

KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU SMP KABUPATEN SUMEDANG

Iwa Kuswaeri
Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang

Abstrak. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan tingkat kepemimpinan kepala sekolah, tingkat motivasi kerja guru dan menganalisis kontribusi kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru. Teori yang melandasi penelitian adalah: teori kepemimpinan transformasional Bass dan Avolio dan teori motivasi kebutuhan MC. Cleland. Penelitian ini dilakukan pada Sekolah Menengah Pertama di Kabupaten Sumedang. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan korelasional. Responden 47 orang kepala sekolah, 47 orang guru dipilih menggunakan teknik sampel acak sederhana. Instrumen kepemimpinan transformasional kepala sekolah, dan motivasi kerja guru menggunakan kuesioner. Instrumen penelitian divalidasi dengan menggunakan analisis butir korelasi Pearson dan reliabilitas total butir menggunakan koefisien alpha. Analisis data menggunakan korelasi sederhana dan teknik regresi sederhana. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: 1) Tingkat kepemimpinan transformasional, 2) Tingkat motivasi kerja guru 3) Terdapat kontribusi positif dan signifikan kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru, peningkatan terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah diikuti peningkatan motivasi kerja guru.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, visioner, kharismatik, kebutuhan akan prestasi.

Abstract. This objective of research are description of level transformational leadership principalship, level job motivation of teacher and the contribution transformational's leadership principalship to job motivation of teacher at Junior High School Regency Sumedang. Theory frame work research is: transformational leadership theory Bass and Avolio; motivates requirement theory MC. Cleland. This research is done on Junior High School at Regency Sumedang. Research to utilize quantitative method with correlational approachin., Respondent 47 principalship and 47 teachers. Instrument of transformational's leadership principalship and job motivation teacher. Validation questionnaire instrument by use of pearson's correlation analyze and item total reliabilitas utilize alpha's coefficient. Analyze is data utilizes simple correlation and simple regression. Result of the research to conclude that: (1) there be positive contribution and significant is transformational's leaderships principalships to job motivation teachers, improveent to transformational's leaderships headmasters will be followed by improvement job motivation teacher. In consequence to improvement job motivation teacher can be done by improvement to transformational's leaderships principalship.

Keywords: tranformational leadership, job motivation, visioner, charisma, need of acievemet.

PENDAHULUAN

Secara mikro otonomi pendidikan ada pada tingkat sekolah. Otonomi pada tingkat sekolah berada pada kepala sekolah dengan peran kepemimpinannya, serta guru dengan motivasinya dalam memberikan layanan kegiatan pembelajaran. Dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, termotivasinya guru dalam bekerja dan layanan kegiatan pembelajaran yang dapat memuaskan siswa akan membawa kontribusi terhadap prestasi belajar siswa.

Kepala sekolah memiliki dua peranan yang besar dalam pencapaian tujuan sekolah, yakni sebagai manajer sekolah dan sekaligus sebagai pemimpin sekolah. Kedua peran tersebut melekat pada diri seorang kepala sekolah (Sergiovani dan Starratt, 1993:99). Sebagai seorang manajer, tugas kepala sekolah terutama berkaitan dengan urusan pemeliharaan struktur, prosedur dan tujuan sekolah yang berlaku. Sebagai seorang pemimpin, tugas kepala sekolah berhubungan dengan upaya melakukan perubahan, pencapaian visi dan pertumbuhan, dan pemberian inspirasi dan motivasi.

Kepala sekolah sebagai seorang manajer dan pemimpin perlu memiliki kemampuan kepemimpinan yang prima demi organisasi yang dipimpinnya (Sutisna, 1998:68). Untuk itu, seorang kepala sekolah perlu memiliki model kepemimpinan yang dinamakan kepemimpinan pendidikan yang memiliki berbagai perspektif, yakni : (1) adanya visi dan simbol, (2) *management by walking about*, (3) *for the kids* (dekat dengan pelanggan), (4) adanya otonomi dan inovasi, (5) membangun rasa kekeluargaan dalam komunitas, dan (6) adanya keinginan yang kuat, intensitas dan antusiasme (Peters dan Austin, 1993:116).

Kepala sekolah yang sejak dahulu terbiasa bersikap pasif, selalu menunggu arahan dan petunjuk dari atasan (birokrat pendidikan) untuk mengambil sebuah keputusan atau melakukan tindakan kebijakan, semenjak desentralisasi pendidikan diterapkan, memiliki kewenangan untuk menentukan kebijakan sendiri menyangkut pengelolaan pembiayaan, pengelolaan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan, maupun pengelolaan sarana prasarana. Dengan otonomi sekolah, kepala sekolah dituntut untuk lebih memiliki inisiatif, kreativitas dan kemandirian untuk kemajuan sekolah. Pemimpin yang demikian adalah pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Pola kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pilihan bagi kepala sekolah untuk memimpin dan mengembangkan sekolah yang berkualitas.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada di sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur sehingga semua unsur yang ada di madrasah (Guru, siswa, masyarakat, staf mengajar, dan sebagainya) bersedia tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Menurut Barnett, Mc, Cormick, dan Conner (2000), studi mengenai dampak kepemimpinan transformasional pernah dilakukan oleh Leithwood (1994); Leithwood, Dart Jantzi dan Steinbech (1993), dan Silins (1994). Hasil studi mereka memberi kesan bahwa gaya kepemimpinan seperti ini berkontribusi terhadap inisiatif-inisiatif restrukturisasi (*restructuring initiatives*) dan menurut apa yang dirasakan oleh guru hal itu memberi sumbangsih bagi perbaikan perolehan belajar pada siswa (*teacher perceiver student outcomes*).

Berdasarkan uraian di atas penelitian ini bertujuan: 1) Mendeskripsikan tingkat motivasi kerja guru; 2) Mendeskripsikan tingkat kepemimpinan transformasional, dan 3) Menganalisis kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.

KAJIAN LITERATUR

Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional dipelopori oleh (Burns, 1978:104) yang menitik beratkan pada perbedaan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional dan kemudian dikembangkan oleh (Bass, 1985:122, Bass dan Avolio, 1994:116). Teori kepemimpinan transformasional mencoba untuk memperbaharui teori kepemimpinan (Barling, Slater, & Keelows, Bass 1998:144, Bass dan Avolio 1994:118). Kepemimpinan transformasi bertumpu pada aspek karismatik, visi dan kepemimpinan inspirasi (Bass & Avolio, 1993:117; Conger dan Kanungo, 1994:77; Northouse, 1978:88).

Selanjutnya, menurut Harbani (2008:132) dalam mengimplementasikan kepemimpinan transformasional, ada 10 (sepuluh) prinsip kepemimpinan transformasional yang harus diperhatikan, yaitu : (1) Visi pemimpin yang jelas dan terkomunikasikan kepada bawahan; (2) Kesadaran bawahan terhadap arti dan pentingnya tugas-tugas pekerjaan mereka, (3) Memiliki orientasi pada pencapaian visi secara bersama-sama, (4) Sifat kepeloporan terhadap perubahan, (5) Pengembangan potensi diri secara terus menerus, (6) Terjadinya proses pembelajaran bagi bawahan, (7) Terjadinya proses pemberdayaan terhadap potensi bawahan, (8) Terjadinya proses pengembangan inovasi dan kreativitas, (9) Terwujudnya budaya kerja sama dalam organisasi, dan (10) Terciptanya iklim kerja organisasi yang kondusif melalui kemitraan, komunikasi multi levels, dan penghormatan terhadap etika dan moralitas.

Mengikuti Bass, kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan beberapa dimensi seperti: karismatik, membangkitkan inspirasi, merangsang intelektual, dan bersifat tenggang rasa secara individu. Sifat-sifat karismatik, yaitu gabungan ciri-ciri dan tingkah laku unggul pemimpin. Sifat karismatik, merupakan salah satu sifat terpenting dalam transformasi diartikan sebagai, ciri pribadi luar biasa yang dianugerahkan pada seseorang individu yang menyebabkan beliau berbeda daripada orang biasa. Karismatik merupakan ciri-ciri unggul dan tingkah laku unggul pemimpin seperti sanggup berkorban demi organisasi, menunjukkan keyakinan dan kewibawaan, berpegang kuat pada nilai-nilai organisasi dan menekankan kepada pentingnya mempunyai misi bersama. Kepemimpinan karismatik dikatakan sensitif kepada keperluan bawahan, menjelaskan arah masa depan organisasi yang hendak dicapai, suka bertukar ide-ide dengan bawahan, suka memberi inspirasi, setia menanggung resiko, senantiasa mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi dan senantiasa dilihat sebagai pemimpin yang berinovasi. Pemimpin karismatik tidak hanya melaksanakan tugas harian, tetapi sebagai agen perubahan yang radikal dalam organisasi. Pemimpin ini senantiasa memperlihatkan tindakan inovatif dan terpuji yang dapat dijadikan teladan oleh para bawahan.

Sifat-sifat kekuatan membangkitkan inspirasi, dimana pemimpin mencetuskan ilham para bawahan dengan memberi perangsang dan menjelaskan tujuan yang hendak dicapai secara menarik dan meyakinkan. Ini akan membangkitkan rasa ingin berusaha dengan lebih gigih untuk mencapai prestasi tinggi yang melampaui harapan. Pemimpin mempunyai sikap tanggung jawab yang tinggi dan suka menolong bawahan yang berada dalam kesulitan. Para bawahan menyenangi pemimpin mereka dengan dan besar dengan organisasinya;

Kemahiran merangsang intelektual para bawahan secara aktif dengan memberi dorongan kepada para bawahan supaya mengkaji dan menilai keadaan lama, mengikut perspektif yang baru. Pemimpin senantiasa mengajak para bawahan membuat keputusan dengan bukti-bukti yang konkrit serta meyakinkan para bawahan tentang perlunya bekerja sebagai satu kelompok dan bukan secara individu untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transformasi gemar mengamalkan komunikasi dan interaksi dua arah sebagai cara untuk mengajak pemikiran pengikut untuk menyelesaikan sesuatu masalah yang kompleks

dan sukar. Ini menyebabkan pengikut-pengikutnya mampu menyelesaikan masalah dengan lebih dan lebih berhasil; dan

Bersifat tenggang rasa secara individu, yaitu memberi perhatian secara individu dan memberi penekanan kepada puncak-puncak keperluan yang dapat menimbulkan kepuasan kepada pengikut-pengikut. Pemimpin senantiasa mendengar, berbincang serta menolong menyelesaikan masalah dan perkara yang bersifat pribadi.

“Ciri-ciri lain pemimpin transformasional adalah, senantiasa merangkul hambatan atau halangan yang terdapat dalam organisasi; suka berbagi kekuasaan kepada pengikut-pengikut; melatih, menasehati dan memberi jawaban untuk kemajuan organisasi dan berkembangnya karir pengikut-pengikutnya; dan berusaha memperhitungkan tahap keperluan dan kemauan pengikut-pengikut supaya lebih bertanggung jawab (Bass & Avolio; 1990:173).

Motivasi Kerja

Winardi (1983:156) menjelaskan bahwa ”motivasi kerja merupakan keinginan yang terdapat pada individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan”. Asa’ad (1987:88) mengatakan bahwa ”motivasi kerja merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja”.

Motivasi kerja memiliki hubungan erat dengan kinerja. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pada dasarnya dapat dijelaskan sebagai berikut, yaitu bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil dari pengaruh antara motivasi kerja, kemampuan (*ability*) dan peluang (*opportunity*), dengan perkataan lain kinerja adalah fungsi dari motivasi kerja dikalikan kemampuan dikalikan peluang, seperti dirumuskan oleh Robbins (2000:188) sebagai berikut :

$$\text{Kinerja} = f \{ \text{Motivasi Kerja} \times \text{Kemampuan} \times \text{Peluang} \}$$

Dengan demikian dapat dipahami jika motivasi kerja rendah, maka akan menghasilkan kinerja yang rendah pula, meskipun memiliki kemampuan yang baik dan tersedia peluang. Demikian pula jika motivasi kerja tinggi, namun apabila peluang untuk menggunakan kemampuannya tidak diberikan kesempatan, maka kinerja juga akan rendah. Atau jika motivasi kerja tinggi, dan peluang telah diberikan, namun jika kemampuan tidak dimilikinya, maka kinerja juga akan rendah.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja guru dapat dilihat dari beberapa teori motivasi. Menurut teori motivasi berprestasi yang dikemukakan Mc. Clelland, motif seseorang yang akan menentukan tingkah lakunya ditentukan oleh tiga macam kebutuhan : 1). Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) atau nPow, 2). Kebutuhan akan afiliasi / persahabatan (*need for affiliation*) atau nAff, 3). Kebutuhan akan keberhasilan (*need for achievement*) atau nAch.

Berdasarkan teori ekspektasi Victor Vroom maka faktor yang mempengaruhi motivasi adalah adanya harapan-harapan dalam diri individu. Teori pengharapan berargumen bahwa: “kekuatan suatu kecendrungan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu itu (O'Donnel dan Weichrich; 1980:643).” Teori ini juga menyatakan bahwa: “keinginan seseorang untuk menghasilkan (berproduksi) sangat tergantung atas tujuan khusus yang ingin dicapainya dan persepsinya atas tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan tersebut (Wahjosumidjo, 1997:192).”

METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian menggunakan kuantitatif dengan pendekatan survei-korelasional. Penelitian korelasional bertujuan menguji hipotesis atau keyakinan peneliti tentang adanya kontribusi antar variabel bebas terhadap variabel terikat. Berdasarkan hasil uji hipotesis, peneliti dapat mengungkapkan berbagai pengetahuan yang terkait dengan kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengetahuan-pengetahuan tersebut dapat bersifat memberikan dukungan, mengkritisi atau menolak tentang gagasan, pandangan, ide-ide dari teori-teori atau konsep-konsep yang telah dijadikan landasan dalam penelitian. Proses pengujian hipotesis ditempuh melalui serangkaian aktivitas berupa pengumpulan dan pengolahan data, analisis dan interpretasi data, temuan penelitian, pembahasan dan penarikan kesimpulan.

Populasi penelitian kepala sekolah SMP Sumedang sebanyak 87 orang, jumlah guru SMP sebanyak 2.340. Sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 47 orang kepala sekolah merupakan 50% dari populasi terjangkau. 47 orang guru terdiri dari 16 orang guru Bahasa Inggris, 16 orang guru Bahasa Indonesia dan 15 orang Guru matematika dan merupakan 20% dari populasi terjangkau.

Instrumen kepemimpinan transformasional mengukur aspek visioner, agen perubahan, percaya diri, kharismatik, empatik, membangkitkan inspirasi, dan merangsang intelektual. Instrumen motivasi kerja guru mengukur aspek: tantangan yang berat, pekerjaan sehari-hari, tantangan tugas untuk meraih kemajuan, tugas yang berat, peluang tantangan kerja, dan manfaat tantangan kerja.

Pendeskripsian data menggunakan statistik deskriptif. Statistik Deskriptif adalah statistik yang hanya berfungsi untuk mengorganisasi, menganalisa serta memberikan pengertian mengenai data (keadaan, gejala, persoalan) dalam bentuk angka agar dapat diberikan gambaran secara teratur, ringkas dan jelas (Syah, Supardi dan Hasibuan; 2006: 3). Statistik deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: nilai terendah, nilai tertinggi, rata-rata, modus, median, standar deviasi, distribusi frekuensi dan histogram serta poligon.

Pengujian hipotesis menggunakan statistik inferensial. Statistik inferensial adalah statistik yang menyediakan aturan atau cara yang dapat dipergunakan sebagai alat dalam rangka mencoba menarik kesimpulan yang bersifat umum, dari sekumpulan data yang telah disusun dan diolah. Statistik inferensial juga menyediakan aturan tertentu dalam rangka penarikan kesimpulan (*conclusion*), penyusunan atau pembuatan ramalan (*prediction*), penaksiran (*estimation*), dan sebagainya (Sudjiono; 2003:4-5). Statistik inferensial yang digunakan adalah analisis persamaan regresi sederhana, uji linieritas dan signifikansi regresi. Perhitungan koefisien korelasi sederhana dan diikuti dengan uji signifikansi korelasi dan diakhiri dengan menghitung koefisien determinasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

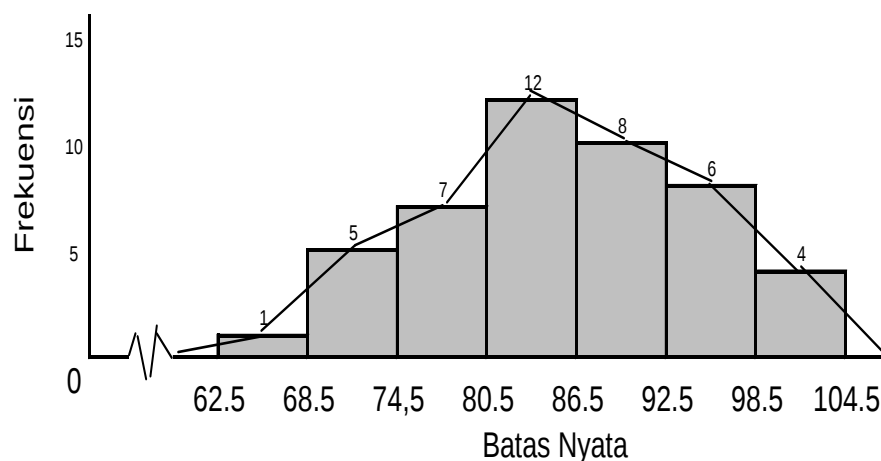
Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Rentang skor variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki rentang teoritik 25 sampai 125, dan rentang skor empirik antara 63 dan skor sampai 104. Dari hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh skor rata-rata rata-rata (M) = 85,85 standar deviasi (SD) = 9,77, varians = 95,43 median (ME) = 81 dan modus (MO) = 81. Sebaran data variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat digambarkan dalam bentuk distribusi frekuensi seperti terlihat pada tabel 1 dan histogram pada grafik 1 dibawah ini:

Tabel 1 Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Transformatasional Kepala Sekolah

No	Interval Kelas	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif	Frekuensi Kumulatif
1	63 - 68	1	2.13	2.13
2	69 - 74	5	10.64	12.77
3	75 - 80	7	14.89	27.66
4	81 - 86	12	25.53	53.19
5	87 - 92	10	21.28	74.47
6	93 - 98	8	17.02	91.49
7	99 - 104	4	8.51	100.00
		47	100	

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi skor kepemimpinan transformatasional kepala sekolah sebanyak 13 responden (27,66) responden berada pada kelompok di bawah rata-rata, 12 responden (25,53%) berada pada kelompok rata-rata dan 22 responden (36,81%) berada pada kelompok di atas rata-rata. Penyebaran (distribusi) skor kepemimpinan transformatasional kepala sekolah secara visual disajikan dalam bentuk histogram pada grafik 1 berikut:



Grafik 1 Histogram Frekuensi Kepemimpinan Transformatasional Kepala Sekolah

Dari grafik 1 di atas diketahui bahwa sebaran data kepemimpinan transformatasional berdistribusi normal. Dari sebaran data diketahui efektivitas kepemimpinan

transformatif yang diterapkan oleh kepala sekolah sebagian dalam kondisi kurang efektif, sebagian dalam kondisi efektif dan sebagian dalam kondisi sangat efektif.

Hasil penelitian menunjukkan tingkat kepemimpinan transformatif kepala sekolah terbagi dalam tiga kategori yaitu kurang efektif, efektif dan sangat efektif. Kepemimpinan transformatif kepala sekolah yang mayoritas termasuk dalam kategori kurang efektif dan efektif karena di sekolah, menurut Uwes (2004:9) masih didapati kelemahan lembaga pendidikan sehingga kurang mampu dan tidak dapat bersaing dengan lembaga pendidikan lain adalah karena kurang keterampilan mengorganisasi kelembagaan. Pengorganisasian kelembagaan sekolah terletak pada kemampuan kepala sekolah menerapkan gaya-gaya kepemimpinan diantaranya adalah gaya kepemimpinan transformatif.

Sebagian gaya kepemimpinan transformatif kepala sekolah dalam kategori sangat efektif, karena pada dasarnya sekolah yang berprestasi adalah sekolah yang dipimpin oleh kepala madrasah yang berprestasi pula. Kajian empiris kepemimpinan transformatif di lembaga pendidikan yang dilakukan: Maehr dan Anderman (1993), Maehr dan Fyans (1989), Maehr dan Midgley (1991, 1990): mereka telah mengembangkan efisiensi dan empiris secara empiris untuk memberi kesan bahwa variabel mediasi dan kultur sekolah akan mendorong sekolah menjadi tempat bagi guru-guru untuk memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan dan siswa termotivasi untuk belajar (Danim, 2003:55).

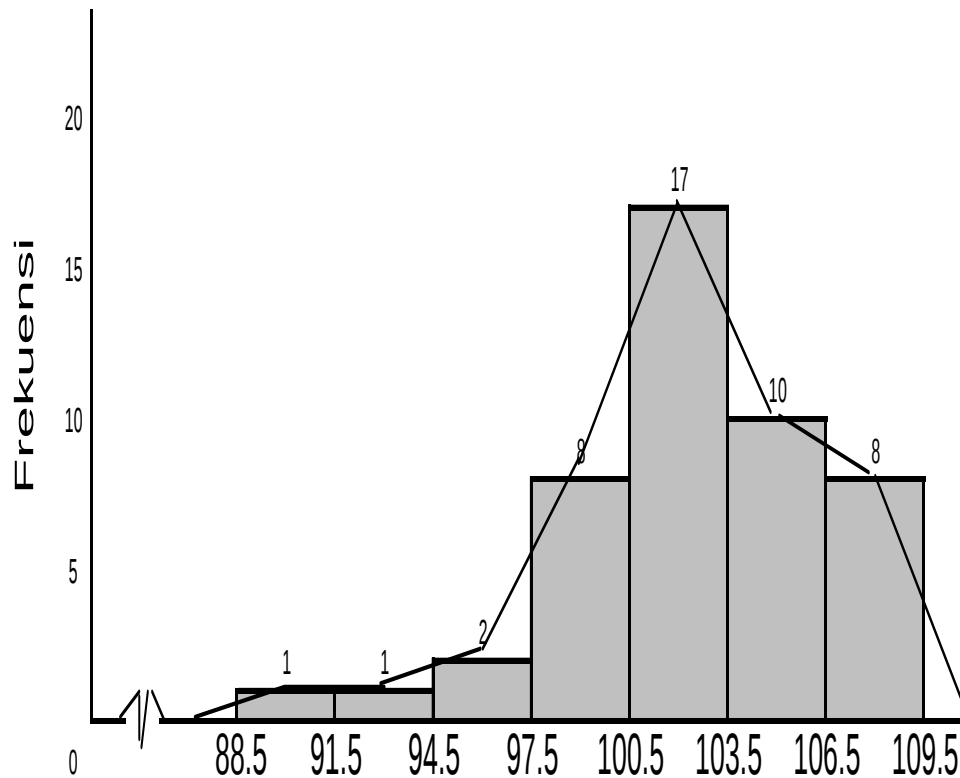
Motivasi Kerja Guru

Rentang skor variabel motivasi kerja guru memiliki rentang teoritik 28 sampai 140, dan rentang skor empirik antara 89 dan skor sampai 109. Dari hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh skor rata-rata rata-rata (M) = 102,79 standar deviasi (SD) = 4.02, varians = 16,17 median (ME) = 102 dan modus (MO) = 101. Sebaran data variabel motivasi kerja guru dapat digambarkan dalam bentuk distribusi frekuensi seperti terlihat pada tabel 2 dan histogram pada grafik 2 dibawah ini:

Tabel 2 Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja Guru

No	Interval Kelas	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif	Frekuensi Kumulatif
1	89 – 91	1	2.13	2.13
2	92 – 94	1	2.13	4.26
3	95 – 97	2	4.26	8.51
4	98 – 100	8	17.02	25.53
5	101 – 103	17	36.17	61.70
6	104 – 106	10	21.28	82.98
7	107 – 109	8	17.02	100.00
		47	100	

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi skor motivasi kerja guru sebanyak 12 responden (25,53) responden berada pada kelompok di bawah rata-rata, 17 responden (36,17%) berada pada kelompok rata-rata dan 18 responden (39,30%) berada pada kelompok di atas rata-rata. Penyebaran (distribusi) skor motivasi kerja guru secara visual disajikan dalam bentuk histogram pada grafik 4.3 berikut:



Grafik 2 Histogram Frekuensi Motivasi Kerja Guru

Dari grafik 2 di atas diketahui bahwa sebaran data motivasi kerja guru berdistribusi normal. Dari sebaran data diketahui motivasi kerja guru sebagian dalam kondisi rendah, sebagian dalam kondisi tinggi dan sebagian dalam kondisi sangat tinggi.

Hasil penelitian tingkat motivasi kerja guru terbagi dalam tiga kategori yaitu rendah, tinggi dan sangat tinggi. Motivasi kerja guru yang mayoritas termasuk dalam kategori rendah dan tinggi karena didapati masalah yang dihadapi pendidikan di Indonesia berkaitan dengan guru menurut Kumandar (2007:64) salah satunya adalah semangat kerja tenaga kependidikan yang masih rendah sehingga menghambat percepatan penguasaan kemampuan yang diperlukan tenaga kependidikan sesuai dengan tuntutan perkembangan IPTEK (ilmu pengetahuan dan teknologi) dan kurikulum baru.

Sedangkan motivasi kerja guru yang tergolong sangat tinggi seperti diungkapkan bahwa dalam motivasi kerja terkandung beberapa kemampuan yang harus dimiliki seorang

pekerja/pegawai diantaranya: memiliki sifat disiplin, jiwa kepemimpinan, sifat kerja keras dan kematangan emosi (Zaenuddin, 2004:138). Dengan unsur-unsur yang ada dalam motivasi kerja ini akan mendorong seseorang untuk mencapai prestasi setinggi-tingginya.

Namun demikian agak berbeda berbeda dengan ungkapan yang menyatakan motivasi kerja merupakan bahagian dari budaya kerja. Menurut Taliziduhu Ndraha (1997:146). Budaya kerja adalah: (1) Sifat terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya; (2) Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggungjawab, berahi-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai, atau sebaliknya.”

Kontribusi Kepemimpinan Transforasional Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah Terdapat kontribusi positif yang signifikan kepemimpinan transforasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru.

Hasil perhitungan regresi diketahui nilai F adalah 7,72 signifikan pada 0.05 ($p < .05$) berarti regresi dapat digunakan untuk memperkirakan kontribusi kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru. Nilai B konstanta 9,70, dengan nilai t .282 signifikan pada .005, nilai B variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah .930 dengan t 2.778 signifikan pada .005 ($p < 0.5$). Hal ini dapat diartikan. Hal ini dapat diartikan bahwa peningkatan kepemimpinan transformasional kepala sekolah memberi kontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja guru.

Hasil perhitungan persamaan regresinya adalah $\hat{Y} = 9,70 + .903X$. Setiap satu angka peningkatan mutu pada kepemimpinan transformasional kepala sekolah akan meningkatkan 1 X 0.903 pada motivasi kerja guru. Hasil pengujian korelasi kekuatan kontribusi kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru ditunjukkan oleh koefisien korelasi r_y sebesar .383 signifikan pada .005 ($p < 0.5$). Selanjutnya diadakan analisis terhadap koefisien determinasi. Koefisien determinasi merupakan kuadrat dari koefisien korelasi antara variabel X1 dengan variabel Y. Koefisien determinasi X1 dengan Y sebesar $(r_y)^2 = (0,390)^2 = 0,15$. Ini berarti bahwa 15% variasi yang terjadi pada motivasi kerja guru dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional kepala sekolah melalui regresi $\hat{Y} = 9,70 + .903X$.

Salah satu temuan penelitian menunjukkan bahwa pada saat ini, kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMP di Kabupaten Sumedang memberikan kontribusi yang signifikan terhadap terwujudnya motivasi kerja guru. Dalam budaya Manajemen Mutu Total di lembaga pendidikan sekolah, peran manajer/kepala sekolah senior dan menengah adalah memberi wewenang dan dukungan kepada staf, dan bukan mengontrol mereka, hal ini akan dapat memberikan motivasi guru untuk bekreativitas dan berinovasi. Manajemen Mutu Total

mengubah pola hubungan dengan memberikan fokus yang jelas kepada pelanggan. Fokus tersebut tidak berdampak pada struktur otoritas dalam lembaga pendidikan sekolah, dan juga tidak mengurangi peran kepemimpinan manajer senior. Kepemimpinan sangat penting bagi kesuksesan Manajemen Mutu Total. Organisasi terbalik menekankan pada pola hubungan yang berorientasi pada pemberian layanan dan pentingnya pelanggan atau siswa dan guru bagi institusi sekolah.

Menurut Robert Katz (dalam Rivai, 2004:177) salah jenis ketrampilan yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin pendidikan termasuk kepala sekolah, yaitu : (2) ketrampilan manusiawi”. Ketrampilan manusiawi merupakan kemampuan untuk bekerja sama, memahami dan memotivasi orang lain baik perorangan maupun kelompok. Menurut Adair (2006:89) ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin dalam memberikan motivasi kepada bawahannya, yaitu : (1) pemimpin sendiri harus termotivasi, (2) memilih orang yang memiliki motivasi yang tinggi, (3) memberlakukan setiap orang sebagai individu, (4) menetapkan sasaran dan realitas yang menantang, (5) memperhatikan bahwa adanya kemajuan akan memotivasi, (6) menciptakan lingkungan yang membangun motivasi, (7) memberikan penghargaan dan hukuman secara adil, dan (8) memberikan pengakuan atau eksistensi setiap individu.

Diperlukan kepala sekolah yang berorientasi mutu. Kepemimpinan demikian berpegang pada prinsip-prinsip sebagai berikut: 1) Dalam kepemimpinan mutu, seseorang mengukur keberhasilannya dari keberhasilan orang-orang (semua anggota) dalam organisasi; 2) Tanggungjawab berbagi; 3) Perbaikan mutu berkelanjutan; 4) Peran guru dan staf; 5) Visi mengarahkan orang pada tujuan yang akan diikuti; 6) Tiap orang ingin menjadi orang yang unggul (Sukmadinata, Jami’at, dan Ahman; 2006:15)

Seperti yang dikutip oleh Gibson (1997:88), Bass (1985:128) menyatakan bahwa ”kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk memberikan inspirasi dan motivasi kepada para pengikut atau bawahan dalam rangka pencapaian hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinil”. Dalam rangka ini, maka peranan dari visi seorang pemimpin transformasional adalah sangat penting dalam rangka mempengaruhi atau mendorong para pengikut untuk bekerja keras dalam rangka mencapai sasaran yang ditetapkan. Peran dari visi pemimpin transformasional adalah memberikan motivasi kepada para pengikut untuk bekerja keras, yakni memberikan penghargaan kepada diri sendiri. Bass (1985:132) mengaskan bahwa ”kepemimpinan transformasional adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi pengikutnya sehingga mereka percaya, meneladani dan menghormatinya”.

Bagaimanapun, sikap kepemimpinan pendidikan yang ditunjukkan oleh kepala sekolah dalam bentuk inisiatif, kreatif mandiri dan profesional tentunya akan menstimulir guru untuk meneladani perilaku kepala sekolah. Mereka akan semakin berhasrat, memiliki semangat kerja yang tinggi serta berpikir positif dalam menyelenggarakan proses pembelajaran yang menjadi tanggung jawab profesionalnya. Dengan demikian, akan tercipta

budaya dan iklim sekolah yang kondusif bagi terselenggaranya proses pembelajaran berkualitas di sekolah dan bermuara pada tercapainya prestasi belajar siswa yang tinggi sebagaimana diharapkan oleh semua pemangku kepentingan sistem pendidikan.

Transformasi esensinya adalah mengubah potensi menjadi energi nyata. Kepala sekolah yang mampu melakukan transformasi berarti dapat mengubah potensi institusinya menjadi energi untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar siswa. Dengan demikian kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat diartikan sebagai bentuk atau gaya yang diterapkan kepala sekolah dalam mempengaruhi bawahannya (guru, tenaga administrasi, siswa, dan orang tua peserta didik) untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.

PENUTUP

Tingkat kepemimpinan transformasional kepala sekolah terbagi ke dalam tiga kategori yaitu kurang efektif, efektif dan sangat efektif. Kepala sekolah telah melaksanakan gaya kepemimpinan transformasional dengan memiliki dan membuat visi sekolah, bertindak sebagai agen perubahan, memiliki kepercayaan diri, memiliki kharisma, bersikap empatik, mampu mendorong inspirasi dan merangsang intelektual bawahan. Tingkat motivasi kerja guru terbagi ke dalam tiga kategori yaitu: rendah, tinggi dan sangat tinggi. Guru memiliki motivasi kerja baik secara ekstrinsik yang dilandasi tanggung jawab maupun intrinsik yang dilandasi hasrat untuk memenuhi kebutuhan.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki kontribusi positif dan berarti terhadap motivasi kerja guru. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berkontribusi dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Peningkatan terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah diikuti dengan peningkatan motivasi kerja guru. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah merupakan faktor yang dapat diperkirakan tinggi rendahnya motivasi kerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Adair, J. 2008. *Kepemimpinan Yang Memotivasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Avolio, B.J. 1991. *Leading in The 1990s: The Four I's of Transformational Leadership*. Journal of European Industries Training, 15(4): 9-16.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J., 1990. *Developing Transformational Leadership; And Beyond*. 1992. Journal of European Industrial Training, 14(5): 21-27
- Bass, B.M., & Avolio, B.J., 2000. *MLQ: Multifactor Leadership Questionary, 2nd edition*, Technical Report Redwood City, CA: Sage.

- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. 1992. *Perceived Behavioral Attributes of Charismatic Leadership*. Canadian Journal of Behavioral Science; 24(1) : 217-247.
- Danim, S. 1997. *Pengantar Studi Kebijakan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Darma. S. 1995. *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Gibson. 1997. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Rineka Cipta
- Harbani, P. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Kunandar. 2007. *Guru Profesional*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Ndraha, T. 1999. *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Norhouse, G.P. 2004. *Leadership: theory and Practice*, (3rd ed.)(PP.1-13)
- O'Donnel, K. Dan Weihrich. 1980. *Management*. Tokyo: McGraw-Hill Company Japa
- Riva'i, V. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. 1994. *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc
- Sergiovasi, T.J. & Starrat, R.J. *Supervision a Redefenition*. New York: Mc Graw-Hill, Inc.
- Sergiovani, B. 1997. *Effective Elementary Schools, Reaching for Excellence*, New York : Academic Press Inc.
- Sudijono, A. 2000. *Pengantar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT Raj Grafindo Persada.
- Sukmadinata, Jami'at, dan Ahman; 2006, *Satuan Pelajaran Kurikulum*. Bandung: Universitas Islam Nusantara.
- Sutisna. O. 1998. *Adminstrasi Pendidikan: Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Syah, Supardi dan Hasibuan; 2006. *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta: Uin Press.
- Uwes, S. 2003. *Visi dan Pondasi Pendidikan dalam Perspektif Islam*, Jakarta : Logos.
- Wahyusumidjo. 1992. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Winardi. 1983. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Zainuddin. 1991. *Seluk-Beluk Pendidikan dari Al Ghazali*. Jakarta: Bina Aksara.