

Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menumbuhkan Motivasi Berprestasi Guru

Viengdavong Luangsithideth

Manajemen Pendidikan-Universitas Negeri Malang
Jl. Semarang 5 Malang. Email: puiavl@yahoo.com

Abstrak: Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kepemimpinan kepala sekolah dalam menumbuhkan motivasi berprestasi guru, ditinjau dari: (1) karakter kepemimpinan kepala sekolah dalam menumbuhkan motivasi berprestasi guru di sekolah, (2) pendekatan yang dilakukan kepala sekolah dalam menumbuhkan motivasi berprestasi guru di sekolah, (3) peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam menumbuhkan motivasi berprestasi guru di sekolah, (4) respons guru terhadap kepala sekolah, dan (5) prestasi guru yang berhasil ditumbuhkan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipan, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian adalah: (1) karakter kepemimpinan kepala sekolah dalam menumbuhkan motivasi berprestasi guru dipengaruhi oleh budaya, pendidikan kepala sekolah, kondisi warga sekolah; (2) pendekatan yang dilakukan kepala sekolah dalam menumbuhkan motivasi berprestasi guru adalah melalui: *self-explorer*, *human relation-explorer*; komunikasi yang baik; (3) peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam menumbuhkan motivasi berprestasi guru di sekolah mengedepankan: orientasi pada tugas, orientasi pada memelihara kelompok; (4) respons guru terhadap kepala sekolah dalam menumbuhkan motivasi berprestasi guru di sekolah adalah: menerima dengan sepenuh hati, dan mengedepankan realisasi keseimbangan antara tugas dan kewajiban dengan penghargaan (*reward*) dan sarana prasarana yang memadai; (5) prestasi guru yang berhasil ditumbuhkan meliputi: keberhasilan kompetisi pada kegiatan akademis, dan keberhasilan kompetisi pada kegiatan ekstrakurikuler.

Kata kunci: kepemimpinan kepala sekolah, motivasi berprestasi

Sumber daya manusia yang handal tidak lepas dari pengaruh pola kepemimpinan yang diterapkan dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan merupakan suatu proses yang mengandung unsur mempengaruhi, adanya kerjasama dan mengarah pada suatu hal dan tujuan bersama dalam sebuah organisasi. Arifin (2004: 23) mengemukakan bahwa kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam dinamika kehidupan organisasi. Kepemimpinan berperan sebagai penggerak segala sumber daya manusia dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi. Berdasarkan pernyataan tersebut maka dapat dimaknai bahwa keberhasilan organisasi sekolah yang dipimpin oleh seorang kepala sekolah untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan akan sangat tergantung berperannya kepemimpinan.

Kinerja kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, produktif dan akuntabel.

Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki posisi yang sangat penting dalam menggerakkan manajemen sekolah agar dapat berjalan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan kebutuhan zaman; khususnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, budaya, dan seni. Pentingnya kepemimpinan kepala sekolah ini perlu lebih ditekankan lagi, terutama dalam kaitannya dengan kebijakan pendidikan yang ingin dicapai oleh sekolah tersebut.

Berkenaan dengan kepemimpinan kepala sekolah tersebut, maka salah satu peran kepala sekolah dalam kepemimpinan adalah memotivasi guru untuk berprestasi. Adapun prestasi yang diharapkan dari guru antara lain: (1) siswa dapat memahami mata pelajaran yang diajarakannya dengan mudah dan baik, (2) membawa siswanya menjuarai bila ada lomba mata pelajaran diluar sekolah, (3) menunjukkan profesionalannya dalam kegiatan-kegiatan relevan di luar sekolah.

Kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau beker-

ja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang kurang melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan akan mengakibatkan adanya disharmonisasi hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu kesuksesan dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Sebagaimana dikemukakan oleh Nurkolis (2005: 152) setidaknya ada empat alasan mengapa diperlukan figur pemimpin, yaitu; (1) banyak orang memerlukan figur pemimpin, (2) dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya, (3) sebagai tempat pengambilalihan risiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya, dan (4) sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan. Manajemen berbasis sekolah memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk mengelola potensi yang dimiliki dengan melibatkan semua unsur *stakeholder* untuk mencapai peningkatan kualitas sekolah tersebut. Karena sekolah memiliki kewenangan sangat luas maka kehadiran figur pemimpin menjadi sangat penting.

Kepemimpinan yang baik sangat berdampak terhadap tercapai atau tidaknya tujuan organisasi karena pemimpin memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dipimpinnya. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan merupakan bagian dari kepemimpinan. Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan konsep kekuasaan. Dengan kekuasaan pemimpin memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Terdapat beberapa sumber dan bentuk kekuasaan, yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, referensi, informasi, dan hubungan (Toha, 1990: 323).

SMPK Cor Jesu dan SMPK Mardi Wiyata 2 adalah dua diantara sekolah Katolik yang ada di kota Malang. Sekolah tersebut berada di bawah naungan yayasan persekolahan Katolik, masing-masing Yayasan Pendidikan Dhira Bhakti yang dikelola oleh para Suster kongregasi Ursulin untuk SMPK Cor Jesu Malang, dan Yayasan Mardi Wiyata yang dikelola oleh para Frater kongregasi Bunda Hati Kudus untuk SMPK Mardi Wiyata 2 Malang.

Kepala SMPK Cor Jesu adalah seorang suster biarawati yang merupakan orang dalam Yayasan Pendidikan Dhira Bhakti, sedangkan Kepala SMPK Mardi Wiyata adalah seorang bapak non biarawan, yang merupakan kepanjangan tangan Yayasan Mardi Wiyata. Masing-masing kepala sekolah mempunyai ciri masing-masing dalam memimpin dan memotivasi guru untuk berprestasi.

Untuk Kepala SMPK Cor Jesu karena kepala sekolahnya seorang suster biarawati, maka lebih terlihat mengedepankan sikap seorang ibu dalam memberi motivasi kepada para guru yang ada. Hal ini ditunjukkan seperti: (1) sikap yang lembut ketika memberi nasihat, (2) para guru leluasa dalam berinteraksi dengan suster kepala sekolah, (3) membuat suasana sekolah yang asri sehingga guru selalu merasa segar bila masuk dalam lingkungan sekolah, (4) membuat perpustakaan guru untuk menambah wawasan, dan (5) memberi kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan keprofesionalan guna mengembangkan wawasan.

Untuk Kepala SMPK Mardi Wiyata karena kepala sekolahnya adalah seorang bapak yang non biarawan, maka terlihat lebih mengedepankan adanya sikap yang tegas. Hal ini ditunjukkan seperti: (1) sikap yang tegas ketika memberi nasihat, (2) para guru terlihat segan dan berhati-hati untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, (3) berusaha membuat suasana sekolah asri, (4) member kesempatan guru untuk mencari informasi di luar sekolah yang berkenaan dengan pelatihan keprofesionalan guru untuk mengembangkan wawasan.

Penelitian ini bertujuan mendapatkan gambaran mendalam tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam menumbuhkan motivasi berprestasi guru dengan pendekatan kualitatif. Data dikumpulkan dari latar alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung. Pemaknaan terhadap data tersebut hanya dapat dilakukan apabila diperoleh kedalaman dari fakta-fakta yang diperoleh. Penelitian ini diharapkan menemukan serta mendeskripsikan data secara menyeluruh dan utuh mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam menumbuhkan motivasi berprestasi guru.

METODE

Penelitian dilakukan selama tiga bulan di SMPK Mardi Wiyata 2, dan SMPK Cor Jesu yang semuanya berada di Kota Malang, Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan rancangan desain studi multi kasus dengan menggunakan metode komparatif konstan (*the constant comparative method*) dengan langkah-langkah sebagaimana dikemukakan Bogdan dan Biklen (1982) dalam Arifin (2012) adalah: (a) mengumpulkan data; (b) mencari kunci isu, peristiwa yang selalu berulang, atau di dalam data yang termasuk kategori fokus; (c) mengumpulkan data yang banyak memberi kejadian (*incident*) tentang kategori fokus

dengan melihat adanya keberagaman dimensi di bawah kategori-kategori; (d) menuliskan kategori-kategori yang sedang diselidiki dengan maksud untuk mendeskripsikan dan menjelaskan semua kejadian yang ada pada data sambil terus mencari kejadian-kejadian baru; (e) mengerjakan data dan model yang muncul untuk menemukan adanya proses-proses sosial dasar dan hubungan-hubungan; (f) melakukan sampling, pengkodean, dan menulis sebagai fokus analisis data pada kategori-kategori inti.

Instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri sebagai instrumen kunci. Keuntungan peneliti sebagai instrumen kunci adalah karena sifatnya yang *responsive* dan *adaptable*. Peneliti sebagai instrumen akan dapat menekankan pada keutuhan (*holistic emphasis*), mengembangkan dasar pengetahuan (*knowledge-based expansion*), kesegaran memproses (*processual immediacy*), dan mempunyai kesempatan untuk mengklarifikasi dan meringkas (*opportunity for clarification and summarization*), serta dapat memanfaatkan kesempatan untuk menyelidiki *response* yang istimewa/ganjil atau khas (*explore atypical or idiosyncratic responses*).

HASIL & PEMBAHASAN

Karakter Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menumbuhkan Motivasi Berprestasi Guru

Dalam menjalankan tugasnya sehari-hari sebagai kepala sekolah, karakter kepemimpinan yang dimilikinya akan berpengaruh pada tumbuhnya motivasi berprestasi pada guru. Perihal karakter dalam kepemimpinan Tao Te Ching dalam Saskhin & Saskhin (2003: 145) mengemukakan "*Effective leaders don't put on a show of being great but, knowing how things work, they can achieve great things*". Pernyataan ini dapat dimaknai bahwa pemimpin yang efektif tidak cukup hanya menunjukkan seberapa besar kekuasaannya tetapi harus mengerti semua potensi yang dimiliki oleh orang-orang yang dipimpinya sehingga terjadi kesinergisan dalam proses kepemimpinannya.

Pendapat di atas juga sejalan dengan yang dikemukakan oleh Rivai dan Murni (2009: 271) bahwa para pemimpin dan kepemimpinan adalah penting, sebab mereka bertindak sebagai jangkar, menyediakan bimbingan pada waktu perubahan dan bertanggung jawab untuk efektifitas organisasi.

Dalam memberikan motivasi kepada para guru di sekolah, karakter kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan pun juga perlu menyesuaikan dengan kondisi sekolah serta potensi para guru yang bisa dikembangkan untuk kepentingan sekolah maupun dalam rangka pengembangan guru itu sendiri. Dengan demikian karakter kepemimpinan sekolah perlu memperhatikan unsur manusia, unsur sarana, dan unsur tujuan. Unsur manusia berkenaan dengan diri kepala sekolah dan guru yang dipimpin, unsur sarana berkenaan dengan sarana dan prasarana pendidikan yang ada di sekolah, dan unsur tujuan berkenaan dengan tujuan sekolah yang hendak dicapai melalui kepemimpinannya.

Saskhin dan Saskhin (2003) mengemukakan bahwa karakter kepemimpinan dalam menumbuhkan motivasi bagi pengikutnya tidak terlepas dari keterampilan yang dimiliki pemimpin dalam memimpin pengikutnya, yaitu: (1) keterampilan konseptual (*conceptual skill*), yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi; (2) keterampilan manusiawi (*human skill*), yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi, dan memimpin; (3) keterampilan teknik (*technical skill*), yaitu keterampilan menggunakan pengetahuan, teknik, metode, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu. Sejalan dengan hal ini, Mulyasa (2011:59) mengemukakan bahwa sikap dan karakter yang perlu dimiliki kepala sekolah salah satunya adalah menjadi *leader* yang komunikatif dan motivator bagi stafnya untuk lebih berprestasi, serta tidak bersikap *bossy* (pejabat yang hanya mau dihormati dan dipatuhi). Selain itu, Reinhartz dan Beach (2004:73) mengemukakan "*school leaders must be diligent, fair, consistent, and use job related criteria..*" Hal ini dapat dimaknai bahwa sebagai kepala sekolah maka selain mengebaskan tugas kepercayaan dari sekolah juga harus mengembangkan potensi yang ada pada dirinya sehingga bisa diterima dan didengar oleh para guru. Potensi inilah yang dapat menjadi alat untuk memberi motivasi kepada para guru di sekolah tersebut.

Lebih lanjut untuk dapat memberi motivasi kepada para guru di sekolah, maka kepala sekolah dalam menjalankan tugas-tugasnya juga perlu mempunyai perlengkapan tertentu atau kepiawaian dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin pendidikan di sekolah yang dipimpinya. Terhadap hal ini, Soetopo (2010:67) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus berkemampuan mengorganisir dan membantu dewan guru dalam me-

rumuskan program pembinaan pengajaran. Kemampuan tersebut selanjutnya dapat dimaknai sebagai hal yang mendukung karakter kepemimpinan kepala sekolah dalam memberi motivasi kepada guru, antara lain ramah, menghargai pendapat orang lain, bersikap ilmiah, obyektif, dan demokratis.

Pendekatan Kepala Sekolah untuk Menumbuhkan Motivasi Berprestasi Guru

Guru merupakan bagian dari warga sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah. Sebagai pemimpin, kepala sekolah perlu mempunyai semangat untuk mengetahui situasi guru yang dipimpinnya sehingga langkah kepemimpinannya, dimana salah satunya dalam hal memberi motivasi kepada para guru dapat mudah diterima dan dapat pula dikerjakan dengan baik sehingga memperoleh hasil yang maksimal atau setidaknya sesuai dengan visi, misi dan tujuan dari sekolah. Semangat yang dijalankan oleh kepala sekolah tersebut di atas sejalan dengan yang dikemukakan dalam Mulyasa (2011:17) bahwa perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Selanjutnya pendekatan kepala sekolah kepada guru untuk menumbuhkan motivasi berprestasi, setidaknya perlu memperhatikan empat hal, yaitu: (1) kedewasaan seorang pemimpin atau kepala sekolah; (2) perilaku kepemimpinan kepala sekolah; (3) komunikasi antara kepala sekolah dan guru; dan (4) gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Pertama, berkenaan dengan kedewasaan seorang pemimpin atau kepala sekolah, Hersey dan Blanchard (1977:62) mengemukakan "*The worker in many organizations is expected to act in immature ways rather than as a mature adult. In fact, one of even see it happening in many school systems*". Pernyataan ini dimaknai bahwa kedewasaan perilaku dan pola pikir kepala sekolah dalam memimpin warga sekolah khususnya guru merupakan faktor yang penting yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah. Dengan adanya kedewasaan baik dalam perilaku maupun pola pikir tersebut maka akan memudahkan interaksi antara kepala sekolah dengan guru khususnya dalam memberikan motivasi untuk berprestasi. Prestasi tersebut tentunya tidak hanya dalam lingkungan sekolah saja, tetapi juga perlu di luar sekolah untuk lebih menambah wawasan maupun pergaulan dalam area profesionalisme sebagai guru yang profesional pula.

Kedua, berkenaan dengan perilaku kepemimpinan (*leadership behavior*) kepala sekolah, maka terdapat dua orientasi dalam memotivasi guru untuk berprestasi, yaitu dengan pendekatan target dan pendekatan nilai-nilai yang diyakini sekolah. Sehubungan perilaku kepemimpinan (*leadership behavior*) yang berorientasi pada ketercapaian target, Reinhartz & Beach (2004: 13), mengemukakan "*Achievement-oriented leadership, which emphasizes excellence in task completion and sets goals that are challenging, yet attainable*". Sejalan dengan pernyataan tersebut, Hoy & Miskel (2005: 381) juga menegaskan bahwa "*Achievement orientation includes a need to achieve, desire to excel, drive to succeed, willingness to assume responsibility, and a concern for task objectives*". Sedangkan sehubungan dengan perilaku kepemimpinan (*leadership behavior*) yang berorientasi pada nilai-nilai yang diyakini sekolah, maka nilai juga dapat diartikan sebagai sebuah pikiran (*idea*) atau konsep mengenai apa yang dianggap penting bagi seseorang dalam kehidupannya (Fraenkel dalam Thoah, 1996). Selain itu, kebenaran sebuah nilai juga tidak menuntut adanya pembuktian empirik, namun lebih terkait dengan penghayatan dan apa yang dikehendaki atau tidak dikehendaki, disenangi atau tidak disenangi oleh seseorang. Hal ini juga seperti dikemukakan oleh Allport dalam Kadarusmadi (1996: 55) yang menyatakan bahwa nilai adalah: "*a belief upon which a man acts by preference. It is this a cognitive, a motor, and above all, a deeply propiate disposition*." Pengertian tersebut berarti nilai itu merupakan kepercayaan yang dijadikan preferensi manusia dalam tindakannya. Manusia menyeleksi atau memilih aktivitas berdasarkan nilai yang dipercayainya. Sejalan dengan hal tersebut, Rokeach dalam Danandjaja sebagaimana dikutip oleh Ndraha (1997: 20) menyatakan "*A value system is a learned organization of principles and rules to help one choose between alternatives, solve conflict, and make decision*." Artinya suatu sistem nilai merupakan prinsip-prinsip dan aturan-aturan yang dapat dipelajari dalam suatu organisasi untuk membantu seseorang memilih di antara berbagai alternatif, menyelesaikan konflik dan membuat keputusan.

Ketiga, berkenaan dengan komunikasi antara kepala sekolah dengan guru, maka untuk dapat melakukan pendekatan yang baik dari kepala sekolah kepada guru dalam rangka memotivasi guru untuk berprestasi, maka faktor komunikasi antara kepala sekolah dan guru perlu mendapatkan perhatian, karena tanpa adanya komunikasi yang baik dan terarah dari

kepala sekolah kepada guru atau sebaliknya dari guru kepada kepala sekolah, maka penyampaian motivasi tidak akan tercapai dengan baik. Berkenaan dengan komunikasi tersebut, Reinhartz dan Beach (2004:128) mengemukakan “*Good communication involves not only speaking and writing, but reading and listening as well. Effective communication hinges on other people understanding the message and responding in a way that moves the exchange (spoken or written) forward*”. Sejalan dengan pernyataan tersebut sebelumnya juga telah dipertegas oleh Harsey dan Blanchard (1977: 163) “*As the individual or group begins to move into an above average level of maturity, it becomes appropriate for leaders to decrease not only task behavior but also relationship behavior*”. Kedua pernyataan tersebut dapat dimaknai bahwa komunikasi yang baik dan efektif, dan yang didukung dengan hubungan individu yang baik merupakan sarana yang dapat mendukung kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan motivasinya kepada para guru untuk berprestasi.

Keempat, berkenaan dengan gaya kepemimpinan Graves di Standord University memberikan laporan *Group Processes in Training Administration*, seperti dikutip dalam Soetopo (2010:9) membagi empat tipe atau gaya kepemimpinan, masing-masing: (1) tipe atau gaya *authoritarian*, yaitu gaya kepemimpinan yang lebih bersifat ingin berkuasa, sehingga suasana di sekolah selalu tegang; (2) tipe atau gaya *laizzes-faire*, yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan penuh kepada para anggotanya dalam melaksanakan tugasnya, atau secara tidak langsung segala peraturan, kebijakan (*policy*) suatu institusi berada di tangan anggotanya; (3) tipe atau gaya demokratis, yaitu gaya kepemimpinan yang selalu mengikutsertakan seluruh anggota kelompoknya dalam mengambil suatu keputusan. Dengan demikian kepala sekolah yang bersifat demokratis akan selalu menghargai pendapat atau kreasi anggotanya atau guru-guru yang ada di bawahnya dalam membina sekolahnya; dan (4) tipe atau gaya *pseudo* demokratis, yaitu gaya kepemimpinan yang hanya nampak demokratis saja tetapi dibalik kata-katanya yang penuh tanggung jawab ada siasat yang sebenarnya merupakan tindakan yang absolut.

Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menumbuhkan Motivasi Berprestasi Guru di Sekolah

Peranan kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh kepada bagaimana guru di sekolah terse-

but termotivasi untuk maju dan berprestasi. Maju dalam pengertian mengoptimalkan kemampuan yang dimiliki, sedangkan berprestasi dalam pengertian memaksimalkan kemampuan yang dimiliki tersebut menjadi potensi untuk mengembangkan ke arah yang lebih kompetitif. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan Mulyasa (2011: 27) bahwa setiap kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya harus mampu memberdayakan tenaga kependidikan dan seluruh warga sekolah agar mau dan mampu melakukan upaya-upaya untuk mencapai tujuan sekolah. Hal senada juga seperti ditegaskan oleh Reinhartz dan Beach (2004: 21) bahwa “*School leadership has become more important as it has been linked to school success*”. Pernyataan tersebut selanjutnya dimaknai bahwa peranan kepala sekolah sangatlah penting untuk membawa kesuksesan dalam pendidikan di sekolah yang dipimpinnya, sehingga kepala sekolah harus mampu mengoptimalkan sumber daya yang ada, khususnya para guru untuk memaksimalkan potensi yang dimilikinya masing-masing.

Dalam memaksimalkan peranan kepala sekolah untuk memotivasi guru berprestasi maka setidaknya terdapat tiga peran yang menjadi pokok utama, yaitu: (1) peranan kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*); (2) peranan kepala sekolah sebagai manajer (*manager*); dan (3) peranan kepala sekolah sebagai pemberi motivasi (*motivator*).

Berkenaan dengan kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*) maka kepala sekolah: (1) melakukan hal-hal yang benar yang telah menjadi aturan baku tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala sekolah; (2) berurusan dengan upaya untuk menghadapi perubahan, yaitu dengan memberikan motivasi berprestasi kepada para guru untuk melakukan perubahan bagi dirinya sendiri, yaitu memaksimalkan potensi yang ada pada dirinya untuk dikembangkan menuju potensi yang kompetitif; (3) berfokus pada penciptaan visi bersama, yaitu visi sekolah; (4) sebagai arsitek bagi guru, dalam arti menjadikan guru yang handal dari potensi yang dimilikinya; (5) peduli terhadap potensi yang dimiliki oleh guru untuk berprestasi; (6) memberi motivasi dalam suasana bebas dan kreatif tetapi tetap dalam disiplin.

Berkenaan dengan kepala sekolah sebagai manajer (*manager*) maka kepala sekolah: (1) melakukan hal-hal dengan benar yaitu tugasnya sebagai kepala sekolah; (2) berurusan dengan upaya untuk menghadapi kompleksitas, yaitu memberikan motivasi kepada guru dengan tetap memperhatikan tugas utamanya sebagai pendidik dalam sekolah sesuai jabatan yang diemban di sekolah; (3) berfokus pada desain

pekerjaan dan berurusan dengan kontrol, yaitu kepala sekolah selain memberikan motivasi secara kata-kata, juga mendampingi guru tersebut untuk terus meningkatkan potensi yang dimilikinya; (4) sebagai pembangun motivasi bagi guru-guru di sekolah untuk berprestasi; (5) peduli pada proses pengembangan potensi yang dimiliki guru sebagai pengejawantahan dari motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah; (6) pemberian motivasi dalam kepatuhan, disiplin, dan tidak memberi ruang adanya kesalahan.

Berkenaan dengan kepala sekolah sebagai pemberi motivasi (*motivator*) maka kepala sekolah: (1) mampu menciptakan lingkungan yang kondusif di sekolah; (2) mampu menciptakan hubungan yang harmonis antar warga sekolah dalam suasana yang aman dan nyaman; (3) menciptakan suasana disiplin sehingga menghasilkan suasana produktifitas para guru dalam beraktifitas; (4) memberikan perhatian dalam bentuk pendekatan pribadi (*personal approach*) agar guru dapat dalam suasana tenang menyampaikan keluh kesahnya bila ada masalah yang mengakibatkan terhambatnya guru untuk berprestasi; (5) memberikan penghargaan (*reward*) secara relevan dan sesuai kebermanfaatannya.

Dari penjelasan di atas maka dapat dimaknai peranan kepemimpinan kepala sekolah sangatlah menentukan dan berpengaruh pada pemberian motivasi kepada guru untuk dapat mengoptimalkan potensi yang dimilikinya menjadi potensi yang kompetitif menuju prestasi.

Respons Guru terhadap Kepala Sekolah dalam Menumbuhkan Motivasi Berprestasi Guru di Sekolah

Saskhin & Saskhin (2003) menekankan bahwa berhasil tidaknya kepemimpinan dalam organisasi adalah salah satunya dari respons terhadap para anggotanya dalam menjalankan perintah pemimpinnya. Sejalan dengan hal tersebut, Muhaimin, dkk. (2010:28) mengemukakan bahwa kepemimpinan dalam organisasi dapat menciptakan suatu sistem yang membuat orang-orang dalam organisasi tersebut mengembangkan diri terus menerus.

Keller dalam Rivai dan Murni (2009:738) mengemukakan bahwa motivasi tergambar dalam empat dimensi utama, yaitu: (1) ketertarikan (*interest*), adalah ketertarikan guru terhadap motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah serta berkenaan dengan penghargaan (*reward*) yang akan diberikan atas keberhasilan yang dicapai; (2) hubungan (*relevancy*),

adalah keterkaitan antara tugas utama sebagai guru dengan potensi yang dimiliki oleh guru untuk dikembangkan; (3) harapan (*expectancy*), adalah tindak lanjut dari keberhasilan atau prestasi guru dengan pengembangan karier guru; (4) kepuasan (*satisfaction*), adalah berkaitan dengan ketepatan antara janji kepala sekolah dengan penghargaan (*reward*) yang diterima oleh guru atas prestasi atau keberhasilan yang diraih.

Sehubungan dengan pernyataan tersebut maka respons guru terhadap motivasi berprestasi yang diupayakan oleh kepala sekolah merupakan bentuk dari upaya positif guru untuk menindaklanjuti harapan kepala sekolah. Respons dapat bervariasi, setuju atau tidak setuju, atau setuju dengan catatan. Semua respons merupakan ungkapan harapan guru kepada kepala sekolah terhadap motivasi yang diberikan kepala sekolah. Hal ini juga seperti dikemukakan dalam Castallo, dkk. (1992:274) bahwa "*All persons need to feel that they have value*". Dari pengertian tersebut terdapat dua makna yaitu *feel* dan *value*. *Feel* dimaknai bahwa guru perlu mendapatkan pemahaman untuk merasa dihargai keberadaannya dan merasa dihargai pula kemampuan yang dimilikinya. Sedangkan *value* dimaknai bahwa dengan para guru telah merasa mendapatkan *feel* tersebut maka mereka juga mempunyai nilai (*value*) yaitu motivasinya untuk berprestasi dan dari hasil tersebut maka sekolah layak untuk memberikan apresiasi kepada para guru yang berprestasi.

Stop dan Johnson (1997) dalam Mulyasa (2011:57) mengemukakan bahwa harapan guru terhadap kepala sekolah adalah: (1) mampu bersikap tanggap; (2) memiliki sikap positif dan optimis; (3) jujur dan transparan; (4) berpegang teguh pada keputusan yang diambil; (5) pengertian dan tepat waktu dalam mengunjungi kelas; (6) menerima perbedaan pendapat; (7) memiliki rasa humor; (8) terbuka, mau mendengar, dan menjawab pertanyaan; (9) memahami tujuan pendidikan; (10) dapat diterima oleh guru; (11) memiliki pengetahuan tentang metode mengajar; (12) memiliki hubungan yang baik dengan masyarakat; (13) tanggap terhadap kemampuan guru dan member kebebasan kerja; dan (14) manusiawi.

Dari penjelasan di atas maka respons guru kepada kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi merupakan: (1) ungkapan harapan terhadap janji kepala sekolah akan penghargaan (*reward*) atas keberhasilan guru; dan (2) ujud nyata diterima atau tidaknya motivasi dari kepala sekolah kepada guru.

Prestasi Guru yang Berhasil Ditumbuhkan

Prestasi yang diraih guru merupakan hasil nyata keberhasilan motivasi yang diberikan kepala sekolah kepada guru. Apapun hasil yang diraih oleh guru, merupakan bukti bahwa kepemimpinan kepala sekolah dapat diterima oleh guru dengan baik. Sejalan dengan hal tersebut, Mulyasa (2011:59) mengemukakan bahwa sikap dan perilaku yang perlu dimiliki kepala sekolah salah satunya adalah menjadi *leader* yang komunikatif dan motivator bagi stafnya untuk lebih berprestasi, serta tidak bersikap *bossy* (pejabat yang hanya mau dihormati dan dipatuhi). Selain itu, Reinhartz dan Beach (2004: 73) mengemukakan bahwa “*school leaders must be diligent, fair, consistent, and use job related criteria*”, bahwa sebagai kepala sekolah selain mengemban tugas dalam kapasitas sebagai pemimpin atau manajer di sekolah yang dipimpinnya, kepala sekolah juga dapat mengembangkan potensi yang ada pada dirinya sehingga bisa diterima dan didengar oleh para guru. Potensi inilah yang dapat menjadi alat untuk memberi motivasi kepada para guru di sekolah tersebut.

Rivai dan Murni (2009: 889) menegaskan guru perlu mendapatkan dorongan kuat dari kepala sekolah untuk berani keluar dari dunia rutinitas hariannya, dan masuk dalam dunia dinamis yang merupakan syarat dari suatu perkembangan profesionalisme guru sendiri, guna meningkatkan kompetensi untuk mendukung tugas luhurnya sebagai guru profesional.

Berdasarkan penjelasan di atas, apapun hasil yang telah diraih oleh guru atas prestasi yang telah diraihnya baik berhasil atau belum berhasil merupakan bukti bahwa motivasi yang disampaikan oleh kepala sekolah telah diterima dengan baik, dan guru pun dapat memaksimalkan potensi yang dimilikinya untuk berkembang dan masuk dalam dunia kompetitif yang profesional.

SIMPULAN & SARAN

Simpulan

Karakteristik kepemimpinan kepala sekolah dalam menumbuhkan motivasi berprestasi guru adalah: (a) dipengaruhi oleh budaya dan latar belakang pendidikan kepala sekolah; (b) dipengaruhi oleh kondisi dan warga sekolah tempat kepala sekolah memimpin sekolahnya; (c) mengedepankan keterampilan konseptual (*conceptual skill*), yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi sekolah; (d) mengedepankan keterampilan manusiawi (*hu-*

man skill), yaitu ketrampilan untuk bekerja sama, memotivasi, dan memimpin; (e) menggunakan keterampilan teknik (*technical skill*), yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, teknik, metode, serta kelengkapan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu dalam kaitannya memotivasi guru untuk berprestasi.

Pendekatan kepemimpinan kepala sekolah dalam menumbuhkan motivasi berprestasi guru di sekolah adalah dengan mengedepankan: (a) orientasi pada tugas (*task-oriented leadership*) melalui strukturisasi proses memotivasi; (b) orientasi pada memelihara kelompok (*relationship-oriented*) melalui harmonisasi hubungan kepala sekolah dengan guru.

Peranan yang dilakukan kepala sekolah dalam menumbuhkan motivasi berprestasi guru adalah: (a) berperan sebagai *self-explorer* dan *human relation-explorer* untuk memotivasi guru menuju kompetitif profesional; (b) mengedepankan adanya komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan guru; dan (c) menyesuaikan dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Karakteristik respons guru terhadap kepala sekolah dalam menumbuhkan motivasi berprestasi guru di sekolah adalah: (a) mengedepankan sikap kedewasaan guru, yaitu dengan menerima dengan sepenuh hati semua keputusan kepala sekolah, karena merupakan ketentuan dari pimpinan sekolah guna menjalankan misi sekolah sesuai dengan kondisi sekolah; (b) mengedepankan realisasi keseimbangan antara tugas dan kewajiban dengan penghargaan (*reward*) dan sarana prasarana yang memadai.

Karakteristik prestasi guru yang berhasil ditumbuhkan meliputi: (a) keberhasilan kompetisi pada kegiatan akademis, bagi kepala sekolah yang berorientasi pada mata pelajaran (*subject-oriented*), dan (b) keberhasilan kompetisi pada kegiatan ekstrakurikuler, bagi kepala sekolah yang berorientasi pada minat dan bakat siswa (*skill-oriented*).

Saran

Kepada para kepala sekolah. (a) Kepala sekolah hendaknya mencermati semua potensi yang dimiliki oleh guru untuk dikembangkan menuju ke arah prestasi yang kompetitif. (b) Hendaknya kepala sekolah dalam memotivasi guru menggunakan pendekatan yang relevan dengan budaya sekolah. (c) Perlu adanya kekonsistenan antara keberhasilan guru berprestasi dengan janji penghargaan (*reward*) yang diterima oleh guru. (d) Perlu dipenuhinya sarana dan prasarana

na pendukung di sekolah yang menunjang guru untuk menambah wawasan dan mengembangkan potensi yang dimilikinya, seperti perpustakaan guru dan perlengkapan laboratorium yang memadai.

Kepada para guru. (a) Hendaknya mau mengembangkan potensi yang dimilikinya ke arah prestasi yang kompetitif. (b) Berani mengemukakan ide inovatif kepada kepala sekolah yang berkenaan dengan kegiatan akademis maupun non akademis. (c) Menambah wawasan dengan lebih gemar membaca buku yang mendukung pengembangan potensi yang dimilikinya. (d) Berani mengikuti lomba-lomba yang relevan dengan potensi yang dimiliki.

Kepada para ahli pendidikan, motivasi mengandung suatu pengertian yang sangat luas, menyangkut seluruh aspek kepribadian manusia. Motivasi menyangkut hati nurani, nilai-nilai, perasaan, pengetahuan, dan keterampilan. Dengan motivasi maka ingin atau berusaha untuk meningkatkan dan mengembangkan serta memperbaiki nilai-nilai, hati nuraninya, perasaannya, pengetahuannya, dan keterampilannya. Hal ini ibarat sebuah eksperimen yang tidak pernah selesai. Para ahli pendidikan hendaknya terus mencari formulasi pengelolaan pemberian motivasi yang sesuai dengan potensi dan kondisi para guru sehingga terjadi peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia.

Kepada peneliti lain yang berminat terhadap topik penelitian ini, dapat mengembangkan dan menggali lebih dalam aspek-aspek yang berkaitan dengan "Pengaruh Budaya Sekolah dalam Menumbuhkan Motivasi Guru Berprestasi". Kawasan kemitraan sekolah-komite sekolah merupakan wilayah yang menarik untuk dikaji. Tema yang dapat dikembangkan antara lain: kaitan peran kepala sekolah dan komite sekolah dalam hubungannya untuk meningkatkan prestasi guru.

DAFTARRUJUKAN

- Arifin, A. 2004. *Teori Pengembangan clan Filosofi Kepemimpinan Kerja*. Jakarta: Ikhtiar Baru.
- Castallo, R.T., Fletcher, Matthew R., Rossetti, Andrew D., & Sekowski, Robert W. 1992. *School Personnel Administration. A Practitioner's Guide*. Boston: Allyn and Bacon.
- Harsey, P & Blanchard, K.H. 1977. *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hoy, W.K & Miskel, C.G. 2005. *Educational Administration. Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Kadariusmadi. 1996. *Upaya Orangtua dalam Menata Situasi Pendidikan dalam Keluarga*. Disertasi tidak dipublikasikan. Bandung: PPS IKIP Bandung.
- Mulyasa, H.E. 2011. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nurkolis. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Cetakan ketiga. Jakarta.
- Reinhartz, J. & Beach, D.M. 2004. *Education Leadership. Changing Schools, Changing Roles*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Rivai, V & Murni, S. 2009. *Education Management. Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sashkin, M & Sashkin, M.G. 2003. *Leadership That Matters. The Critical Factors For Making A Difference In People's Lives and Organizations' Success*. San Fransisco: Berret-Koehler Publisher, Inc.
- Soetopo, H. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan*. Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Thoha, C. 1996. *Kapita Selektta Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Toha, M. 1990. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Cetakan keempat. Jakarta: Rajawali Pers.