

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KUALITAS PROFESIONAL GURU SMP AL - WASHLIYAH KOTA MEDAN

K a m i l i n

e-mail : kamilin@gmail.com

Abstrak. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungkapkan: (1) pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja, (2) pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi guru, (3) pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas profesional, (4) pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kualitas profesional, dan (5) pengaruh motivasi pada kualitas profesional guru. Metode penelitian ini menggunakan analisis jalur. Populasi penelitian seluruh guru SMA Al-Washliyah Medan dengan jumlah 148 orang. Untuk menentukan sampel menggunakan tabel Krejci, dengan teknik ini menghasilkan sampel 108 orang. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah angket skala Likert. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Temuan penelitian ini menunjukkan: (1) organisasi pengaruh budaya terhadap motivasi kerja guru sebesar 16,9%, (2) pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru 18,7%, (3) organisasi budaya memberikan dampak langsung pada guru profesional kualitas dengan 19,4%, (4). gaya kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh langsung pada guru yang berkualitas profesional 19,5%, dan (5) Motivasi kerja memberikan dampak langsung pada guru berkualitas profesional 22,1%.

Kata Kunci: Budaya organisasi, Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Kualitas Profesional Guru.

***Abstract.** The Purpose of this research is to reveal: (1) The influence of organizational culture on work motivation, (2) influence of the principal's leadership style on teacher motivation, (3) The influence of organizational culture on professional quality, (4) Effect of the principal's leadership style to the professional quality, and (5) Effect of motivation on teachers' professional quality. This research method uses a model study correlated lane or path correlation model. The population was junior high school teacher Al-Washliyah Medan by the number of 148 people. To determine the sample using Krecji table, with this technique produces a sample 108 people. The instruments used to collect data was a questionnaire Likert scale. The analysis technique used is path analysis. The findings of this study indicate: (1) organizational culture influence on work motivation of teachers by 16.9%, (2) the principal's leadership style influence on work motivation of teachers 18.7%, (3) cultural organization providing direct impact on teachers' professional quality by 19.4 %, (4). Principal leadership style provides a direct influence on teachers 'professional quality of 19.5 %, and (5) Work motivation gives a direct impact on teachers' professional quality 22.1%.*

Keywords: *organizational culture, principal's leadership style, work motivation and teachers' professional quality.*

A. PENDAHULUAN

Dengan tidak bermaksud mengenyampingkan peran dari elemen-elemen lain dalam pendidikan, eksistensi dan peranan guru dalam proses pencerahan sumber daya manusia sangatlah strategi karena itu di sekolah guru diharapkan menjadi tokoh sentral dalam mentransfer pengetahuan bagi anak didik melalui proses belajar. Tujuan pembelajarannya adalah meningkatkan dimensi kognitif, afektif dan psikomotorik siswa. Untuk itu diharapkan setiap sekolah menghadirkan guru yang kreatif, inovatif dan profesional dalam menjalankan tugasnya mengelola proses pembelajaran agar benar-benar mencapai tujuan yang diharapkan dan sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Dalam meningkatkan profesional guru tentunya dipengaruhi banyak faktor diantaranya kondisi dan budaya tempat bekerja, berbagai macam tunjangan kesejahteraan, jaminan kerja yang baik, kepemimpinan, motivasi kerja. Selain itu pujian, penghargaan, ucapan terima kasih dari pimpinan dan rekan sejawat. Budaya organisasi merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan dan harus menjadi pegangan dalam tindakan keorganisasian dari setiap guru. Dalam kaitan pengembangan kualitas profesional guru, maka sekolah hendaknya mampu mengembangkan nilai-nilai yang diyakini dan dijadikan standar kerja bagi semua warga sekolah dan pada gilirannya diharapkan dapat menunjukkan kualitas kerja yang optimal dalam tugasnya. Deshpande dan Webster melihat budaya organisasi sebagai pola nilai-nilai yang terbagi (*shared values*) yang membantu anggotanya memahami fungsi organisasi dan memberikan norma bagi perilaku organisasi. Budaya organisasi, dengan demikian, memberikan sebuah *framework* kepada karyawan menginternalisasi harapan tentang peran

organisasi dan perilaku, yang pada akhirnya mengarah kepada hal yang luas sebagai suatu mekanisme kontrol organisasi (Dwyer, Richard & Chadwick, 2003 : 1012). Dalam kaitan peningkatan kualitas profesional guru, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Inayatullah (2010:1) menyimpulkan bahwa besarnya kontribusi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Profesional Guru SMA Negeri di Kota Bekasi adalah 15,44%.

Faktor lain yang dianggap turut mempengaruhi kualitas profesionalitas guru adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah. Hasil penelitian yang dilakukan Sugeng (2005:1) menyimpulkan bahwa 26,01% variasi nilai kompetensi profesional guru ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan pimpinan para guru dan sebagai seorang pimpinan kepala sekolah memiliki tanggung jawab atas kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya. Mintzberg dalam Luthans (2002) dan Sutiadi (2003:4) mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis, dan penguasaan pekerjaan. Yasin (2001:6) mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan. Anoraga *et al.* (1995) dalam Tika (2006:64) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan seorang dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin

sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain. Oleh karena itu, kemampuan memimpin dari seorang kepala sekolah menjadi satu syarat penting. Jika gaya kepemimpinan kepala sekolah tepat, maka dapat diasumsikan kualitas profesionalitas guru juga akan meningkat pula.

Motivasi kerja guru juga menentukan peningkatan kualitas profesional guru, hal ini sejalan dengan pendapat Isoni (2009:1) yang menyebutkan terdapat hubungan positif motivasi kerja guru dengan profesionalisme guru yang ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,496. Motivasi kerja merupakan suatu daya pendorong atau penggerak yang dimiliki atau terdapat dalam diri setiap orang dalam melakukan suatu kegiatan agar dia mau berbuat, bekerja serta beraktivitas untuk menggunakan segenap kemampuan dan potensi yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang dikehendaki yang telah ditetapkan sebelumnya. Motivasi kerja dapat dilihat dari cara kerja seperti kemauan untuk bekerja, berusaha memanfaatkan waktu untuk bekerja seefisien mungkin dan tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya. Guru yang bekerja dengan motivasi kerja yang tinggi akan mempunyai kesadaran yang tinggi terhadap pekerjaan dan akan berusaha keras untuk mencapai hasil serta merasa bahagia atas pekerjaannya itu. Tetapi apabila guru bekerja dengan motivasi yang rendah maka tanggung jawab dan kesungguhannya dalam kerjanya rendah. Menurut Wainer (1972:124) orang-orang yang mempunyai motivasi tinggi ditandai dengan kegiatan-kegiatan: (1) *initiate achievement activity*, (2) *have more persistence in case of*

failure, (3) *work with greater intensity*, (4) *choose more task of intermediate difficulty than individual of low achievement motivation*. Hal tersebut menggambarkan bahwa orang yang mempunyai motivasi tinggi akan selalu berusaha keras untuk mencapai hasil yang memuaskan, seandainya ia mengalami suatu kegagalan maka ia tidak cepat frustrasi, melainkan ia akan terus berusaha lebih giat lagi untuk memperoleh kesuksesan. Dan orang yang mempunyai motivasi rendah akan cenderung menurun semangatnya kalau ia mengalami kegagalan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang kualitas profesional guru SMP Al-Washliyah Kota Medan berikut faktor yang mempengaruhinya yakni budaya organisasi, gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja.

Masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: (1) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja guru SMP Al-Washliyah Kota Medan?, (2) Apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap motivasi kerja guru SMP Al-Washliyah Kota Medan?, (3) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kualitas profesional guru SMP Al-Washliyah Kota Medan?, (4) Apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kualitas profesional guru SMP Al-Washliyah Kota Medan?, dan (5) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kualitas profesional guru SMP Al-Washliyah Kota Medan?.

Menurut Suryadi dalam Suwarna (2004:67), predikat guru profesional dapat dicapai dengan memiliki empat karakteristik profesional, yaitu: (1) kemampuan profesional (*professional capacity*), yaitu kemampuan intelegensi, sikap, nilai, dan keterampilan serta prestasi

dalam pekerjaannya. Secara sederhana, guru harus menguasai materi yang diajarkan, (2) kompetensi upaya profesional (*professional effort*), yaitu kompetensi untuk membelajarkan siswanya, (3) profesional dalam pengelolaan waktu (*time devotion*), dan (4) imbalan profesional (*professional rent*) yang dapat menyejahterakan diri dan keluarganya. Arifin (2000:23) juga mengemukakan guru Indonesia yang profesional dipersyaratkan mempunyai: (1) dasar ilmu yang kuat sebagai pengejawantahan terhadap masyarakat teknologi dan masyarakat ilmu pengetahuan di abad 21; (2) penguasaan kiat-kiat profesi berdasarkan riset dan praksis pendidikan yaitu ilmu pendidikan sebagai ilmu praksis bukan hanya merupakan konsep-konsep belaka. Pendidikan merupakan proses yang terjadi di lapangan dan bersifat ilmiah, serta riset pendidikan hendaknya diarahkan pada praksis pendidikan masyarakat Indonesia; dan (3) pengembangan kemampuan profesional berkesinambungan. Pidarta (1997:65) mengidentifikasi ciri-ciri profesional itu sebagai berikut: (1) bekerja sepenuhnya dalam jam-jam kerja (*fulltime*), (2) pilihan pekerjaan itu didasarkan kepada motivasi yang kuat, (3) memiliki seperangkat pengetahuan, ilmu dan ketrampilan khusus yang diperoleh lewat pendidikan dan latihan yang lama, (4) membuat keputusan sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan atau menangani klien, (5) pekerjaan berorientasi kepada pelayanan, bukan untuk kepentingan pribadi, (6) pelayanan itu didasarkan kepada kebutuhan objektif klien, (7) menjadi anggota organisasi profesi, kemudian memenuhi persyaratan atau kriteria tertentu, (8) memiliki kekuatan dan status yang tinggi sebagai *expert* dalam spesialisasinya, dan (9) keahlian itu

tidak boleh diadvertensikan untuk mencari klien.

Sementara itu, Bayles (1981:245) mengemukakan bahwa terdapat lima hal penting untuk menentukan karakteristik profesi yaitu: (1) pelatihan yang berkesinambungan sebagai syarat praktek profesi (2) pelatihan tersebut melibatkan sejumlah komponen intelektual (3) memberikan layanan kepada masyarakat sesuai keahliannya (4) memiliki organisasi profesi (5) mempunyai otonomi profesi (6) mempunyai otonomi profesional terhadap pekerjaannya. Roestiyah NK (1996:32) lebih lanjut juga mengemukakan untuk menjadi guru yang profesional maka guru harus memiliki kriteria berikut: (1) berpendidikan profesional, (2) mengakui dan sadar akan profesinya, (3) menjadi anggota profesi, (4) mengakui dan melaksanakan kode etik profesional yang tampak pada usaha untuk mengembangkan profesi dan ilmu, pengembangan diri serta mengakui dan menghormati norma-norma agama, (5) pengembangan diri dan profesi ini bukan karena tekanan dari luar maupun karena profesi itu, melainkan timbul dari dalam diri yang bersangkutan, (6) mengikuti dan berpartisipasi dengan memanfaatkan alat komunikasi dengan antar anggota maupun dengan lembaga diluar organisasi keprofesionalnya, (7) dapat bekerja sama dengan anggota maupun organisasi profesional lainnya baik sebagai individu maupun dalam rangka organisasi. Hunt (1999:15-16) menyatakan bahwa guru yang profesional harus memenuhi tujuh kriteria yaitu : (1) sifat positif dalam membimbing siswa, (2) pengetahuan yang memadai dalam mata pelajaran yang dibina, (3) mampu menyampaikan materi pelajaran secara lengkap, (4) mampu menguasai metodologi pembelajaran, (5) mampu memberikan harapan riil terhadap siswa,

- (6) mampu mereaksi kebutuhan siswa, dan
- (7) mampu menguasai manajemen kelas.

Dengan demikian seorang guru yang profesional haruslah senantiasa meningkatkan.

Peningkatan profesionalisme guru pada akhirnya terpulung dan ditentukan oleh para guru. Upaya apa sajakah yang harus dilakukan guru untuk meningkatkan profesionalismenya? Menurut Purwanto (2002:43), guru harus selalu berusaha untuk melakukan hal-hal sebagai berikut: (1) memahami tuntutan standar profesi yang ada, (2) mencapai kualifikasi dan kompetensi yang dipersyaratkan, (3) membangun hubungan kesejawatan yang baik dan luas termasuk lewat organisasi profesi, (4) mengembangkan etos kerja atau budaya kerja yang mengutamakan pelayanan bermutu tinggi kepada konstituen, (5) mengadopsi inovasi atau mengembangkan kreatifitas dalam pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi mutakhir agar senantiasa tidak ketinggalan dalam kemampuannya mengelola pembelajaran. Berdasarkan paparan di atas, pengertian kualitas profesional guru merupakan kualitas keahlian para guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya profesinya. Kualitas profesional guru akan dianalisis berdasarkan indikator: (1) bekerja sepenuh hati, (2) memiliki motivasi yang sangat kuat, (3) memiliki pengetahuan, ilmu dan keterampilan, (4) membuat keputusan sendiri, (5) bekerja berorientasi pada pelayanan, (6) pelayanan berdasarkan kebutuhan, (7) menjadi anggota profesi, dan (8) ekspert dalam profesinya.

Menurut Ivancevich, dkk (2005:41), berpendapat bahwa budaya organisasi adalah adalah apa yang dipersepsikan oleh para karyawan dan bagaimana persepsi tersebut menciptakan keyakinan, nilai, dan harapan. Edgar Schein (2005:41)

mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar, yang telah tercipta, telah ditemukan, atau dikembangkan melalui hasil pembelajaran suatu kelompok dengan berbagai masalah pada adaftasi eksternal dan integrasi internal, dimana mereka bekerja dengan baik berdasarkan aturan yang berlaku. Newstrom (2007:87) berpendapat, bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan asumsi ,keyakinan ,nilai dan norma yang secara bersama-sama telah digunakan oleh para anggota dalam sebuah organisasi.

Greenberg (2001:313), memandang bahwa budaya organisasi merupakan sebuah kerangka pemikiran terhadap sikap,nilai,norma berperilaku, dan memberikan harapan kepada anggota organisasi. Sedangkan Kropp (2005) budaya organisasi mengacu pada maksud barsama tentang kepercayaan dan pemahaman berpegang kepada organisasi atau kelompok tertentu tentang permasalahan ,praktek ,dan tujuan Budaya umumnya mencakup enam istilah (1) perilaku organisasi, (2) ideologi dan filosofi organisasi, (3) norma-norma kelompok /organisasi, (4) nilai-nilai yang diperlihatkan organisasi, (5) kebijakan ,prosedur, dan, (6) aturansosial. Schein (1995 : 3-7) melihat konsep budaya organisasi dalam bentuk suatu model dinamik mengenai bagaimana budaya dipelajari, disebar, dan diubah. Dasar argumentasi Schein adalah bahwa semua harus memahami kekuatan-kekuatan evolusi dinamik yang mempengaruhi suatu budaya berkembang dan berubah. Oleh karena itu, menurut Schein (1995 : 12), budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai “---- a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptaion and internal intregation that has worked well enough to be considered perceive,

think, and feel in relation to those problems. Definisi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan asumsi-asumsi dasar yang dipelajari bersama oleh anggota organisasi dan merupakan solusi secara konsisten yang dapat berjalan dengan baik bagi sebuah kelompok dalam menghadapi persoalan-persoalan eksternal dan internalnya, sehingga dapat diajarkan kepada para anggota baru sebagai suatu persepsi, berpikir dan merasakan dalam hubungannya dengan persoalan-persoalan tersebut.

Kreitner dan Kinicki (2007:76) mengatakan, bahwa budaya organisasi adalah kerangka gabungan yang diambil dari asumsi implisit, bahwa suatu group berpengaruh dan memutuskan apa yang mereka terima untuk dapat memikirkannya dan bereaksi terhadap lingkungannya yang berbeda. Pada bagian lain Robbins (1996:461) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sistem pengertian yang diterima bersama karakteristik kuncinya adalah inisiatif individual, toleransi terhadap konflik dan pola ekonomi. Seorang pakar teori lain yaitu Dessler (1998:390) mengemukakan bahwa budaya organisasi penting untuk lembaga organisasi karena budaya organisasi merefleksikan nilai – nilai yang dianut bersama dan nilai-nilai ini yang memberikan petunjuk dan saluran perilaku organisasi. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan budaya organisasi adalah serangkaian nilai-nilai dan pedoman yang diikuti dan patuhi bersama dalam organisasi dan merupakan kerangka kerja sebagai petunjuk dalam melaksanakan pokok pekerjaan. Budaya organisasi akan dianalisis berdasarkan indikator: (1) kesetiaan terhadap norma organisasi; (2) kebersamaan; (3) kepatuhan; dan (4) kejelasan tugas.

Kepemimpinan yang berlangsung pada lembaga pendidikan adalah kepemimpinan pendidikan yang menurut Syafaruddin (2005:160) berarti menjalankan proses kepemimpinan yang sifatnya mempengaruhi sumber daya personal pendidikan (guru dan karyawan) agar melakukan tindakan bersama guna mencapai tujuan pendidikan. Dirawat, dkk (1982:33) menjelaskan kepemimpinan pendidikan sebagai suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan, pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien di dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran. Kepemimpinan sekolah bermutu terpadu menuntut adanya pemimpin transformasional, yang menurut Timpe (1987:342-344) diartikan sebagai pemimpin yang memiliki kemampuan penciptaan bayangan masa, yaitu memiliki gambaran masa depan sekolah yang ideal dan sekolah yang efektif, yang dapat memuaskan pada dasarnya adalah kemampuan seseorang untuk seluruh stakeholders. Mampu memobilisasi komitmen seluruh warga sekolah untuk mewujudkan bayangan sekolah yang ideal dan efektif serta memuaskan pelanggan tersebut menjadi sebuah kenyataan dan mampu melembagakan perubahan, sehingga sekolah menjadi bermutu sesuai atau melebihi keinginan, kebutuhan dan harapan pelanggannya.

Sementara itu, Vecchiodan dkk (2000:337), mengemukakan karakteristik yang paling banyak ditemukan pada pemimpin yang sukses, dilihat dari 3 (tiga) aspek yaitu kepribadian, faktor fisik dan keterampilan. Bower dan Seashore (1966:305) mengemukakan perilaku kepemimpinan yang sukses dapat dibagi

dalam 4 (empat) kategori yakni: (1) memberikan dukungan orang lain; (2) fasilitasi interaksi, (3) menekankan pada tujuan, dan (4) penyediaan fasilitas kerja.

Newstrom and Davis (1999:32) meninjau gaya kepemimpinan dari segi penggunaan wewenang, dapat dibagi atas tiga macam yaitu: 1) Gaya Kepemimpinan otokratis ialah gaya kepemimpinan yang dipandang sebagai pemimpin yang memberi komando, mengharapkan ketaatan penuh, menegakkan disiplin, memimpin dengan pendekatan, memberikan ganjaran atau hukuman bila terjadi penyimpangan oleh bawahan, dan kaku, 2) Gaya Kepemimpinan demokratis ialah gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif mempunyai ciri berkonsultasi dengan bawahan tentang tindakan dan keputusan yang diusulkan serta mendorong adanya keikutsertaan bawahan, 3) Gaya Kepemimpinan bebas kendali atau *Free-rein* ialah gaya kepemimpinan bebas kendali lebih memberikan kesempatan sebanyak-banyaknya pada bawahan untuk mandiri.

Tannebaum dan Schmidt dalam Daft (2005:67) mengemukakan tentang gaya kepemimpinan dalam suatu gambar kontinum kelakuan kepemimpinan. Pada dasarnya ada tiga gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh Lippitt and White seperti yang dikutip oleh Luthans (1985: 477) yaitu: (1) Otokratik menggambarkan seorang pemimpin yang cenderung memusatkan otoritas, senang mendikte pekerjaan, membuat keputusan sepihak dan membatasi keikutsertaan bawahan, (2) Demokratik melukiskan seorang pemimpin yang cenderung melibatkan staf dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kewenangan, mendorong keikutsertaan dalam menentukan sasaran dan metode kerja,

menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih staf, dan (3) *Laessez Faire* gaya ini cenderung memberi kebebasan penuh kepada kelompok untuk membuat keputusan-keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang mereka anggap.

Ketiga gaya kepemimpinan di atas dapat diterapkan oleh kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya memimpin guru-guru di sekolah, akan tetapi hal tersebut sebaiknya disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada. Dengan kata lain pada situasi tertentu kepala sekolah dituntut untuk memimpin dengan gaya otoriter tetapi di situasi yang lain kepala sekolah sebaiknya memimpin dengan gaya demokrasi atau gaya kepemimpinan bebas. Dengan demikian kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin sebuah institusi pendidikan, sebaiknya menerapkan gaya kepemimpinan situasional sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Diperkirakan gaya kepemimpinan situasional tersebut dapat membuat guru-guru memberikan tanggapan serta dukungan yang positif terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Ketrampilan memimpin kepala sekolah dapat dilihat dari berbagai kualitas, dalam hal ini Dirawat (1982:25) menyebutkan ada beberapa kualitas yang harus dimiliki kepala sekolah yaitu: (1) kemampuan mengorganisir dan membantu staf dalam perbaikan pengajaran, (2) kepemimpinan untuk membangkitkan dan memupuk semangat kerja para guru dan staf, (3) kemampuan membina dan memupuk kerjasama dalam memajukan program supervisi, dan (4) kemampuan untuk mendorong dan membina guru-guru dan staf agar berpartisipasi aktif dalam usaha memajukan sekolah. Berdasarkan uraian di atas dapatlah disimpulkan bahwa

gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah cara-cara kepala sekolah dalam memimpin guru di sekolah. Gaya kepemimpinan kepala sekolah akan dianalisis berdasarkan indikator: (1) mengarahkan guru, (2) berkomunikasi dengan guru, (3) membimbing guru, (4) mengawasi guru, dan (5) mendelegasikan wewenang.

Handoko (1997:56) mengartikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan keinginan-keinginan tertentu guna mencapai tujuan. Robins (1996:76) mengatakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Selanjutnya Wahjosumidjo (1996:23) mengatakan bahwa motivasi merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hasan (1994:43) menjelaskan motivasi merupakan suatu dorongan individu untuk melakukan suatu yang diinginkan atau dikehendaki. Menurut Wainer (1972:124) orang-orang yang mempunyai motivasi tinggi ditandai dengan kegiatan-kegiatan: (1) *initiate achievement activity*, (2) *have more persistence in case of failure*, (3) *work with greater intensity*, (4) *choose more task of intermediate difficulty than individual of low achievement motivation*. Hal tersebut menggambarkan bahwa orang yang mempunyai motivasi tinggi akan selalu berusaha keras untuk mencapai hasil yang memuaskan, seandainya ia mengalami suatu kegagalan maka ia tidak cepat frustrasi, melainkan ia akan terus berusaha lebih giat lagi untuk memperoleh kesuksesan. Dan orang yang mempunyai motivasi rendah akan cenderung menurun

semangatnya kalau ia mengalami kegagalan.

Selanjutnya Maslow (1994:78) telah berhasil mengklasifikasikan tingkat kebutuhan manusia terdiri dari lima tingkat (*hierarki of needs*) yaitu : (1) kebutuhan fisiologis (*psicological needs*), yang mencakup kebutuhan dasar manusia untuk menjaga dirinya agar tetap hidup seperti kebutuhan makan, minum, pakaian, dan tempat tinggal, (2) kebutuhan rasa aman (*safety or security needs*), yang mencakup kebutuhan kebebasan rasa takut dan rasa cemas, (3) kebutuhan sosial (*social needs*), yaitu kebutuhan akan kasih sayang, kebutuhan rasa bergaul, berkelompok, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, (4) kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*), meliputi kebutuhan akan penghargaan, kebebasan status, prestasi, kekuasaan, harga diri dan rasa dihargai oleh orang lain, dan (5) kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*), yaitu kebutuhan akan perwujudan diri, pengembangan bakat dengan usaha mencapai hasil dalam bidang pengetahuan sosial dan pembentukan pribadi. Dari sekian banyak kebutuhan-kebutuhan yang akan dipenuhi oleh manusia, menurut Maslow bahwa ada usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (kebutuhan fisiologis) terlebih dahulu, sebelum mereka berusaha memenuhi kebutuhan lainnya secara berturut-turut sampai kepada kebutuhan yang tinggi (aktualisasi diri), apabila kebutuhan pertama (fisiologis) terpenuhi maka orang yang bersangkutan akan berusaha memenuhi kebutuhan yang berikutnya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang untuk melakukan sesuatu ada yang berasal dari dalam diri (faktor internal) dan ada yang berasal dari luar (Faktor eksternal). Seperti pendapat

Anoraga (1992:67) bahwa tingkah laku seseorang dalam bekerja dipengaruhi oleh faktor individu (faktor internal) dan faktor lingkungan tempat ia bekerja (faktor eksternal). Adapun faktor internal antara lain sikap, minat, intelegensia, motivasi dan kepribadian. Sedangkan yang termasuk faktor eksternal adalah sarana dan prasarana, insentif atau penghasilan dan suasana kerja atau lingkungan kerja. Sedangkan Indrawijaya (1989:56) mengatakan bahwa faktor intrinsik yang berkaitan dengan minat dan keinginan seseorang dalam proses pemenuhan kebutuhan tersebut memegang peranan penting, karena faktor intrinsik inilah yang menyebabkan motivasi orang berbeda.

Herzberg dalam Hersey dan Blanchard (1992:134) telah melakukan penelitian tentang teori motivasi dan menyimpulkan bahwa manusia memiliki dua kategori kebutuhan yang berbeda yang secara esensial saling tergantung dan mempengaruhi perilaku dengan cara yang tidak sama. Lebih lanjut dikatakan apabila seseorang merasa tidak puas dengan pekerjaan, maka mereka risau akan lingkungan tempat mereka bekerja. Sebaliknya apabila seseorang merasa senang akan pekerjaan mereka, maka hal ini berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri. Motivator meliputi prestasi, penghargaan, pekerjaan kreatif dan menantang, rasa tanggung jawab serta kemajuan dan peningkatan. Faktor ini mempunyai pengaruh dalam peningkatan prestasi kerja. Faktor pemeliharaan meliputi kebijakan administrasi, pengendalian teknis kondisi kerja, hubungan kerja, status pekerjaan, kemampuan kerja, kehidupan pribadi dan penggajian. Faktor ini tidak dapat memotivasi namun hanya dapat mengurangi ketidakpuasan kerja. Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan

di atas, maka motivasi kerja merupakan dorongan yang tinggi dalam diri guru untuk bekerja keras agar dapat dicapai hasil pekerjaan yang memuaskan. Variabel motivasi kerja guru akan dianalisis berdasarkan indikator: (1) keinginan untuk berhasil, (2) penguasaan kerja, (3) keseriusan dalam bekerja, dan (4) rasa tanggung jawab.

B. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dan untuk menganalisis satu variabel dengan variabel lain digunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur memerlukan persyaratan adanya bentuk hubungan regresi linear yang signifikan antar variabel. Populasi penelitian ini ialah guru SMP Al- Washliyah Kota Medan sebanyak 148 orang. Pengambilan sampel menggunakan tabel Krejci dalam Usman Husaini (2003) yang dipilih secara proporsional dengan tingkat kepercayaan 95%. Dari tabel tersebut populasi sebanyak lebih kurang 148 orang dapat diambil sampelnya sebanyak 108 orang.

C. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Hipotesis sebelumnya menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap Motivasi kerja guru, dan dalam penelitian ini terbukti secara statistik dimana pengaruhnya sebesar 16,9 %. Temuan penelitian ini sejalan dengan pendapat yang telah dikemukakan sebelumnya oleh Wuraji (1988:24) yang menyatakan bahwa motivasi menyangkut soal perilaku, dan motivasi dapat diartikan sebagai usaha seseorang manusia untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan semangat, karena ia ingin melakukannya. Begitu juga dengan pendapat Handoko (1997:56) yang menyebutkan bahwa

motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan keinginan-keinginan tertentu guna mencapai tujuan. Untuk mendukung ini maka keadaan lingkungan atau nilai-nilai yang dianut organisasi menjadi bagian penting guna menumbuhkan motivasi kerja ini. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang untuk melakukan sesuatu ada yang berasal dari dalam diri (faktor internal) dan ada yang berasal dari luar (Faktor eksternal). Seperti pendapat Anoraga (1992:67) bahwa tingkah laku seseorang dalam bekerja dipengaruhi oleh faktor individu (faktor internal) dan faktor lingkungan tempat ia bekerja (faktor eksternal). Adapun faktor internal antara lain sikap, minat, intelegensia, motivasi dan kepribadian. Sedangkan yang termasuk faktor eksternal adalah sarana dan prasarana, insentif atau penghasilan dan suasana kerja atau lingkungan kerja. Sedangkan Indrawijaya (1989:56) mengatakan bahwa faktor intrinsik yang berkaitan dengan minat dan keinginan seseorang dalam proses pemenuhan kebutuhan tersebut memegang peranan penting, karena faktor intrinsik inilah yang menyebabkan motivasi orang berbeda.

Temuan kedua penelitian ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh Gaya kepemimpinan kepala sekolah secara langsung terhadap Motivasi kerja guru sebesar 18,7 %. Artinya untuk mewujudkan tingkat Motivasi kerja guru harus ditopang dengan munculnya Persepsi yang positif terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah. Persepsi sebagaimana dikemukakan Thoha, (1986:56) merupakan proses kognitif yang dialami oleh setiap orang dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik, lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan

maupun lewat penciuman. Berdasarkan pendapat ini tentunya jika dikaitkan dengan kepemimpinan kepala sekolah, maka dapat dimaknai bahwa guru akan senantiasa memahami model, perilaku dan gerak langkah kepala sekolah dalam memimpin. Guna memunculkan pandangan positif dan partisipatifnya dalam setiap even maupun tugas yang didelegasikan kepada guru sebagai orang yang dipimpin tentunya perlu menjadi perhatian kepala sekolah guna mendukung pencapaian tujuan sekolah yang telah dirancang dan diorganisir sebelumnya. Berkaitan dengan hal ini Syafaruddin (2005:160) menyebutkan bahwa proses kepemimpinan yang sifatnya mempengaruhi sumber daya personil pendidikan (guru dan karyawan) agar melakukan tindakan bersama guna mencapai tujuan pendidikan. Untuk itu, model kepemimpinan yang dianggap mendukung dan harus diterapkan kepala sekolah dalam hal ini adalah kepemimpinan efektif, yang dapat memuaskan dan mampu memobilisasi komitmen seluruh warga sekolah untuk mewujudkan bayangan sekolah yang ideal dan efektif serta memuaskan pelanggan tersebut menjadi sebuah kenyataan dan mampu melembagakan perubahan, sehingga sekolah menjadi bermutu sesuai atau melebihi keinginan, kebutuhan dan harapan pelanggannya. Dalam kepemimpinan sekolah efektif akan muncul perilaku sebagai berikut: (1) mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran, dengan baik, lancar dan produktif, (2) dapat menjalankan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, (3) mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan

sekolah dan pendidikan, (4) berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah, (5) mampu bekerja dengan tim manajemen sekolah, dan (6) berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan. Vecchiodan dkk (2000:337), menambahkan karakteristik yang paling banyak ditemukan pada pemimpin yang sukses, dilihat dari 3 (tiga) aspek yaitu kepribadian, faktor fisik dan keterampilan. Bower dan Seashore (1966:305) mengemukakan perilaku kepemimpinan yang sukses dapat dibagi dalam 4(empat) kategori yakni: (1) memberikan dukungan orang lain; (2) fasilitasi interaksi, (3) menekankan pada tujuan, dan (4) penyediaan fasilitas kerja.

Temuan ketiga penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh Budaya organisasi secara langsung berpengaruh terhadap Kualitas profesional guru sebesar 19,4 %, temuan ini menunjukkan secara empiris bahwa faktor Budaya organisasi menjadi salah satu faktor penentu dalam upaya meningkatkan kualitas profesional guru. Kualitas profesional guru ditunjukkan dengan bersikap dan berperilaku dengan ciri-ciri yang dikemukakan oleh Pidarta (1997:56) sebagai berikut : (1) memiliki fungsi dan signifikansi sosial, (2) memiliki keahlian dan ketrampilan tingkat tertentu, (3) memperoleh keahlian dan ketrampilan melalui metode ilmiah, (4) memiliki batang tubuh disiplin ilmu tertentu, (5) studi dalam waktu lama diperguruan tinggi, (6) pendidikan ini juga merupakan wahana sosialisasi nilai-nilai profesional dikalangan mahasiswa/siswa yang mengikutinya, (7) berpegang teguh kepada kode etik yang dikontrol oleh organisasi profesional dengan sanksi-

sanksi tertentu, (8) bebas memutuskan sendiri dalam memecahkan masalah-masalah bertalian dengan pekerjaannya, (9) memberi layanan sebaik-sebaiknya kepada klien dan otonom dari campur tangan pihak luar, dan (10) mempunyai prestasi yang tinggi di masyarakat dan berhak mendapat imbalan yang layak. Berdasarkan ciri-ciri diatas terlihat bahwa muara kualitas profesionalitas guru pada prinsipnya ditujukan pada keandalan diri guru dan kinerja profesionalnya. Keandalan diri mempersyaratkan guru untuk mampu mengendalikan dirinya secara baik dengan berupaya memahami setiap kebijakan, aturan, situasi kerja yang berlaku di sekolah dengan baik. Calhoun dan Acocella (1990:136), mengemukakan dua alasan yang mengharuskan individu untuk mengontrol diri secara kontinyu. Pertama, individu hidup bersama kelompok sehingga dalam memuaskan keinginannya individu harus mengontrol perilakunya agar tidak mengganggu kenyamanan orang lain. Kedua, masyarakat mendorong individu untuk secara konstan menyusun standar yang lebih baik bagi dirinya. Sehingga dalam rangka memenuhi tuntutan tersebut dibutuhkan pengontrolan diri agar dalam proses pencapaian standar tersebut individu tidak melakukan hal-hal yang menyimpang. Jika hal ini dapat dibentuk dalam diri guru maka sikap pesimis, apatis, dan bahkan konfrontasi dalam pelaksanaan tugasnya akan dapat dieliminir dengan sendirinya dan merubahnya menjadi sikap inovatif, bereaksi positif terhadap perubahan, menganggap tugas yang diembannya sebagai sebuah Ibadah yang bukan hanya dipertanggung jawabkan kepada kepala sekolah saja akan tetapi kepada Allah SWT. Sementara itu keandalan kerja diharapkan guru memiliki kualitas kerja

yang baik dengan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara baik dan benar dan untuk mewujudkan hal ini diperlukan dukungan nilai, aturan atau bentuk ketentuan yang berlaku yang sifatnya mengikat di sekolah yang diyakini sebagai acuan atau norma yang patut diikuti dan diyakini sebagai standar kerja guru.

Temuan keempat penelitian ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh Gaya kepemimpinan kepala sekolah secara langsung berpengaruh terhadap Kualitas profesional guru sebesar 19,5 %. Artinya untuk mengoptimalkan Kualitas profesional guru hendaknya diawali dengan menumbuhkan Persepsi positif terhadap gaya dan kualitas kepemimpinan kepala sekolah dikalangan guru. Kepala sekolah diharapkan mampu untuk memberikan dorongan dan rangsangan kepada guru untuk mengapai prestasi. Seorang kepala sekolah harus mampu memberi pengaruh yang mendalam dan luar biasa terhadap bawahannya, memberi perhatian terhadap kepentingan dan kebutuhan pengembangan individu. Mempengaruhi bawahan merupakan proses interaksi antara kepala sekolah dengan guru yang tidak hanya sebatas komunikasi tapi lebih dari itu yaitu, seorang kepala sekolah harus mampu membangun kepercayaan dan rasa hormat dari bawahan dengan menunjukkan tingkah laku dan etika dan moral yang berstadar tinggi, sehingga hal ini akan memberikan kekuatan dan mempengaruhi guru, dan pada akhirnya akan dapat meningkatkan Kualitas profesional guru dalam bekerja. Sedangkan temuan kelima penelitian ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh Kepuasan kerjasecara langsung berpengaruh terhadap Kinerja gurusebesar 22,1%. Temuan ini secara empiris memberikan makna bahwa untuk memunculkan kualitas profesional guru

yang baik ditentukan oleh Motivasi kerja guru yang muncul dari dalam diri guru, oleh karena itu faktor ini hendaknya menjadi perhatian bagi para kepala sekolah. Davis dan Newstorm (1989:127) menegaskan bahwa Motivasi kerja guru adalah kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan dalam bekerja: Motivasi kerja guru berkaitan dengan unsur psikologis dan fisiologis. Fraser (1992:45) lebih lanjut mengemukakan, Motivasi kerja guru muncul bila keuntungan yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya marginal yang dikeluarkan. Jadi Motivasi kerja guru adalah suatu kondisi yang subyektif atau bersifat pribadi. Pribadi tertentu merasakan sesuatu sebagai hal yang memuaskan, sedangkan pribadi lain tidak. Davis (1989:93) juga mengemukakan bahwa adanya tingkat kepuasan seseorang dapat menimbulkan keterikatan yang lebih besar atau lebih kecil yang akan mempengaruhi intensitas upaya yang akan menghasilkan tingkat produktivitas kerjanya.

Sedangkan Hurlock (1978:243) mengungkapkan bahwa Motivasi kerja guru bisa meningkatkan dedikasi dan loyalitas pegawai dan pegawai terhadap pekerjaannya. Jadi Motivasi kerja guru sangat mempengaruhi keberhasilan seseorang dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Motivasi kerja gurujuga meningkatkan motivasi untuk bekerja lebih efektif dan meningkatkan kemampuan diri menjadi lebih profesional dalam bekerja. Kualitas profesional guru yang optimal akan diperoleh, jika guru memiliki kepuasan kerja yang ditunjukkan dengan partisipasi kerja yang aktif, senang pada organisasi ditempat kerja, memiliki kemauan kerja keras memiliki loyalitas atau pengertian pada misi dan tujuan, mau berupaya

meningkatkan kapasitas perencanaan, dan adanya kemauan perubahan menuju arah yang lebih baik dari sebelumnya.

D. PENUTUP

Ada beberapa hal yang disarankan untuk meningkatkan Kualitas profesional guru SMP Al Washliyah Kota Medan dengan cara : **Pertama**, melakukan pembinaan terhadap Kualitas profesional gurusecara berkesinambungan, hal ini mengingat berdasarkan hasil penelitian ini aspek kemampuan guru dalam menyusun, melaksanakan program, melaksanakan evaluasi dan remedial masih perlu ditingkatkan, **Kedua**, Bagi kepala sekolah, perlu melakukan pembinaan terhadap konsep diri yang dimiliki guru serta peningkatan kepuasan kerjanya di sekolah, hal ini mengingat berdasarkan hasil temuan penelitian ini faktor ini masih tergolong kecil memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja guru, **Ketiga**, memberikan *reward* bagi guru yang berprestasi dalam melaksanakan tugasnya serta membuka kesempatan untuk melanjutkan pendidikannya pada jenjang yang lebih tinggi, **Keempat**, Peningkatan Kualitas profesional guru hendaknya terus dikembangkan melalui pelatihan dan penataran yang efektif sehingga akan menjadi faktor pendorong yang positif bagi peningkatan motivasi kerja dan Kepuasan kerjanya dan pada gilirannya diharapkan dapat meningkatkan kerjanya pada masa-masa yang akan datang, dan peneliti lain, disarankan menindak lanjuti penelitian ini dengan variabel-variabel berbeda yang turut memberikan sumbangan terhadap peningkatan kinerja dan kaulitas profesional guru pada waktu yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Panji.1992. *Psikologi Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Arifin, I.2000. “*Profesionalisme Guru: Analisis Wacana Reformasi Pendidikan dalam Era Globalisasi*”. Simposium Nasional Pendidikan di Universitas Muhammadiyah Malang, 25-26 Juli 2001.
- Arifin, M. 1989. *Kapita Selekta Pendidikan (Islam dan Umum)*. Jakarta : Bumi Aksara
- Bayless, M.D. 1981. *Profesional Ethics*. California Wadsworth Publishing.
- Davis, Keith dan Newstrom, John W.1999. *Human behavior at Work Organization Behavior*. New York: Mc.Graw – Hill.
- Daft, Richard L.2005. *The Leadership Experience*. USA: South Western,The Thomson.
- Dirawat, dkk.1986. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya : Usaha Nasional.
- Gilbert H. Hunt.1999. *Et Al. efectie Teaching, Preparation And Implementation*, Illinois: Charless C. Thomas Publiesher.
- Greenberg, Jerald.2001. *Managing Behavior in Organization* . New Jersey: Fifth Edition.
- Handoko, Hani.1997. *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE
- Hurlock, E.B.,1989., *Adolescent Development*.(Terjemahan) Tokyo : McGraw Hill Kogakusha, Ltd.

- Kreitne, Robert dan Kinicki Angelo.2007. *Organisational Behavior*. McGraw, Inc. Mei 2004. diakses dari <http://www.osu.edu.com>. diakses 15 Maret 2013.
- Luthans , Fred.1985. *Perilaku Organisas*. Yogyakarta: Andi. Syafaruddin . 2005. *Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Grasindo.
- Maslow. Abraham.H.1994. *Motivasi dan Kepribadian* (Terjemahan Nurul Imam). Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo. Wainer, B, 1972, *Attribute on Theory Achievement Motivation and Educational Process, Review of Educational Researc*
- Miller, Wilson & Hickson.2004. *Beyond Planning Strategies for Successfully Implementing Strategies Decisions*. Long Range Planning.
- McClelland, David C.1961. *Achievemant Motive*. New York: Holt, Richard & Winston, Inc.
- Nawawi, Hadari dan Martini. 1993. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta : UGM Press.
- Newstrom, John W. 2007. *Organizational Behavior & Human Behavior at Work*. New York ; Mc Graw Hill.
- Pidarta, Made.1997. *Landasan Kependidikan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Purwanto. 2002. *Profesionalisme Guru : Edisi No.10/VI/Teknodik/Oktober/2002*.
- Schein, Edgar H. 1995. *Coming to New Awareness of Organizational Culture* (Winter: Sloan Management Review).
- Stinnet, T.M. 1986. *Profesional Problem at Teacher*. New York: The Macmillan Company.
- Sudjana, 1982. *Metode Statistika*. Bandung: Transito.
- Suwarna. 2004. "Guru Profesional, Variabel Investasi di Era Otonomi". *Kedaulatan Rakyat*, 22

