

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

Bagian ini memaparkan teori-teori serta pustaka yang dipakai pada waktu penelitian. Teori-teori ini diambil dari buku literatur, koran, dan dari internet. Teori yang dibahas meliputi teori tentang motivasi berprestasi, kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan budaya organisasi.

2.1 Pengertian Motivasi Berprestasi

Tiga kebutuhan manusia yang memotivasi gairah bekerja menurut Mc.Clelland dalam Danim dan Suparno (2005 :3) yaitu : kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*) Kebutuhan akan afiliasi (*Need for affiliation*)/Keanggotaan Kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement*). Motivasi berprestasi pertama kali diperkenalkan oleh Murray dalam Martaniah (1998:45) yang diistilahkan dengan *need for achievement* dan dipopulerkan oleh Mc. Clelland dengan sebutan “*n-ach*”, yang beranggapan bahwa motif berprestasi merupakan virus mental sebab merupakan pikiran yang berhubungan dengan cara melakukan kegiatan dengan lebih baik daripada cara yang pernah dilakukan sebelumnya. Jika sudah terjangkit virus ini mengakibatkan perilaku individu menjadi lebih aktif dan individu menjadi lebih giat dalam melakukan kegiatan untuk mencapai prestasi yang lebih baik dari sebelumnya.

Individu yang menunjukkan motivasi berprestasi menurut Mc.Clelland adalah mereka yang *task oriented* dan siap menerima tugas-tugas yang menantang dan kerap mengevaluasi tugas-tugasnya dengan beberapa cara, yaitu membandingkan dengan hasil kerja orang lain atau dengan standard tertentu (Mc.Clelland, dalam Danim dan Suparno, 2005 :31). Selain itu McClelland juga mengartikan motivasi berprestasi sebagai *standard of excellence* yaitu kecenderungan individu untuk mencapai prestasi secara optimal dalam Danim dan Suparno (2005: 3). Selanjutnya menurut Haditono dalam Kumalasari (2006:68), motivasi berprestasi adalah kecenderungan untuk meraih prestasi dalam hubungan dengan nilai standar keunggulan. Motivasi berprestasi ini membuat prestasi sebagai sasaran itu sendiri. Individu yang dimotivasi untuk prestasi tidak menolak penghargaan itu, tidak sungguh-sungguh merasa senang jika dalam persaingan yang berat ia berhasil memenangkannya dengan jerih payah setelah mencapai standar yang ditentukan. Individu yang mempunyai dorongan berprestasi tinggi umumnya suka menciptakan risiko yang lunak yang bisa memerlukan cukup banyak kekaguman dan harapan akan hasil yang berharga, keterampilan dan ketetapan hatinya yang menunjukkan suatu kemungkinan yang masuk akal daripada hasil yang dicapai dari keuntungan semata. Jika memulai suatu pekerjaan, individu yang mempunyai dorongan prestasi tinggi ingin mengetahui bagaimana pekerjaannya, ia lebih menyukai aktivitas yang memberikan umpan balik yang cepat dan tepat. Menurut Herman (Linda, 2004:101) motivasi berprestasi ini sangat penting dalam kehidupan sehari-hari, karena motivasi berprestasi akan mendorong seseorang untuk

mengatasi tantangan atau rintangan dan memecahkan masalah seseorang, bersaing secara sehat, serta akan berpengaruh pada prestasi kerja seseorang. Atkinson (Martaniah, 1998:89) mengatakan bahwa motivasi berprestasi dalam perilaku individu mengandung dua kecenderungan perilaku, yaitu : individu yang cenderung mengejar atau mendekati kesuksesan dan individu yang berusaha untuk menghindari kegagalan.

a. Ciri-Ciri Individu yang Memiliki Motivasi Berprestasi

Menurut Mc. Clelland dalam Danim dan Suparno (2005 :3) ciri-ciri individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi adalah:

1. Menyukai Tugas yang Memiliki Taraf Kesulitan Sedang/Menengah.

Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi lebih menyukai tugas yang memiliki taraf kesukaran sedang namun menjanjikan kesuksesan. Rohwer dalam Robbins (2001:92) mengatakan bahwa seseorang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan berusaha mencoba setiap tugas yang menantang dan sulit tetapi mampu untuk diselesaikan, sedangkan orang yang tidak memiliki motivasi berprestasi tinggi akan enggan melakukannya. Robbins (2001:92) menambahkan bahwa orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi menyukai tugas-tugas yang menantang serta berani mengambil risiko yang diperhitungkan (*calculated risk*) untuk mencapai suatu sasaran yang telah ditentukan. Spence dalam Morgan, (1986:73) menambahkan, mereka yang memiliki motivasi

berprestasi tinggi memiliki *task oriented* dan selalu mempersiapkan diri terhadap tugas-tugas yang menantang.

2. Suka Menerima Umpan Balik (Suka Membandingkan Kinerja dengan Orang Lain)

Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi mengharapkan umpan balik dengan cara membandingkan performansinya dengan orang lain atau suatu standardisasi tertentu dalam Danim dan Suparno (2004 :32). Penetapan standard keberhasilan merupakan motif ekstrinsik yang bukan dari dalam dirinya, namun ditetapkan dari orang lain. Seseorang terdorong untuk berusaha mencapai standard yang ditetapkan oleh orang lain karena takut kalah dari orang lain (Rohwer dalam Robbins, 2001:94).

Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi kerap mengharapkan umpan balik dan membandingkan hasil kerjanya dengan hasil kerja orang lain dengan suatu ukuran keunggulan yaitu perbandingan dengan prestasi orang lain atau standard tertentu (Mc dalam Danim dan Suparno, 2004 :32).

3. Tekun dan Gigih terhadap Tugas yang Berkaitan dengan Kemajuannya.

Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan memiliki kinerja yang baik, aktif berproduktivitas, serta tekun dalam bekerja. Dengan adanya motivasi berprestasi karyawan akan memiliki sifat-sifat seperti selalu berusaha mencapai prestasi sebaik baiknya

dengan selalu tekun dalam menjalankan tugas (Martaniah, 1998:89).

Atkinson (Linda, 2004:124) mengatakan bahwa seseorang yang memiliki motivasi berprestasi adalah sebagai berikut :

1. *Free Choise*, adalah bahwa individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi menyukai aktivitas-aktivitas atas keberhasilannya sehingga selalu berusaha untuk meningkatkan segala kemungkinan untuk berprestasi oleh karena kemampuan pengalaman keberhasilannya yang lebih banyak sehingga kendati mengalami kegagalan masih tetap tersirat untuk berhasil.
2. *Persistence Behaviour*, adalah suatu anggapan individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi menganggap bahwa kegagalan adalah sebagai akibat kurangnya usaha, oleh sebab itu harapan dan usaha untuk berhasil selalu tinggi.
3. *Intensity of performance*, adalah suatu intensitas dalam penampilan kerja, artinya individu yang motivasi berprestasinya tinggi selalu berpenampilan suka kerja keras dibandingkan seseorang yang motivasi berprestasinya rendah.
4. *Risk preference*, adalah suatu pertimbangan memilih risiko yang sedang artinya tidak mudah dan tidak juga sukar.

Menurut Herman dalam Martaniah (1998:55) ciri-ciri yang menonjol untuk memilih motivasi berprestasi berprestasi tinggi antara lain :

1. Mempunyai inspirasi yang tingkatannya sedang, hal ini terjadi karena individu tersebut memiliki keinginan untuk berprestasi tinggi sehingga individu tersebut tidak ingin melakukan sesuatu yang berbeda di luar jangkauannya atau tidak ingin membuang waktu yang banyak untuk mengerjakan sesuatu di luar kemampuan dirinya.
2. Memiliki tugas yang memiliki risiko yang sedang daripada yang tinggi.
3. Perspektif waktunya berorientasi ke depan.
4. Mempunyai keuletan dalam melakukan tugas yang belum selesai.
5. Mempunyai dorongan untuk melakukan tugas yang belum selesai.
6. Memiliki pasangan kerja atas dasar kemampuannya.
7. Usaha yang dilakukannya sangat menonjol.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi mempunyai ciri-ciri antara lain, memiliki rasa percaya diri yang besar, berorientasi ke masa depan, suka pada tugas yang memiliki tingkat kesulitan sedang, tidak membuang-buang waktu, memilih teman yang berkemampuan baik dan tangguh dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Heckhausen (Monks dan Haditono, 1999:77) mengatakan bahwa individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi dan motivasi berprestasi rendah memiliki perbedaan. Adapun ciri-ciri individu yang motivasi berprestasi rendah adalah :

1. Orientasi pada masa lampau.

2. Memiliki tugas yang sukar dan tidak sesuai dengan kemampuannya.
3. Tidak mempunyai kepercayaan dalam menghadapi tugas, adanya rasa pesimis yang dimiliki.
4. Menganggap keberhasilan suatu nasib mujur.
5. Cenderung mengambil pekerjaan tingkat risiko lemah, sehingga keberhasilan akan mudah dicapai.
6. Suka bermalas-malasan serta melakukan dengan cara yang baru.
7. Tidak menyenangi pekerjaan yang menuntut tanggung jawab dan merasa puas sebatas prestasi yang dicapai.
8. Tidak mencari umpan balik dari perbuatannya jika melakukan pekerjaan yang tidak diinginkan.

Atkinson (Linda, 2004:121) mengatakan bahwa ciri-ciri individu yang tidak memiliki motivasi berprestasi antara lain :

1. Individu termotivasi oleh ketakutan akan kegagalan.
2. Lebih senang menghindari kegagalan.
3. Senang melakukan tugas-tugas yang mempunyai taraf-taraf kesulitan yang rendah.
4. Individu senang menghindari kegagalan dan akan menunjukkan *performance* terbaik pada tugas-tugas dengan kesulitan yang rendah.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa individu yang memiliki motivasi berprestasi rendah memiliki ciri-ciri antara lain, bersikap pesimis, orientasi pada masa lampau, menganggap keberhasilan sebagai nasib mujur, menghindari kegagalan, suka memakai cara yang lama, tidak menyenangi pekerjaan pekerjaan yang menuntut tanggung jawab serta tidak berusaha untuk mencari umpan balik dari pekerjaannya.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Berprestasi

Banyak faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi pada seseorang. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah :

1. Kemampuan Intelektual

Menurut Gebhart dan Hoyt (Linda, 2004:123) dengan kelompok kemampuan intelektual yang tinggi ternyata menonjol dalam *achievement, exhibition, autonomy* dan *dominance*, sedangkan dengan kelompok kemampuan intelektual rendah ternyata menonjol dalam *order, abasement*, dan *nurturance*.

2. Tingkat Pendidikan Orang tua

Sadli (Linda, 2004:123) menyatakan cara ibu mengasuh anak dapat menimbulkan motivasi berprestasi yang tinggi dan juga dipengaruhi oleh tingkat pendidikan karena ibu yang berpendidikan tinggi akan mempunyai aspirasi dan motivasi untuk mendorong anak agar berprestasi setinggi-tingginya.

3. Jenis Kelamin

Adi Subroto, Watson, Lingren, Martaniah (Linda, 2004:123) menemukan adanya perbedaan motivasi berprestasi antara pria dan wanita, pria mempunyai motivasi berprestasi yang lebih tinggi daripada wanita.

4. Pola Asuh

Dari penelitian didapat bahwa motivasi berprestasi terbentuk sejak masa kanak-kanak dan dipengaruhi oleh cara ibu mengasuh anaknya Suroso dalam (Linda, 2004:123).

Selain itu hal-hal yang dapat mempengaruhi motivasi berprestasi adalah:

1. Pendidikan

Soemanto dan Setianingsih (Linda, 2004) mengatakan bahwa pendidikan adalah pengalaman yang memberikan pengertian perubahan terhadap suatu objek yang menyebabkan berkembangnya kecakapan seseorang dalam membentuk sikap tingkahlakunya. Pendidikan formal seperti TK,SD sederajat,SLTA sederajat dan perguruan tinggi. Sedangkan pendidikanin formal diperoleh dalam keluarga dan kehidupan berkelompok. Semakin tinggi tingkat pendidikan yang dicapai maka akan semakin besar juga untuk menerima pandangan dan wawasan baru.

2. Lama Kerja

Menurut Ranupandojo (Linda, 2004:124), lama kerja adalah banyaknya waktu yang menyatakan bahwa seseorang telah menjadi karyawan pada suatu perusahaan dan faktor penting yang dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan sehingga dapat menguasai pekerjaan dengan lebih baik.

3. Lingkungan

Tantangan yang ada dalam suatu lingkungan akan menentukan tinggi rendahnya dorongan berprestasi individu. Seandainya tantangan yang ada dalam lingkungan itu sedang-sedang saja maka motivasi berprestasi individu tersebut akan tinggi. Namun jika tantangan itu terlalu besar atau terlalu kecil maka motivasi berprestasinya akan berkurang Mc. Clelland dalam Linda (2004:125).

4. Keluarga

Cara mengasuh anak dan pelatihan yang diberikan kepada anak-anak untuk dapat berdiri di atas kaki mereka sendiri (mandiri) serta agar dapat menguasai keterampilan atau keahlian tertentu dalam usia dini dan tidak ada penolakan dalam diri anak. Orang tua yang memiliki standar kualitas tinggi menganjurkan anak-anaknya akan meningkatkan motivasi berprestasi yang tinggi pada anak (Mc Clelland dalam Linda, 2004:125).

5. Pengaruh yang Berasal dari Dalam Diri Individu

Menurut Harisson (Linda, 2004:126), yaitu ada kemampuan dalam mempersiapkan diri secara bersungguh-seungguh untuk bekerja juga bersedia menerima dan mencoba pekerjaan untuk memperoleh pengalaman kerja. Menghindari dari pola pemuasan kesukaran untuk mencapai keberhasilan dalam mencapai tujuan yang mengandung arti bersedia berkorban untuk mencapai tujuan. Motivasi berprestasi yang terjadi pada masa anak-anak tidak hanya ditentukan oleh orang tua saja, tetapi juga dapat berubah karena proses pendidikan, latihan-latihan dan adanya faktor kematangan dan proses belajar pada masa selanjutnya Mc. Clelland dalam Martaniah (1998:79).

Motivasi berprestasi merupakan suatu hal yang dipelajari, oleh karena itu pembentukannya sangat ditentukan oleh faktor lingkungan terutama keluarga sebagai lingkungan terdekat. Selain itu karena terbentuk dari lingkungan maka kebutuhan berprestasi bisa berubah sejalan dengan perkembangan yang dialami individu yaitu melalui latihan, pendidikan, kematangan dan proses belajar. Locke (Kumalasari, 2006:120) menjelaskan bahwa pengalaman atau kematangan, wawasan diri dan usia individu berpengaruh terhadap motivasi berprestasi individu. Kemudian Mc. Clelland dalam Martaniah (1998:79) yang mengemukakan bahwa ada enam aspek motivasi berprestasi pada diri individu, yaitu :

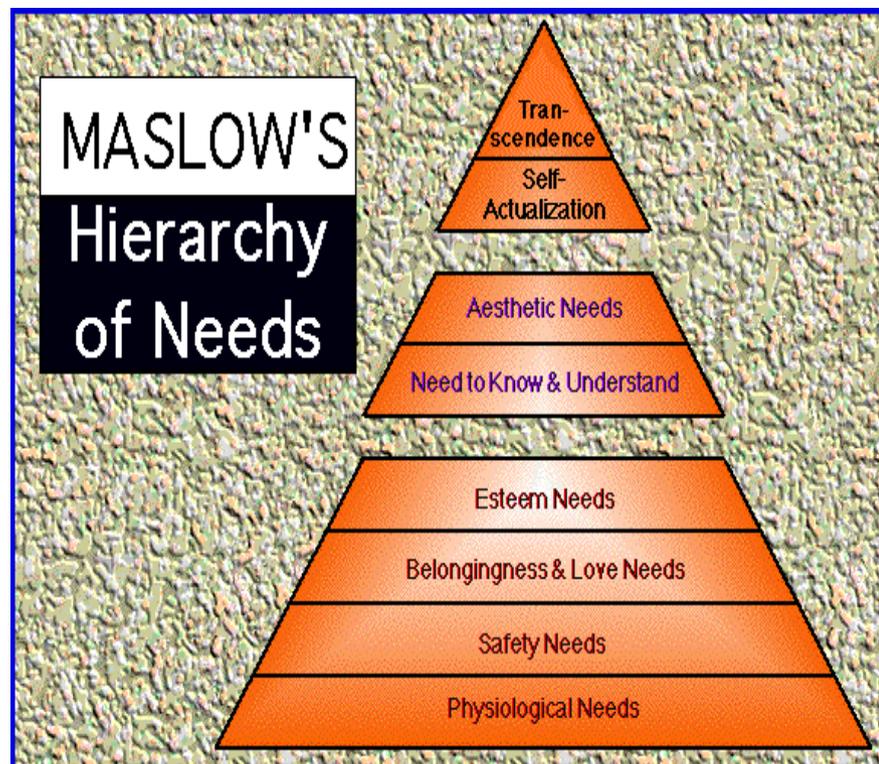
1. Bertanggung jawab dan kurang suka mendapat bantuan orang lain.
2. Mencapai prestasi dengan sebaik-baiknya.
3. Ingin hasil yang konkrit dari usahanya.
4. Memperhitungkan kemampuan diri dengan risiko sedang.
5. Tidak senang membuang-buang waktu serta gigih.
6. Memiliki antisipasi yang berorientasi kedepan.

Teori Hieraki Kebutuhan Maslow, Teori ini pada mulanya dipengaruhi oleh Abraham Maslow pada tahun 1954. Ia menyatakan bahwa manusia mempunyai berbagai keperluan dan mencoba mendorong untuk bergerak memenuhi keperluan tersebut. Keperluan itu diwujudkan dalam beberapa tahap kepentingan. Setiap manusia mempunyai keperluan untuk memenuhi kepuasan diri dan bergerak memenuhi keperluan tersebut. Lima hieraki keperluan mengikuti Maslow dalam Kumalasari (2006:98) adalah kebutuhan:

1. Faali (fisiologis): antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks dan kebutuhan ragawi lain.
2. Keamanan: antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik emosional.
3. Sosial: mencakup kasih sayang, sara dimiliki, diterima dengan baik persahabatan.
4. Penghargaan: mencakup fakta rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi dan prestasi; dan faktor hormat eksternal seperti status pengakuan dan perhatian.

5. Aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi; mencakup pertumbuhan, mencapai potensinya dan pemenuhan diri.

Berikut Kerucut yang digambarkan oleh Maslow:



Gambar 2.1 Teori Motivasi Menurut Maslow

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi adalah kecenderungan untuk mencapai prestasi secara optimal. Indikatornya adalah (1) bertanggung jawab dan kurang suka mendapat bantuan dari orang lain. (2) Mencapai prestasi dengan sebaik-baiknya. (3) Memperhitungkan kemampuan diri dengan risiko yang sedang, ingin hasil yang konkrit dari usahanya. (4) Tidak senang membuang-buang waktu serta memiliki antisipasi yang berorientasi ke depan.

2.2 Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata memimpin mengandung makna sebagai suatu kemampuan untuk menggerakkan semua sumber yang ada pada suatu organisasi sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Wahjosumidjo, dalam praktek organisasi, kata “memimpin” mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya (Wahjosumidjo, 2010 : 82).

Banyak ahli yang memberikan definisi kepemimpinan menurut pandangan pribadi mereka, serta aspek-aspek fenomena dari kepentingan yang paling baik bagi pakar yang bersangkutan. Yulk mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh (Yulk, 1989 :3).

Sementara itu, Terry mendefinisikan “Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela” (Hersey dan Blanchard, 2002:98), kepemimpinan sebagai kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi, dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil

keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan (Nawawi, 2003:20). Soekarto (1984:7) memberikan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntut, menggunakan dan kalau perlu memaksa orang lain agar menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian tujuan-tujuan tertentu. Sutarto (1995:23-24) merangkum berbagai definisi kepemimpinan menurut pendapat para ahli, sebagai berikut :

1) Aktivitas mempengaruhi (Teard), 2) Kemampuan Mengajar (Ronter dan Devis), 3) Kemampuan mengarahkan (Reuter), 4) Kemampuan menciptakan (Freeman dan Taylor), 5) Proses mempengaruhi (Stogdil, Tosi, Scoot, Chung, Megginson, Sharma, Hersey, Blanchard, Hallander), 6) Usaha Mengarahkan (Haiman)

Kepemimpinan adalah suatu usaha mempengaruhi orang antar perseorangan (interpersonal), lewat proses komunikasi, untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan (Gibson, Ivancevich, Donnely, 1997:264). Definisi tersebut mengandung arti bahwa (1) kepemimpinan mencakup penggunaan pengaruh dan semua hubungan antar perseorangan, (2) pentingnya komunikasi dalam kepemimpinan, (3) memusatkan perhatian pada pencapaian tujuan.

Dari sekian banyak definisi kepemimpinan yang berbeda-beda pada dasarnya mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum seperti: (1) di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih, (2) di dalam melibatkan proses mempengaruhi,

dimana pengaruh yang sengaja (intentional influence) digunakan oleh pemimpin terhadap bawahan. Di samping kesamaan asumsi terdapat juga perbedaan yang bersifat umum pula seperti: (1) siapa yang mempergunakan pengaruh, (2) tujuan dari pada usaha untuk mempengaruhi dan (3) cara pengaruh itu dipergunakan.

Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan. Menurut Wirawan, (2002:135) “mempengaruhi” adalah proses dimana orang yang mempengaruhi berusaha merubah sikap, perilaku, nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, pikiran, dan tujuan orang yang dipengaruhi secara sistematis.

Bertolak dari pengertian kepemimpinan, terdapat tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu unsur manusia, sarana, dan tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan, kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalamannya dalam praktek selama menjadi

pemimpin. Namun secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan kepemimpinannya menurut caranya sendiri, dan cara-cara yang digunakan itu merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar kepemimpinannya.

b. Pengertian Kepala Sekolah

Sekolah sebagai pendidikan formal bertujuan membentuk manusia yang berkepribadian, dalam mengembangkan intelektual peserta didik dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan perannya sangat penting untuk membantu guru dan muridnya melaksanakan tugas dan pembelajaran. Terkait dengan pernyataan tersebut, menurut Undang Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 mengatakan "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 ketrampilan yang diperlukan dirinya masyarakat, bangsa dan negara".

Dalam dunia pendidikan kepemimpinan dapat diartikan sebagai usaha kepala sekolah dalam memimpin, mempengaruhi, dan memberikan bimbingan kepada para personil pendidikan sebagai bawahan agar

tujuan pendidikan dan pengajaran dapat tercapai melalui serangkaian kegiatan yang telah ditetapkan (Anwar, 2003:70).

Fungsi kepemimpinan pendidikan menunjuk kepada berbagai aktivitas atau tindakan yang dilakukan kepala sekolah sebagai pemimpin berupaya menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa dan anggota masyarakat agar berbuat sesuatu guna melaksanakan program-program pendidikan di sekolah. Lebih lanjut Anwar (2003:70) mengatakan bahwa untuk mencapai tujuan kepemimpinan pendidikan di sekolah pada intinya kepemimpinan pendidikan memiliki tiga fungsi yaitu :

1. Membantu kelompok merumuskan tujuan pendidikan yang akan dicapai sebagai untuk menentukan kegiatan yang akan dilakukan.
2. Menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa dan anggota masyarakat untuk mensukseskan program pendidikan di sekolah.
3. Menciptakan sekolah sebagai suatu lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis dan nyaman, sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan produktivitas tinggi dan memperoleh kepuasan dalam bekerja.

Kemampuan pemimpin mempengaruhi orang lain melalui kelebihan yang dimilikinya baik yang berkaitan dengan sifat kepribadian, maupun dengan keluasan pengetahuan dan pengalamannya yang mendapat pengakuan dari orang-orang yang dipimpin. Menurut Lozetto sekolah yang efektif tercipta karena kepemimpinan yang telah diterapkan

sekolah diarahkan pada proses pemberdayaan guru sehingga kinerja guru lebih berdasarkan pada prinsip dan konsep bersama bukan karena instruksi dari pimpinan.

Kepala sekolah harus memahami bahwa sekolah sebagai suatu sistem organik sehingga sebagai pemimpin (leader), kepala sekolah harus lebih mampu mengarahkan dari pada mendorong atau memaksa, lebih bersandar pada kerjasama dalam menjalankan tugas dibandingkan pada kekuasaan, menanamkan kepercayaan pada diri guru dan staf administrasi bukannya menciptakan rasa takut, menunjukkan bagaimana cara melakukan sesuatu bukan bagaimana ia tahu sesuatu, mengembangkan suasana kerja yang menyenangkan bukan yang membosankan, senantiasa berusaha memperbaiki kesalahan yang ada daripada menyalahkan kesalahan pada orang lain, bekerja dengan kesungguhan.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah agar efektif dalam membina hubungan baik dengan orang-orang yang dipimpinnya yaitu bagaimana kepala sekolah memberi contoh, mengutamakan kualitas, bekerja dengan dasar hubungan kemanusiaan yang baik, memahami masyarakat sekitarnya, memiliki sikap mental yang baik, berkepentingan dengan staf dan sekolah, melakukan kompromi untuk mencapai kesepakatan. Mempertahankan stabilitas, mampu mengatasi stress, menciptakan struktur agar pembagian kerja dapat dilaksanakan, mentolerir adanya

kesalahan, tidak menciptakan konflik pribadi, memimpin melalui pendekatan positif, tidak mendahului orang-orang yang dipimpinnya, mudah dihubungi orang lain, memiliki keluarga yang serasi (Atmodiwirio dan Totosiswanto, 1991:73).

Oleh karena itu dalam persepsi guru, seorang kepala sekolah harus memiliki karakteristik sebagai kepala keluarga di sekolah. Sifat-sifat atau karakteristik seorang kepala sekolah sebagai kepala keluarga di sekolah yaitu:

1. Memiliki integritas, yaitu bersikap tegas dan jujur, baik yang tercermindari sifat-sifat pribadinya maupun dalam pelaksanaan prinsip-prinsip moralnya;
2. Adil, yaitu harus bersikap adil terhadap kebenaran dan tidak ada perbedaan perlakuan kepada siapapun;
3. Berkemampuan, yaitu mampu melaksanakan tugasnya dan mampu melaksanakan hubungan kemanusiaan dengan baik
4. Reliabilitas, yaitu memiliki kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam melaksanakan komitmennya.

c. Kualitas Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah pimpinan (*leader*) tertinggi di sekolah. Pada sekolah yang menerapkan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyelaraskan semua sumber

daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang berkualitas agar mampu mengambil keputusan dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah. Sejalan dengan hal tersebut Wahjosumidjo (2010:110) menegaskan bahwa : “ Kepemimpinan pendidikan mengacu pada kualitas tertentu yang harus dimiliki kepala sekolah untuk dapat mengemban tanggung jawabnya secara berhasil.” Kualitas yang dimaksud antara lain; (a) kepala sekolah harus tahu persis apa yang ingin dicapainya (visi) dan bagaimana mencapainya (misi). (b) kepala sekolah harus memiliki sejumlah kompetensi untuk melaksanakan misi guna mewujudkan visi itu. (c) kepala sekolah harus memiliki karakter tertentu yang menunjukkan integritasnya. Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator* (EMASLIM) (Mulyasa, 2006 : 98).

Kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas paling tidak harus memiliki kepribadian yang kuat, memahami tujuan dengan baik, memiliki pengetahuan yang luas dan memiliki ketrampilan profesional yang terkait dengan bidang tugasnya. Kepribadian yang kuat dapat

dilihat dari sifat-sifat seperti, keberanian, kejujuran, semangat, kepekaan sosial dan sebagainya.

Wahjosumidjo (2010:110), menegaskan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin yang baik adalah seorang kepala sekolah yang memiliki karakter atau ciri-ciri khusus yang mencakup: kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan professional, diklat dan ketrampilan professional, pengetahuan administrasi dan pengawasan.

Sedangkan Mulyasa (2006:115) menjelaskan bahwa kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisa dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.

d. Pendekatan Studi Kepemimpinan

Masalah yang utama dalam kepemimpinan menurut Fiedler dan Charmer (1974: 29-30) yaitu: “(1) bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin, (2) bagaimana para pemimpin itu berperilaku, dan (3) apa yang membuat pemimpin itu berhasil. Untuk memberikan pemecahan persoalan yang terkandung di dalam ketiga permasalahan tersebut ada beberapa pendekatan studi kepemimpinan yaitu pendekatan pengaruh kewibawaan, sifat, perilaku dan situasional”. Berikut uraian ke empat macam pendekatan tersebut :

1. Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*)

Pendekatan ini memandang bahwa pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mempunyai sejumlah kewibawaan yang menekankan proses saling mempengaruhi, sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahan.

French dan Raven dalam Wahjosumidjo (2010:31) mengemukakan “Bahwa berdasarkan hasil penelitian terdapat pengelompokan sumber kewibawaan tersebut, yaitu: (1) Legitimate power: artinya bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk mematuhi, (2) Coersive power yaitu bawahan mengerjakan sesuatu agar terhindar dari hukuman pemimpin, (3) Reward power yaitu bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan dari pemimpin, (4) Referent power yaitu bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, bawahan merasa kagum atau membutuhkan untuk menerima restu pemimpin, dan mau berperilaku pula seperti pemimpin, dan (5) Expert power yaitu bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan”.

Kewibawaan merupakan keunggulan, kelebihan atau pengaruh yang dimiliki oleh kepala sekolah. Kewibawaan kepala sekolah dapat mempengaruhi bawahan, bahkan menggerakkan, memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai

tujuan sekolah sesuai dengan keinginan kepala sekolah. Berdasarkan pendekatan pengaruh kewibawaan, seorang kepala sekolah dimungkinkan untuk menggunakan pengaruh yang dimilikinya dalam membina, memberdayakan, dan memberi teladan terhadap guru sebagai bawahan. Legitimate dan coercive power memungkinkan kepala sekolah dapat melakukan pembinaan terhadap guru, sebab dengan kekuasaan dalam memerintah dan memberi hukuman, pembinaan terhadap guru akan lebih mudah dilakukan. Sementara itu dengan reward power memungkinkan kepala sekolah memberdayakan guru secara optimal, sebab penghargaan yang layak dari kepala sekolah merupakan motivasi berharga bagi guru untuk menampilkan performan terbaiknya. Selanjutnya dengan referent dan expert power, keahlian dan perilaku kepala sekolah yang diimplementasikan dalam bentuk rutinitas kerja, diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja para guru.

2. Pendekatan sifat (*the trait approach*)

Pendekatan ini menekankan ciri-ciri individual pemimpin yang efektif. Kebanyakan dirancang untuk mengidentifikasi ciri khas yang bersifat intelektual, emosional, fisik, dan ciri khas personal lain dari pemimpin yang berhasil. Keberhasilan pemimpin

dipandang karena daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin, seperti tidak kenal lelah, intuisi yang tajam, wawasan masa depan yang luas, dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik.

Stogdill, mengemukakan bahwa seseorang tidak menjadi pemimpin karena memiliki suatu kombinasi sifat-sifat kepribadian, tapi pola sifat-sifat pribadi pemimpin itu mesti menunjukkan hubungan tertentu dengan sifat, kegiatan, dan tujuan dari pada pengikutnya. (Sutisana, 1985:258).

Keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh keterampilan (skill) pribadi pemimpin. Hal ini sejalan dengan pendapat Yukl (1989:34) yang menyatakan bahwa sifat-sifat pribadi dan keterampilan seseorang pimpinan berperan dalam keberhasilan seorang pemimpin.

3. Pendekatan perilaku (*the behavior approach*)

Pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari dalam hal bagaimana cara memberi perintah, membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara memberi semangat kerja, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, dan cara mengambil keputusan (Purwanto, 2007:32).

Perilaku seorang pemimpin yang efektif menurut pendekatan perilaku pemimpin yaitu kepemimpinan memiliki paling tidak dua dimensi yang lebih kompleks dibanding teori pendahulunya yaitu genetik dan trait (sifat), Gaya kepemimpinan lebih fleksibel; yang dapat dipelajari, pemimpin dapat mengganti atau memodifikasi orientasi tugas atau pada manusianya sesuai kebutuhan, efektivitas kepemimpinan tergantung pada kebutuhan dan situasi yang dihadapi.

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati yang dilakukan pemimpin dari sifat pribadi atau kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu pendekatan perilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang ke dalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi.

4. Pendekatan situasional (*situational approach*)

Pendekatan situasional mengasumsikan bahwa kepemimpinan yang efektif tergantung dari situasi yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan dari penyesuaian antara kepribadian, tugas, kekuasaan, sikap dan persepsi (Gibson, Ivancevich, Donnely, 1997:285). Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap

organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.

Pendekatan situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, tetapi membantu pula cara pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi. Peranan pemimpin harus dipertimbangkan dalam hubungan dengan situasi dimana peranan itu dilaksanakan. Pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pimpinan, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut (Yukl, 1989:38).

Dengan demikian kualitas kepemimpinan kepala sekolah adalah mutu kepemimpinan yang dapat dijabarkan melalui aspek-aspek berikut:

1. Kepribadian kepala sekolah

Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat: (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil risiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan. Kepribadian yang kuat mengindikasikan adanya kepemimpinan yang berkualitas.

2. Pemahaman terhadap visi dan misi

Sedangkan pemahaman terhadap tujuan dapat dilihat dari kesesuaian kemampuan konsep dengan aksi dan sasaran-sasaran yang ditetapkan. Pemahaman yang baik akan tujuan lembaga yang dipimpinnya merupakan bekal utama kepala sekolah dalam menentukan strategi serta upaya mempengaruhi, mengarahkan, menggerakkan, dan membimbing para guru dan staf, siswa dan pihak lain untuk melakukan tugas dan kewajiban mengarah pada tujuan yang ditetapkan. Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dalam kemampuannya untuk mengembangkan visi sekolah, mengembangkan misi sekolah, serta melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi sekolah.

3. Pengetahuan (*Knowledge*)

Kepala sekolah juga harus memiliki pengetahuan yang luas, agar persoalan-persoalan yang muncul dapat dihadapi dengan arif dan bijaksana. Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan memahami kondisi tenaga kependidikan baik guru maupun non guru, memahami kondisi peserta didik, memahami karakteristik peserta didik, menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, menerima masukan dan saran-saran serta kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.

4. Keterampilan Mengambil Keputusan

Kualitas kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat dari kecerdasan, kreativitas, serta kearifan kepala sekolah dalam

menemukan solusi terhadap setiap persoalan yang dihadapinya. Kemampuan ini dapat terbangun dari pengalaman dan luasnya pengetahuan kepala sekolah. Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuan dalam mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, dan mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.

5. Kemampuan Berkomunikasi

Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk : berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan disekolah, menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, berkomunikasi secara lisan dengan orang tua siswa dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah.

Pada uraian di atas telah dijelaskan bahwa kualitas kepemimpinan dapat dilihat dari aspek-aspek kepribadian, kemampuan konsep, dan kemampuan skillnya. Kaitannya dengan kualitas kepemimpinan kepala sekolah, Burhanuddin (1994 : 78), menegaskan bahwa : di bidang kekepalasekolahan, kualitas kepemimpinan yang penting dapat diklasifikasikan menjadi empat kategori pokok yang saling berhubungan dan interdependen, yakni 1) personality, 2) pusposes, 3) knowledge, 4) professional skills.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, disimpulkan kepemimpinan kepala sekolah adalah usaha kepala sekolah menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina,

memberikan teladan, memberikan dorongan, dan memberikan bantuan. Indikatornya adalah (1) Kepribadian yang kuat mengindikasikan adanya kepemimpinan yang berkualitas, (2) pemahaman terhadap visi dan misi: tujuan dapat dilihat dari kesesuaian kemampuan konsep dengan aksi dan sasaran-sasaran yang ditetapkan, (3) knowledge: pengetahuan yang luas yaitu memahami kondisi tenaga kependidikan baik guru maupun non guru, memahami kondisi peserta didik, memahami karakteristik peserta didik, menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, menerima masukan dan saran-saran serta kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya, (4) Ketrampilan mengambil keputusan: kecerdasan, kreatifitas, serta kearifan kepala sekolah dalam menemukan solusi terhadap setiap persoalan yang dihadapinya, dan (5) Kemampuan berkomunikasi: Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk : berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan disekolah, menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, berkomunikasi secara lisan dengan orang tua siswa dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah

2.3 Pengertian Iklim Sekolah

Owens (1991) menyatakan bahwa "*organizational climate is the study of perceptions that individuals have of various aspects of the environment in the organization*". Dengan demikian pengkajian iklim organisasi dapat

dilakukan dengan menggali data dari persepsi individu yang ada dalam organisasi. Lain halnya dengan Taguri dan Litiwin (1968); Iklim organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi perilakunya, dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi. Dengan pengertian ini Miner (1988) menyarkan aspek-aspek definisi iklim organisasi sebagai berikut: (1) iklim organisasi berkaitan dengan unit yang besar yang mengandung cara karakteristik tertentu, (2) iklim organisasi lebih mendeskripsikan suatu organisasi lebih mendeskripsikan suatu unit organisasi daripada menilainya, (3) iklim organisasi berasal dari praktek organisasi, dan (4) iklim organisasi mempengaruhi perilaku dan sikap anggota.

Ada beberapa ahli yang mendefinisikan iklim sekolah. Definisi iklim sekolah tidak luput dari pengertian iklim itu sendiri. Iklim menurut Hoy dan Miskell (dalam Hadiyanto 2004:153) merupakan kualitas dari lingkungan yang terus menerus dialami oleh guru-guru, mempengaruhi tingkah laku dan berdasar pada persepsi kolektif tingkah laku mereka, menyebutkan bahwa iklim sekolah adalah produk akhir dari interaksi antar kelompok peserta didik di sekolah, guru-guru dan para pegawai tata usaha (*administrator*) yang bekerja untuk mencapai keseimbangan antara dimensi organisasi (sekolah) dengan dimensi individu. Hampir senada dengan pendapat di atas, adalah pendapat Sergiovanni dan Startt (1998) yang menyatakan bahwa iklim sekolah merupakan karakteristik yang ada, yang menggambarkan ciri-ciri psikologis dari suatu sekolah tertentu, yang

membedakan suatu sekolah dari sekolah yang lain, mempengaruhi tingkah laku guru dan peserta didik dan merupakan perasaan psikologis yang dimiliki guru dan peserta didik di sekolah tertentu. Sulistiyani dan Rosidah (2003: 77) menyatakan iklim organisasi, yakni lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik-praktik dan kebijakan sumber daya manusia yang diterima oleh anggota organisasi. Semua organisasi yang memiliki iklim yang manusiawi dan partisipatif menerima dan memerlukan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang berbeda dengan iklim yang beriklim otokratik. Apabila iklim organisasi terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan konstruktif. Iklim keterbukaan bagaimanapun juga hanya tercipta jika pegawai mempunyai tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan manajerial. Effendi (dalam Arif Jauhari 2005:4) mengemukakan bahwa iklim organisasi sekolah merupakan persepsi para guru dan personil sekolah lainnya tentang struktur kerja sekolah, gaya kepemimpinan, manajemen, supervisi, dan faktor lingkungan sosial penting lainnya yang tampak pada sikap, kepercayaan, nilai dan motivasi kerjanya. Selanjutnya dijelaskan bahwa persepsi tersebut mempunyai dampak terhadap semangat kerja atau moral kerja para guru dan personil sekolah lainnya yang akhirnya akan mempengaruhi kualitas proses belajar mengajar.

Dari beberapa defnisi tentang iklim sekolah seperti yang telah dijelaskan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah merupakan suatu kondisi, dimana keadaan sekolah dan lingkungannya dalam keadaan yang sangat aman, nyaman, damai dan menyenangkan untuk kegiatan belajar mengajar.

a. Dimensi dan Skala Iklim Sekolah

Dimensi iklim sekolah dikembangkan atas dasar dimensi umum yang dikemukakan oleh Moos dan Arter (dalam Hadiyanto 2004:119), yaitu dimensi hubungan, dimensi pertumbuhan atau perkembangan pribadi, dimensi perubahan dan perbaikan sistem, dan dimensi lingkungan fisik.

1. Dimensi Hubungan

Dimensi hubungan mengukur sejauh mana keterlibatan personalia yang ada di sekolah seperti kepala sekolah, guru dan peserta didik, saling mendukung dan membantu, dan sejauh mana mereka dapat mengekspresikan kemampuan mereka secara bebas dan terbuka. Moos mengatakan bahwa dimensi ini mencakup aspek afektif dari interaksi antara guru dengan guru, dan antara guru dengan personalia sekolah lainnya dengan kepala sekolah. Skala yang termasuk dalam dimensi ini diantaranya adalah dukungan peserta didik, afiliasi, keretakan, keintiman, kedekatan, dan keterlibatan.

2. Dimensi Pertumbuhan atau Perkembangan Pribadi

Pertumbuhan pribadi yang disebut juga dimensi yang berorientasi pada tujuan, membicarakan tujuan utama sekolah dalam mendukung pertumbuhan atau perkembangan pribadi dan motivasi

diri guru untuk tumbuh dan berkembang. Skala-skala iklim sekolah yang dapat dikelompokkan ke dalam dimensi ini diantaranya adalah minat profesional, halangan, kepercayaan, standar prestasi dan orientasi pada tugas.

3. Dimensi Perubahan dan Perbaikan Sistem

Dimensi ini membicarakan sejauh mana iklim sekolah mendukung harapan memperbaiki kontrol dan merespon perubahan. Skala-skala iklim sekolah yang termasuk dalam dimensi ini antara lain adalah kebebasan staf, partisipasi dalam pembuatan keputusan, inovasi, tekanan kerja, kejelasan dan pengawasan.

4. Dimensi Lingkungan Fisik

Dimensi ini membicarakan sejauh mana lingkungan fisik seperti fasilitas Sekolah dapat mendukung harapan pelaksanaan tugas. Skala-skala yang termasuk dalam dimensi ini diantaranya adalah kelengkapan sumber dan kenyamanan lingkungan. Studi tentang keterkaitan antara iklim lembaga kerja dengan tingkah laku seseorang sebenarnya telah dimulai sejak tahun 1935, diantaranya dilakukan oleh Lewin, Fisher, yang dapat dimengerti bahwa lingkungan (sekolah) dapat menyebabkan perubahan tingkah laku anak dan juga guru yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja mereka.

b. Jenis-Jenis Iklim Sekolah

Iklm sekolah yang satu dengan iklim sekolah yang lain berbeda-beda. Banyak faktor yang menentukan perbedaan masing-masing iklim sekolah tersebut, dan keseluruhannya dianggap sebagai kepribadian atau iklim suatu sekolah. Halpin dan Don B. Croft (dalam Burhanuddin, 1990: 272), mengemukakan bahwa iklim-iklim organisasi sekolah itu dapat digolongkan sebagai berikut :

1. Iklim Terbuka

Yaitu suasana yang melukiskan organisasi sekolah penuh semangat dan daya hidup, memberikan kepuasan pada anggota kelompok dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Tindakan-tindakan pimpinan lancar dan serasi, baik dari kelompok maupun pimpinan. Para anggota kelompok mudah memperoleh kepuasan kerja karena dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan baik, sementara kebutuhan-kebutuhan pribadi terpenuhi. Ciri-ciri iklim organisasi sekolah demikian adalah adanya kewajaran tingkah laku semua orang.

2. Iklim Bebas

Melukiskan suasana organisasi sekolah, dimana tindakan kepemimpinan justru muncul pertama-tama dari kelompok. Pemimpin sedikit melakukan pengawasan, semangat kerja pertama muncul hanya karena untuk memenuhi kepuasan pribadi. Sedangkan kepuasan kerja juga muncul, hanya saja kadarnya kecil sekali. Kepuasan kerja yang dimaksud di sini adalah kepuasan yang ditimbulkan oleh karena kegiatan tertentu dapat diselesaikan.

3. Bercirikan “impersonal” dan sangat mementingkan tugas, sementara kebutuhan anggota organisasi sekolah tidak diperhatikan. Dan adanya anggota kelompok sendiri pada akhirnya hanya memperhatikan tugas-tugas yang pemimpin, sedangkan perhatian yang ditujukannya pada kebutuhan pribadi relatif kecil. Semangat kerja kelompok memang tinggi, namun mencerminkan adanya pengorbanan aspek kebutuhan manusiawi. Ciri khas iklim ini adalah adanya ketidakwajaran tingkah laku karena kelompok hanya mementingkan tugas-tugas.

4. Iklim yang Familier

Adalah suatu iklim yang terlalu bersifat manusiawi dan tidak terkontrol. Para anggota hanya berlomba-lomba untuk memenuhi tuntutan pribadi mereka, namun sangat sedikit perhatian pada penyelesaian tugas dan kontrol sosial yang ada kurang diperhatikan. Sejalan dengan itu, semangat kerja kelompok sebenarnya tidak begitu tinggi, karena kelompok mendapat kepuasan yang sedikit dalam penyelesaian tugas-tugas.

5. Iklim Keayahan

Organisasi sekolah demikian bercirikan adanya penekanan. Organisasi sekolah demikian bercirikan adanya penekanan bagi munculnya kegiatan kepemimpinan dari anggota organisasi. Kepala sekolah biasanya berusaha menekan atau tidak menghargai adanya inisiatif yang muncul dari orang-orang yang dipimpinnya. Kecakapan-kecakapan yang dimiliki kelompok tidak

dimanfaatkannya untuk melengkapi kemampuan kerja kepala sekolah. Sejalan dengan itu banyak tindakan-tindakan kepemimpinan yang dijalankan. Dalam iklim yang demikian pun sedikit kepuasan yang diperoleh bawahan, baik yang bertalian dengan hasil kerja maupun kebutuhan pribadi. Sehingga semangat kerja kelompok organisasi sekolah juga akan rendah.

6. Iklim Tertutup

Para anggota biasanya bersikap acuh tak acuh atau masa bodoh. Organisasi tidak maju, semangat kerja kelompok rendah, karena para anggota disamping tidak memenuhi tuntutan pribadi, juga tidak dapat memperoleh kepuasan dari hasil karya mereka. Tingkah laku anggota dalam iklim organisasi demikian juga tidak wajar, dalam artian kenyataannya organisasi seperti mundur.

Setelah menganalisa beberapa ciri dari masing-masing jenis iklim organisasi sekolah di atas, dapat penulis simpulkan bahwa iklim sekolah yang efektif sebenarnya terdapat pada iklim organisasi yang sifatnya terbukti.

c. **Cara Mengkreasikan Iklim Sekolah**

Iklim organisasi sekolah itu tidak muncul dengan sendirinya. Ia perlu diciptakan dan dibina agar dapat bertahan lama. Untuk menciptakan lingkungan belajar mengajar yang sehat dan produktif menurut Pidarta (1988:178) haruslah ada kesempatan dan kemauan para profesional untuk :

1. Saling memberi informasi, ide, persepsi, dan wawasan.
2. Kerja sama dalam kelompok mereka. Kerja sama itu dapat saling memberi dan menerima tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas mereka sebagai pendidik.
3. Membuat para personalia pendidikan khususnya para pengajar sebagai masyarakat paguyuban di lembaga pendidikan.
4. Mengusahakan agar fungsi kepemimpinan dapat dilakukan secara bergantian, sehingga tiap orang mendapat kesempatan mengalami sebagai pemimpin untuk menunjukkan kemampuannya.
5. Menciptakan jaringan komunikasi yang memajukan ketergantungan para anggota satu dengan yang lain.
6. Perlu diciptakan situasi-situasi yang membutuhkan pengambilan keputusan yang membuat para anggota tertarik pada kegiatan-kegiatan pengambilan keputusan untuk kepentingan bersama.
7. Usahakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan menyerupai hidup dalam keluarga dan hilangkan situasi tegang.
8. Kalau ada permasalahan, berilah kesempatan orang atau kelompok yang paling bertalian dengan masalah itu menyelesaikan terlebih dahulu. Kalau mereka tidak bisa mengatasi baru dipecahkan bersama-sama.
9. Para pegawai yang baru diberi penjelasan tentang bagaimana mengerjakan sesuatu dan menyelesaikan masalah.
10. Wujudkan tindakan dalam setiap kegiatan yang menggambarkan bahwa lembaga pendidikan adalah milik setiap warga paguyuban.

Usaha-usaha yang mengkreasikan iklim sekolah yang hangat tersebut dimulai oleh kepala sekolah atau para manajer lembaga pendidikan. Usaha-usaha tersebut juga perlu didukung oleh seluruh warga sekolah agar iklim sekolah yang hangat dapat tercapai dengan baik.

d. Iklim Sekolah yang Kondusif

Iklim sekolah yang kondusif-akademik baik fisik maupun non fisik merupakan landasan bagi penyelenggaraan pembelajaran yang efektif dan produktif. Oleh karena itu, sekolah perlu menciptakan iklim yang kondusif untuk menumbuhkembangkan semangat dan merangsang nafsu belajar peserta didik. Dengan iklim yang kondusif diharapkan tercipta suasana yang aman, nyaman, dan tertib, sehingga pembelajaran dapat berlangsung dengan tenang dan menyenangkan. Iklim yang kondusif menurut Mulyasa (2004:23) mencakup : 1) Lingkungan yang aman, nyaman dan tertib. 2) Ditunjang oleh optimisme dan harapan warga sekolah. 3) Kesehatan sekolah. 4) Kegiatan-kegiatan yang berpusat pada perkembangan peserta didik.

Seperti halnya iklim fisik, suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu semua pihak sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan. Dari penjelasan di atas tentang iklim sekolah, terdapat beberapa dimensi iklim sekolah.

Dalam hal ini dimensi-dimensi tersebut akan dijadikan indikator untuk meneliti iklim sekolah di SD Negeri Metro Barat, yang meliputi :

1) Dimensi Hubungan, 2) Dimensi Pertumbuhan atau Perkembangan Pribadi. 3) Dimensi Perubahan dan Perbaikan Sistem, 4) Dimensi Lingkungan fisik.

2.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu pada norma perilaku, asumsi, dan keyakinan (belief) dari suatu organisasi, sementara iklim organisasi mengacu pada persepsi orang-orang dalam organisasi yang merefleksikan norma-norma. Asumsi-asumsi dan keyakinan itu (Owens, 1991). Creemers dan Reynolds (1993) menyatakan bahwa “*organizational culture is a pattern of beliefs and expectation shared by the organizations members*”.

Pemahaman tentang budaya organisasi sesungguhnya tidak lepas dari konsep dasar tentang budaya itu sendiri, yang merupakan salah satu terminologi yang banyak digunakan dalam bidang antropologi. Dewasa ini, dalam pandangan antropologi sendiri, konsep budaya ternyata telah mengalami pergeseran makna. Sebagaimana dinyatakan oleh C.A. Van Peursen (1984:71) bahwa dulu orang berpendapat budaya meliputi segala manifestasi dari kehidupan manusia yang berbudi luhur dan yang bersifat rohani, seperti : agama, kesenian, filsafat, ilmu pengetahuan, tata negara dan sebagainya. Tetapi pendapat tersebut sudah sejak lama disingkirkan.

Dewasa ini budaya diartikan sebagai manifestasi kehidupan setiap orang dan setiap kelompok orang-orang. Kini budaya dipandang sebagai sesuatu yang lebih dinamis, bukan sesuatu yang kaku dan statis. Budaya tidak tidak diartikan sebagai sebuah kata benda, kini lebih dimaknai sebagai sebuah kata kerja yang dihubungkan dengan kegiatan manusia. Marvin Bower seperti disampaikan oleh Alan Cowling dan Philip James (1996:67), secara ringkas memberikan pengertian budaya sebagai “cara kita melakukan hal-hal di sini”.

Duverger sebagaimana dikutip oleh Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir (2000:67) mengemukakan bahwa *belief* (keyakinan) merupakan *state of mind* (lukisan fikiran) yang terlepas dari ekspresi material yang diperoleh suatu komunitas. Value (nilai) merupakan suatu ukuran normatif yang mempengaruhi manusia untuk melaksanakan tindakan yang dihayatinya. Menurut Vijay Sathe dalam Taliziduhu (1997:68) nilai merupakan “*basic assumption about what ideals are desirable or worth striving for.*” Sementara itu, Moh Surya (1995:25) memberikan gambaran tentang nilai sebagai berikut: “setiap orang mempunyai berbagai pengalaman yang memungkinkan dia berkembang dan belajar. Dari pengalaman itu, individu mendapatkan patokan-patokan umum untuk bertingkah laku. Misalnya, bagaimana cara berhadapan dengan orang lain, bagaimana menghormati orang lain, bagaimana memilih tindakan yang tepat dalam satu situasi, dan sebagainya. Patokan-patokan ini cenderung dilakukan dalam waktu dan tempat tertentu.” Pada bagian lain dikemukakan pula bahwa nilai

mempunyai fungsi : (1) nilai sebagai standar; (2) nilai sebagai dasar penyelesaian konflik dan pembuatan keputusan; (3) nilai sebagai motivasi; (4) nilai sebagai dasar penyesuaian diri; dan (5) nilai sebagai dasar perwujudan diri. Hal senada dikemukakan oleh Rokeach yang dikutip oleh Danandjaya dalam Taliziduhu Ndraha (1997:119) bahwa :“ *a value system is learned organization rules to help one choose between alternatives, solve conflict, and make decision.*” Dalam budaya organisasi ditandai adanya sharing atau berbagi nilai dan keyakinan yang sama dengan seluruh anggota organisasi. Misalnya berbagi nilai dan keyakinan yang sama melalui pakaian seragam. Namun menerima dan memakai seragam saja tidaklah cukup. Pemakaian seragam haruslah membawa rasa bangga, menjadi alat kontrol dan membentuk citra organisasi.

Dengan demikian, nilai pakaian seragam tertanam menjadi basic. Menurut Sathe dalam Taliziduhu Ndraha (1997) bahwa shared basic assumptions meliputi : (1) *shared things*; (2) *shared saying*, (3) *shared doing*; dan (4) *shared feelings*. Pada bagian lain, Edgar Schein (2002) menyebutkan bahwa *basic assumption* dihasilkan melalui : (1) *evolve as solution to problem is repeated over and over again*; (2) *hypothesis becomes reality*, dan (3) *to learn something new requires resurrection, reexamination, frame breaking*.

Dengan memahami konsep dasar budaya secara umum di atas, selanjutnya kita akan berusaha memahami budaya dalam konteks organisasi atau biasa disebut budaya organisasi (*organizational culture*). Adapun pengertian organisasi di sini lebih diarahkan dalam pengertian organisasi formal.

Dalam arti, kerja sama yang terjalin antar anggota memiliki unsur visi dan misi, sumber daya, dasar hukum struktur, dan anatomi yang jelas dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Sejak lebih dari seperempat abad yang lalu, kajian tentang budaya organisasi menjadi daya tarik tersendiri bagi kalangan ahli maupun praktisi manajemen, terutama dalam rangka memahami dan mempraktikkan perilaku organisasi.

Edgar Schein (2002) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat dibagi ke dalam dua dimensi yaitu:

- (1) Dimensi *external environments*; yang didalamnya terdapat lima hal esensial yaitu: (a) *mission and strategy*; (b) *goals*; (c) *means to achieve goals*; (d) *measurement*; dan (e) *correction*.
- (2) Dimensi *internal integration* yang di dalamnya terdapat enam aspek utama, yaitu : (a) *common language*; (b) *group boundaries for inclusion and exclusion*; (c) *distributing power and status*; (d) *developing norms of intimacy, friendship, and love*; (e) *reward and punishment*; dan (f) *explaining and explainable: ideology and religion*.

Sekolah selaku leader dan manajer di sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah hendaknya mampu melihat lingkungan sekolahnya secara holistik, sehingga diperoleh kerangka kerja yang lebih luas guna memahami masalah-masalah yang sulit dan hubungan-hubungan yang kompleks di sekolahnya. Melalui pendalaman pemahamannya tentang budaya organisasi di sekolah, maka ia akan lebih baik lagi dalam memberikan penajaman tentang nilai, keyakinan dan sikap yang penting guna meningkatkan stabilitas dan pemeliharaan lingkungan belajarnya.

Sementara itu, Fred Luthan (1995:90) menyetengahkan enam karakteristik penting dari budaya organisasi, yaitu :

(1) *observed behavioral regularities*; yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu; (2) *norms*; yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan; (3) *dominant values*; yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi; (4) *philosophy*; yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan (5) *rules*; yaitu adanya pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi (6) *organization climate*; merupakan perasaan keseluruhan (*an overall "feeling"*) yang tergambar dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

Karakteristik budaya organisasi Abizar (1988:89) yang mengutip pandangan Deal dan Kennedy mengemukakan atribut kunci budaya organisasi berikut:

1) nilai-nilai, yaitu keyakinan milik bersama dan filsafat anggotanya, 2) pahlawan organisasi /keteladanan, yaitu organisasi yang mempunyai kepribadian terbaik dan memiliki nilai yang kuat tentang budaya organisasi, 3) ritual yaitu upacara simbolis untuk merayakan dan

memperkuat interpretasi nilai-nilai organisasi, 4) jaringan komunikasi budaya, yaitu saluran interaksi yang digunakan untuk memperkenalkan anggota terhadap budaya organisasi.

Greenberg dan Baron (2005:47) mengemukakan empat ciri budaya organisasi, yaitu kualitas (setiap orang bertanggung jawab untuk mencapai kualitas), tanggung jawab (setiap pegawai bertanggung jawab atas tindakan dan keputusannya), kebersamaan (menciptakan situasi di mana setiap orang bisa saling berhubungan), efisiensi (keberlangsungan organisasi secara efisien), dan kebebasan (memberi kesempatan kepada pegawai untuk merancang masa depannya). Robbins (2001:112) mengemukakan tujuh karakteristik budaya organisasi yaitu: 1) otonomi individual, yaitu kadar kebebasan, tanggung jawab, dan kesempatan individual untuk berinisiatif dalam organisasi; 2) struktur, yaitu kadar peraturan dan ketetapan yang digunakan untuk mengontrol perilaku pegawai; 3) dukungan, yaitu kadar bantuan dan keramahan manajer kepada pegawai; 4) identitas, yaitu kadar kenalnya anggota terhadap organisasi secara keseluruhan terutama informasi kelompok kerja dan keahlian profesionalnya; 5) hadiah performansi, yaitu kadar alokasi hadiah yang didasarkan pada kriteria performansi pegawai; 6) toleransi konflik, yaitu kadar konflik dalam hubungan antara sejawat dan kemauan untuk jujur dan terbuka terhadap perbedaan; dan 7) toleransi resiko, yaitu kadar dorongan terhadap pegawai untuk agresif, inovatif, dan berani menanggung risiko.

Berdasarkan beberapa pandangan di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah keyakinan, asumsi, nilai, norma-norma perilaku, ideologi, sikap, dan harapan-harapan yang dimiliki oleh organisasi. Sedangkan dua belas karakteristik budaya organisasi yaitu nilai-nilai, pahlawan organisasi/keteladanan, tanggung jawab, kebersamaan/intimasi, otonomi individu, tata aturan/norma, dukungan, identitas, hadiah performansi, toleransi konflik, toleransi resiko, dan upacara simbolik.

2.5 Kerangka Berpikir

a. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Berprestasi

Kepala Sekolah merupakan sosok “yang dituakan” sehingga yang diharapkan darinya. Pada uraian di atas telah dijelaskan bahwa kualitas kepemimpinan dapat dilihat dari aspek-aspek kepribadian, kemampuan konsep, dan kemampuan skilnya. Kaitannya dengan kualitas kepemimpinan kepala sekolah, Burhanuddin (1994:78), menegaskan bahwa : di bidang kekepalasekolahan, kualitas kepemimpinan yang penting dapat diklasifikasikan menjadi empat kategori pokok yang saling berhubungan dan interdependen, yakni 1) *personality*, 2) *pusposes*, 3) *knowledge*, 4) *professional skills*. Sedangkan yang menjadi indikatornya adalah kepribadian, pemahaman terhadap visi misi, pengetahuan, keterampilan mengambil keputusan, dan keterampilan berkomunikasi. Kedudukannya sebagai pimpinan membawa dampak bahwa kepala sekolah berkewajiban melaksanakan bimbingan dan

teguran terhadap anak yang melakukan kesalahan dengan sikap kebakakan dan tidak dilandasi dengan sikap kecurigaan. Sehingga dengan kemampuan kepala sekolah dapat meningkatkan motivasi berprestasi guru.

b. Pengaruh Iklim Sekolah terhadap Motivasi Berprestasi

Iklim sekolah merupakan suatu kondisi, dimana keadaan sekolah dan lingkungannya dalam keadaan yang sangat aman, nyaman, damai dan menyenangkan untuk kegiatan belajar mengajar. Iklim yang kondusif menurut Mulyasa (2004:23) mencakup Lingkungan yang aman, nyaman dan tertib, Ditunjang oleh optimisme dan harapan warga sekolah, kesehatan sekolah, kegiatan-kegiatan yang berpusat pada perkembangan peserta didik. Dengan iklim yang kondusif dapat meningkatkan motivasi berprestasi guru.

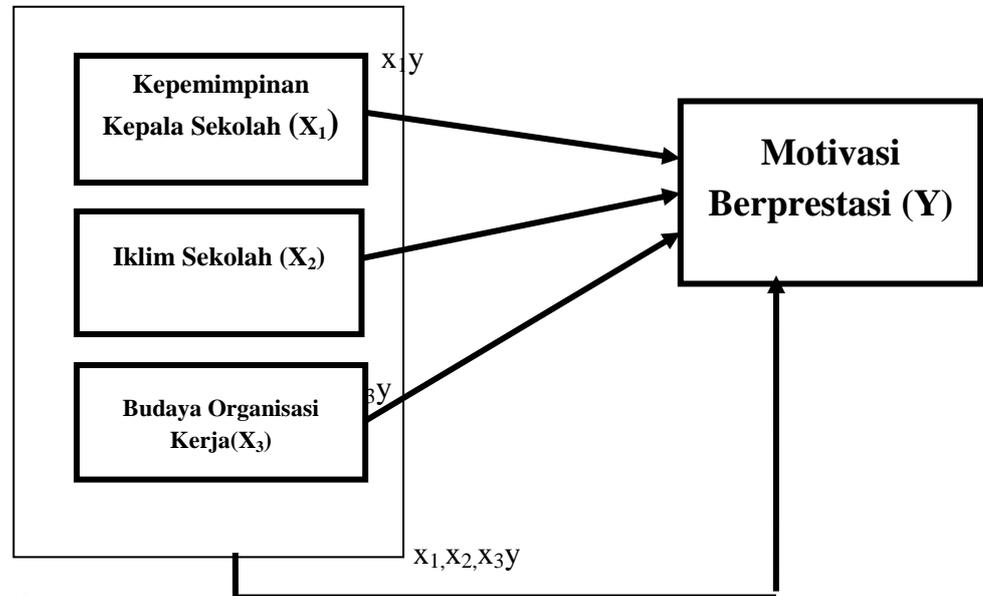
c. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Berprestasi

Melalui pendalaman pemahamannya tentang budaya organisasi di sekolah, maka akan lebih baik lagi dalam memberikan penajaman tentang nilai, keyakinan dan sikap yang penting guna meningkatkan stabilitas dan pemeliharaan lingkungan belajarnya. Pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi berprestasi guru. Seorang guru yang belum memahami tentang nilai, keyakinan, dan sikap yang penting untuk meningkatkan stabilitasnya cenderung tidak memiliki motivasi berprestasi.

d. Pengaruh Secara Bersama-Sama Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Berprestasi

Pemimpin selaku leader dan manajer di sekolah, dalam hal ini, kepala sekolah hendaknya mampu melihat lingkungan sekolahnya secara holistik, sehingga diperoleh kerangka kerja yang lebih luas guna memahami masalah-masalah yang sulit dan hubungan-hubungan yang kompleks di sekolahnya. Dengan demikian dapat meningkatkan iklim sekolah yang kondusif serta pemakaian bersama seluruh anggota organisasi di suatu lembaga pendidikan yang berkaitan dengan nilai, keyakinan, tradisi dan cara berpikir unik yang dianutnya dan tampak dalam perilaku mereka. Dengan demikian motivasi berprestasi guru akan meningkat.

Berikut diberikan model teoritis dari pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, budaya organisasi terhadap prestasi guru SD Negeri Metro Barat



Keterangan:

Gambar 2: Kerangka Pikir pengaruh kepemimpinan kepala sekolah (X₁), iklim sekolah (X₂) dan budaya organisasi (X₃) terhadap motivasi berprestasi (Y)

SD Negeri Metro Barat

x_{3y} : Pengaruh budaya organisasi sekolah terhadap motivasi berprestasi guru SD Negeri Metro Barat

$x_{1,2,3y}$:Pengaruh secara bersama-sama kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi guru SD Negeri Metro Barat

2.6 Penelitian yang Relevan

Beberapa penelitian sejenis sebelumnya yang memberi inspirasi penelitian ditemukan hal-hal sebagai berikut:

- Suseno (2001) Tesis yang dipertahankan di program MM-UMS meneliti tentang *pengaruh kepemimpinan, motivasi, komunikasi,*

partisipasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada BAPPED Kabupaten Grobongan menyimpulkan bahwa dari hasil analisis menunjukkan bahwa variabel motivasi secara parsial merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara bersama variabel independen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Besarnya pengaruh tersebut secara bersama ditunjukkan besarnya Adjusted R Square 0,556, atau 55,6%.

- b. Jumadi (2001) Tesis yang dipertahankan di program MM-UMS meneliti tentang pengaruh motivasi berprestasi dan komunikasi terhadap kinerja guru menyimpulkan bahwa dari hasil analisis, diperoleh hasil pengaruh variabel motivasi berprestasi (X1) terhadap kinerja guru (Y) 2,891 pada signifikan 5%.

Demikian pula bahwa pengaruh variabel komunikasi (X2) terhadap kinerja guru sebesar 2,950 pada signifikan 1%. Harga koefisien pengaruh antara motivasi berprestasi dan komunikasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru sebesar 6,753, dan $R^2 = 0,172$, menunjukkan bahwa variabel dependen kinerja guru (Y) dipengaruhi oleh motivasi berprestasi dan komunikasi secara bersama-sama sebesar 17,2%.

- c. Penelitian yang diajukan oleh Sumanto (2005) dengan judul Pengaruh Kemampuan Manajerial, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di MTs N Plupuh kabupaten Sragen menyimpulkan bahwa kemampuan manajerial (X1), gaya

kepemimpinan (X2) dan motivasi kepala sekolah (X3) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di MTs N Plupuh kabupaten Sragen. Koefisien determinasi diperoleh 0,987 yang berarti besarnya pengaruh 98,7%.

Sehingga peneliti tertarik untuk meneliti pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah dan budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi di SD Negeri Metro Barat.

2.7 Hipotesis

- a. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi guru di SD Negeri Metro Barat.
- b. Terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim sekolah terhadap motivasi berprestasi guru di SD Negeri Metro Barat.
- c. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi guru di SD Negeri Metro Barat.
- d. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama antara Kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi guru di SD Negeri Metro Barat.