uji coba indeks kesesuaian model evaluasi akhir dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian hipotesis penelitian dapat dilihat pada Tabel 1. Model struktural yang diperoleh tersebut menunjukkan ada atau tidak hubungan langsung atau tidak langsung antara kualifikasi kepala sekolah, intensitas pendidikan dan pelatihan, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kompetensi kepala sekolah.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kualifikasi kepala sekolah, intensitas diklat, lingkungan kerja dan motivasi kerja dengan kompetensi kepala sekolah. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh faktor dalam dan faktor luar, seperti motivasi kerja yang tinggi; pengetahuan yang dimiliki, baik dari pendidikan formal maupun non-formal (*training, course, research*); keterampilan atau keahlian yang dimiliki, dan lingkungan hidup sehari-hari.

Hal senada juga dijelaskan oleh *Competency Based Human Resources Management* (CB-HRM).

Ada hubungan antara kompetensi dengan rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, lingkungan organisasi, dan imbalan-penghargaan (motivasi). Variabel yang paling menentukan dalam hubungan ini adalah kualifikasi kepala sekolah. Untuk lingkungan kerja kepala sekolah memang tidak terdapat hubungan langsung dengan kompetensi kepala sekolah, akan tetapi terdapat hubungan tidak langsung antara keduanya melalui variabel motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah dasar negeri di Kota Makassar yang paling menentukan adalah meningkatkan kualifikasi kepala sekolah, utamanya pada aspek pendidikan. Jika ini dilakukan, maka akan menggunakan waktu yang cukup lama (jangka panjang). Hal yang paling memungkinkan untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah adalah meningkatkan motivasi kerja.

Motivasi kerja kepala sekolah dapat ditingkatkan dengan berbagai cara, seperti memberikan otonomi penuh kepada kepala sekolah untuk mengelola penyelenggaraan sekolah. Hal ini merupakan bentuk tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin di sekolah. Mereka harus diberi kepercayaan bahwa mereka mampu melaksanakan tugas tersebut dengan baik. Di samping itu, insentif perlu diberikan sebagai bentuk imbalan yang sesuai dengan unjuk kerja dan prestasi yang diperlihatkan.

Dengan meningkatkan motivasi kerja kepala sekolah akan berimbas pada pencapaian tujuan pendidikan di sekolah, karena pada dasarnya motivasi seseorang itu muncul dari adanya tujuan-tujuan dalam diri seseorang dalam melakukan sesuatu. Tujuan sekolah harus dibuat sedemikian jelas dalam bentuk prosedur kerja yang dituangkan dalam visi dan misi

sekolah. Jika memungkinkan dilakukan diklat kepala sekolah dalam aspek pelatihan karakter kekepala-sekolahan untuk membangun motivasi kerja mereka.

Tidak ada hubungan yang signifikan secara langsung antara intensitas diklat dengan motivasi kerja kepala sekolah. Diklat yang sering dianggap sebagai salah satu faktor motivasi yang ampuh. Salah satu faktor yang menjadi penyebab adalah pelaksanaan diklat selama ini tidak disertai dengan tindak lanjut pasca diklat yang dapat membantu mereka di dalam menerapkan hasil pelatihan. Efektifitas diklat menjadi tidak terukur, karena tidak ada jaminan bahwa hasil pelatihan benar-benar dapat diimplementasikan. Meskipun demikian, pelatihan yang telah diikuti oleh kepala sekolah membuat mereka makin mengerti tugas dan fungsinya.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan secara langsung antara lingkungan kerja dengan motivasi kerja. Hubungan ini adalah hubungan yang paling menentukan. Hal ini dibuktikan dari hasil koefisien jalur antara kedua variabel adalah yang paling besar dari koefisien jalur yang lain yaitu sebesar 0.80. Dan faktor yang paling menentukan dalam meningkatkan motivasi kerja kepala sekolah adalah iklim kerja, menyusul indikator sumber daya dan struktur organisasi. Faktor-faktor motivasi-iklim yang baik ada dua hal. Pertama adalah pekerjaan itu sendiri yang terdiri dari prestasi, pengakuan akan keberhasilan, pekerjaan yang menantang, meningkatnya tanggung jawab, pertumbuhan dan perkembangan. Kedua adalah lingkungan kerja yang terdiri dari kebijaksanaan dan administrasi, supervisi, kondisi kerja, hubungan antar pribadi, penghargaan, status dan keamanan.

Semua indikator dalam kualifikasi kepala sekolah dasar negeri di Kota Makassar yang diukur dari jenis pendidikan, tingkat pendidikan, golongan/pangkat dan masa kerja kepala sekolah menentukan kompetensi kepala sekolah. Indikator tingkat pendidikan merupakan salah satu faktor yang paling menentukan dalam meningkatkan kompetensi kepala sekolah. Hal itu sejalan dengan pendapat Dale (2003:5). Kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan. Pendidikan merupakan proses pembelajaran yang mempersiapkan individu untuk pekerjaan yang berbeda pada masa yang akan datang.

Penentu yang kedua dalam hubungannya dengan kompetensi kepala sekolah adalah golongan atau pangkat. Kenaikan pangkat merupakan penghargaan yang diberikan atas pengabdian pegawai negeri sipil yang bersangkutan terhadap negara. Kenaikan pangkat juga dimaksudkan sebagai dorongan kepada pegawai

negeri sipil untuk lebih meningkatkan pengabdianya dalam bentuk kompetensi.

Penentu ketiga dari hubungan antara kualifikasi kepala sekolah dengan kompetensi kepala sekolah adalah jenis pendidikan dan masa kerja. Kepala sekolah yang memiliki pengalaman yang cukup dalam bidangnya memiliki kemampuan melihat ke depan dalam peningkatan perkembangan sekolah yang dipimpinnya. Pemimpin yang memiliki pengalaman untuk melakukan tugasnya tidak tergantung dari pengarahan orang lain.

Intensitas diklat berhubungan langsung secara signifikan dengan kompetensi kepala sekolah dasar negeri di Kota Makassar. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur pada nilai 0.195. Sifat pengaruh langsungnya sangat kuat. Temuan penelitian ini sesuai dengan pendapat Noe (2002: 4). Ia menyatakan "Pelatihan merupakan usaha yang direncanakan oleh organisasi untuk memfasilitasi kompetensi karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan." Hal senada dikemukakan oleh Bernardin (2003: 164). Pelatihan berguna untuk meningkatkan kinerja individu sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang dipengangnya.

Lingkungan kerja tidak berhubungan secara langsung dengan kompetensi kepala sekolah. Hal ini dapat dilihat dari efek hubungan langsung dan tidak langsung antara kedua variabel. Efek langsungnya sebesar 0,112. Dan efek tidak langsungnya sebesar 0,187. Sifat pengaruh tidak langsung dari lingkungan kerja terhadap kompetensi kepala sekolah lebih kuat dibanding pengaruh langsung. Efek ini memberikan indikasi bahwa lingkungan kerja yang baik dalam jangka panjang dapat meningkatkan kompetensi kepala sekolah. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian Freiberg (1998) yang menegaskan "pembentukan lingkungan kerja sekolah yang kondusif menjadikan seluruh anggota sekolah melakukan tugas dan peran mereka secara optimal". Dengan demikian, lingkungan kerja berhubungan langsung dengan motivasi kerja.

Jika lingkungan kerja meningkat, maka secara intensif dapat meningkatkan motivasi kerja kepala sekolah. Motivasi kerja yang meningkat secara otomatis dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah. Motivasi kerja merupakan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Indikator yang paling menentukan pada variabel lingkungan kerja adalah iklim organisasi. Iklim organisasi sekolah dapat diklasifikasikan dalam dua kategori (Depdiknas, 2008). Pertama adalah lingkungan fisik sekolah yang meliputi keindahan, keamanan, kenyamanan, ketentraman, dan kebersihan. Dan kedua adalah lingkungan sistem sekolah yang meliputi basis mutu, kepemimpinan kepala sekolah, disiplin dan

tata tertib, penghargaan dan insentif, harapan untuk berprestasi, akses informasi, evaluasi dan komunikasi. Unsur-unsur ini telah tercermin pada sebahagian besar lingkungan kerja sekolah dasar negeri di Kota Makassar.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan secara langsung antara motivasi kerja dengan kompetensi kepala sekolah. Gomez (2001) berpendapat bahwa motivasi sangat mempunyai hubungan yang sangat besar terhadap kinerja seseorang.

Setiap manusia normal berkeinginan meraih prestasi dan selalu mendambakan berprestasi sebagai wujud kompetensi yang dimiliki. Ia senantiasa terdorong melakukan aktivitas atau pekerjaan serta berusaha melakukannya secara berkualitas. Orang-orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi ditandai oleh usaha untuk melakukan kegiatan yang meningkatkan prestasi, usaha untuk menghindari terjadinya kegagalan, bekerja dengan intensitas yang lebih tinggi, dan memilih tugas yang mempunyai tingkat kesulitan.

SIMPULAN

Kualifikasi kepala sekolah, intensitas diklat, dan motivasi kerja berhubungan langsung secara signifikan dengan kompetensi kepala sekolah. Makin tinggi

kualifikasi kepala sekolah, intensitas diklat, dan motivasi kerja, maka semakin tinggi pula kompetensi kepala sekolah. Tidak ada hubungan yang signifikan secara langsung antara intensitas diklat dengan motivasi kerja. Intensitas diklat tidak selalu mendukung motivasi kerja kepala sekolah. Akan tetapi, lingkungan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja. Makin baik lingkungan kerja, semakin tinggi pula motivasi kerja kepala sekolah.

Kualifikasi kepala sekolah berhubungan langsung secara signifikan dengan kompetensi kepala sekolah. Konstruk yang paling menentukan hubungan antara kualifikasi kepala sekolah dengan kompetensinya adalah kualifikasi jenjang pendidikan. Begitu juga ada hubungan yang signifikan secara langsung antara intensitas diklat dengan kompetensi kepala sekolah.

Lingkungan kerja tidak selalu mendukung kompetensi kepala sekolah. Ada hubungan yang signifikan secara tidak langsung antara lingkungan kerja dengan kompetensi kepala sekolah melalui motivasi kerja. Motivasi kerja berhubungan langsung secara signifikan dengan kompetensi kepala sekolah. Untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah akan lebih efektif jika dimulai dengan motivasi kerja yang tinggi sebagai dampak dari lingkungan kerja kepala sekolah yang baik.

DAFTAR RUJUKAN

- BAS Kota Makassar. 2004. *Hasil Akreditasi SDN Kota Makassar*. Makasar: Badan Akreditasi Sekolah.
- Badan Standar Nasional Pendidikan. 2006. *Naskah Pleno BSNP*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Bafadal, I. 2007. *Pendidikan Dasar: Kontribusi, Artikulasi, Regulasi, Aktualisasi, Reorientasi, dan Akselerasi*. Pidato pengukuhan Guru Besar Universitas Negeri Malang: Diknas.
- Bernardin, J. 2003. *Human Resource Management, an Experiential Approach*. Boston: Mc. Grow-Hill.
- Cheng, E. W. L. 2001. SEM Being More Effective than Multiple Regression in Parsimonious Model Testing for Management Development Research. *Journal of Management Development*, 20(7):650-667.
- Dale, M. 2003. *Developing Management Skills, Techniques for Improving Learning Performance*. Jakarta: Gramedia.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2008. *Bahan Ajar Pelatihan Kepala Sekolah (Pengembangan Iklim dan Budaya Organisasi Sekolah)*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan.
- Freiberg, H. J. 1998. Measuring School Climate: Let Me Count the Ways. *Journal of Educational Leadership*, 56(1): 22-26.
- Gomez, M.; Luis, R.; Balkin, D. & Cardy, R. 2001. *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hanson, M. E. 1995. *Educational Administration and Organizational Behavior*. New York: Allen and Bacon.
- Mantja, W. 2007. *Profesionalisasi Tenaga Kependidikan: Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*. Malang: Elang Mas.
- Noe, R. A. 2002. *Employee Training & Development*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Sharma, S. 1996. *Applied Multivariate Techniques*. New York: John Wiley & Sons, Inc.,
- Simanjuntak, G. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Basis Kompetensi* Jakarta: Advertising.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Tim Pengembang Sekolah Unggulan. 2007. *Pendampingan Sekolah Unggulan Sulawesi Selatan*. Makasar: Diknas Propinsi Sul-Sel.
- Uno, H. B. 2006. *Teori Motivasi dan Pengukurannya, Analisis di Bidang Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Winardi, 2008. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Edisi pertama, Jakarta: Rajawali Pers.