

**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DAN
IKLIM ORGANISASI SEKOLAH TERHADAP
MOTIVASI KERJA GURU SMK NEGERI DI
KABUPATEN PESISIR SELATAN**

T E S I S



**Oleh:
R U K M I N I
NIM. 51362**

**Ditulis Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Dalam
Mendapatkan Gelar Magister Pendidikan**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2011**

Abstract

Rukmini.2011, the contribution leadership of headmaster transformational and the organizational environment of school to the teacher's motivation of Vocational School the regency of Pesisir Selatan. Thesis. Pogram of Pasca Sarjana University State of Padang.

Background of this research is the low of teacher's job motivation of Vocational School. Teacher's job motivation represent one of the factor influencing work productivity. Pursuant to survey and observe of writer in the field, it's seen still lower teacher's ob motivation. This matter affect to work productivity to have an effect on to quality of school. This phenomenon is anticipated closely related with factor the leadership of headmaster transformational, and the organizational environment of school. This research aim to express contribution the leadership of headmaster transformational and the organizational environment of school to the teacher's job motivation.

Hypothesis which in raising in this research are : 1) There are contribution of leadership of headmaster transformational to the teacher's job motivation of Vocational School at regency of Pesisir Selatan. 2)There are organizational environment of school of Vocational School to the teacher's job motivation at regency of Pesisir Selatan. 3) There are leadership of headmaster transformational and organizational environment of school of Vocational School at regency of Pesisir Selatan.

This research population are teacher of Vocational School at regency of Pesisir Selatan, intake of sampling done by using technique of stratified sampling random proportional. Data collected with quiz which have been tested validity and reality and analyzed with technique analyze correlation and regression.

The result of data analysis that 1) The leadership of headmaster transformational has contribution to the teacher's job motivation equal to 22.20 %. 2) The organizational environment of school has contribution to the teacher's job motivation equal to 9.60 %. 3) The leadership of headmaster transformational, and the organizational environment of school have contribution to the teacher's job motivation equal to 30.30 %.

From result of above mentioned analysis hence obtained information that the teacher's job motivation of Vocational School at regency of Pesisir Selatan still require to continue to be improved either through function the leadership of headmaster and also improvement of organizational environment of school have contribution to the teacher's job motivation, beside other factor which is not in this research.

ABSTRAK

Rukmini.2011, Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru SMK Negeri Di Kabupaten Pesisir Selatan. Tesis.Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang.

Penelitian ini dilatar belakangi oleh kurangnya motivasi kerja guru SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan. Motivasi kerja guru merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja. Berdasarkan survei dan pengamatan penulis di lapangan, terlihat rendahnya motivasi kerja guru. Hal ini berdampak terhadap produktivitas kerja yang akan berpengaruh terhadap kualitas sekolah. Fenomena ini diduga berhubungan erat dengan faktor Kepemimpinan Transformasional Kepala sekolah, dan Iklim Organisasi sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap kontribusi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah terhadap motivasi kerja guru.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: 1) Terdapat kontribusi kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru SMK Negeri di Kabupaten pesisir Selatan; 2) Terdapat kontribusi Iklim Organisasi terhadap motivasi guru SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan; 3) Terdapat kepemimpinan Transformasional kepala sekolah dan Iklim Organisasi sekolah secara bersama-sama berkontribusi terhadap motivasi kerja guru SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan.

Populasi penelitian ini adalah guru SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan, pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *Stratified Proportional Random Sampling*. Data dikumpulkan dengan kuisioner yang telah diuji validitas dan reliabilitas dan dianalisis dengan teknik analisis korelasi dan regresi.

Hasil analisis data mengungkapkan bahwa 1). Kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah berkontribusi terhadap motivasi kerja guru sebesar 22,20 % , 2) Iklim organisasi sekolah berkontribusi terhadap motivasi guru sebesar 9,60 % terhadap motivasi kerja guru, dan 3) Kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah dan iklim organisasi sekolah berkontribusi terhadap motivasi kerja sebesar 30,3 %.

Dari hasil analisis tersebut maka diperoleh gambaran bahwa motivasi kerja guru SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan masih perlu terus ditingkatkan kepemimpinan Kepala Sekolah maupun peningkatan iklim organisasi yang lebih kondusif karena faktor kepemimpinan dan iklim organisasi berkontribusi terhadap motivasi kerja guru di samping faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya, tesis dengan judul "Kontribusi kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah dan iklim organisasi sekolah terhadap motivasi kerja guru SMK Negeri di kabupaten Pesisir Selatan", adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Negeri Padang maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, penilaian dan rumusan saya sendiri, tanpa bantuan tidak sah dari pihak lain, kecuali arahan tim pembimbing.
3. Di dalam karya tulis ini tidak terdapat hasil karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali dikutip secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan di dalam naskah saya dengan disebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan pada daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah saya peroleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

Padang, Juli 2011
Saya yang menyatakan

RUKMINI
NIM.51362

DAFTAR ISI

	HALAMAN
ABSTRACK BAHASA INGGRIS	i
ABSTRAK BAHASA INDONESIA.....	ii
PERSETUJUAN AKHIR	iii
PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING	iv
SURAT PERNYATAAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
 BAB I. PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	8
C. Pembatasan Masalah	14
D. Rumusan Masalah	14
E. Tujuan Penelitian	14
F. Manfaat Penelitian	15
 BAB II. KAJIAN PUSTAKA	 17
A. Landasan Teori	17
1. Motivasi Kerja.....	17
2. Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah.....	22
3. Iklim Organisasi Sekolah	30
B. Kerangka Konseptual	34
C. Hipotesis Penelitian	38
 BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	 39

A. Jenis Penelitian	39
B. Populasi dan Sampel	40
1. Populasi	40
2. Sampel	41
C. Definisi Operasional	44
1. Kepemimpinan Transformasional Kepala sekolah (X1).....	44
2. Iklim Organisasi sekolah (X2)	45
3. Motivasi kerja guru (Y)	45
D. Pengembangan Instrumen.....	46
1. Skala Pengukuran	46
2. Penyusunan Instrumen.....	47
3. Uji Coba Instrumen	49
E. Teknik Pengumpulan Data	52
F. Teknik Analisis Data	53
1. Analisa Deskriptif	53
2. Pengujian Persyaratan Analisis	54
3. Uji Hipótesis	59
BAB IV. HASIL PENELITIAN	62
A. Diskripsi Data.....	62
1. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X1)	63
2. Iklim Organisasi Sekolah (X2)	66
3. Motivasi Kerja Guru (Y)	68
B. Pengujian Persyaratan Analisis.....	71
1. Uji Normalitas	71
2. Uji Linieritas Garis Regresi	72
3. Uji Indepedensi Variabel Bebas	75
C. Pengujian Hipótesis	76
1. Hipotesis Pertama	76
2. Hipotesis Kedua	80

3. Hipotesis Ketiga	85
D. Pembahasan	90
E. Keterbatasan Penelitian	96
BAB V. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	98
A. Kesimpulan	98
B. Implikasi	99
C. Saran	110
DAFTAR RUJUKAN	113

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Perbedaan Asumsi Teori X dan Teori Y	25
2. Populasi Penelitian Berdasarkan Tingkat Pendidikan	40
3. Hasil Perhitungan Sampel	43
4. Penyebaran Sampel Penelitian	43
5. Alternatif Pilihan Jawaban	46
6. Kisi-Kisi Instrumen Variabel Penelitian	48
7. Rangkuman Hasil Analisis Butir Instrumen	50
8. Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas	52
9. Diskripsi Data Penelitian	63
10. Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan Transformasional (X1).....	64
11. Hasil Analisis Kecenderungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	66
12. Distribusi Frekuensi Skor Iklim organisasi sekolah (X2).....	66
13. Hasil Tingkat Pencapaian Respon Iklim Organisasi Sekolah	68
14. Distribusi Frekuensi Skor Motivasi Kerja Guru (Y).....	69
15. Hasil Analisis Kecenderungan Motivasi Kerja Guru	71
16. Uji Normalitas Kolmogorof-Smirnov Terhadap Variabel X1, X2, dan Y	72
17. Hasil uji linieritas Variabel X1 dan X2 Terhadap Y	73
18. Rangkuman hasil uji Indefendensi Variabel Bebas	76
19. Rangkuman hasil analisis Hipotesis Pertama.....	76
20. Uji f tingkat kebeartian regresi.....	77

21. Uji koefisien persamaan garis regresi X1 dengan Y (Uji t).....	78
22. Rangkuman hasil analisis Hipotesis Kedua... ..	81
23. Uji f Tingkat Keberartian Regresi	82
24. Uji t Koefisien Persamaan Garis Regresi X2 dengan Y.....	83
25. Rangkuman hasil analisis Hipotesis Ketiga.....	85
26. Uji f tingkat kebeartian regresi.....	86
27. Uji koefisien Persamaan Garis Regresi X1 dan X2 Dengan Y (Uji t)...	87

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi	11
2. Proses Timbulnya Motivasi	20
3. Kerangka Konseptual Penelitian	37
4. Histogram Distribusi Data Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	65
5. Histogram Distribusi Data Iklim Organisasi Sekolah	67
6. Histogram Distribusi Data Motivasi Kerja Guru (Y).....	70
7. Grafik Regresi Linieritas Antara Variabel X1 dengan Y	74
8. Grafik Regresi Linieritas Antara Variabel X2 dengan Y.....	75
9. Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X1) terhadap Motivasi kerja Guru (Y)	80
10. Kontribusi Iklim Organisasi Sekolah (X2) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y)	84
11. Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X1) dan Iklim Organisasi Sekolah (X2) Terhadap Motivasi kerja Guru (Y)...	89

DAFTAR LAMPIRAN

1. Instrumen Penelitian	116
2. Distribusi Data Uji coba.....	127
3. Distribusi Data Penelitian	133
4. Hasil Analisis validitas dan reliabilitas ujicoba	139
5. Hasil Deskriptif Data Penelitian.....	145
6. Klasifikasi Skor dan Sampel Penelitian	146
7. Distribusi Frekuensi Variabel uji Normalitas	147
8. Uji Linieritas Variabel X1 dan X2 terhadap Y.....	148
9. Hasil Uji Independensi Variabel bebas	149
10. Hasil Uji hipotesis dan regresi	150
11. Surat izin melakukan penelitian dari Program Pascasarjana UNP	151
12. Surat izin melakukan penelitian dari Dinas Pendidikan	152
13. Surat pernyataan melakukan penelitian.....	153

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah suatu proses pemberdayaan dan suatu upaya pembudayaan manusia yang sedang tumbuh berkembang menuju pribadi yang mandiri, kuat untuk dapat membangun dirinya sendiri dan beradaptasi di masyarakat.

Pendidikan haruslah mampu untuk menyentuh dan mengendalikan berbagai aspek perkembangan manusia yang sangat diharapkan sekali, dapat berkembang ke arah bagaimana individu harus menjadikan dirinya lebih baik dan berdaya guna baik untuk diri sendiri, lingkungan dan masyarakat. Pendidikan dipandang sebagai suatu upaya untuk membantu manusia menjadi apa yang bisa diperbuat dan bagaimana dia harus menjadikan dirinya, maka pendidikan itu harus bertolak dari pemahaman tentang hakekat manusia.

Manusia adalah makhluk Tuhan yang paling tinggi derajatnya, paling unik, penuh dinamika dalam perkembangannya dan memiliki potensi untuk mengembangkan dirinya yang diberikan dan dianugerahkan kepadanya jika mendapatkan layanan yang sesuai. Sebagai manusia semenjak berusia dini (lahir) manusia sudah dibekali dengan berbagai kemampuan/ potensi- potensi yang perlu dikembangkan agar kelak dapat menjalankan fungsi dan perannya sebagai manusia secara efektif dan produktif dalam menjalankan kehidupannya. Pandangan orang tentang anak berbeda beda, disebabkan karena pengetahuan, pendidikan, pengalaman dan budaya yang berlaku dalam keluarga, masyarakat dan lingkup pendidikan itu sendiri.

Ada pandangan para ahli yang mengakui bahwa anak lahir sudah dibekali dengan potensi positif, anak memiliki kekuatan – kekuatan untuk mengembangkan dirinya. Pandangan ini lebih melihat pendidikan terhadap anak adalah suatu upaya untuk mengembangkan potensi bawaannya.

Ki Hajar Dewantara berpendapat bahwa anak adalah makhluk hidup yang memiliki kodratnya masing – masing. Kaum pendidik hanya membantu menuntun kodratnya tersebut. Jika anak memiliki kodrat yang baik, maka ia akan lebih baik lagi jika dibantu melalui pendidikan. Kodrat dan lingkungan merupakan konvergensi yang saling berkaitan dan mempengaruhi satu sama lain.

Kemudian MartinLuther King,1483–1546 (Dirjen Paud 2008:26) menekankan pada anak agar menggunakan sekolah sebagai sarana untuk mengajak anak membaca. Ia juga percaya bahwa keluarga sebagai institusi yang paling penting yang merupakan peletak dasar pendidikan bagi anak. Tanpa pendidikan maka anak tidak akan mendapatkan bekal bagi hidupnya dimasa yang akan datang. Karena itu sekolah bukan hanya sekedar tempat anak bersosialisasi saja, tetapi juga memiliki makna sebagai sarana relegius dan penegak moral.

Sementara John Locke 1632 – 1704 (Dirjen Paud 2008:29) merupakan pencetus teori Tabula Rasa yang menganggap bahwa anak sebagai kertas putih atau sebagai tablet kosong. Anak hidup di dalam lingkungan yang sangat berpengaruh dalam proses pembentukannya. Melalui pengalaman – pengalaman yang dilalui anak bersama lingkungannya akan menentukan karakter anak.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka sekolah harus dijadikan tempat / wadah untuk pengembangan diri siswa secara optimal, baik itu bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, kecakapan hidup / keterampilan dan potensi minat dan bakat, agar anak dapat tumbuh dan berkembang dengan baik. Dalam melaksanakan tugas – tugas tersebut, sekolah harus memiliki guru yang potensial yang dapat menjalankan tugas diatas secara maksimal.

Guru sebagai tenaga pendidik mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Guru mampu mengubah sikap anak dan meningkatkan kecakapan hidup anak didik dari hal belum berkompetensi menjadi anak yang berkompetensi, belum mengetahui menjadi mengetahui, belum terampil menjadi terampil. Untuk menjalankan tugas yang berat tersebut guru dituntut untuk dapat berbuat maksimal, dan dibutuhkan seorang pimpinan sekolah yang dapat menggerakkan dan memotivasi guru agar dapat menjalankan tugas tersebut.

Guru yang termotivasi akan berdampak kepada kinerja yang akan dihasilkan, karena guru akan bergairah dan semangat dalam menjalankan tugasnya. Dengan motivasi yang tinggi guru akan akan punya keinginan untuk berbuat sesuatu yang berarti.

Guru mempunyai posisi sentral dan strategis di kelas dalam memikirkan dan merancang kurikulum. Berawal dari guru dan berakhir kepada orang yang sama. Dia adalah *thinker* dan *planner*, dalam proses pembelajaran terhadap siswa. Guru harus berfikir bahwa yang dihadapi dalam proses belajar mengajar adalah siswa. Siswa sebagai makhluk ciptaan Allah, mengharuskan adanya bentuk pembinaan dan pembelajaran. Hal ini

harus menjadi perhatian dan pelayanan khusus dari guru. Pelayanan ini diharapkan muncul dari guru yaitu adanya motivasi guru untuk memfasilitasi anak.

Akan tetapi kenyataan di lapangan belum terlihat apa yang diharapkan. Hasil pengamatan dan didukung dengan wawancara singkat penulis dengan Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah dan beberapa orang guru SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan mengesankan cukup banyak fenomena yang menggambarkan masih rendahnya motivasi kerja guru dalam menjalankan tugas.

Sebagian guru mengajar belum berorientasi kepada hasil pembelajaran, mengajar masih berorientasi kepada pencapaian target kurikulum atau target materi yang harus di jarkan. Dari wawancara dan pengamatan penulis terkesan/ terlihat banyak tugas-tugas siswa yang menumpuk di meja guru yang belum diperiksa oleh guru dan belum dikembalikan kepada siswa. Hal ini menunjukkan ketidak sungguhan guru dalam menjalankan tugasnya yang akan berdampak negative kepada siswa yaitu menumbuhkan rasa malas kepada siswa dan muncul rasa tidak percaya kepada guru.

Kebanyakan guru belum berupaya untuk melaksanakan pembelajaran dengan cara yang menarik dan menyenangkan. Kondisi ini diketahui dari hasil wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum dan pengamatan penulis. Hanya beberapa orang yang menggunakan media pengajaran dalam proses belajar mengajar dan lainnya hanya menggunakan metode ceramah dan mencatat materi pelajaran.

Menurut Zakiah Darajat (1980:44), kegairahan anak dalam belajar sangat tergantung kepada kepribadian guru. Sebaiknya guru memiliki sifat-sifat yang berpengaruh terhadap anak didik, antara lain: demokratis, penyayang, sabar, memiliki pengetahuan, ketrampilan, adil, menyenangkan, toleran, menarik perhatian, dan menghargai anak.

Dari hasil wawancara kepada guru piket sekolah dan pengamatan penulius ada beberapa orang guru terlambat masuk ke ruang kelas untuk mengajar dengan berbagai alasan diantaranya terlihat tidak siapnya guru untuk mengajar, seperti masih mencari-cari alat/ perlengkapan mengajar, mengobrol antar guru, dan lain-lain sementara waktu mengajar sudah tiba/ berjalan.

Untuk pengembangan profesi masih sedikit guru yang mau melakukan kegiatan penelitian dan penulisan bahan ajar atau modul. Berdasarkan wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, hanya 30 % guru yang membuat modul pembelajaran. Hal ini menunjukkan rendahnya keinginan untuk berprestasi guru

Rendahnya motivasi guru SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan dari hasil pengamatan penulis diduga juga disebabkan karena faktor kepemimpinan yang belum dapat secara maksimal menggerakkan guru dan staf dalam bekerja serta menanamkan pemahaman kepada guru dan staf akan pentingnya tugas kependidikan serta belum mendorong guru untuk mengutamakan kepentingan anak didik. Hal ini dapat dilihat dari beberapa hal sebagai berikut:

1. Pimpinan Belum Maksimal Dapat Mempengaruhi Guru Dalam Bekerja

Dari pengamatan penulis, pimpinan SMK Negeri di Kabupaten Pesisir selatan belum maksimal dapat mempengaruhi guru dalam melaksanakan tugas. Hal ini terlihat dari tindakan pimpinan yang cenderung hanya melakukan perintah untuk melaksanakan tugas kepada guru, pimpinan kurang komunikatif terhadap guru, kurang melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, cenderung kurang kreatif dan responsive terhadap persoalan lingkungan dan rendah komitmennya dalam menjalankan kebijakan, yang kesemuanya berdampak buruk terhadap motivasi kerja guru.

2. Pimpinan belum terlihat mampu membangun perubahan

Untuk meningkatkan kinerja guru, pimpinan SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan belum terlihat melakukan perubahan terhadap sistem dan tata kerja, manajemen, dan perbaikan kualitas belajar mengajar dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

Perubahan terhadap sistem dan tata kerja diharapkan akan mampu mendorong terciptanya akuntabilitas dalam penyelenggaraan sistem administrasi dalam rangka mendukung kelancaran penyelenggaraan pendidikan baik dibidang akademik maupun non akademik. Sedangkan perubahan di bidang manajemen diharapkan mampu meningkatkan sistem perencanaan, pengembangan, kontrol dan pengendalian mutu baik sumberdaya manusia maupun kualitas proses pendidikan di sekolah sehingga guru termotivasi dalam melaksanakan tugas dengan baik.

3. Pimpinan di SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan belum maksimal memberdayakan/ Menggerakkan Guru

Pimpinan di sekolah belum sepenuhnya mampu berkomunikasi secara terarah, yang membuat para guru bekerja tidak fokus dan tidak energik. Pimpinan kurang komitmen, akan membuat guru bekerja tidak bersemangat, tidak ingin berprestasi, sehingga muncul sikap apatis guru dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan di sekolah.

4. Pimpinan Kurang Melakukan Bimbingan Terhadap Guru

Lemahnya kepemimpinan juga terlihat dari kurangnya kontrol pimpinan terhadap pelaksanaan tugas guru, pimpinan kurang memberikan bimbingan dan arahan terhadap guru-guru yang bermasalah, guru yang tidak peduli dengan tugas tidak pernah diberi sanksi dan ini berpengaruh terhadap kinerja guru lainnya, sehingga guru yang biasanya peduli dan berprestasi merasa mendapat perlakuan kurang adil oleh pimpinan.

5. Pimpinan belum maksimal dalam memberikan dorongan kepada guru

Di SMK.Negeri Kabupaten Pesir Selatan juga terlihat pimpinan belum punya seni dalam memberikan dorongan terhadap guru untuk bekerja dan berbuat lebih baik, untuk peningkatan mutu pendidikan melalui proses pembelajaran di sekolah sehingga guru kurang terdorong untuk berprestasi dan` kurang mendapat dorongan untuk bekerja lebih baik.

Gejala lain yang penulis temukan adalah iklim organisasi sekolah yang kurang kondusif, ini terlihat dari kurang berfungsinya unit-unit pelayanan yang mendukung kelancaran proses belajar mengajar, adanya kelompok-

kelompok kepentingan, hubungan antar guru dengan guru, guru dengan kepala sekolah kurang harmonis.

Kondisi dilapangan yang kita temui guru kurang bertahan untuk berada lebih lama di sekolah karena suasana yang kurang mendukung. Di sekolah suasana kerja kurang menyenangkan karena tidak semua guru dan staf yang peduli dengan lingkungan, sarana dan prasarana yang kurang memadai membuat terjadinya perebutan dalam penggunaan alat pembelajaran, pelayanan data dan informasi yang kurang memuaskan, pelayanan administrasi yang lambat, kebijakan pimpinan yang kurang konsisten, dan kurangnya kontrol dari pimpinan, yang membuat guru kurang bersemangat. dan kurang termotivasi dalam bekerja.

Bila kondisi seperti di atas tetap berlangsung dan tidak ada tindakan perubahan sudah barang tentu akan berakibat pada rendahnya kualitas motivasi kerja guru dan kualitas lulusan yang dapat merugikan sekolah, karena itu diperlukan suatu upaya yang sistematis untuk meningkatkan motivasi kerja guru, dan selanjutnya perlu dikaji secara ilmiah untuk mendapatkan solusinya.

B. Identifikasi Masalah

Dalam proses belajar mengajar guru merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan akan keberhasilan proses belajar tersebut. Kesiapan guru dalam mengajar/ bekerja dalam suasana aman dan nyaman, sarana dan prasarana yang cukup sangatlah diperlukan untuk meningkatkan motivasi guru dalam bekerja.

Banyak faktor yang mempengaruhi motivasi guru, Winardi (1989:137) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah kebutuhan-kebutuhan pribadi, tujuan-tujuan dan persepsi-persepsi orang atau kelompok yang bersangkutan dan cara dengan apa kebutuhan-kebutuhan serta tujuan-tujuan tersebut akan direalisasikan”.

French, (Irawan,1997:259) menjelaskan: “bahwa motivasi seseorang sangat dipengaruhi faktor internal dan eksternal, interaksi positif kedua faktor tersebut akan dapat menciptakan suasana kondusif dimana pegawai secara individual/ kelompok dapat bekerja secara optimal, sebaliknya faktor internal dan eksternal yang kurang mendukung, menciptakan suasana yang kurang kondusif bagi si pegawai sehingga akan dapat menurunkan motivasi kerjanya”.

Faktor internal yang berasal dari dalam diri sendiri meliputi persepsi tentang diri sendiri, harga diri, harapan, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, prestasi kerja yang dihasilkan. Sedangkan faktor eksternal yang berasal dari luar diri sendiri meliputi jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung pada organisasi tempat ia bekerja, situasi lingkungan pada umumnya dan sistem imbalan yang berlaku serta cara penerapannya. Baik faktor dari dalam maupun faktor dari luar diri seseorang akan menimbulkan rangsangan yang disebabkan kebutuhan tertentu dalam kehidupannya, sehingga terciptalah motivasi.

Motivasi tidak terlepas dari peranan pimpinan untuk mengetahui perilaku, kebutuhan, dan keinginan anggota atau bawahannya serta bagaimana

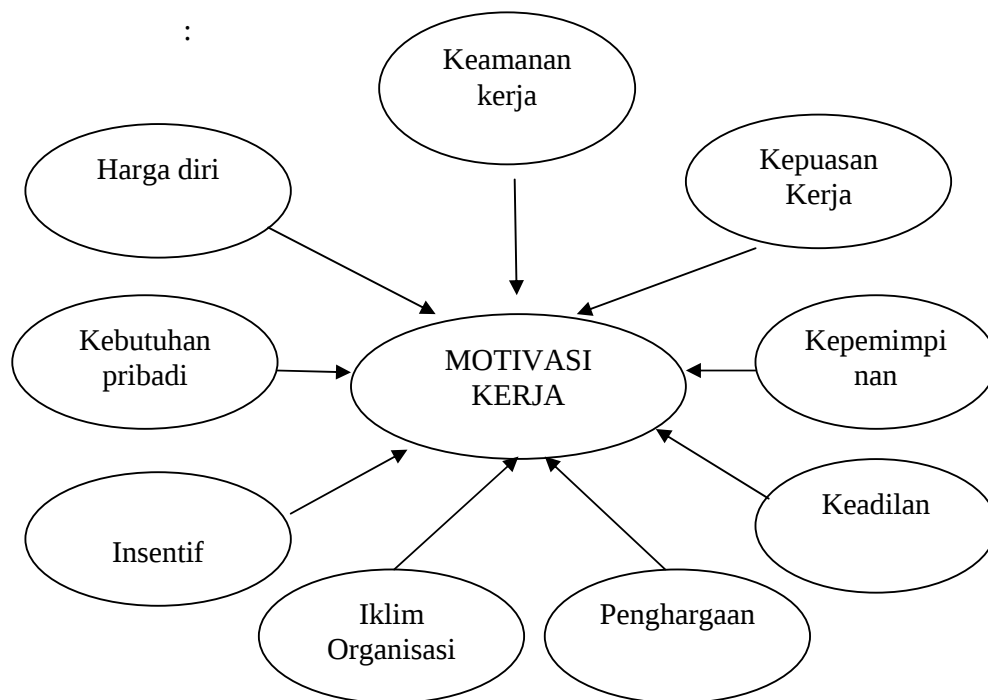
mengarahkan perilaku dan tindakan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan pribadi anggota atau bawahan tersebut

Dari latar belakang dan beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang diduga mempengaruhi motivasi kerja guru adalah faktor yang berasal dari dalam diri individu, dan dari luar individu dalam hal ini meliputi: pemenuhan kebutuhan pribadi, penghargaan, iklim organisasi, lingkungan kerja, imbalan, kepemimpinan, sarana dan prasarana, pengawasan dan pengendalian.

Herzberg (Barry Gushway: *Organisational Behaviour And Desain* ; 1993:138) mengemukakan dua macam situasi yang mempengaruhi motivasi individu terhadap pekerjaannya yaitu faktor motivator dan faktor higienis (kesehatan). Faktor motivator adalah faktor atau situasi yang dapat mendorong berprestasi dan sifatnya instrinsik yang bersumber dari dalam diri seseorang. Faktor motivator adalah berkaitan kesempatan berprestasi, kesempatan memperoleh pengakuan, kemajuan-kemajuan, pekerjaan itu sendiri, peningkatan personal atau pengembangan dan tanggung jawab.

Faktor higienis adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dan berhubungan dengan manajer dan lingkungan dimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Gambar 1: Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja



Sumber: French, (P. Irawan,1997:259), Winardi (1989:137). Dan Herzberg (Barry Gushway: Organisational Behaviour And Desain ; 1993:138)

Kepemimpinan diduga mempengaruhi motivasi kerja guru. Kepemimpinan merupakan usaha yang dilakukan oleh seseorang dengan segenap kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan, dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini berarti keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi erat kaitannya dengan kualitas kepemimpinan organisasi tersebut.

Menurut Ari Retno Absari, (2008:12), kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim kooperatif dalam kehidupan organisasi.

Kepemimpinan membawa dampak positif dan negatif terhadap motivasi kerja staf . Seorang pemimpin apabila tidak dapat menyediakan peluang dan kesempatan pada stafnya untuk berprestasi, kurang menstimulusi atau tidak dapat merealisasikan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan maka dapat membuat motivasi staf dalam bekerja menurun.

Pemimpin yang efisien adalah melakukan yang benar dan Pemimpin yang efektif adalah melakukan yang benar dengan benar.

Sementara disisi lain pemimpin juga dituntut memiliki kemampuan manajerial yang tinggi, memiliki kecerdasan berfikir, berpengetahuan, dan peduli terhadap dinamika organisasi, sehingga setiap langkah kebijakannya dapat memotivasi guru dalam menjalankan tugasnya.

Dari kondisi riil di lapangan masih banyak guru yang tidak menyukai Kepala Sekolah karena adanya beberapa sikap dan tindakan Kepala Sekolah yang tidak sesuai dengan keinginan guru, tidak menguntungkan guru secara pribadi maupun kelompok, cenderung bersikap otoriter sehingga guru apatis terhadap kebijakan dan tindakan dan guru tidak termotivasi untuk bekerja.

Iklim Organisasi di duga juga mempengaruhi motivasi kerja guru. Iklim organisasi yang kondusif akan memberi rasa nyaman, aman dan tenang bagi guru. Guru akan lebih bebas berinovasi dan berkreasi, serta budaya mutu dapat berkembang, tanpa diliputi rasa terbebani dalam menjalankan tugas.

Fenomena di lapangan menunjukan bahwa guru kurang betah bertahan lebih lama berada di sekolah. Kondisi ini menunjukkan iklim organisasi yang kurang kondusif, guru bekerja individual, tidak saling terbuka, kurang akrab,

sehingga guru merasa kurang nyaman berada di sekolah, Sarana dan prasarana merupakan faktor dari luar individu yang juga berpengaruh terhadap peningkatan motivasi guru. Fasilitas yang kurang lengkap seperti perlengkapan praktek, labor, alat bantu ajar belum mencukupi membuat guru kurang termotivasi.

Insentif merupakan upah yang diterima seseorang sebagai imbalan yang dilakukan. Tingkat penghasilan yang memadai diterima akan mampu mendorong peningkatan motivasi guru. Dari hasil pengamatan bahwa sekolah jarang memberikan imbalan atau penghargaan kepada guru

Lingkungan kerja yang kondusif diduga dapat meningkatkan motivasi guru. karena Lingkungan kerja yang kondusif memberikan kesempatan kepada guru untuk meningkatkan profesionalisme dan pengembangan diri karena lingkungan kerja mendukung untuk proses tersebut, dan pimpinan sekolah dapat melakukan berbagai usaha pembinaan terhadap tugas dan tanggung jawab guru secara maksimal. Lingkungan yang kondusif merupakan harapan bagi semua guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sehingga guru termotivasi dalam bekerja.

Berkenaan dengan uraian yang telah dikemukakan di atas melihat potensi kepemimpinan dan iklim Organisasi untuk tumbuhnya motivasi, maka penulis ingin mengkaji permasalahan ini dalam suatu penelitian yang penulis angkat dengan judul: **Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Sekolah terhadap Motivasi Kerja guru SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan.**

C. Pembatasan Masalah

Mengingat banyak faktor yang diduga dapat berkontribusi terhadap motivasi kerja guru, maka penelitian ini dibatasi pada aspek kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah dan iklim organisasi sekolah terhadap motivasi kerja guru SMK Negeri di Kabupaten Pesisir selatan . Pembatasan ini didasarkan atas dugaan bahwa faktor-faktor kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah dan iklim organisasi sekolah berkontribusi terhadap motivasi kerja guru SMK Negeri di Kabupater Pesisir Selatan.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pembatasan masalah tersebut di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah berkontribusi terhadap motivasi kerja guru SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan?
2. Apakah iklim organisasi sekolah berkontribusi terhadap motivasi kerja guru SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan ?
3. Apakah kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah dan iklim organisasi sekolah secara bersama-sama berkontribusi terhadap motivasi kerja guru SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan.

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengungkap dan menganalisis tentang :

1. Kontribusi kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja guru SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan.
2. Kontribusi iklim organisasi sekolah terhadap motivasi kerja guru SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan.
3. Kontribusi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan.

F. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini, manfaat yang dapat di ambil adalah sebagai berikut :

1. Bagi guru untuk dapat dijadikan referensi tentang pentingnya motivasi kerja dan menjaga iklim organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja serta meningkatkan pemahaman tentang kepemimpinan transformasional dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan.
2. Agar Kepala Sekolah dapat meningkatkan kompetensi sebagai pimpinan dalam upaya pembentukan karakter seorang pemimpin yang transformasional.
3. Bagi organisasi / sekolah, diharapkan dapat menjadi referensi segenap warga sekolah agar dapat menambah pengetahuan dan wawasan tentang motivasi, kepemimpinan transformasional, dan iklim organisasi. menciptakan hubungan yang harmonis antar seluruh warga sekolah
4. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, penelitian ini diharapkan mampu memperkaya literatur kepustakaan di bidang kinerja Kepala sekolah dan

segenap warga sekolah khususnya di SMK Negeri Kabupaten Pesisir Selatan.

5. Bagi peneliti yang akan datang, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi para peneliti masalah motivasi, kepemimpinan dan iklim organisasi di sekolah.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada Bab IV dapat disimpulkan sebagai berikut;

1. Kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah berkontribusi terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan sebesar 22,20 %, dan dari analisis tingkat capaian respon diperoleh nilai sebesar 73,59 % atau dalam kategori cukup. Ini mengindikasikan bahwa Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan masih perlu meningkatkan kapasitas diri sebagai seorang leader dan seorang manajer, sehingga mampu menggerakkan dan memotivasi guru secara maksimal dalam rangka mencapai tujuan peningkatan mutu pendidikan.
2. Iklim organisasi sekolah berkontribusi terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan sebesar 9,60 % dengan tingkat capaian respon sebesar 65,02 % atau dalam kategori cukup (Sujana: 1982). Ini mengindikasikan bahwa iklim organisasi masih perlu dibangun lebih kondusif, harmonis, dan dinamis agar dapat meningkatkan motivasi kerja guru sehingga guru mampu bekerja secara baik dan dapat mengembangkan diri secara optimal. Namun dalam variabel iklim organisasi sekolah terdapat dua indikator yang memperoleh skor tingkat capaian respon dalam kategori kurang baik, yaitu indikator saling berkomunikasi dan keakraban.

Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi dan keakraban antar personal baik antara guru dengan guru, guru dengan Kepala Sekolah, guru dengan tenaga kependidikan lainnya di SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan kurang baik dan perlu upaya peningkatan lebih keras lagi sehingga tercipta komunikasi yang baik.

3. Kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah dan iklim organisasi sekolah secara bersama-sama berkontribusi terhadap motivasi kerja guru sebesar 30,3 %. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja guru dapat ditentukan oleh faktor kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah dan iklim organisasi sekolah. Untuk itu kedua faktor ini perlu terus ditingkatkan melalui peningkatan kapasitas Kepala Sekolah maupun program-program dan kegiatan yang dapat meningkatkan kebersamaan, keakraban, dan jiwa korsa guru dalam rangka meningkatkan kualitas iklim organisasi yang lebih kondusif dan terbuka.

B. Implikasi

Dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah memiliki kontribusi yang signifikan terhadap motivasi kerja guru, begitu juga iklim organisasi sekolah secara sendiri-sendiri juga memberi kontribusi terhadap motivasi kerja guru. Berdasarkan hasil penelitian kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi secara bersama-sama juga berkontribusi terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan. Dari hasil penelitian tersebut akan berimplikasi terhadap:

1. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Dari hasil penelitian diperoleh gambaran bahwa kontribusi kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja guru sebesar 22,2 %. Ini menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah sangat berperan dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

Dari hasil penelitian juga diperoleh gambaran bahwa tingkat pencapaian respon kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan dalam kategori cukup. Ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah masih perlu terus ditingkatkan melalui berbagai strategi antara lain melalui fungsi kepemimpinan Kepala Sekolah.

Kepala Sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan sebagai Kepala Sekolah. Sehingga seorang Kepala Sekolah harus mampu menjalankan tugas-tugas sebagai berikut: 1) Edukator, 2) Motivator, 3) Administrator, 4) Supervisor, 5) Leader, 6) Inovator, 7) manajer.

Dengan tugas dan kewenangan tersebut di atas seorang Kepala sekolah harus dapat terus membangun dan menumbuhkembangkan motivasi guru, antara lain dengan langkah dan upaya sebagai berikut:

a. Membangun Perubahan

Sekolah adalah organisasi yang sangat dinamis, karena sekolah dituntut untuk terus peka dalam setiap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, kebijakan di bidang pendidikan yang

selalu dinamis, tuntutan masyarakat dan dunia kerja, serta tuntutan pembangunan.

Kondiri tersebut di atas menuntut seorang Kepala Sekolah untuk menjadi agen perubahan di sekolah dengan selalu melakukan inovasi dan perubahan terhadap semua komponen penyelenggara pendidikan di sekolah, menselaraskan kondisi dengan tuntutan melalui perubahan yang dinamis kearah yang lebih baik dengan melibatkan semua komponen sekolah terutama guru. Dengan melibatkan semua komponen sekolah terutama guru dalam proses perubahan tersebut, guru akan bisa memahami, menerima dan menjalankannya secara bersama-sama sehingga muncul rasa tanggungjawab, bersemangat, dan tumbuh motivasi untuk selalu berkreasi, dan berinovasi dalam setiap pelaksanaan tugas yang diberikan.

Dalam membangun perubahan seorang Kepala Sekolah harus membangun informasi secara terbuka kepada semua komponen sekolah terutama guru, menyampaikan tujuan-tujuan perubahan, dan strategi mencapai tujuan serta pembagian tugas dan tanggungjawan sehingga guru secara sadar berkomitmen dalam perubahan tersebut.

b. Memberdayakan Guru

Guru adalah komponen penting dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, karena guru sangat berperan penting dalam menentukan tinggi rendahnya mutu pendidikan di sekolah melalui

proses belajar mengajar dan bimbingan maupun pendidikan dan pelatihan lainnya.

Mengingat pentingnya peran guru tersebut seorang Kepala Sekolah harus mampu memberdayakan guru dengan baik dengan cara melakukan pembagian tugas habis program-program/ kegiatan kepada guru sesuai dengan bidang keahlian, kemampuan, dan ketrampilannya. Dengan pelibatan semua guru dalam pelaksanaan program/ kegiatan melalui pembagian tugas habis tersebut, diharapkan guru memiliki tanggungjawab untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tugas yang diberikan dan merasa dihargai oleh pimpinannya.

c. Menggerakkan Guru

Seorang Kepala Sekolah juga dituntut mampu menggerakkan guru dalam pelaksanaan tugas melalui fungsi kepemimpinannya dengan pendekatan supervisi kelas/ klinis, maupun supervisi terhadap tingkat capaian atau keberhasilan suatu kegiatan yang menjadi tugas dan tanggung jawab guru. Dengan melakukan kegiatan ini seorang Kepala Sekolah akan dapat mengetahui tingkat efektifitas dan ketercapaian program kegiatan untuk selanjutnya dilakukan evaluasi dengan melibatkan guru yang bersangkutan untuk perbaikan dan peningkatan lebih lanjut sehingga guru akan lebih termotivasi dalam menjalankan tugasnya.

d. Membimbing Guru

Dalam pelaksanaan tugas atau kegiatan seorang guru tidak selalu mampu menjalankannya dengan baik. Guru akan dihadapkan kepada masalah teknis, kemampuan analisis, dan keterbatasan lainnya. Dalam kondisi seperti ini peran seorang Kepala Sekolah Sangat diperlukan untuk segera membantu guru dalam memecahkan masalah dan keterbatasan tersebut. Kepala Sekolah harus membimbing guru secara efektif agar guru lebih mampu menjalankan tugasnya sehingga guru akan lebih percaya diri dan akan lebih termotivasi dalam menjalankan tugasnya.

e. Mendorong Guru

Untuk mencapai tingkat efektifitas dan keberhasilan tugas yang tinggi, seorang Kepala Sekolah harus mampu memberikan dorongan kepada segenap warga sekolah untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya melalui berbagai upaya diantaranya pemberian penghargaan atau sangsi kepada guru secara proporsional dalam rangka pembinaan.

Dengan pola pemberian penghargaan atau sangsi, diharapkan segenap warga sekolah khususnya guru akan lebih berupaya menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan dan tujuan yang telah ditetapkan.

2. Iklim Organisasi Sekolah

Iklim organisasi sekolah juga memiliki andil dalam menumbuhkan motivasi kerja guru. Dari hasil penelitian diperoleh gambaran bahwa kontribusi iklim organisasi sekolah terhadap motivasi kerja guru sangat kecil, yaitu sebesar 9,60 %. Ini menggambarkan bahwa iklim organisasi sekolah masih perlu terus ditingkatkan/ diperbaiki untuk dapat membantu meningkatkan motivasi kerja guru SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan. Peningkatan/ perbaikan iklim organisasi sekolah di SMK Negeri Kabupaten Pesisir Selatan dapat dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

a. Membangun keterbukaan

Dalam menciptakan keterbukaan sebagai salah satu upaya peningkatan kualitas iklim organisasi sekolah di SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan, diperlukan keberanian Kepala Sekolah untuk membuka akses informasi secara timbal balik antara guru dengan Kepala Sekolah dan sebaliknya, serta antara guru dengan guru.

Keterbukaan informasi sangat penting dalam rangka membangun iklim organisasi Sekolah, sehingga segala informasi yang diperlukan guru dapat peroleh dengan cepat dan akurat untuk menghindarkan opini, kesalahpahaman, dan kecurigaan yang dapat menimbulkan ketidak harmonisan dalam tata pergaulan di lingkungan sekolah sehingga dapat menurunkan motivasi kerja.

Keterbukaan informasi dapat dibangun melalui kegiatan evaluasi diri pada setiap akhir semester atau tahun pelajaran baru dengan melibatkan segenap warga sekolah terutama guru dan stakeholders pendidikan. Melalui evaluasi diri warga sekolah terutama guru dapat secara terbuka menyampaikan hal-hal yang perlu diketahui dan diperlukan dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas. Begitu juga Kepala Sekolah dapat menyampaikan hasil evaluasi terhadap pelaksanaan tugas dalam rangka perbaikan dan peningkatan di masa yang akan datang serta menyampaikan program dan kegiatan untuk dilaksanakan dimasa yang akan datang sehingga semua komponen sekolah dapat memahami dan melaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Selain melalui evaluasi diri, membangun komunikasi juga dapat dilakukan melalui rapat-rapat periodik dalam rangka penyampaian informasi terkait dengan kebijakan maupun evaluasi pelaksanaan tugas sehingga semua komponen sekolah khususnya guru dapat memperoleh informasi yang jelas dan akurat untuk kelancaran pelaksanaan tugas.

b. Membangun keakraban hubungan antar pribadi

Dalam membangun iklim organisasi yang kondusif, juga perlu dibangun keakraban hubungan antar pribadi personil sekolah khususnya guru. Dalam membangun keakraban hubungan antar pribadi dapat dilakukan dengan membangun jiwa korsa dan kehidupan social di lingkungan sekolah. antara lain melalui kegiatan-kegiatan yang

melibatkan sebanyak mungkin warga sekolah khususnya guru. Dalam kehidupan sosial diperlukan suatu sikap dan perlakuan yang adil dari Kepala Sekolah dan guru serta warga sekolah lainnya terhadap persoalan sosial yang dihadapi warga sekolah khususnya guru.

Membangun keakraban antara pribadi juga dapat dilakukan kegiatan-kegiatan social secara bersama-sama seluruh warga sekolah seperti rekreasi bersama-sama, kegiatan organisasi profesi, dan kegiatan lain yang bersifat kebersamaan.

c. Membangun saling berkomunikasi antar sesama

Sekolah sebagai suatu organisasi yang dinamis dengan tugas pokok dan fungsi yang begitu besar dan kompleks, sangat memerlukan iklim organisasi yang kondusif, agar semua pelaksana dan pelaku pendidikan dapat menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya, dan salah satu upaya menciptakan iklim organisasi yang kondusif tersebut adalah dengan membangun saling berkomunikasi antar sesama.

Komunikasi merupakan hal yang penting dalam membangun iklim organisasi yang kondusif karena komunikasi merupakan cara penyampaian pesan baik dari Kepala Sekolah ke guru atau sebaliknya. Dalam kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah komunikasi yang efektif sangat penting bagi suksesnya kepemimpinan. Karena dengan komunikasi yang efektif akan tercipta saling pengertian. Semua pihak yang berkomunikasi merasa telah mengerti dan dimengerti oleh pihak lain.

Kepala Sekolah memegang peran penting dalam upaya membangun komunikasi yang efektif antar sesama guru maupun antara guru dengan Kepala Sekolah. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan langkah sebagai berikut:

- 1.1. Membiasakan komunikasi dua arah.
- 1.2. Kedua belah pihak berusaha memahami isi atau pesan yang disampaikan.
- 1.3. Pesan yang disampaikan sesederhana mungkin dan tidak bertele-tele

Dengan mengupayakan dan membudayakan komunikasi yang efektif tersebut, di harapkan tidak terjadi penyumbatan-penyumbatan informasi antara guru dengan Kepala Sekolah atau sebaliknya serta antara guru dengan guru sehingga tidak muncul saling curiga yang dapat menurunkan motivasi kerja guru.

d. Saling menghargai antar sesama

Dalam membangun iklim organisasi yang baik dan kondusif, diperlukan budaya saling menghargai antara sesama, baik antar guru dengan Kepala Sekolah dan sebaliknya, maupun antara guru dengan guru. Budaya saling menghargai dapat dibentuk melalui berbagai aktifitas dan kegiatan, diantaranya adalah: 1) Kepala Sekolah harus memiliki sikap empati terhadap persoalan yang dihadapi guru dalam pelaksanaan tugas dan mencari solusi bersama untuk pemecahan masalah. 2) Membentuk tim teaching/ tim kerja, 3) Melakukan diskusi

terkait dengan masalah-masalah yang aktual yang sedang dihadapi oleh sekolah.

Dengan langkah-langkah tersebut diharapkan guru akan merasa dihargai oleh pimpinan, tumbuh budaya komunikasi dan saling menghargai antar guru, dan menumbuhkan rasa percaya diri dalam melaksanakan tugas yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi kerja guru.

e. Mendahulukan Kepentingan Bersama Dalam Tugas

Mengingat besarnya tugas-tugas kependidikan yang diemban oleh sekolah, maka seorang Kepala Sekolah harus berupaya membangun jiwa korsa pada semua elemen penyelenggara pendidikan di sekolah yang ia pimpin sehingga semua unsur penyelenggara pendidikan merasa bertanggungjawab dan merasa dibutuhkan dalam setiap aktifitas dan kegiatan sekolah. Dalam membangun jiwa korsa seorang kepala sekolah harus dapat menjadi motor penggerak yang dinamis dan dapat menjadi contoh serta tauladan bagi semua unsur penyelenggara pendidikan di sekolah yang ia pimpin.

Dalam membangun sikap mendahulukan kepentingan bersama dalam tugas seorang Kepala Sekolah juga harus berupaya untuk pencapain tujuan bersama, selalu berupaya menyampaikan dan mengingatkan tujuan-tujuan yang ingin dicapai kepada semua komponen sekolah, sehingga semua elemen penyelenggara pendidikan secara bersama-sama akan selalu berupaya untuk mencapainya.

3. Motivasi Kerja Guru

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh informasi bahwa motivasi guru SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi guru telah tumbuh sedemikian rupa (didominasi motivasi instrinsik) tanpa secara mutlak dipengaruhi oleh faktor dari luar (motivasi ekstrinsik). Namun demikian motivasi guru SMK Negeri di Kabupaten masih perlu terus ditingkatkan melalui rangsangan-rangsangan di luar individu seperti kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah dan iklim organisasi sekolah yang secara nyata dapat memberikan kontribusi positif terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan.

Peningkatan motivasi guru perlu terus dilakukan oleh seorang Kepala Sekolah, baik motivasi dari dalam diri guru melalui sentuhan psikologis maupun dari luar dirinya melalui sistem organisasi dan lingkungan kerja. Dalam menumbuhkan dan meningkatkan motivasi kerja guru, diperlukan seorang Kepala Sekolah yang memiliki kompetensi yang memadai, memiliki jiwa kepemimpinan yang kuat, memiliki kemampuan manajerial yang baik, mampu menciptakan iklim organisasi yang sehat dan kondusif, memiliki visi dan misi yang jelas, dan mampu menjadikan dirinya teladan dan panutan oleh semua guru dan warga sekolah lainnya.

Dalam memotivasi guru seorang Kepala Sekolah harus peka terhadap kebutuhan guru, mempelajari perilaku guru, keinginan dan

kebutuhan, serta menghargai guru. Kepala Sekolah juga harus memberikan peluang kepada guru untuk berprestasi untuk pengembangan karir.

Untuk terus menumbuhkan motivasi kerja guru, seorang Kepala Sekolah harus responsive dan akomodatif terhadap persoalan guru dan lingkungan organisasi melalui komunikasi yang efektif dalam rangka pemecahan masalah secara komprehensif.

C. Saran

Berdasarkan temuan dan kesimpulan yang dihasilkan dalam penelitian ini untuk meningkatkan motivasi guru lebih baik lagi disarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Kepala sekolah

- a. Kepala sekolah hendaknya dapat meningkatkan kemampuan manajerial dan kepribadianya sebagai seorang pemimpin agar dapat diterima oleh orang - orang yang dipimpinya.
- b. Kepala sekolah dapat membangun komunikasi yang efektif dengan guru karena setiap pembicaraan kepala sekolah mengandung unsur persuasi orang yang dipimpin (setiap pembicaraan dapat menggerakkan dan memotivasi pendengar melalui tindakan.)
- c. Kepala sekolah harus meningkatkan kemampuan, interpersonalnya terhadap perbedaan personil sekolah.
- d. Kepala sekolah hendaknya mampu menjadi model dan motivator di sekolah.

- e. Kepala sekolah menciptakan iklim yang mengedepankan hubungan antar anggota organisasi dan memberdayakan anggota melalui tim kerja yang solid.
- f. Kepala sekolah membagi tugas dan mendelegasikan tugas dengan prinsip sesuai kemampuan personil dan sesuai aturan.
- g. Kepala sekolah memberi memberi kesempatan pada guru untuk mengembangkan karir.
- h. Kepala sekolah peduli pada staf, melakukan pendekatan,memberi imbalan / reward bagi guru yang berprestasi
- i. Kepala sekolah memiliki sikap terbuka,bersedia mendengarkan pendapat,kritikan orang-orang yang dipimpin untuk dapat membangun hubungan yang kondusif

2. Iklim organisasi sekolah

Iklim organisasi sekolah berkontribusi terhadap motivasi kerja guru. Untuk meningkatkan motivasi kerja guru lebih baik lagi disarankan membangun iklim organisasi yang lebih kondusif dengan cara:

- a. Menciptakan suasana keakraban antar warga sekolah.
- b. Menumbuh kembangkan iklim keterbukaan antar warga sekolah
- c. Melibatkan guru dalam pengambilan keputusan.
- d. Menciptakan suasana saling menghargai
- e. Menciptakan suasana saling mendukung.
- f. Mendahulukan kepentingan bersama.
- g. Menjalin komunikasi yang efektif,terbuka sesama warga sekolah.

3. Guru

Seorang guru harus berupaya untuk selalu meningkatkan dan memelihara motivasi diri dalam bekerja karena tugas guru adalah tugas mulia yang telah menjadi pilihan seorang guru. Motivasi guru dapat ditingkatkan lagi, apabila kepala sekolah memberi kesempatan pada guru untuk mengikuti penataran, aktif mengikuti seminar, aktif mengikuti kelompok kerja guru, musyawarah guru mata pelajaran dan lainnya.

4. Bagi pengembangan ilmu Pengetahuan.

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi suatu sumbangan bagi ilmu pengetahuan dalam hal kontribusi kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah dan iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru untuk dikembangkan lebih jauh lagi.

5. Bagi peneliti yang akan datang

Berdasarkan hasil penelitian tersebut di atas masih ada factor lain yang berkontribusi terhadap motivasi kerja guru. Untuk itu penulis sarankan untuk dapat melanjutkan penelitian ini dengan variabel lain sehingga akan semakin melengkapi temuan penelitian ini.

DAFTAR RUJUKAN

- Ari Retno Habsari. 2008 .*Terobosan Kepemimpinan*. Yokyakarta: Media Pressindo
- Abi Sujak. 1990. *Kepemimpinan Manajer dan Eksistensinya dalam prilaku Organisasi*. Jakarta :Rajawali.
- Bush, Tony (ed). 2006. *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: PT. Gramedia
- Buchari. 1989. *Motivasi*. Jakarta: Erlangga
- Cushway, Barry (ed). 1993. *Organisational Behavior And Design, Prilaku dan Desian organisasi*. Jakarta: PT Gramedia.
- Davis Keith. Jhoh, Newstrom, W. (ed). 1985. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Airlangga
- Direktorat Pendidikan Anak Usia Dini Departemen Pendidikan Nasional. 2008. *Filosofi dan Teori Pendidikan Anak Usia dini*. Jakarta :Dirjen Pendidikan Formal dan Informal.
- E. Mulyasa. 2005. *Menjadi Kepala sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Edwin a Locke. 1997. *Esensi Kepemimpinan, empat kunci untuk memimpin penuh keberhasilan*. Jakarta:Mitra Utama.
- Garry, A. Yukl (ed). 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Phenhalirido
- Gibson et.all. 1992. *Organisasi*. Jakarta Pt. Gelora Aksara Pratama.
- Gisela Hagemann.(ed).1993. *Motivasi Untuk Pembinaan Organisasi*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo
- Gito Sudarmo. 1997. *Prilaku Keorganisasian*. Yokyakarta. BPFE
- Hasibuan, Melayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Hicks, Herbert dan G. Ray. 1985. *Organization, Theory and Behavior/ Teori dan Tingkah Laku*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husaini Usman. 2006. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Yogyakarta: Bumi Aksara.
- John Adair. 2007. *Cara menumbuhkan Pemimpin*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama