



Volume 12 Nomor 2 (2023): Februari 2023 Halaman 431-442

ISSN: 2715-2723, DOI: 10.26418/jppk.v12i2.62257

<https://jurnal.untan.ac.id/index.php/jpdpb>

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA GURU SMP NEGERI 2 SAMBAS

Nurainun, Sukmawati, Wahyudi

Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, FKIP Untan, Pontianak

Article Info

Article history:

Received: 4 Februari 2023

Revised: 6 Februari 2023

Accepted: 6 Februari 2023

Keywords:

Leadership, Principal, Work
Motivation

ABSTRACT

This study aims to determine the implementation of the principal's leadership in increasing teacher motivation at SMP Negeri 2 Sambas. This form of research uses qualitative methods. There were 4 research subjects, namely the 51-year-old male headmaster, 58-year-old female vice principal for curricula, 39-year-old female teacher, and 42-year-old female teacher. Methods of data collection by interviews, documentation, and observation. Data analysis uses data reduction, data display and verification. Data validity checking techniques with triangulation tests and member checks. The result of this study is that the leadership of the head of SMP Negeri 2 Sambas in increasing teacher motivation is well implemented. It can be seen from the strategy implemented by the principal in an effort to increase the motivation of teachers at school. The conclusions from this study, namely: (1) the leadership of school principals in increasing teacher work motivation can be done through: formulating visions, building expectations, encouraging efficient use of time, utilizing various learning resources, monitoring student progress, and conducting evaluations, (2) the principal increases the teacher's work motivation in terms of: responsibility, considering risk, feedback, innovative creativity, and the desire to be the best, and (3) supporting and inhibiting factors can come from internal and external factors. The implication of this research is that the leadership applied by the principal is successful in increasing teacher motivation.

Copyright © 2023 Nurainun, Sukmawati, Wahyudi

□ Corresponding Author:

Nurainun, Sukmawati, Wahyudi

Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, FKIP Untan, Pontianak

Email: f2171201022@student.untan.ac.id

PENDAHULUAN

Guru merupakan faktor penting peningkatan mutu pendidikan. Karena itu, pembinaan dan pengembangan profesi guru dipandang perlu diperhatikan sebagai wujud komitmen dalam melakukan pembenahan pola pendidikan agar mencapai mutu pendidikan sesuai harapan. Safitri (2019, p.15) menjelaskan bahwa guru adalah seseorang yang telah mengabdikan dirinya untuk mengajarkan suatu ilmu, mendidik, mengarahkan, dan melatih muridnya agar memahami ilmu pengetahuan yang diajarkannya tersebut. Pendidikan yang berkualitas akan menghasilkan mutu lulusan yang mampu bersaing dalam era globalisasi dan era penuh tantangan ini, yang pada akhirnya akan memberikan kontribusi pada keberhasilan pembangunan. Guru merupakan orang yang paling penting dan dominan terlibat langsung dengan anak-anak didik.

Didalam pelaksanaan tugasnya, guru banyak terbentur akan berbagai masalah, yang mengakibatkan menurunnya motivasi kerja seperti: keamanan kerja, kondisi kerja yang kurang menyenangkan, kurang adanya perlakuan yang wajar dan jujur, serta kurang adanya pengakuan dan penghargaan. Untuk mengatasi masalah-masalah tersebut maka peran kepala sekolah sangat besar dalam membantu mengurangi permasalahan yang dimiliki oleh guru.

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menggerakkan orang-orang dalam mencapai suatu tujuan (Azyanti, 2018, p.28). Kepemimpinan kepala sekolah harus memiliki integritas tinggi, sebab seseorang pemimpin akan selalu berada di tengah-tengah para anggota organisasi yang dipimpinnya.

Dengan adanya motivasi kerja ini akan timbul rasa cinta terhadap profesi yang di embannya, karena salah satu sikap profesional guru adalah memiliki semangat (motivasi) untuk memberikan layanan kepada siswa, sekolah dan masyarakat. Motivasi kerja guru merupakan kekuatan yang dapat menimbulkan semangat kerja pada diri guru yang mendorongnya untuk tugas-tugasnya dalam dunia pendidikan yaitu aktifitas belajar mengajar.

Jika kepala sekolah sebagai pemimpin dapat melakukan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya dengan baik serta melaksanakan kepemimpinannya secara efektif dan profesional maka logikanya kepemimpinan kepala sekolah dapat meningkatkan prestasi kerja guru. Guru yang termotivasi dalam mengajar terlihat dalam ketekunannya ketika melaksanakan tugas dengan ulet, penuh kreatif dan sebagainya.

Jadi seorang pemimpin (kepala sekolah) yang baik, tidak hanya dituntut menguasai bidangnya (*professional knowledge*) namun yang lebih penting yaitu mempunyai caretaker yang unggul yaitu merupakan perwujudan adanya keharmonisan antara pikiran (*thought*), kata (*words*), dan perbuatan (*deeds*). Kepala sekolah juga harus pandai mengkomunikasikan apa yang diinginkan untuk dilakukan para anggotanya. Untuk kejelasan apa yang diinginkan kepala sekolah perlu mendapat dukungan dari seluruh anggota organisasi dalam hal ini adalah guru.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 Tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah, dikatakan bahwa kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah, selain tugas utamanya sebagai pengajar, pendidik, pembimbing dan pelatih. Kepala sekolah mempunyai tugas yang sangat penting dalam memotivasi guru untuk melakukan proses pembelajaran, menumbuhkan kemampuan kreatifitas, daya inovatif, kemampuan pemecahan masalah, berfikir kritis.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin akan menampakkan perilaku kepemimpinan ketika berinteraksi kepada para guru. Rahmat (2021, p.103) mengatakan bahwa kepala sekolah dituntut bagaimana ia berperan sebagai *educator, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator* bagi pembinaan para guru.

Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagaimana organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama yang

lain saling berkaitan dan saling menentukan. Basri (2021, p.89) menyatakan bahwa keberhasilan sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah.

Motivasi kerja merupakan faktor yang sangat penting untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Wukir (2013, p.143) mengemukakan bahwa dikelompokkan menjadi motivasi intrinsik motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan motivasi dalam diri seseorang untuk bergerak atau berperilaku dengan cara tertentu. Sementara itu, motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang diberikan kepada seseorang yang membuat orang tersebut termotivasi seperti imbalan, penghargaan, dan hukuman.

Harapan terkait motivasi kerja guru sesuai dengan yang termuat dalam Undang-undang No. 14 tahun 2005 yang menyebutkan bahwa guru harus memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketaqwaan dan akhlak mulia. Harapan ini berbeda dengan kenyataan yang menunjukkan masih terdapat guru yang motivasi kerjanya masing rendah sehingga membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait motivasi kerja guru.

Keunikan SMP Negeri 2 Sambas ini adalah sekolah ini memiliki akreditasi A dan peserta didik dengan banyak prestasi dibidang akademik dan non akademik. Guru-guru di SMP Negeri 2 Sambas memiliki motivasi kerja yang baik, hal ini dapat dilihat dari nilai PKG atau Penilaian Kinerja Guru yang mendapatkan nilai minimal baik. Selain itu, guru-guru di SMP Negeri 2 Sambas aktif dalam kegiatan di sekolah maupun di luar sekolah.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, penulis memfokuskan penelitian ini pada implementasi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru SMP Negeri 2 Sambas. Selanjutnya pertanyaan penelitian adalah: 1) bagaimanakah kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru SMP Negeri 2 Sambas?, 2) apa saja motivasi kerja guru yang ditingkatkan oleh kepala sekolah SMP Negeri 2 Sambas?, dan 3) apa saja faktor yang mendukung dan menghambat usaha kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru SMP Negeri 2 Sambas?.

Tujuan secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru SMP Negeri 2 Sambas. Adapun tujuan secara khusus penelitian ini untuk: 1) mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru SMP Negeri 2 Sambas, 2) mendeskripsikan apa saja motivasi kerja guru yang ditingkatkan oleh kepala sekolah SMP Negeri 2 Sambas, dan 3) mendeskripsikan faktor yang mendukung dan menghambat usaha kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru SMP Negeri 2 Sambas.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, karena peneliti ingin memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara alamiah, menyeluruh dan apa adanya dengan menggunakan teknik pengumpulan data secara kolaboratif tentang implementasi supervisi akademik oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru SMP Negeri 1 Seluas.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan menggunakan jenis penelitian studi kasus. Pendekatan kualitatif menurut Indrawan & Yaniawati (2014, p.29) adalah pendekatan penelitian yang diarahkan untuk pencapaian tujuan memperoleh penjelasan secara mendalam atas penerapan sebuah teori. Sementara itu, menurut Sugiyono (2018, p.9), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, tehnik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisa data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Menurut Indrawan & Yaniawati (2014, p.72) studi kasus merupakan kajian dengan memberi batasan yang tegas terhadap suatu objek dan subjek penelitian tertentu, melalui pemusatan perhatian pada suatu kasus secara intensif dan rinci. Dalam studi kasus, kita dapat menggunakan berbagai teknik termasuk wawancara, observasi, dan pemeriksaan dokumen dalam pengumpulan data. Tujuan studi kasus adalah untuk mengembangkan pengetahuan yang mendalam mengenai objek yang diteliti. Peneliti berupaya melakukan eksplorasi mendalam dengan melakukan triangulasi metode wawancara, observasi, dan mengumpulkan dokumen untuk menggambarkan, menganalisis, dan menafsirkan tentang implementasi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru SMP Negeri 2 Sambas.

Peneliti sebagai instrumen kunci alat pengumpul data utama terlibat secara langsung untuk memperoleh sumber data di lapangan, sumber data tersebut diambil bisa melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi langsung kegiatan yang berkaitan dengan implementasi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru SMP Negeri 2 Sambas.

Sugiyono (2016, p.223) mengatakan bahwa dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen utama adalah peneliti itu sendiri, namun selanjutnya setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara.

Dalam melaksanakan penelitian di lapangan, peneliti dapat menyusun instrumen tambahan yang berupa panduan wawancara yang diajukan kepada informan dengan harapan dapat digunakan untuk menjangkau data pada sumber data yang lebih luas, dan mempertajam serta melengkapi data hasil dokumentasi. Kehadiran peneliti dilokasi penelitian untuk meningkatkan intensitas peneniti berinteraksi dengan sumber data guna mendapatkan informasi yang lebih valid dan absah tentang fokus penelitian, yaitu mengenai implementasi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru SMP Negeri 2 Sambas.

Lokasi penelitian di SMP Negeri 2 Sambas berada di Jl. Panji Anom, Kecamatan Sambas, Kabupaten Sambas. Peneliti sudah melakukan observasi dan tertarik untuk meneliti di SMP Negeri 2 Sambas. SMP ini merupakan pilihan sekolah yang dirasakan tepat dijadikan tempat penelitian mengingat sekolah tersebut telah memiliki guru dengan banyak prestasi yang diraih. Disisi lain SMP Negeri 2 Sambas memiliki akreditasi A dan peserta didik dengan banyak prestasi dibidang akademik dan non akademik. SMP Negeri 2 Sambas memiliki jumlah siswa yang banyak dan memiliki sarana dan prasarana yang lengkap. Selain itu, SMP ini juga memiliki jumlah guru dengan kualifikasi yang terstandar. Dengan adanya keunggulan tersebut memungkinkan bagi SMP ini untuk memberikan layanan yang baik.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: 1) sumber data primer, meliputi: kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, dan guru. 2) sumber data sekunder, diperoleh dari arsip SMP Negeri 2 Sambas. Orang-orang yang menjadi partisipan dalam penelitian berjumlah 4 orang, yaitu: 1) Kepala Sekolah yang bernama Uray Sumadi, S.Pd, berjenis kelamin laki-laki dengan umur 51 tahun, 2) Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum yang bernama Erna berjenis kelamin perempuan dengan umur 58 tahun, 3) Fitriani, S.Pd., M.Pd yang berjenis kelamin perempuan dengan umur 39 tahun, dan 4) Sukarmi, S.Pd., M.Pd yang berjenis kelamin perempuan dengan umur 42 tahun.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara, observasi, dan telaah dokumen. Wawancara yang dilakukan di dalam penelitian kualitatif ini bersifat terbuka dan mendalam. Menurut Indrawan & Yaniawati (2014, p.136) wawancara mendalam adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan mengajukan pertanyaan kepada narasumber

(informan atau informan kunci) untuk mendapatkan informasi yang mendalam.

Sugiyono (2019, p.422) menjelaskan bahwa dalam wawancara tidak terstruktur, peneliti belum mengetahui secara pasti data apa yang akan diperoleh, sehingga peneliti lebih banyak mendengarkan apa yang diceriterakan oleh responden. Menurut Narbuko & Achmadi (2015, p.83) wawancara adalah kegiatan tanya jawab secara lisan antara peneliti dan partisipan tentang situasi dan fenomena yang terjadi dimana hal ini tidak dapat ditemukan melalui observasi.

Pelaksanaan wawancara menyesuaikan waktu dan tempat yang disepakati dengan sumber data atau informan, dikondisikan seakrab mungkin dan tidak berkesan menguji wawasan narasumber serta dilakukan hingga mendapatkan data jenuh dengan mengacu pada panduan wawancara dan dibantu alat perekam yang telah disiapkan. Melalui wawancara ini maka dapat diperoleh data tentang implementasi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru SMP Negeri 2 Sambas.

Sugiyono (2012, p.165) mengemukakan bahwa observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Kalau wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga obyek-obyek alam yang lain. Observasi menurut Narbuko & Achmadi (2015, p.70) adalah alat pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki. Cara yang paling efektif dalam observasi adalah melengkapi dengan format atau blangko pengamatan sebagai instrumen. Format yang disusun berisi item-item tentang kejadian atau tingkah laku yang digambarkan akan terjadi (Arikunto, 2014, p.272).

Pada kondisi-kondisi tertentu peneliti akan menggunakan observasi secara terang-terangan, dengan menjelaskan maksud dan tujuan penelitian terlebih dahulu, agar mempermudah mendapatkan data yang diinginkan, di saat yang lain observasi dilakukan secara tersamar. Sasaran observasi lebih diarahkan pada sub fokus/aspek pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi sedangkan tahap perencanaan biasanya sudah terjadi jauh sebelum peneliti melakukan penelitian.

Indrawan & Yaniawati (2014, p.139) menjelaskan bahwa teknik pengumpulan data melalui studi dokumentasi diartikan sebagai upaya untuk memperoleh data dan informasi berupa catatan tertulis/gambar yang tersimpan berkaitan dengan masalah yang diteliti. Menurut Sugiyono (2013, p.82), dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Sementara itu, penelitian ini menggunakan studi dokumen di mana pengumpulan data dilakukan dengan menelaah catatan tertulis, dokumen dan arsip yang menyangkut masalah yang diteliti yang berhubungan dengan implementasi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru SMP Negeri 2 Sambas.

Menurut Sugiyono (2019, p.293), dalam penelitian kualitatif, instrumen atau alat penelitian adalah peneliti sehingga yang melakukan validasi adalah peneliti sendiri melalui seberapa jauh pemahaman terhadap metode kualitatif, penguasaan teori dan wawasan terhadap bidang yang diteliti dan kesiapan bekal memasuki lapangan penelitian. Sebagai instrumen pengumpulan data, peneliti berusaha semaksimal mungkin untuk menggali informasi yang berkaitan tentang implementasi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru SMP Negeri 2 Sambas. Peneliti akan menyiapkan kisi-kisi instrumen penelitian, pedoman wawancara, pedoman observasi dan pedoman dokumentasi yang telah peneliti susun berdasarkan teori para ahli dan telah dikonsultasikan kepada para dosen pembimbing. Teknik pemeriksaan keabsahan data menggunakan triangulasi dan *member check*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian mengenai implementasi kepemimpinan kepala sekolah dalam

meningkatkan motivasi kerja guru SMP Negeri 2 Sambas, diuraikan sebagai berikut:

Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru SMP Negeri 2 Sambas

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, dan Guru diketahui bahwa kepala SMPN 2 Sambas memiliki visi tentang masa depan sekolah dan mampu mendorong semua warga sekolah untuk mewujudkannya. Visi yang kuat dibangun dari rasa kebersamaan dan kolaborasi dengan melibatkan semua *stakeholder*, visi yang jelas dan terarah, terukur dan terencana. Kepala sekolah menganggap guru merupakan mitra untuk melangkah bersama memajukan sekolah sesuai dengan visi pendapat dan saran guru harus dijadikan perhatian, transparan dalam pengelolaan manajemen apapun dan melibatkan guru dalam kegiatan-kegiatan di sekolah.

Selanjutnya kepala SMPN 2 Sambas memiliki harapan tinggi terhadap prestasi peserta didik dan kinerja seluruh warga sekolah dengan cara meningkatkan kesadaran pada guru bahwa SMPN 2 Sambas memiliki budaya mutu dan budaya prestasi yang harus dipertahankan dan ditingkatkan, karena guru adalah input, keberhasilan pembelajaran tergantung pada input sekolah dan prosesnya.

Di SMPN 2 Sambas, kepala sekolah senantiasa memprogramkan dan menyempatkan diri untuk mengadakan pengamatan terhadap berbagai aktivitas guru dan pembelajaran di kelas serta memberikan umpan balik (*feedback*) yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran dengan cara: 1) menyusun dan melaksanakan program supervisi akademik, 2) mengevaluasi kegiatan proses pembelajaran, dan 3) melakukan diskusi dan pembinaan individu pada guru.

Kepala sekolah mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang prosedur untuk meminimalisasi stres dan konflik negatif dalam rangka meningkatkan motivasi kerja guru dengan cara menjadikan guru sebagai mitra dan partner untuk berkolaborasi dan menjaga kebersamaan untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif, sehingga guru merasa nyaman dan tenang berada di sekolah. Selain itu apapun permasalahannya guru harus cepat ditanggapi, sehingga konflik sekecil apapun tidak akan membesar.

Selanjutnya, kepala sekolah mendayagunakan berbagai sumber belajar dan melibatkan seluruh warga sekolah secara kreatif, produktif, dan akuntabel dengan memfasilitasi proses belajar mengajar dengan berbagai sumber belajar baik manual maupun berbasis IT, namun pengawasan pendayagunaannya juga harus dilakukan, mulai dari perencanaan sampai kepada monitoring dan evaluasi. Kepala sekolah juga memberikan kesempatan kepada guru untuk lebih berkreasi dan berinovasi dalam pendayagunaan sumber belajar.

Kepala sekolah memantau kemajuan peserta didik baik secara individual maupun kelompok, serta memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan pembelajaran dengan cara: 1) melalui hasil penilaian akhir semester, 2) pada saat supervisi pembelajaran, 3) pada saat rapat-rapat akhir semester, 4) perkembangan ekstrakurikuler akademik, seperti *english club*, *science club* dan lain-lain, 5) hasil lomba akademik, seperti OSN, dan lain-lain, dan 6) selain itu sekolah memiliki 110 unit komputer yang dapat digunakan untuk memfasilitasi guru dan membuat perencanaan pembelajaran berbasis IT.

Selanjutnya kepala sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan dengan cara: 1) supervisi pembelajaran, 2) memberikan pembinaan rutin baik secara individu maupun kelompok, dan 3) memfasilitasi Musyawarah Guru Mata Pelajaran, Bimtek dan IHT.

Motivasi Kerja Guru yang Ditingkatkan oleh Kepala SMP Negeri 2 Sambas

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, dan Guru diketahui bahwa kepala sekolah meningkatkan motivasi kerja guru dalam hal tanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakan dan ia akan berusaha sampai berhasil menyelesaikannya dengan cara: 1) 100% memberikan kepercayaan atas pelimpahan tugas yang diberikan, 2) tidak berprasangka negatif, 3) selalu memotivasi dan meyakinkan kepercayaan diri atas kemampuan guru, dan 4) menjaga kenersamaan dan kekeluargaan.

Kepala sekolah meningkatkan motivasi kerja guru dalam hal mempertimbangkan akan resiko yang dihadapinya sebelum memulai kegiatan dengan cara selalu mengingatkan bahwa dalam setiap pekerjaan selalu ada beban kerja dan resiko kerja, sehingga setiap kegiatan perlu direncanakan hingga akhirnya dievaluasi, agar meminimalisir kemungkinan resiko yang muncul, selain itu terbuka untuk diskusi dan koordinasi. Kepala sekolah meningkatkan motivasi kerja guru dalam hal umpan balik sebagai perbaikan bagi hasil kerja dimasa yang akan datang dengan cara selalu memberikan dukungan dan apresiasi untuk yang sudah baik, mendiskusikan yang belum baik agar menemukan solusi.

Selanjutnya kepala sekolah meningkatkan motivasi kerja guru dalam hal kreatif inovatif untuk menyelesaikan tugas seefektif mungkin dengan cara selalu memfasilitasi yang kreatif dan inovatif, baik dalam pembuatan media pembelajaran maupun dalam proses pembelajaran. Kepala sekolah meningkatkan motivasi kerja guru dalam hal waktu penyelesaian tugas dalam waktu yang cepat dengan cara 1) mendiskusikan deadline (tenggat waktu/batas waktu) pekerjaan dan selalu mengingatkan akan pentingnya penyelesaian tugas tersebut, dan 2) selalu memfasilitasi hal-hal yang diperlukan sampai pengadaan sarana dan prasarana agar penyelesaian tugas tepat waktu.

Di SMPN 2 Sambas, kepala sekolah meningkatkan motivasi kerja guru dalam hal keinginan menjadi yang terbaik dengan tujuan agar meraih predikat yang terbaik dengan cara: 1) selalu mengingatkan budaya mutu dan budaya prestasi, 2) selalu memantau dan memotivasi, 3) selalu memberikan kesempatan dalam pengembangan diri, 4) mengingatkan guru adalah infut sekolah, dan 5) meningkatkan semangat kompetitif.

Faktor yang Mendukung dan Menghambat Usaha Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru SMP Negeri 2 Sambas

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, dan Guru diketahui bahwa faktor pendukung usaha kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru SMPN 2 Sambas dapat berasal dari internal dan eksternal sekolah. Faktor pendukung internal, diantaranya: 1) kedisiplinan, 2) kekeluargaan dan kebersamaan, 3) keseimbangan jumlah guru senior dan junior, 4) latar belakang pendidikan, dan 5) potensi guru dan tendik. Sementara itu, faktor eksternal, diantaranya: 1) sarana dan prasarana sekolah, 2) lingkungan sekolah, 3) komite sekolah, 4) alumni, dan 5) mitra sekolah.

Selanjutnya faktor penghambat usaha kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru SMPN 2 Sambas dapat berasal dari internal dan eksternal sekolah. Faktor penghambat internal, diantaranya: 1) egois individu, 2) masalah pribadi dan keluarga yang bervariasi, dan 3) tidak linear. Sementara itu, faktor eksternal, diantaranya: 1) pendapatan/kesejahteraan, dan 2) dihapusnya Ujian Nasional.

Pembahasan

Paparan data hasil penelitian sebagaimana diuraikan di atas telah memberikan gambaran yang cukup bagi peneliti untuk menyampaikan pandangan orisinil dalam bentuk ulasan dengan tetap bersandar pada kerangka teori dan pandangan empirik serta mengkaji dampak dari implementasi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru SMP Negeri 2 Sambas dengan batasan rumusan

pertanyaan dan tujuan penelitian sebagaimana dikemukakan pada bab pendahuluan.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kepala SMPN 2 Sambas memiliki visi yang kuat tentang masa depan sekolah dan mampu mendorong semua warga sekolah untuk mewujudkannya. Visi tersebut adalah “SMPN 2 Sambas Akbar”, Aktif, Kreatif, Bersih, Antusias, Religius.

Peneliti berpendapat bahwa Untuk membangun visi yang kuat dan mendorong guru untuk meningkatkan motivasi kerjanya, kepala sekolah membangun rasa kebersamaan dan kolaborasi, menjadikan guru sebagai mitra, transparan dalam pengelolaan manajemen, dan melibatkan guru dalam kegiatan-kegiatan di sekolah. Selanjutnya, untuk membangun harapan tinggi terhadap motivasi kerja guru, kepala sekolah meningkatkan kesadaran pada guru bahwa SMPN 2 Sambas memiliki budaya mutu dan budaya prestasi yang harus dipertahankan dan ditingkatkan.

Kepala sekolah memprogramkan dan menyempatkan diri untuk mengadakan pengamatan terhadap berbagai aktivitas guru dan pembelajaran di kelas serta memberikan umpan balik (*feedback*) yang positif dan konstruktif dalam rangka meningkatkan motivasi kerja guru dengan cara menyusun dan melaksanakan program supervisi akademik, mengevaluasi kegiatan proses pembelajaran, dan melakukan diskusi dan pembinaan individu pada guru.

Kepala sekolah mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang prosedur untuk meminimalisasi stres dan konflik negatif dalam rangka meningkatkan motivasi kerja dengan menjadikan guru sebagai mitra dalam berkolaborasi dan menjaga kebersamaan untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif, sehingga guru merasa nyaman dan tenang berada di sekolah. Selain itu apapun permasalahannya guru harus cepat ditanggapi, sehingga konflik sekecil apapun tidak akan membesar.

Adapun karakteristik seorang pemimpin yang baik adalah; 1) memimpin dengan contoh dan teladan, 2) mengakui dan menghargai ide-ide bagus dari rekan-rekan, 3) mengharapkan dan mendorong kinerja dari rekan-rekan, 4) terbuka dan aktif menjaga komunikasi dengan rekan, 5) kemampuan menciptakan visi dan menginspirasi orang lain untuk mengikuti, dan 6) mengembangkan teknik-teknik pembuatan keputusan yang tepat. Hutahaean (2021, p.2) menjelaskan bahwa pemimpin yang paling efektif adalah pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya memimpin dan beradaptasi dengan berbagai situasi.

Peneliti berpendapat bahwa untuk membangun visi yang kuat, kepala sekolah perlu membangun rasa saling percaya dan memfasilitasi kerja sama dalam rangka untuk menciptakan kolaborasi yang kuat diantara para guru. Untuk membangun harapan tinggi terhadap motivasi kerja guru, kepala sekolah perlu berkomunikasi dengan baik dan bertindak secara efektif untuk membangun lingkungan kerja yang baik, untuk membangun rasa saling percaya diantara para guru, untuk memfasilitasi kerja sama yang baik agar muncul iklim kerja dan kolaborasi yang kuat diantara para guru. Kepala sekolah perlu memiliki kemandirian/kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi sekolah dalam penyusunan program dan pengambilan keputusan.

Kepala sekolah mendayagunakan berbagai sumber belajar dan melibatkan seluruh warga sekolah secara kreatif, produktif, dan akuntabel dalam rangka meningkatkan motivasi kerja guru dengan cara memfasilitasi proses belajar mengajar dengan berbagai sumber belajar baik manual maupun berbasis IT, kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk lebih berkreasi dan berinovatif dalam pendayagunaan sumber belajar.

Kepala sekolah memantau kemajuan peserta didik baik secara individual maupun kelompok, serta memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan pembelajaran dalam rangka meningkatkan motivasi kerja guru melalui: 1) hasil penilaian akhir semester, 2) supervisi pembelajaran, 3) rapat akhir semester, 4) kegiatan ekstrakurikuler akademik, 5) lomba akademik, seperti OSN, dan 6) memfasilitasi guru dan membuat perencanaan pembelajaran berbasis IT. Kepala sekolah melakukan evaluasi dan

perbaikan secara berkesinambungan dalam rangka meningkatkan motivasi kerja guru melalui: 1) supervisi pembelajaran, 2) memberikan pembinaan rutin baik secara individu maupun kelompok, dan 3) memfasilitasi Musyawarah Guru Mata Pelajaran, Bimtek dan IHT.

Northouse (2018, p.4) mendefinisikan bahwa kepemimpinan merupakan “*how leaders use employee motivation to enhance performance and satisfaction*”. Walaupun demikian tidak berarti kepala sekolah harus mengerjakan sendiri semua tugas yang ada di organisasi tempat ia diberi tanggung jawab, tapi ia harus menciptakan suasana yang memungkinkan anggota-anggota tumbuh dan berkembang dengan suatu motivasi yang besar sehingga tumbuh kematangannya dalam bekerja.

Dengan demikian, maka kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru SMP Negeri 2 Sambas dapat dilakukan melalui: (1) perumusan visi yang kuat tentang masa depan sekolah, dan mampu mendorong semua warga sekolah untuk mewujudkannya, (2) membangun harapan tinggi terhadap motivasi kerja guru, (3) memprogramkan dan menyempatkan diri untuk mengadakan pengamatan terhadap berbagai aktivitas guru dan pembelajaran di kelas serta memberikan umpan balik (*feedback*) yang positif dan konstruktif dalam rangka meningkatkan motivasi kerja guru, (4) mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang prosedur untuk meminimalisasi stres dan konflik negatif dalam rangka meningkatkan motivasi kerja guru, (5) mendayagunakan berbagai sumber belajar dan melibatkan seluruh warga sekolah secara kreatif, produktif, dan akuntabel dalam rangka meningkatkan motivasi kerja guru, (6) memantau kemajuan peserta didik baik secara individual maupun kelompok, serta memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan pembelajaran dalam rangka meningkatkan motivasi kerja guru, dan (7) melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kepala sekolah meningkatkan motivasi kerja guru dalam hal tanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakan dan ia akan berusaha sampai berhasil menyelesaikannya dilakukan dengan memberikan kepercayaan kepada para guru, tidak berprasangka negatif kepada guru, selalu memotivasi dan meyakinkan kepercayaan diri atas kemampuan guru, dan menjaga kebersamaan dan kekeluargaan di SMPN 2 Sambas.

Dalam hal mempertimbangkan akan resiko yang dihadapinya sebelum memulai kegiatan, kepala sekolah selalu mengingatkan bahwa dalam setiap pekerjaan selalu ada beban kerja dan resiko kerja, sehingga setiap kegiatan perlu direncanakan hingga akhirnya dievaluasi, agar meminimalisir kemungkinan resiko yang muncul, selain itu terbuka untuk diskusi dan koordinasi. Dalam hal umpan balik sebagai perbaikan bagi hasil kerja dimasa yang akan datang, kepala sekolah selalu memberikan dukungan dan apresiasi untuk yang sudah baik, mendiskusikan yang belum baik agar menemukan solusi.

Selanjutnya, kepala sekolah meningkatkan motivasi kerja guru dalam hal kreatif inovatif untuk menyelesaikan tugas seefektif mungkin dengan selalu memfasilitasi yang kreatif dan inovatif, baik dalam pembuatan media pembelajaran maupun dalam proses pembelajaran. Dalam hal waktu penyelesaian tugas dalam waktu yang cepat, kepala sekolah mendiskusikan deadline pekerjaan dan selalu mengingatkan akan pentingnya penyelesaian tugas tersebut, dan selalu memfasilitasi hal-hal yang diperlukan sampai pengadaan sarana dan prasarana agar penyelesaian tugas tepat waktu.

Kepala sekolah meningkatkan motivasi kerja guru dalam hal keinginan menjadi yang terbaik dengan tujuan agar meraih predikat yang terbaik dengan cara selalu mengingatkan budaya mutu dan budaya prestasi, selalu memantau dan memotivasi, selalu memberikan kesempatan dalam pengembangan diri, mengingatkan guru adalah input sekolah, dan meningkatkan semangat kompetitif.

Dengan demikian, maka motivasi kerja guru yang ditingkatkan oleh kepala sekolah dapat dilakukan melalui: (1) meningkatkan motivasi kerja guru dalam hal tanggung

jawab terhadap tugas yang dikerjakan dan ia akan berusaha sampai berhasil menyelesaikannya, (2) meningkatkan motivasi kerja guru dalam hal mempertimbangkan akan resiko yang dihadapinya sebelum memulai kegiatan, (3) meningkatkan motivasi kerja guru dalam hal umpan balik sebagai perbaikan bagi hasil kerja dimasa yang akan datang, (4) meningkatkan motivasi kerja guru dalam hal kreatif inovatif untuk menyelesaikan tugas seefektif mungkin, (5) meningkatkan motivasi kerja guru dalam hal waktu penyelesaian tugas dalam waktu yang cepat, dan (6) meningkatkan motivasi kerja guru dalam hal keinginan menjadi yang terbaik dengan tujuan agar meraih predikat yang terbaik.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa faktor pendukung usaha kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru SMPN 2 Sambas dapat berasal dari internal dan eksternal sekolah. Faktor pendukung internal, diantaranya: 1) kedisiplinan, 2) kekeluargaan dan kebersamaan, 3) keseimbangan jumlah guru senior dan junior, 4) latar belakang pendidikan, dan 5) potensi guru dan tendik. Sementara itu, faktor eksternal, diantaranya: 1) sarana dan prasarana sekolah, 2) lingkungan sekolah, 3) komite sekolah, 4) alumni, dan 5) mitra sekolah.

Selanjutnya faktor penghambat usaha kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru SMPN 2 Sambas dapat berasal dari internal dan eksternal sekolah. Faktor penghambat internal, diantaranya: 1) egois individu, 2) masalah pribadi dan keluarga yang bervariasi, dan 3) mata pelajaran yang tidak linear. Sementara itu, faktor eksternal, diantaranya: 1) pendapatan/kesejahteraan, dan 2) dihapusnya Ujian Nasional.

Prihantini (2021, p.116) menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah orang yang sangat menentukan keberhasilan suatu sekolah, baik atau buruknya sekolah, maju atau mundurnya sekolah tergantung kepada kepala sekolah, karena kepala sekolah adalah orang yang menjadi titik sentral suatu sekolah. Peneliti berpendapat bahwa, untuk mendukung peningkatan motivasi kerja guru, kepala sekolah perlu membuat program jangka pendek, program jangka menengah, dan program jangka panjang. Penyusunan program kerja ini dimaksudkan untuk menentukan tindakan dan program yang akan dilaksanakan sekolah untuk membawa sekolah menuju sekolah yang berkualitas, baik dari segi tenaga pendidik, tenaga kependidikan maupun siswanya. Adapun program jangka pendek adalah melakukan pengawasan terhadap proses pembelajaran agar mengetahui capaian dalam proses pembelajaran, mengadakan evaluasi terhadap visi misi yang telah berjalan selama 2 tahun apakah sudah tercapai dan seberapa persen ketercapaian dari visi misi yang telah dibuat, melihat proses pembelajaran siswa dan mengukur prestasi yang telah dicapai.

Adapun program jangka menengah adalah melakukan pengawasan terhadap proses pembelajaran agar mengetahui capaian dalam proses pembelajaran, mengadakan evaluasi terhadap visi misi yang telah berjalan selama 4 tahun apakah sudah tercapai dan seberapa persen ketercapaian dari visi misi yang telah dibuat, melihat proses pembelajaran siswa dan mengukur prestasi yang telah dicapai. Adapun program jangka panjang mengevaluasi visi misi yang telah dibuat dengan hasil ketercapaian dari visi misi yang telah ada apakah sudah tercapai seluruh dan apakah visi misi ini akan di perbaharui nantinya.

Dengan demikian, maka untuk meningkatkan motivasi kerja guru dapat dilakukan dengan memahami faktor pendukung dan penghambat usaha kepala sekolah tersebut. Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru sangat ditentukan oleh visi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah, strategi dalam menjalankan fungsi kepemimpinan dan kemampuan manajerial kepala sekolah. Keberhasilan meningkatkan motivasi kerja guru dapat dilihat dari kemampuan kepemimpinan kepala sekolah dalam memimpin sekolah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dikemukakan tentang implementasi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru SMP Negeri 2 Sambas, dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru SMP Negeri 2 Sambas sudah diterapkan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari strategi yang diterapkan oleh kepala sekolah melalui perumusan visi, membangun harapan tinggi terhadap motivasi kerja guru, memprogramkan dan menyempatkan diri untuk mengadakan pengamatan terhadap berbagai aktivitas guru dan pembelajaran di kelas, mendorong pemanfaatan waktu secara efisien, mendayagunakan berbagai sumber belajar, melibatkan seluruh warga sekolah, dan melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan, 2) motivasi kerja guru yang ditingkatkan oleh kepala sekolah, yaitu dalam hal tanggung jawab terhadap tugas, mempertimbangkan akan resiko, umpan balik, kreatif inovatif, waktu penyelesaian tugas dalam waktu yang cepat, dan keinginan menjadi yang terbaik, dan 3) faktor pendukung usaha kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, yaitu faktor pendukung internal, diantaranya: kedisiplinan, kekeluargaan dan kebersamaan, kebutuhan guru, latar belakang pendidikan, dan potensi guru dan tendik. Sementara itu, faktor eksternal, diantaranya: sarana dan prasarana sekolah, lingkungan sekolah, komite sekolah, alumni, dan mitra sekolah. Faktor penghambat usaha kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, yaitu faktor pendukung internal, diantaranya: egois individu, masalah pribadi dan keluarga yang bervariasi, dan mata pelajaran tidak linear. Sementara itu, faktor eksternal, diantaranya: pendapatan/kesejahteraan, dan dihapusnya Ujian Nasional.

Saran

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan di atas maka peneliti menyampaikan beberapa saran sebagai berikut: 1) pada aspek kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru SMP Negeri 2 Sambas sebaiknya memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja guru untuk mempertahankan dan meningkatkannya, 2) pada aspek motivasi kerja guru yang ditingkatkan oleh kepala SMP Negeri 2 Sambas sebaiknya kepala sekolah meningkatkan kemampuan mengambil keputusan dengan tepat dan cepat, melakukan evaluasi, memberikan solusi, dan memutuskan secara matang, 3) adanya faktor yang mendukung dan menghambat usaha kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru SMP Negeri 2 Sambas, oleh karena itu dibutuhkan dorongan (*support*) dari semua warga sekolah terutama pengawas dan kepala sekolah yang mempunyai kewenangan dan pengambilan keputusan dengan memberikan dan menyediakan semua kebutuhan yang diperlukan dalam meningkatkan motivasi kerja guru, dan 4) sebagai kepala sekolah, agar dapat memotivasi sekolah yang dipimpin sebaiknya menjalankan tugas dan fungsi kepala sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2014). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azyanti, S. (2018). *Motivasi kepala sekolah*. Pontianak: Yudha English Gallery.
- Basri, H. (2021). *Budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah modern*. Sukabumi: CV Jejak.
- Hutahaean, W. S. (2021). *Pengantar kepemimpinan*. Malang: Ahlimedia Press.

- Indrawan, R., & Yaniawati, R. P. (2014). *Metodologi penelitian, kuantitatif, kualitatif, dan campuran untuk manajemen, pembangunan, dan pendidikan*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Narbuko, C., & Achmadi, A. (2015). *Metodologi penelitian*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Northouse, P. G. (2018). *Introduction to leadership: Concepts and practice forth edition*. United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 Tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.*
- Prihantini. (2021). *Manajemen berbasis sekolah*. Tasikmalaya: Edu Publisher.
- Rahmat, A. (2021). *Kepemimpinan pendidikan*. Sleman: Zahir Publishing.
- Safitri, D. (2019). *Menjadi guru profesional*. Riau: PT. Indragiri Dot Com.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian administrasi, dilengkapi dengan metode r&d*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2016). *Metode penelitian (kuantitatif, kualitatif dan r&d)*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2018). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2019). *Metode penelitian pendidikan (kuantitatif, kualitatif, kombinasi, r&d dan penelitian pendidikan)*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.*
- Wukir. (2013). *Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi sekolah*. Jakarta: Multi Presindo.