

**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN VISIONER
KEPALA SEKOLAH DAN IKLIM KERJASAMA
TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU**

TESIS



Oleh

S U A R M A N
NIM. 82185

Ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam
mendapatkan gelar Magister Pendidikan

PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN
KONSENTRASI MANAJEMEN SEKOLAH

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI PADANG

2011

ABSTRACT

Suarman. 2011. Contributions of Principals' Visionary Leaderships and Cooperative Climate Toward Teachers' Work Motivation. Thesis. Graduate Program, State University of Padang.

Teachers' work motivation was tending to be lower partly everywhere. It was assumed that this was closely related to their principals' visionary leaderships and cooperative climate. This research aimed to reveal the contribution of the principals' visionary leaderships and the climate of cooperation toward teachers' work motivation. To do it, this research provided three hypotheses: the first, principals' visionary leaderships contributed to the teachers' work motivation; the second, cooperative climate contributed to the teachers' work motivation and finally the third, principals' visionary leaderships and the cooperative climate contributed simultaneously toward the teachers' work motivation. There were 239 secondary schools' teachers in Padang Panjang involved as the population and 76 of which were taken as samples selected by using a stratified proportional random sampling technique. Data were collected by using a questionnaire of scale Likert model and analyzed by means of correlation and regression techniques. The results show that: (1) principals' visionary leaderships contribute 9.3% toward the teachers' work motivation, (2) cooperative climate contribute 13.8% toward the teachers' work motivation, and (3) principals' visionary leaderships and the cooperative climate simultaneously contribute 15.6% toward the teachers' work motivation. It can be concluded that the principals' visionary leaderships and the cooperative climate are two factors effecting the teachers' work motivation. Anyway, there must be some other factors not discussed in this study. In other words, the principals' visionary leaderships and the cooperative climate are two important factors that may change the teachers' work motivation in achieving educational goals.

ABSTRAK

Suarman. 2011. Kontribusi Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dan Iklim Kerjasama terhadap Motivasi Kerja Guru. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang.

Motivasi kerja sebagian guru yang masih rendah diduga erat hubungannya dengan kepemimpinan visioner kepala sekolah dan iklim kerjasama. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan kontribusi kepemimpinan visioner kepala sekolah dan iklim kerjasama terhadap motivasi kerja guru. Untuk itu diajukan tiga hipotesis: pertama kepemimpinan visioner kepala sekolah berkontribusi terhadap motivasi kerja guru, kedua, iklim kerjasama berkontribusi terhadap motivasi kerja guru dan ketiga, kepemimpinan visioner kepala sekolah dan iklim kerjasama secara bersama-sama berkontribusi terhadap motivasi kerja guru. Dari populasi sebesar 239 orang guru-guru di lima SMP negeri Kota Padang Panjang diambil sebanyak 76 orang sebagai responden dengan menggunakan teknik *stratified proportional random sampling*. Data dikumpulkan melalui angket model skala *Likert* dan dianalisis dengan teknik regresi dan korelasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan visioner kepala sekolah berkontribusi terhadap motivasi kerja guru sebesar 9,3%, (2) iklim kerjasama berkontribusi terhadap motivasi kerja guru sebesar 13,8%, dan (3) kepemimpinan visioner kepala sekolah dan iklim kerjasama secara bersama-sama berkontribusi terhadap motivasi kerja guru sebesar 15,6%. Disimpulkan bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah dan iklim kerjasama adalah dua faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja guru di samping faktor lain yang tidak diungkapkan dalam penelitian ini. Dengan kata lain kepemimpinan visioner kepala sekolah dan iklim kerjasama merupakan dua faktor penting yang dapat meningkatkan motivasi kerja guru dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya ini, tesis dengan judul “Kontribusi Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dan Iklim Kerjasama terhadap Motivasi Kerja Guru”, 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 rujukan.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran 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, Januari 2011

Saya yang menyatakan

SUARMAN

NIM: 82185

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis persembahkan hanya kepada Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan kurnia-Nya yang tidak terhingga. Berkat rahmat dan kurnia-Nya itu penulis telah dapat menyelesaikan tesis ini. Shalawat beserta salam semoga senantiasa dilimpahkan-Nya kepada junjungan umat Rasulullah Muhammad saw yang telah membawa umat menuju keselamatan dunia dan akhirat.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan penulis pada Program Pascasarjana, Universitas Negeri Padang. Untuk itu penulis banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Chatlinas Said selaku Pembimbing I dan Dra. Nurhizrah Gistituati, M. Ed., Ed. D selaku Pembimbing II yang telah banyak memberikan arahan dan motivasi kepada peneliti.
2. Prof. Drs. H. Agustiar Syah Nur, M.A., Ed. D, Prof. Dr. Gusril, M. Pd. dan Prof. Dr. H. Rusdinal, M. Pd. masing-masing sebagai penguji yang telah memberikan masukan dan saran untuk kesempurnaan tesis ini.
3. Prof. Dr. H. Mukhaiyar, M. Pd selaku Direktur Program Pascasarjana, Universitas Negeri Padang, beserta staf, karyawan/karyawati perpustakaan dan tata usaha yang telah membantu kelancaran administrasi penulisan tesis ini.
4. Kepala Dinas Pendidikan Kota Padang Panjang yang telah memberikan kesempatan, bantuan, izin dan kemudahan bagi kelancaran penulisan tesis ini.
5. Kepala-kepala SMP negeri se-Kota Padang Panjang, wakil-wakil kepala sekolah dan semua majelis guru serta staf tata usaha yang telah memberikan bantuan dalam pengumpulan data penelitian.
6. Ibunda tercinta, saudara, istri dan putra-putri tersayang yang selalu berdoa dan memberikan dorongan semenjak perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini.

7. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Padang yang telah banyak memberikan bantuan dan motivasi sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Semoga Allah SWT membalas segala bantuan yang telah diberikan dengan imbalan pahala yang berlipat ganda. Akhirnya penulis memohon ampunan kepada Allah SWT dan maaf yang sedalam-dalamnya kepada semua pihak seandainya ada kekhilafan dan kekeliruan dalam penulisan tesis ini. Penulis berharap semoga tesis ini memberi manfaat bagi kita semua, *Amin ya Rabbal 'alamin*.

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
PERSETUJUAN AKHIR	iii
PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING	iv
SURAT PERNYATAAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	11
C. Pembatasan Masalah	19
D. Rumusan Masalah	21
E. Tujuan Penelitian	21
F. Manfaat Penelitian	21
BAB II. KAJIAN KEPUSTAKAAN	
A. Landasan Teori	
1. Motivasi Kerja Guru	24
2. Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah	48
3. Iklim Kerjasama	66
4. Penelitian Yang Relevan	70
B. Kerangka Pemikiran	73
C. Hipotesis Penelitian	78

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Wilayah Penelitian	79
B. Metode Penelitian	79
C. Populasi dan Sampel	80
D. Definisi Operasional	83
E. Pengembangan Instrumen Penelitian	85
F. Teknik Pengumpulan Data	95
G. Teknik Analisis Data	96

BAB IV. HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Data	100
B. Pemeriksaan Persyaratan Analisis	106
C. Pengujian Hipotesis	109
D. Pembahasan	119
E. Keterbatasan Penelitian	122

BAB V. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan	125
B. Implikasi	126
C. Saran	128

DAFTAR RUJUKAN	129
-----------------------------	------------

LAMPIRAN-LAMPIRAN	135
--------------------------------	------------

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Motivator dan Faktor Higinis	41
2.2 Penghargaan Ekstrinsik dan Intrinsik	47
3.1 Sebaran Populasi Penelitian Berdasarkan Strata Pendidikan dan Masa Kerja	81
3.2 Proporsi Populasi Masing-masing Starata	82
3.3 Hasil Perhitungan Sampel	83
3.4 Sebaran Sampel Berdasarkan Strata	85
3.5 Kisi-kisi Instrumen Penelitian	87
3.6 Hasil Analisis Validitas Penguji-cobaan Instrumen	93
3.7 Rangkuman Hasil Pemeriksaan Validitas Instrumen	95
3.8 Rangkuman Hasil Analisis Reliabilitas Instrumen	95
4.1 Distribusi Frekuensi Data Motivasi Kerja Guru	101
4.2 Distribusi Frekuensi Data Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah	103
4.3 Distribusi Frekuensi Data Iklim Kerjasama	105
4.4 Hasil Pemeriksaan Normalitas Data dengan <i>Kolmogorov-Smirnov</i> <i>Test</i>	106
4.5 Hasil Pemeriksaan Homogenitas Data Kelompok Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1), Iklim Kerjasama (X_2) dan Motivasi Kerja Guru (Y)	107
4.6 Hasil Pemeriksaan Independensi Variabel-variabel Bebas	109
4.7 Hasil Analisis Korelasi Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dengan Motivasi Kerja Guru (Y)	109
4.8 Hasil Analisis Regresi Sederhana Variabel Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah (X_1) dengan Variabel Motivasi Kerja Guru (Y)	110
4.9 Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana Variabel Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru	111
4.10 Rangkuman Hasil Analisis Kontribusi Relatif (KR) dan Kontribusi Efektif (KE) Variabel Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah (X_1) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y)	111

4.11 Hasil Analisis Korelasi Variabel Iklim Kerjasama (X_2) dengan Motivasi Kerja Guru (Y)	112
4.12 Hasil Analisis Regresi Sederhana Variabel Iklim Kerjasama (X_2) dengan Variabel Motivasi Kerja Guru (Y)	113
4.13 Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana Variabel Iklim Kerjasama (X_2) terhadap Motivasi Kerja Guru	113
4.14 Rangkuman Hasil Analisis Kontribusi Relatif (KR) dan Kontribusi Efektif (KE) Variabel Iklim Kerjasama (X_2) terhadap Motivasi Kerja Guru (Y)	114
4.15 Hasil Analisis Korelasi Ganda Variabel Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah (X_1) dan Iklim Kerjasama (X_2) dengan Motivasi Kerja Guru (Y)	115
4.16 Hasil Analisis Regresi Ganda Variabel Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah (X_1) dan Iklim Kerjasama (X_2) secara Bersama-sama terhadap Motivasi Kerja Guru (Y)	116
4.17 Hasil Analisis Regresi Linear Ganda Variabel Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah (X_1) dan Iklim Kerjasama (X_2) secara Bersama-sama terhadap Motivasi Kerja Guru (Y)	116
4.18 Rangkuman Hasil Analisis Kontribusi Relatif (KR) dan Kontribusi Efektif (KE) Variabel Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah (X_1) dan Iklim Kerjasama (X_2) secara Bersama-sama terhadap Motivasi Kerja Guru (Y)	117
4.19 Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Parsial	118

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Hubungan Motivasi dengan Prestasi/Kepuasan Kerja	37
2.2 Hubungan Variabel Bebas (X1 dan X2) dengan Variabel Terikat (Y).....	77
4.1 Histogram Distribusi Frekuensi Data Motivasi Kerja Guru	101
4.2 Histogram Distribusi Frekuensi Data Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah	104
4.3 Histogram Distribusi Frekuensi Data Iklim Kerjasama	105

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Penentuan Ukuran Sampel	135
2. Kisi-kisi Instrumen	140
3. Pemeriksaan Validitas Instrumen	141
4. Pemeriksaan Reliabilitas Instrumen	164
5. Kisi Kisi Instrumen Setelah Uji Coba	165
6. Surat Permohonan	166
7. Instrumen Penelitian (angket)	167
8. Data Penelitian	174
9. Rangkuman Data Penelitian	180
10. Perhitungan Distribusi Frekuensi Masing-masing Variabel	181
11. Tingkat Ketercapaian Responden (hasil Angket)	184
12. Klasifikasi Skor Masing-masing Variabel	186
13. Perhitungan Statistik Dasar Masing-masing Variabel	188
14. Distribusi Frekuensi Skor Masing-masing Variabel	189
15. Histogram dan Kurva Normal Masing-masing Variabel	192
16. Pemeriksaan Normalitas (<i>Kolmogorov-Smirnov</i>)	194
17. Pemeriksaan Homogenitas (<i>Chi Square Test</i>)	195
18. Pemeriksaan Independensi (Kemandirian) Antar Variabel Bebas	198
19. Regresi Linear Sederhana Variabel X_1 terhadap Y	199
20. Regresi Linear Sederhana Variabel X_2 terhadap Y	201
21. Regresi Ganda Variabel X_1 dan X_2 terhadap Y	203
22. Korelasi Parsial X_1 terhadap Y (X_2 dikontrol) dan Korelasi Parsial X_2 terhadap Y (X_1 dikontrol)	205
23. Kontribusi Relatif dan Kontribusi Efektif Variabel X_1 dan X_2	207
24. Surat Izin Penelitian	209
25. Surat Rekomendasi Izin Penelitian	210
26. Surat Keterangan Melaksanakan Penelitian	211

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan prasyarat mutlak untuk mencapai tujuan pembangunan. Salah satu wahana untuk meningkatkan kualitas SDM tersebut adalah pendidikan. Oleh karena itu, kualitas pendidikan harus senantiasa ditingkatkan. Sebagai faktor penentu keberhasilan pembangunan, kualitas SDM dapat ditingkatkan melalui berbagai program pendidikan yang dilaksanakan secara sistematis dan terarah. Hal itu selanjutnya perlu didasarkan pada kepentingan yang mengacu pada kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) dan dilandasi oleh keimanan dan ketaqwaan. Hal ini dicantumkan dalam *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas)* pada Pasal 1 Bab I yang berbunyi:

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara (UU No. 20/2003, 2003:5).

Masyarakat yang terdidik dan cerdas memberi nuansa kehidupan yang dinamis dan secara progresif akan menunjukkan masyarakat yang kokoh dan mandiri, sehingga merupakan investasi besar untuk berjuang keluar dari krisis dan menghadapi dunia global. Sejalan dengan itu, pemerintah Republik Indonesia melalui UU No. 20 tahun 2003 (pasal 3) menyatakan bahwa “pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk

watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab (UU No. 20/2003, 2003:8).

Tujuan tersebut di atas merupakan penjabaran lebih lanjut dari tugas negara untuk mencerdaskan kehidupan bangsa sebagaimana diamanatkan dalam UUD 1945 pasal 31 ayat: “(1) Setiap warga negara berhak mendapat pendidikan, (2) Setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya, (3) Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang diatur dengan undang-undang” (UUD 1945 dan Amandemen, 2002:39). Ini berarti bahwa upaya mencerdaskan kehidupan bangsa diatur secara sistematis agar sesuai dengan kondisi-kondisi objektif dalam kehidupan masyarakat. Untuk mencapai tujuan pendidikan tersebut perlu diciptakan dan dibentuk suasana belajar-mengajar yang dapat menumbuhkan rasa percaya diri, sikap dan perilaku yang bersifat kreatif dan inovatif pada setiap peserta didik.

Sekarang kualitas sumber daya manusia Indonesia terkesan relatif rendah bila dibandingkan dengan sumber daya manusia di negara-negara Asean. Lembaga survei internasional *Human Development Index (HDI)* dan *Human Development Report (HDR)* versi *United Nation Development Program (UNDP)* pernah mengungkapkan bahwa kualitas sumber daya

manusia Indonesia rata-rata berada di urutan 105 dari 108 negara yang disurvei. Sementara itu *International Educational Achievement* (IEA) menyebutkan bahwa kemampuan membaca siswa SD Indonesia berada di urutan 38 dari 39 negara yang disurvei (dalam Kunandar, 2007:1).

Dengan adanya sistem pendidikan nasional yang dituangkan dalam bentuk undang-undang diharapkan kualitas sumber daya manusia Indonesia dapat segera meningkat. Dikatakan demikian karena sistem pendidikan nasional diharapkan mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan. Untuk itu perlu dilakukan pembaruan pendidikan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan (UU No. 20/2003, 2003:4). Namun sejalan dengan itu sistem pendidikan nasional menghadapi tantangan berat dalam rangka menyiapkan kualitas sumber daya manusia yang mampu bersaing di pasar global.

Para ahli pendidikan umumnya sepakat bahwa pendidikan memberikan kontribusi yang besar terhadap kemajuan suatu bangsa. Di samping itu, pendidikan merupakan wahana dalam menerjemahkan pesan-pesan konstitusi serta sarana dalam membangun watak bangsa (*nation character building*). Masyarakat yang cerdas akan memberi nuansa kehidupan yang kreatif, inovatif dan secara progresif akan membentuk masyarakat yang mandiri, kokoh dan independen baik secara ekonomi, politik dan sosial budaya. Masyarakat yang demikian merupakan investasi besar untuk berjuang keluar dari krisis dan menghadapi dunia global (E. Mulyasa, 2004:4).

Sebagai suatu institusi pendidikan, sekolah pada dasarnya merupakan lembaga yang bertujuan untuk menyelenggarakan kegiatan pendidikan dalam rangka mempersiapkan peserta didik agar dapat mengembangkan potensi-potensi yang ada pada diri mereka. Di samping itu, diharapkan mereka mampu menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi pada masa sekarang maupun masa yang akan datang. Oleh karena itu, semua personil yang berperan sebagai penyelenggara pendidikan di sekolah, seperti kepala sekolah, guru, komite sekolah dan pegawai administrasi serta masyarakat, dituntut agar mampu memberikan pelayanan yang prima kepada seluruh peserta didik atau siswa yang ada di sekolah tersebut.

Tenaga pendidik merupakan ujung tombak penentu keberhasilan proses pembelajaran. Keberhasilan proses belajar-mengajar sangat tergantung pada kemampuan dan kinerja yang ditunjukkan oleh guru. Guru yang memiliki kemampuan yang baik akan dapat mengelola proses belajar-mengajar secara optimal dan akan dapat mencapai tujuan pengajaran secara maksimal.

Sebagai sumber daya kependidikan di sekolah, menurut Pasal 39 ayat (2) *UU RI No. 20/2003* guru merupakan tenaga profesional. Tugasnya ialah merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Menurut *UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*, Pasal 10 ayat 1, dinyatakan bahwa kompetensi guru meliputi: (1) kompetensi pedagogik, yaitu kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik, (2) kompetensi kepribadian, yaitu kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif dan berwibawa serta menjadi

teladan peserta didik, (3) kompetensi sosial, yaitu kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar dan (4) kompetensi profesional, yaitu kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam.

Menurut Departemen Pendidikan Nasional (2004:8) standar kompetensi guru meliputi 3 (tiga) komponen yakni: (1) komponen pengelolaan pembelajaran dan wawasan kependidikan, (2) komponen akademik/vokasional dan (3) komponen pengembangan profesi. Komponen pengelolaan pembelajaran meliputi empat sub-komponen yakni: (1) penyusunan rencana pembelajaran, (2) pelaksanaan pembelajaran, (3) penilaian prestasi belajar peserta didik dan (4) pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar peserta didik. Kemudian sub-komponen wawasan kependidikan mencakup pemahaman di bidang: (1) landasan kependidikan, (2) kebijakan pendidikan, (3) tingkat perkembangan siswa, (4) pendekatan pembelajaran yang sesuai dengan materi pembelajaran, (5) penerapan kerja sama dalam pekerjaan dan (6) pemanfaatan kemajuan iptek dalam pendidikan. Komponen kompetensi akademik/vokasional ditujukan pada penguasaan keilmuan dan keterampilan yang sesuai dengan materi pembelajaran. Akhirnya, komponen kompetensi pengembangan profesi diarahkan pada pengembangan profesi.

Berbagai upaya telah dilakukan pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Misalnya, pengembangan kurikulum nasional dan lokal, peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan, pengadaan buku dan media

pembelajaran, pengadaan dan perbaikan sarana dan prasarana pendidikan serta peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti (Umaedi, 2001:1).

Betapapun baiknya sistem pendidikan, kurikulum, sarana dan prasarana, namun hal itu tidak akan berarti apa-apa jika tidak didukung oleh motivasi kerja guru yang tinggi. Meskipun demikian perlu juga disadari bahwa guru merupakan sosok individu yang juga memiliki keterbatasan. Tetapi keterbatasan tidak akan menjadi faktor penghambat bagi seorang guru jika ia memiliki motivasi kerja yang tinggi. Dikatakan demikian karena bagaimanapun bagi seorang guru selain kemampuan dan keterampilan, dorongan untuk bekerja giat dan keinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal merupakan tujuan yang harus diwujudkan. Dalam hal ini peran motivasi sangat dibutuhkan untuk menumbuhkan semangat agar mau bekerja dengan giat sehingga tercipta kinerja yang optimal bagi seorang guru.

Motivasi menurut Hamzah B. Uno (2007:1) adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang bertindak. Dorongan ini berada pada diri seseorang dan menggerakkan untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan dorongan dalam dirinya. Oleh karena itu, perbuatan seseorang yang didasarkan atas motivasi tertentu mengandung tema sesuai dengan motivasi yang mendasarinya.

Lebih lanjut menurut Hamzah (2007:1) motivasi dapat dikatakan sebagai perbedaan antara dapat melaksanakan dan mau melaksanakan. Motivasi lebih dekat pada mau melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan.

Motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau dengan kata lain, motivasi dapat diartikan sebagai dorongan mental terhadap perorangan atau orang-orang sebagai anggota masyarakat.

Motivasi kerja bagi seorang guru merupakan pendorong dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan motivasi kerja yang tinggi seorang guru mampu melakukan tugasnya secara maksimal dan penuh tanggung jawab tanpa ada paksaan atau perintah dari orang lain. Dengan motivasi ini diharapkan setiap guru mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Dikatakan demikian karena motivasi sangat mempengaruhi perilaku seorang guru dalam melakukan dan mempertahankan kegiatan yang dilakukannya ke arah tujuan yang ditetapkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Hamzah (2007:69) yang mengatakan bahwa seseorang yang memiliki motivasi kerja dapat diamati dari berbagai ciri antara lain: (1) kinerjanya tergantung pada usaha dan kemampuan yang dimilikinya dibandingkan dengan kinerja melalui kelompok, (2) kemampuan menyelesaikan tugas-tugas yang terkesan sulit dan (3) umpan balik yang kongkret tentang bagaimana seharusnya ia melaksanakan tugas secara optimal, efektif dan efisien seringkali muncul.

Akan tetapi kenyataan di lapangan belum memperlihatkan seperti yang diharapkan. Hasil prasurvei penulis melalui wawancara singkat dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan beberapa orang guru sekolah menengah pertama (SMP) negeri di Kota Padang Panjang, memberi kesan bahwa cukup banyak fenomena yang menggambarkan masih rendahnya

motivasi kerja sebagian guru. Fenomena tersebut misalnya ialah bahwa sebagian guru tidak memeriksa tugas yang dikerjakan siswa, hal ini ditandai oleh banyaknya tugas siswa bertumpuk di ruang guru. Padahal tugas tersebut diberikan beberapa minggu sebelumnya. Akibatnya sebagian tugas siswa ada yang sudah berminggu-minggu terletak di ruang guru. Sebagian guru kadang terlambat sampai di ruang kelas, walaupun bel masuk telah dibunyikan. Kemudian sebagian guru sering terlambat menyiapkan perangkat pembelajaran pada awal semester. Ketika pelaksanaan ulangan umum sebagian guru menyerahkan naskah soal ujian mid atau semester kepada panitia beberapa hari menjelang ujian dilaksanakan. Padahal edaran untuk menulis naskah soal sudah disampaikan jauh hari sebelumnya. Ini menggambarkan bahwa tugas guru dalam merencanakan dan mengevaluasi pembelajaran belum terlaksana secara maksimal.

Dalam hal kompetensi kepribadian, sebagian guru belum memperlihatkan apa yang disebutkan dalam *UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Dalam Pasal 10 ayat 1 butir (2) disebutkan, “Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik”. Menurut Zakiah Darajat (1980:44) kegairahan anak didik terhadap belajar sangat tergantung pada kepribadian guru. Sebaiknya guru mengenal sifat-sifat yang jika dimilikinya akan mempunyai pengaruh terhadap anak didik. Sifat tersebut antara lain suka bekerjasama, demokratis, penyayang, menghargai kepribadian anak, sabar, memiliki pengetahuan, keterampilan dan pengalaman, menyenangkan, adil dan tidak memihak, toleran, mantap dan

stabil, menarik perhatian anak didik, lincah dan menghargai anak didik. Kepribadian yang mantap dan menjadikan teladan bagi anak didik diduga didukung oleh motivasi kerja yang tinggi. Tanpa adanya motivasi kerja yang tinggi akan sukar agaknya hal itu dapat diwujudkan.

Masih rendahnya motivasi kerja sebagian guru juga terlihat dari proses pelaksanaan pembelajaran. Kegiatan itu terkesan monoton akibat penggunaan metode ceramah tanpa variasi atau penggunaan media konvensional (bukan berbasis iptek baik visual maupun audiovisual). Keadaan semacam itu tetap terjadi walaupun sekolah telah memiliki fasilitas untuk itu seperti *chart*, *overhead projektor (OHP)*, televisi, *video compact disc (VCD)*, *laptop*, *infocus* dan bahkan *internet*.

Menurut Syaiful Bahri Djamarah (2000:48), proses belajar-mengajar mempunyai dua aspek yaitu ideal dan teknis. Aspek ideal menempatkan program belajar-mengajar sebagai sarana untuk mencapai tujuan pendidikan. Di samping itu program tersebut juga digunakan sebagai pedoman mengembangkan anak didik secara optimal baik perorangan maupun anggota masyarakat. Kemudian aspek teknis merupakan metode mengajar. Sebagai pendidik seorang guru seyogyanya mengenal berbagai teknik mengajar yang dapat diterapkan secara tepat. Karena itu metode tersebut tidak tergantung hanya satu macam teknik saja. Sebagai proses interaksi dan komunikasi metode mengajar harus dapat membuat proses belajar-mengajar sebagai pengalaman hidup yang menyenangkan dan berarti bagi anak didik. Metode mengajar melalui interaksi dan komunikasi antara guru dengan anak didik

akan terlaksana dengan baik apabila dilakukan dalam suasana penuh motivasi (Syaiful Bahri Djamarah, 2000:49).

Dalam hal pengembangan profesi, masih sedikit guru yang mau melakukan berbagai kegiatan penulisan karya ilmiah seperti penelitian tindakan kelas, penulisan makalah, atau pun penyusunan buku ajar. Berbagai pelatihan terkait sudah pernah dilaksanakan baik di tingkat provinsi, kota, maupun di sekolah sendiri. Namun kenyataannya usaha-usaha tersebut belum dapat memicu guru untuk dapat mengembangkan kemampuannya di bidang karya ilmiah ini. Hal ini tentu tidak terlepas dari dorongan atau motivasi yang dimiliki guru itu sendiri. Jika guru memiliki motivasi kerja yang tinggi, tentu berbagai upaya yang telah dilakukan pemerintah untuk pengembangan profesi akan menuai hasil yang diharapkan. Sebaliknya, jika motivasi kerja rendah semuanya itu akan terasa kurang efektif.

Berbagai fenomena di atas mengindikasikan bahwa tugas guru dalam hal merencanakan, mengelola proses-belajar mengajar dan melaksanakan evaluasi belum terlaksana dengan baik. Di samping itu berbagai kompetensi guru yang diamanatkan dalam *Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005* juga belum dapat diwujudkan dengan sepenuhnya. Jika kondisi ini dibiarkan terus-menerus, tentu proses belajar-mengajar yang diharapkan tidak akan dapat terlaksana seperti yang diinginkan. Akibatnya, pencapaian tujuan pembelajaran tidak seoptimal yang diharapkan. Akibatnya, lama kelamaan mutu pendidikan akan semakin merosot antara lain karena rendahnya motivasi kerja guru. Menyikapi ihwal motivasi guru dan faktor-faktor yang mempengaruhinya sangat perlu dilakukan suatu penelitian.

B. Identifikasi Masalah

Untuk mencapai prestasi kerja yang baik, motivasi merupakan kondisi psikologis yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi dalam diri seseorang, maka yang bersangkutan akan memperlihatkan keinginan dan ketekunan dalam melaksanakan proses belajar mengajar.

Menurut French seperti dikutip Prasetya Irawan (1997:259) motivasi seseorang sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi motivasi adalah: a) persepsi tentang diri sendiri, b) harga diri, c) harapan, d) kebutuhan, e) keinginan, f) kepuasan kerja, dan g) prestasi kerja yang dihasilkan. Kemudian secara eksternal motivasi dipengaruhi oleh: a) jenis dan sifat pekerjaan, b) kelompok kerja di tempat seseorang bergabung, c) organisasi tempat bekerja, d) situasi lingkungan pada umumnya, e) sistem imbalan yang berlaku serta cara penerapannya. Interaksi positif kedua faktor di atas akan menghasilkan situasi di mana karyawan secara individu dan kelompok dapat bekerja optimal.

Flippo (1997:82) mengemukakan bahwa motivasi seseorang dalam bekerja akan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti: kepemimpinan, keinginan berprestasi, minat, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan iklim kerjasama. Sementara menurut Saydam Gozali (2000:370) tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang sangat ditentukan beberapa faktor antara lain: supervisi, penempatan pegawai, kepemimpinan, sarana dan pemberian insentif. Seiring dengan itu Wursanto (1983:55) berpendapat bahwa motivasi

kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti minat terhadap pekerjaan, iklim kerjasama, dan kompensasi.

Berdasarkan pengamatan sementara di lima buah SMP Negeri di Padang Panjang menunjukkan bahwa motivasi kerja sebagian guru belum berada pada tingkat yang membanggakan bahkan ada kecendrungan masih rendah. Hal tersebut diduga disebabkan oleh berbagai faktor seperti yang telah disebutkan diatas antara lain: (1) kepemimpinan, (2) supervisi, (3) sarana dan prasarana, (4) iklim kerjasama, (5) kompensasi, (6) pemberian insentif, (7) minat, (8) penempatan, (9) keinginan berprestasi dan (10) keikutsertaan dalam pengambilan keputusan. Untuk lebih jelasnya faktor-faktor yang diduga ikut mempengaruhi motivasi kerja dapat diidentifikasi sebagai berikut:

Kepemimpinan kepala sekolah diduga akan ikut menentukan tingkat kemajuan sebuah sekolah. Orang yang paling bertanggung jawab terhadap manajemen sekolah adalah kepala sekolah. Alasannya ialah karena untuk menggerakkan sumberdaya manusia diperlukan pengaruh pimpinan yang profesional. Menurut Aan Komariah dan Cepi Triatna (2006:123) pemimpin yang profesional adalah seseorang yang mampu melakukan proses kepemimpinan di bidang garapan pekerjaannya, baik secara teknis maupun substansial.

Kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan *school based management* dan didambakan bagi peningkatan kualitas pendidikan adalah kepemimpinan yang memiliki visi (*visionary leadership*). Kepemimpinan demikian mempunyai kerja pokok yang difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan. Pemimpin menjadi agen perubahan yang unggul dan

menjadi penentu arah organisasi. Dia memahami prioritas, menjadi pelatih yang profesional, serta dapat membimbing personil lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan (Aan Komariah dan Cepi Triatna, 2006:81).

Kepemimpinan visioner menurut Aan Komariah dan Cepi Triatna (2006:82) terdapat dalam diri pemimpin yang memiliki kemampuan dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan/mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau dari interaksi sosial antara anggota organisasi dan *stake holders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.

Kenyataan di lapangan mengindikasikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah belum sesuai dengan harapan seperti uraian di atas. Dia belum memiliki perhatian penuh terhadap upaya mendorong para guru untuk tetap bersemangat bekerja sekaligus mampu menguraikan kompleksitas rutinitas pekerjaan sehari-hari secara sederhana. Di samping itu, kepala sekolah belum sepenuhnya menjadi akselerator yang menentukan arah organisasi. Dia belum mampu menjadi agen perubahan, di samping memberikan arah dan bimbingan kepada semua guru dan karyawan berkenaan dengan perubahan yang terjadi. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah saat ini belum menjadi katalisator yang mampu memelihara semangat dan meningkatkan motivasi kerja dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan.

Supervisi bila dikaitkan dengan sekolah adalah suatu usaha menstimulasi, mengkoordinasikan dan membimbing secara kontinu

pertumbuhan guru-guru di sekolah baik secara individu maupun secara kolektif. Tujuannya ialah agar mereka lebih mengerti bagaimana mewujudkan seluruh fungsi pembelajaran (Piet A. Sahertian, 2000:17). Dengan demikian, supervisi merupakan proses layanan dan bimbingan yang dilaksanakan oleh supervisor kepada guru dalam rangka meningkatkan kualitas guru. Karena itu kehadiran supervisor diharapkan akan meningkatkan motivasi dalam mengembangkan kemampuan guru dalam mengajar.

Fenomena di lapangan ternyata kegiatan supervisi belum memberikan layanan bantuan yang profesional kepada guru, sehingga belum dapat meningkatkan motivasi guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran secara efektif dan efisien. Pelaksanaan supervisi yang dilakukan kurang terencana dan tidak berkesinambungan sehingga keterampilan guru dalam mengelola proses pembelajaran belum dapat ditingkatkan.

Sarana dan prasarana yang belum memadai akan membuat semua rencana kerja yang sudah disusun tidak dapat terlaksana secara efektif. Dengan kondisi ini guru kurang terpacu untuk memikirkan hal yang terbaik bagi pembelajaran. Karena mereka meyakini bahwa keberhasilan akan mudah diraih jika didukung oleh fasilitas yang memadai. Di sisi lain masih ditemui guru-guru yang kurang menguasai media pembelajaran, terutama yang berbasis ICT (*Information and Communication Technology*).

Iklim kerjasama juga merupakan faktor lain yang diduga mempengaruhi motivasi. Iklim kerjasama merupakan suasana kerja dalam organisasi yang diciptakan oleh pola hubungan antara pribadi individu yang diwarnai oleh rasa saling percaya, saling menghormati dan saling menghargai (Siswanto Bejo,

1996:25). Iklim kerjasama diduga mempunyai kontribusi terhadap motivasi kerja karena dapat menciptakan hubungan yang harmonis dan saling menghargai. Di samping itu suasana keterbukaan antara atasan dengan bawahan dan sebaliknya maupun sesama bawahan. Dalam lingkungan sekolah tentu hal ini menyangkut hubungan antara kepala sekolah dengan guru, antara guru dengan guru, atau antara kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya.

Namun kenyataan di lapangan mengindikasikan iklim kerjasama belum terlaksana dengan baik sehingga belum dapat membangkitkan motivasi kerja guru dalam melaksanakan kewajibannya. Akibatnya sebagian guru dalam bekerja menjadi kurang semangat dan gairahnya, karena setiap orang membutuhkan iklim kerjasama yang harmonis untuk dapat bekerja optimal. Iklim kerjasama yang baik sesama personil organisasi akan menimbulkan rasa senang dan puas bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Demikian juga bagi seorang guru, apabila iklim kerjasama sesama guru, antara guru dengan kepala sekolah atau dengan warga sekolah lainnya berjalan dengan baik, maka hal itu diduga akan menimbulkan rasa senang dalam melaksanakan tugas. Hal ini akan membangkitkan gairah dan semangat para guru yang pada akhirnya diduga akan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Sebaliknya jika iklim kerjasama kurang bagus, maka dengan sendirinya guru diduga akan kurang termotivasi untuk melaksanakan tugasnya sehingga usaha pencapaian tujuan organisasi akan terganggu.

Kompensasi merupakan suatu imbalan yang diterima atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Bentuk imbalan itu adakalanya berupa uang atau

lainnya. Hal ini juga diduga memberikan kontribusi terhadap motivasi kerja. Sebagaimana dikemukakan Siswanto Bejo (1996:139), kompensasi merupakan kekuatan dan sumber penghasilan utama bagi pegawai untuk menghidupi diri dan keluarganya. Dengan diberikannya kompensasi, guru diduga akan terdorong berbuat yang terbaik bagi kepentingan sekolah. Jadi kompensasi yang memadai merupakan alat yang diperkirakan ampuh untuk mendorong para guru untuk bekerja dengan baik. Kenyataan di lapangan ditemukan kompensasi yang diberikan sering tidak memadai sehingga membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras. Akibatnya mereka bekerja tidak tenang dan merasa tidak puas. Jadi diduga bahwa besar kecilnya kompensasi akan ikut mempengaruhi motivasi kerja para guru.

Sebagaimana halnya kompensasi pemberian insentif yang tepat juga diduga akan dapat mempengaruhi memotivasi seseorang untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Insentif yang dimaksud tidak hanya berwujud materi, namun juga dapat berupa non materi seperti peningkatan dan pengembangan karir, penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai dan sebagainya. Meskipun pemberian insentif perlu disesuaikan dengan keadaan individu dan situasinya, namun kenyataan di lapangan pemberian insentif belum sepenuhnya dapat meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat mengurangi motivasi kerja guru.

Minat, menurut Elida Prayitno (1989:35), adalah keinginan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan. Apabila minat dalam diri kuat, maka hal itu akan menimbulkan dorongan atau motivasi dalam melakukan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Steers (1985:93) menyatakan bahwa minat mempunyai

dampak terhadap motivasi kerja guru. Apabila guru mempunyai minat yang tinggi dalam melaksanakan proses belajar-mengajar maka tujuan yang diharapkan akan dapat dicapai.

Kenyataan di lapangan menunjukkan masih ada guru-guru yang memiliki minat yang rendah terhadap pekerjaannya sebagai guru, sehingga terkesan dalam melaksanakan pekerjaannya kurang bersungguh-sungguh. Jika seseorang kurang memiliki minat terhadap suatu pekerjaan tentu hasil dari pekerjaannya tidak maksimal karena ada unsur keterpaksaan dalam melakukannya.

Faktor lain yang diduga ikut mempengaruhi motivasi adalah penempatan. Penempatan adalah kegiatan menyesuaikan antara kemampuan yang dimiliki seseorang dengan persyaratan untuk memegang suatu jabatan atau pekerjaan tertentu (Sondang P. Siagian, 2002:96). Penempatan guru sesuai dengan kemampuan dan keahliannya diduga berkontribusi terhadap motivasi kerja karena hal itu akan memudahkannya dalam melakukan tugas, bekerja penuh semangat dan bergairah.

Kenyataan di lapangan masih ada guru-guru yang bertugas di luar bidang yang diampunya, sehingga sering menemui kendala dalam bertugas. Hal ini jika dibiarkan tentu akan berdampak buruk pada motivasi kerjanya.

Keinginan untuk berprestasi juga diduga ikut berpengaruh pada motivasi. Hal ini merupakan cerminan dari motivasi yang muncul dari dalam diri setiap individu. Begitu pula halnya dengan guru. Perasaan untuk berprestasi membuatnya terpacu untuk melakukan setiap pekerjaan sebaik mungkin. Dorongan untuk mencapai prestasi kerja yang baik diduga

mempengaruhi motivasi kerja seseorang. Biasanya seseorang yang memiliki prestasi kerja yang baik akan memperlihatkan motivasi kerja yang baik pula.

Tidak demikian halnya temuan di lapangan, ternyata masih ada guru yang kurang memiliki keinginan untuk berprestasi kerja yang baik, sehingga hal itu akan menghambatnya untuk berkarya dan melakukan inovasi terhadap tugasnya. Semakin kurang keinginan seorang guru untuk berprestasi maka akan semakin rendah pula motivasi yang dimilikinya dalam bekerja.

Akhirnya faktor lain yang juga diduga ikut mempengaruhi motivasi adalah keikutsertaan dalam pengambilan keputusan. Keikutsertaan dalam pengambilan keputusan manajerial juga merupakan salah satu faktor yang diduga turut mempengaruhi motivasi kerja seorang guru. Hal ini merupakan kepercayaan kepala sekolah terhadap kemampuan dan keberhasilan guru dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Dengan cara demikian guru akan merasa diberikan kesempatan lebih banyak untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan berkenaan dengan manajemen sekolah. Dengan keterlibatan tersebut, seorang guru akan merasakan dirinya sebagai bagian yang penting dalam organisasi sekolah. Hal ini diduga bisa menjadi pemicu semangatnya dalam bekerja.

Fenomena di lapangan ternyata belum seperti yang diharapkan. Masih ada kepala sekolah yang kurang memberikan kesempatan kepada guru untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, sehingga keputusan yang diambil oleh pimpinan terkesan kurang demokratis.

C. Pembatasan Masalah

Uraian tentang identifikasi masalah di atas memperlihatkan betapa banyaknya faktor yang diduga dapat mempengaruhi motivasi kerja guru. Karena itu selayaknya penelitian tentang motivasi ini melibatkan semua faktor yang telah diuraikan di atas. Akan tetapi atas pertimbangan keterbatasan yang peneliti miliki, peneliti akan membatasi faktor-faktor yang diduga lebih berdampak pada motivasi kerja guru yaitu kepemimpinan visioner kepala sekolah dan iklim kerjasama. Pemilihan kedua faktor ini didasarkan pada pertimbangan kepemimpinan visioner kepala sekolah dan iklim kerjasama merupakan faktor yang diperkirakan cukup berpengaruh terhadap motivasi kerja guru.

Tugas seorang guru, jika dilihat dalam kegiatannya sehari-hari sebenarnya meliputi tiga bidang utama, yakni: (1) merencanakan pendidikan/pembelajaran, (2) mengelola pendidikan/pembelajaran dan (3) menilai proses pembelajaran (Hamzah B. Uno, 2007:88). Ketiga tugas tersebut tidak akan terlaksana dengan baik tanpa adanya motivasi kerja yang tinggi dari seorang guru. Tumbuhnya motivasi kerja guru diduga tidak terlepas dari kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerjasama di sekolah, di samping faktor-faktor lain yang tidak kalah pentingnya.

Jika motivasi dikaitkan dengan dorongan setiap personil dalam melakukan kegiatannya maka tujuan yang ingin dicapai tidak dapat dilepaskan dari konsep apa yang dikehendaki pimpinan. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan kepala sekolah, yang ingin menggerakkan gurunya untuk mengerjakan tugasnya, kepala sekolah haruslah mampu memotivasi guru

sehingga mereka mau memusatkan seluruh tenaga dan perhatiannya untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan.

Iklim kerjasama di sekolah adalah salah satu indikator sekolah efektif yang menekankan pada keberadaan rasa menyenangkan dari suasana sekolah. Seperti dikatakan Litwin dalam Aan Komariah dan Cepi Triatna (2006:45), iklim kerjasama organisasi adalah suatu *set* dari sifat-sifat yang dapat diukur dari lingkungan organisasi yang didasarkan pada konsepsi kolektif orang-orang yang ada di dalamnya. Dengan kata lain, iklim kerjasama organisasi adalah persepsi anggota secara kolektif terhadap lingkungan internal organisasi.

Iklim kerjasama merupakan faktor yang cukup penting dalam suatu organisasi karena seseorang tidak akan mampu melakukan pekerjaannya sendiri tanpa bantuan orang lain. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan kemampuan seseorang, termasuk guru. Oleh karena itu maka kerjasama dan suasana kerja yang harmonis serta kondusif antara sesama warga sekolah, terutama guru dengan kepala sekolah, sesama guru maupun tenaga kependidikan lainnya sangat diperlukan. Dengan demikian pekerjaan yang dibebankan kepada seseorang dapat terlaksanan dengan baik. Karena itu mereka akan lebih termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawabnya.

Atas dasar pertimbangan dan keutamaan kedua faktor di atas maka peneliti merasa bahwa melakukan penelitian untuk mengungkapkan kontribusi kepemimpinan visioner kepala sekolah dan iklim kerjasama terhadap motivasi kerja guru cukup beralasan.

D. Rumusan Masalah

Sesuai dengan batasan masalah yang telah dikemukakan di atas maka penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan visioner kepala sekolah berkontribusi terhadap motivasi kerja guru?
2. Apakah iklim kerjasama berkontribusi terhadap motivasi kerja guru?
3. Apakah kepemimpinan visioner kepala sekolah dan iklim kerjasama secara bersama-sama berkontribusi terhadap motivasi kerja guru?

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan:

1. Besarnya kontribusi kepemimpinan visioner kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru.
2. Besarnya kontribusi iklim kerjasama terhadap motivasi kerja guru.
3. Besarnya kontribusi kepemimpinan visioner kepala sekolah dan iklim kerjasama secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru.

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan akan bermanfaat baik secara teoretis maupun secara praktis. Secara teoretis hasilnya diharapkan akan dapat menjadi bahan masukan bagi perkembangan khasanah ilmu pengetahuan di bidang motivasi kerja guru. Secara khusus diharapkan berguna dalam peningkatan manajemen sumberdaya manusia, manajemen pendidikan dan sebagainya. Selanjutnya secara praktis hasil penelitian ini diharapkan akan berguna bagi berbagai pihak antara lain:

1. Para guru

Sebagai bahan masukan untuk melakukan terobosan dan gagasan yang lebih baik dalam meningkatkan motivasi kerjanya. Dengan adanya hasil penelitian ini mereka diharapkan akan memperoleh masukan dalam mengembangkan potensi dirinya.

2. Kepala sekolah

Dengan adanya hasil penelitian ini mereka diharapkan dapat melihat alternatif dalam mengambil kebijakan untuk pembinaan dalam peningkatan motivasi kerja guru. Dengan demikian hasil penelitian ini akan dapat memperkaya alternatif-alternatif yang mungkin ditempuh dalam memecahkan masalah yang dihadapi oleh kepala sekolah menyangkut rendahnya motivasi kerja guru.

3. Kepala dinas pendidikan dan pengawas sekolah

Dengan adanya hasil penelitian ini diharapkan sebagai masukan dan bahan pemikiran dalam mengambil keputusan berkaitan dengan peningkatan kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru dalam jajarannya.

4. Komite sekolah

Sebagai bahan masukan dalam meningkatkan partisipasi warga masyarakat terhadap sekolah dan alternatif pemecahan masalah yang menyangkut kepemimpinan, iklim kerjasama dan motivasi kerja guru di sekolah.

5. Peneliti sendiri

Untuk dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan dan meningkatkan pemahaman tentang pentingnya motivasi kerja dan berbagai faktor yang mempengaruhinya.

6. Peneliti lain

Sebagai referensi dan informasi dalam melakukan penelitian berikutnya.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis pertama diperoleh bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah berkontribusi terhadap motivasi kerja guru sebesar 9,3%. Hal ini berarti untuk meningkatkan motivasi kerja guru maka kepemimpinan visioner kepala sekolah harus dilaksanakan sebaik mungkin. Semakin baik pelaksanaan kepemimpinan visioner kepala sekolah, maka semakin baik pula motivasi kerja guru SMP negeri Kota Padang Panjang.

2. Pada pengujian hipotesis kedua diperoleh kontribusi iklim kerjasama terhadap motivasi kerja sebesar 13,8%, artinya untuk meningkatkan motivasi kerja guru maka iklim kerjasama perlu ditingkatkan. Semakin baik dan kondusif iklim kerjasama di SMP negeri Kota Padang Panjang maka akan semakin meningkat pula motivasi kerja guru, begitu pula sebaliknya.

3. Selanjutnya pada pengujian hipotesis ketiga diperoleh bahwa kedua variabel bebas yaitu kepemimpinan visioner kepala sekolah dan iklim kerjasama secara bersama-sama berkontribusi sebesar 15,6% terhadap motivasi kerja guru di SMP negeri kota Padang Panjang. Hal ini berarti 15,6% variasi motivasi kerja guru dapat diprediksi atau ditingkatkan melalui kepemimpinan visioner kepala sekolah dan iklim kerjasama. Sisanya sebesar 84,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

B. IMPLIKASI

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah dan iklim kerjasama memberikan kontribusi baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama terhadap motivasi kerja guru di SMP negeri Kota Padang Panjang. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah yang terlaksana dengan baik dan iklim kerjasama yang berjalan baik secara statistik menunjukkan kontribusi yang signifikan terhadap motivasi kerja guru. Ini berarti untuk meningkatkan motivasi kerja guru dapat dicapai dengan pelaksanaan kepemimpinan visioner kepala sekolah secara menyeluruh dan memenuhi aspek-aspek yang tercakup dalam kepemimpinan visioner tersebut.

Upaya untuk meningkatkan pelaksanaan kepemimpinan visioner dapat dicapai melalui pemenuhan empat kompetensi kunci, yakni:

5. Kompetensi berkomunikasi efektif dengan semua pihak dalam organisasi sekolah untuk menghasilkan *guidance, encouragement, and motivation* (pedoman/bimbingan, dorongan semangat dan motivasi).
6. Kompetensi memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang, termasuk di dalamnya orang-orang kunci di luar organisasi sekolah, tetap berkaitan penting dengan organisasi sekolah.
7. Kompetensi membentuk dan mempengaruhi pelaksanaan kegiatan organisasi, prosedur, produk dan jasa. Sehingga menghasilkan dan mempertahankan kesempurnaan pelayanan, sejalan dengan mempersiapkan dan memandu jalan organisasi sekolah ke masa depan (*successfully achieved vision*).

8. Kompetensi mengantisipasi masa depan secara imajinatif, dan berdasarkan kemampuan data mengakses kebutuhan masa depan konsumen, teknologi, dan lain sebagainya. Termasuk di dalamnya kemampuan mengatur sumber daya organisasi sekolah sebagai persiapan menghadapi kemunculan kebutuhan dan perubahan ini.

Hasil penelitian juga menemukan bahwa tingkat ketercapaian variabel iklim kerjasama berada pada kategori cukup. Ini menandakan bahwa perlu ada usaha secara bersama-sama oleh warga sekolah untuk menciptakan iklim kerjasama yang lebih baik melalui pemenuhan aspek-aspek yang mempengaruhi iklim kerjasama tersebut. Untuk menciptakan dan melestarikan iklim kerjasama perlu diikuti prinsip-prinsip berikut ini : 1) saling menghargai, 2) saling menghormati, 3) saling mendukung, 4) saling berusaha menempatkan diri pada posisi pihak lain, 5) saling melakukan tindakan yang menguntungkan. Jika semua warga sekolah menyadari betapa pentingnya iklim kerjasama yang kondusif, tentulah motivasi kerja dapat ditingkatkan secara bertahap.

Apabila kepala sekolah dapat mewujudkan kepemimpinan visioner secara baik melalui pemenuhan aspek-aspek yang tercakup didalamnya dan setiap warga sekolah menyadari betapa pentingnya iklim kerjasama yang kondusif dan harmonis tentulah motivasi kerja guru akan mudah ditingkatkan. Dengan meningkatnya motivasi kerja guru maka dengan sendirinya berimplikasi kepada meningkatnya kinerja guru, sehingga akhirnya mutu pendidikan dapat ditingkatkan.

C. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan pada bab terdahulu serta implikasinya, maka dapat diajukan beberapa saran diantaranya:

1. Kepala sekolah di lingkungan SMP negeri Kota Padang Panjang selaku pimpinan organisasi perlu senantiasa mengevaluasi aspek-aspek pelaksanaan kepemimpinan visioner dan selanjutnya meningkatkan pelaksanaan aspek-aspek tersebut agar tujuan dari organisasi sekolah dapat tercapai dengan sebaik-baiknya. Kepala sekolah dapat mewujudkan *visionary leadership* melalui upaya meningkatkan wawasan ke masa depan, berani bertindak dalam meraih tujuan. Di samping itu kepala sekolah harus mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah sehingga dapat mempengaruhi orang lain untuk bekerja lebih keras. Selanjutnya kepala sekolah diharapkan mampu mengubah visi ke dalam aksi, memegang erat nilai-nilai spiritual dan membangun hubungan secara efektif, sehingga akhirnya dapat meningkatkan motivasi kerja guru di lingkungan kerjanya masing-masing.

2. Kepala sekolah, guru, pegawai dan siswa perlu meningkatkan dan menyadari pentingnya iklim kerjasama yang tercipta melalui suasana keakraban, keterbukaan, saling membantu dan saling percaya hingga mengutamakan kepentingan bersama dalam rangka meningkatkan motivasi kerja.

3. Peneliti lain agar dapat meneliti faktor-faktor atau variabel lain yang diduga berkontribusi terhadap motivasi kerja guru selain kepemimpinan visioner kepala sekolah dan iklim kerjasama. Dengan demikian akan diperoleh gambaran yang menyeluruh dan lengkap mengenai kontribusi berbagai faktor terhadap motivasi kerja guru.

DAFTAR RUJUKAN

- Aan Komariah dan Cepi Triatna. (2006). *Visionary leadership*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Agus Dharman. (1991). *Manajemen prestasi kerja*. Yogyakarta: Rajawali.
- Agustiar Syah Nur. (2007). *Kepemimpinan sekolah dan psikologi manajemen*. Diktat kuliah. Tidak dipublikasikan. Padang: Program Pascasarjana UNP.
- _____. (2006). *Qualitative research methodology*. Diktat kuliah. Tidak dipublikasikan. Padang: Program Pascasarjana UNP.
- Alex Nitisemito. (1988). *Manajemen personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ansari, Khizar Humayun and Jackson . (1996). *Managing cultural diversity at work* (M. Prihminto Widodo, pen.). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Anwar Prabu Mangkunegara. (1993). *Psikologi perusahaan*. Bandung: Trigenda Karya.
- Aribowo Prijosaksono dan Roy Sembel. (2007). *Makna kepemimpinan (artikel online)*. <http://www.agungadiono.blogspot.com>. Akses Kamis, 15 Januari 2009.
- Burhan Bungin. (2006). *Metodologi penelitian kuantitatif*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Burhanuddin. (1994). *Analisis administrasi manajemen dan kepemimpinan pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Byars, Lloyd and Rue, Leslie W. (1984). *Human resource and personnel management*. Illinois: Richard D. Irwin.
- Cochran, Wiliam G. (1991). *Teknik penarikan sampel* (Rudiansyah, Erwin R. Usman, pen.). Jakarta: UI Press.
- Dessler, Cary. (1978). *Organization and management*. New York: Prentice Hall.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. (1995). *Kamus besar bahasa Indonesia* (Edisi kedua). Jakarta: Balai Pustaka.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2004). *Standar kompetensi guru sekolah menengah pertama*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen.