

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Pelaksanaan Peran Kepala Sekolah pada MTs.N Bahari untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Guru

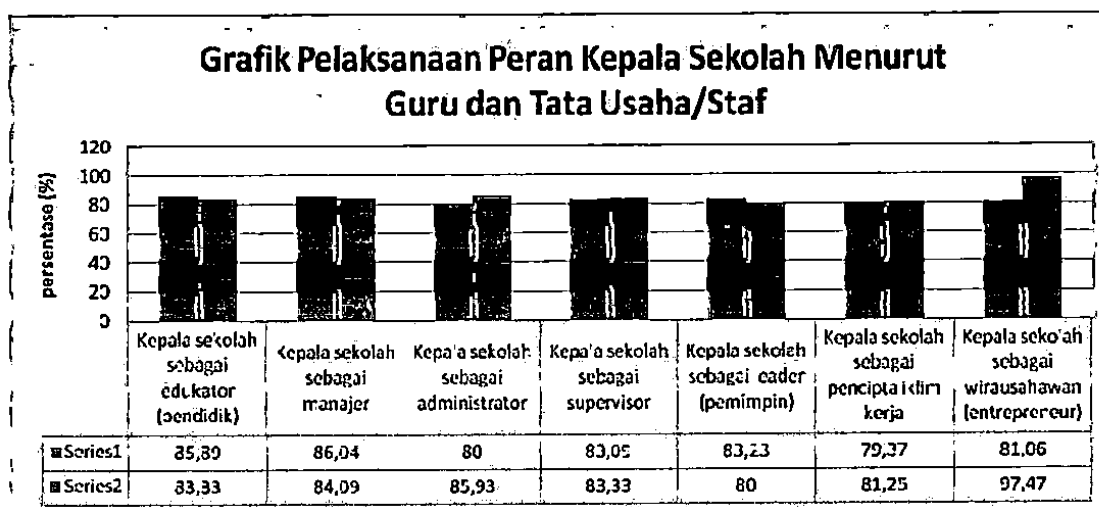
Dalam persepektif kebijakan pendidikan nasional (depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran kepala sekolah yaitu yaitu, sebagai : (1) *educator* (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor; (5) *leader* (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; (7) wirausahawan

Untuk mengetahui gambaran atau deksripsi terhadap keterlaksanaan dari tujuh peran tersebut pada MTs.N Bahari dapat dilihat dari tabel hasil analisis data terhadap angket yang diberikan kepada guru, staf dan siswa.

Tabel 4.1
Gambaran Pelaksanaan Peran Kepala Sekolah pada MTs.N Bahari

Peran Kepala Sekolah	Tanggapan Responden (%)	
	Guru	Staff
Kepala sekolah sebagai <i>educator</i> (pendidik)	85,89	83,33
Kepala sekolah sebagai manajer	86,04	84,09
Kepala sekolah sebagai administrator	80	85,93
Kepala sekolah sebagai supervisor	83,09	83,33
Kepala sekolah sebagai <i>leader</i> (pemimpin)	83,23	80
Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja	79,37	81,25
Kepala sekolah sebagai wirausahawan (<i>entrepreneur</i>)	81,06	97,47
Rata-rata	82,67	85,06

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka dapat dikatakan bahwa kepala sekolah MTs.N Bahari dapat melaksanakan perannya secara baik, dengan persentase 82,67% menurut guru dan 85,06% menurut tata usaha/staf. Hasil tersebut menggambarkan bahwa kemampuan kepala sekolah MTs.N Bahari perlu dimaksimalkan agar kesemua peran tersebut dapat terlaksana dengan baik, sehingga memberikan pengaruh positif terhadap kemajuan sekolah. Meskipun demikian, dapat dikatakan bahwa kepala sekolah MTs.N Bahari cukup berkompentensi dalam melaksanakan perannya sebagai pemimpin. Secara grafik, diilustrasikan sebagai berikut.



Grafik di atas mendeskripsikan persentase pelaksanaan peran kepala sekolah MTs.N Bahari yang ditampilkan secara grafis menandakan responden guru maupun tata usaha/staf memiliki persepsi yang hampir sama mengenai peran kepala sekolah di MTs.N Bahari. Keadaan ini mengindikasikan bahwa kepala sekolah menempatkan dan memperlakukan guru dan tata usaha/staf sesuai dengan

posisinya masing-masing atau dengan kata lain kepala sekolah MTs.N Bahari melaksanakan perannya secara menyeluruh dan merata kepada guru maupun tata usaha/staf.

Sedangkan gambaran pelaksanaan peran kepala sekolah dengan responden siswa memiliki angket yang berbeda, yaitu angket dengan jawaban ya (diberi simbol A) atau tidak (diberi simbol B) dan angket kedua adalah angket dengan skala nilai 0 sampai 4. Angket dengan jawaban ya atau tidak tersebut secara deskriptif menandakan perspektif siswa terhadap peran kepala sekolah MTs.N Bahari dan tingkat keterlaksanaan peran kepala MTs.N Bahari secara kualitatif, sedangkan secara kuantitatif diberikan oleh angket berikutnya yang berbentuk kumulatif skor atas jawaban responden. Berikut adalah hasil perhitungan angket, berdasarkan jawaban responden atas angket yang terdiri dari 20 item pernyataan.

Tabel 4.2
Hasil respon siswa terhadap peran kepala sekolah

Responden	Item																				Jumlah	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	A (ya)	B (tidak)
1	A	A	A	A	A	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	18	2
2	A	A	B	A	A	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	17	3
3	A	B	A	A	A	A	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	17	3
4	A	A	A	A	A	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	19	5
5	A	B	A	A	A	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	15	5
6	A	A	A	A	A	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	18	2
7	A	B	A	A	A	A	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	16	4
8	A	A	A	A	A	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	17	3
9	A	A	A	A	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	16	4
10	A	B	A	A	A	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	15	5

57	A	A	A	A	A	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	17	3
58	A	B	A	A	A	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	15	5
59	A	A	A	A	A	B	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	18	2
60	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	18	2
61	A	A	A	A	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	17	3
62	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	19	1
63	A	A	B	A	A	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	17	3
64	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	18	2
65	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	19	1
66	A	A	A	A	A	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	17	3
67	A	A	A	A	A	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	17	3
68	A	A	A	B	A	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	17	3
69	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	19	1
70	A	A	A	A	A	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	18	2
71	A	A	A	A	A	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	16	4
72	A	A	B	A	A	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	17	3
Jumlah	Ya (A) = 1237; Tidak (B) = 207								A + B = 1444								1237	207				

Dari tabel di atas, diketahui bahwa siswa yang menjawab ya (A) atas angket yang diberikan sebanyak 1237 orang dan yang menjawab tidak sebanyak 207 orang dari jumlah respon keseluruhan 1444. Jika dinyatakan dalam persen, maka siswa yang memberikan tanggapan positif atau yang memberikan jawaban ya (A) terhadap keterlaksanaan peran kepala sekolah tersebut adalah sebesar 85,66 % dan siswa yang memberikan jawaban tidak (B) sebanyak 14,33 %. Jika ditampilkan dalam diagram lingkaran dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambaran yang ditampilkan pada diagram di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar tanggapan atau respon siswa terhadap kepala sekolah dalam melaksanakan perannya cukup baik, yang diperlihatkan oleh jumlah respon siswa atas jawaban ya atau tidak. Kedua jawaban ini sudah merepresentatifkan keterlaksanaan peran kepala sekolah secara kualitatif. Sedangkan secara kuantitatif untuk angket yang menggunakan skala 0 sampai 4 sesuai dengan kondisi dan kenyataan sebenarnya, dapat diketahui bahwa 87,43% siswa memberikan tanggapan baik terhadap keterlaksanaan peran kepala MTs.N Bahari, artinya kepala sekolah MTs.N Bahari melakukan perannya dengan baik khususnya pada subjek siswa meskipun ada beberapa peran yang belum dirasakan keterlaksanaannya oleh beberapa siswa .

Pada kondisi ideal, kepala sekolah seharusnya mampu melaksanakan perannya secara menyeluruh, namun pada prakteknya, akan diperoleh hasil yang tidak sama dengan harapan tersebut. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai seorang pemimpin di sekolah berperan penting untuk merangkul semua warga sekolah dalam suasana kekeluargaan, agar dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tidak mendapat kesulitan yang berarti. Penulis merasakan adanya susasan kekeluargaan tersebut, karena selama menjabat sebagai kepala sekolah di MTs.N Bahari, begitu banyak hambatan dan tantangan yang dihadapi, tetapi karena adanya kerjasama yang baik dari semua pihak, sehingga sampai saat

ini, MTs.N Bahari masih tetap eksis sebagai satu-satunya sekolah yang bercirikan Islam di Kecamatan Sampolawa Kabupaten Buton.

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana (Mulyasa,2004:25). Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga.

4.2 Implikasi Peran Kepala Sekolah MTs.N Bahari dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru

Motivasi bukanlah ciri pribadi dalam artian beberapa memilikinya sedangkan yang lain tidak. Motivasi merupakan akibat dari interaksi individu dan situasi. Oleh karenanya, motivasi seorang guru dan seorang guru lainnya akan berbeda. Gibson mengemukakan bahwa motivasi adalah upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan tersebut untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individu (Uno, Hamzah B., 2007:65).

Dari pandangan ini maka kuatnya motivasi seseorang tergantung dari tingkat upayanya dalam mengarahkan perilaku dalam mencapai tujuan. Upaya merupakan ukuran intensitas. Dengan demikian, semakin tinggi motivasi kerja guru, yaitu (1) tanggung jawab dalam melakukan kerja, (2) prestasi yang dicapainya, (3) pengembangan diri, serta (4) kemandirian dalam bertindak. Dengan empat variabel/dimensi di atas dapat ditelusuri tingkat upaya/motivasi kerja guru MTs.N Bahari.

Menurut La Halini, tanggung jawab guru dalam bekerja adalah baik, tugas yang dibebankan dan menjadi tanggung jawab masing-masing guru dilaksanakan dengan baik. Guru juga bersedia lembur untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Ketika mempersiapkan perpindahan kelas IX dan mempersiapkan penerimaan peserta didik baru, guru bersedia untuk mencari siswa dari rumah ke rumah. Begitu juga persiapan UN, guru dengan gigih dan semangat membimbing belajar

dan mental para siswa kelas IX melalui berbagai upaya, antara lain jam tambahan, bimbingan kelompok belajar, do'a bersama dan bimbingan motivasi. Guru rela mengorbankan waktu bersama keluarga untuk berkunjung ke rumah atau ke tempat kelompok belajar siswa untuk membimbing, mengawasi atau mendukung siswa dalam belajar. Hal ini karena rasa tanggung jawab untuk mengatarkan siswa meraih kesuksesan dan membawa sekolah mencapai keberhasilan dan kemajuan.

Dari segi prestasi, usaha yang dilakukan oleh guru memperoleh prestasi yang cukup menggembirakan. Hal ini dapat dilihat dari hasil UN pada tahun 2009/2010 tingkat kelulusan siswa kelas IX mencapai 100%. Sedangkan prestasi di bidang olahraga dan seni, memperoleh juara pertama untuk voli dan gerak jalan indah tingkat sekolah menengah sekecamatan Sampolawa.

Dari sisi usaha mengembangkan diri, antusiasme guru cukup baik. Hal ini dapat dilihat apabila ada kesempatan *workshop*, pelatihan dan lainnya para guru berupaya menjadi peserta. Namun hal ini sering kali terkendala dari sisi dana, sempitnya kesempatan, akses yang jauh dari ibukota kecamatan dan kurang informasi. Para guru sering kali mengeluhkan pedulain pemerintah baik Kemenag maupun Dinas Pendidikan terhadap pengembangan profesional dan kualitas guru. Untuk kebutuhan pengembangan diri ini, para guru biasanya hanya dapat menyerap atau belajar dari rekan-rekan mereka pada sekolah lain yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan. Bagi mereka yang merangkap di sekolah lain, lebih banyak memperoleh kesempatan menyerap dan belajar di sekolah yang dirangkapnya.

Sedangkan dari sisi kemandirian, para guru dalam melaksanakan tugasnya, tidak memerlukan pengawasan yang ketat, bahkan kepala sekolah cenderung memberikan kepercayaan kepada guru untuk mengendalikan dan melakukan pekerjaan masing-masing. Secara umum, pelaksanaan tugas atau pekerjaan guru dapat berjalan baik meski terdapat satu hal yang menjadi catatan yaitu sering terjadi keterlambatan dalam kehadiran guru. Keterlambatan ini menurut Marzuki disebabkan oleh banyaknya aktivitas para guru utamanya pada pagi hari di rumah masing-masing, apalagi kebanyakan guru di MTs.N Bahari adalah ibu rumah tangga.

Dari sisi pelaksanaan pekerjaan, secara umum semua guru sudah dapat menjalankan dengan baik. Guru mampu membuat persiapan dan melaksanakan pembelajaran dengan baik. Guru mampu membuat persiapan dan melaksanakan pembelajaran dengan baik, perhitungan hari dan minggu efektif, program tahunan, program semesteran, pengembangan silabus, rencana pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan dan penentuan metode evaluasi hingga tindak lanjut sudah dapat dilakukan secara baik. Demikian pula dalam pelaksanaan tugas lain ataupun sampiran, tingkat ketergantungan guru terhadap kepala sekolah rendah. Kecuali dalam hal-hal yang terkait kebijakan. Bapak Mustaqim Safey menyatakan bahwa guru sudah dapat mengerjakan dan menunaikan kewajibannya dengan baik, kecuali dalam hal-hal tertentu seperti memberikan sanksi berat kepada siswa yang berbuat nakal dan tidak patuh

terhadap tata tertib sekolah, guru tetap mengkonsultasikan dan dirinya yang membuat keputusan.

Untuk memperkuat analisis dan data di atas, penulis melengkapinya dengan data angket tentang motivasi kerja. Angket di susun dengan indikator-indikator sebagai berikut.

Tabel 4.3
Variabel Motivasi dan Indikatornya (Uno, Hamzah B., 2007:112)

Dimensi	Indikator
Tanggung Jawab	<ul style="list-style-type: none"> - Kerja keras - Tanggung jawab - Pencapaian tujuan - Menyatu dengan tugas
Prestasi	<ul style="list-style-type: none"> - Dorongan untuk sukses - Umpan balik - Unggul
Pengembangan diri	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan keterampilan - Dorongan untuk maju
Kemandirian	<ul style="list-style-type: none"> - Mandiri dalam bekerja - Suka pada tantangan

Angket menggunakan *rating scale* dari 0 sampai 4. Variabel/dimensi dan indikator tersebut disebar dalam item-item pertanyaan dengan kisi-kisi sebagai berikut.

Tabel 4.4
Kisi-kisi Instrumen Kuisisioner Tingkat Motivasi Kerja

Dimensi	Indikator	No. Butir	Jumlah
Tanggung jawab	- Kerja keras	3, 7, 19, 20	4
	- Tanggung jawab	1, 2, 4, 13	4
	- Pencapaian tujuan	9, 11	4
	- Menyatu dengan tugas	5, 6, 8, 23	4
Prestasi	- Dorongan untuk sukses	10, 15, 22	3
	- Umpan balik	24, 28	2
	- Unggul	17, 25	2
Pengembangan diri	- Peningkatan keterampilan	16, 26	2
	- Dorongan untuk maju	12, 14	2
Kemandirian	- Mandiri dalam bekerja	27, 29, 30	3
	- Suka pada tantangan	15, 18	2
Jumlah			30

Hasil angket/kuesioner untuk mengukur tingkat motivasi kerja guru tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.5
Data Hasil Angket Tingkat Motivasi Kerja Guru

Skor Item	Item															Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	52
2	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	57
3	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	52
4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	54
5	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	52
6	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	51
7	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	50
8	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	53
9	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	55
10	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	51
11	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	54
12	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	55
13	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	51
14	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	51
15	4	2	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	49
16	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	51
17	3	4	2	4	2	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	51
18	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	55
19	4	2	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	52
20	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	53
21	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	48
22	3	4	3	3	3	3	4	2	3	4	4	4	3	4	3	50
23	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	53
24	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	51
25	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	52
26	3	4	3	4	2	2	4	4	4	3	4	3	3	3	3	49
27	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	2	51
28	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	52
29	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	53
30	4	4	3	4	2	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	52
Jumlah	104	95	104	102	94	100	106	109	105	108	108	109	106	108	102	1560

Dari data di atas, untuk mengetahui tingkat motivasi kerja guru maka jumlah skor yang didapat dari penelitian dibagi dengan jumlah skor ideal. Skor ideal ini

adalah skor yang ditetapkan dengan asumsi bahwa setiap responden pada setiap pernyataan memberi jawaban dengan skor tertinggi (Sugiyono,2006:204). Berdasarkan data yang terkumpul pada tabel 4.5 dapat diketahui bahwa jumlah skor yang diperoleh melali pengumpulan data = 1560. Skor ideal untuk angket tersebut adalah 1800. Dengan demikian nilai motivasi kerja guru MTs.N Bahari adalah 86,67% dari yang diharapkan yaitu 100%.

4.3 Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Peran Kepala Sekolah MTs.N Bahari untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Guru

A. Faktor-faktor Pendukung Pelaksanaan Peran Kepala Sekolah

1. Sistem Nilai yang dianut oleh Guru

Pengalaman menunjukkan bahwa perbedaan-perbedaan dalam hal nilai yang dianut, sikap dan norma-norma mengenai perilaku yang baik atau buruk , pasti berpengaruh terhadap cara bertindak seseorang. Sistem nilai yang pribadi seseorang biasanya berkaitan dengan latar belakang keluarga, pendidikan dan sistem nilai sosial yang berlaku di masyarakat di mana seseorang menjadi anggota atau tinggal. Sistem nilai berarti pandangan atau persepsi seseorang tentang hal-hal baik, buruk, benar atau salah. Dan seseorang biasanya akan mempertahankan pandangannya atau pendiriannya dengan intensitas yang kuat karena pendiriannya itu merupakan refleksi dari sistem nilai yang dianut.

Sebagian besar guru di MTs.N Bahari berlatar belakang pendidikan agama, selain itu masyarakat desa Bahari adalah masyarakat agamis, sehingga keadaan ini berpengaruh pula terhadap nilai dan pandangan para guru terhadap pekerjaan sesuai dengan profesi masing-masing. Kondisi ini menyebabkan pekerjaan guru itu sendiri menjadi sesuatu yang dianggap sebagai amanah, selain itu sebagai pekerjaan untuk mencukupi penghidupan. Pandangan ini dapat merangsang setiap guru memiliki motivasi untuk bekerja, dan tidak kesulitan dalam membangun kerja sama baik antar sesama guru maupun dengan pimpinan itu sendiri. Komitmen yang dibangun oleh guru akibat dari sistem nilai yang dianut ini menyebabkan hubungan yang terjalin antar sesama guru sangat kental dengan suasana kekeluargaan, yang dibuktikan dengan setiap ada masalah selalu dibicarakan secara bersama dalam mencari pemecahannya. Selain itu, proses komunikasi secara vertikal kepada pimpinan juga dilakukan secara terbuka, kecuali hal-hal yang berkaitan dengan rahasia jabatan atau organisasi yang bersifat khusus pada masing-masing guru. Dengan sistem nilai yang dianut oleh guru MTs.N Bahari tersebut, berpengaruh pada kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan perannya yang semakin baik dan optimal.

2. Hubungan antara Komponen Sekolah

Hubungan antara komponen-komponen sekolah, yaitu kepala sekolah, guru dan karyawan tata usaha/staf adalah hubungan yang diwarnai rasa kekeluargaan, seperti yang telah dibahas oleh penulis pada paragraf sebelumnya sehingga terbangun suasana harmonis, merasa aman dan nyaman bila berada dalam situasi kerja. Kondisi ini menumbuhkan kesan yang kuat di dasari rasa kekeluargaan sehingga timbul rasa saling membantu, mensupport dan saling mengingatkan satu sama lain serta membentuk moral kerja positif dan komitmen terhadap sekolah yang cukup tinggi. Dalam hal ini Siagian menyatakan bahwa dalam suatu organisasi dimana para pekerja dipandang dan diperlakukan sebagai seorang "anggota keluarga" organanisasi, akan merupakan dorongan yang sangat kuat untuk meningkatkan komitmen organisasional yang pada gilirannya akan berakibat pada berbagai sikap dan perilaku positif, misalnya menghindari tindakan, perilaku dan sikap yang merugikan nama baik organisasi, kesetiaan kepada pemimpin, rekan setingkat dan kepada para bawahan, produktivitas yang tinggi, kesediaan menyelesaikan konflik melalui musyawarah dan sebagainya.

B. Faktor-faktor Penghambat Pelaksanaan peran Kepala Sekolah

1. Keterbatasan Kemampuan Keuangan

Pendanaan di MTs.N Bahari bersumber dari DIPA dan dana BOS. Sebagai sekolah kecil, dengan jumlah siswa yang kurang dari 100 siswa, maka dana yang diterima dari pemerintah sangat kecil. Hal ini sangat menyulitkan terhadap operasional sekolah.

Dengan kondisi keuangan yang sangat minim, penulis sebagai kepala sekolah tidak bisa berbuat banyak untuk membuat program-program baru yang berkaitan dengan perannya sebagai kepala MTs.N Bahari untuk merangsang motivasi kerja guru melalui peningkatan kesejahteraan guru maupun peningkatan sarana dan prasarana sekolah. Salah satu upaya yang dapat dilakukan agar guru tetap komitmen terhadap sekolah dan mau bekerja secara maksimal adalah dengan melibatkan mereka dalam penyusunan RAPBS, sehingga mereka mengetahui secara pasti keadaan keuangan di MTs.N Bahari. Berdasarkan hasil wawancara dengan Wa Ode Murni salah seorang guru di MTs.N Bahari bahwa mereka bisa mengerti keadaan keuangan yang ada dan komitmen mereka dalam bekerja cukup baik karena dengan keterlibatan tersebut mereka merasa ikut memiliki sekolah ini.

2. Karakteristik dan Rutinitas Pekerjaan

Karakteristik kerja guru juga dapat menjadikan seorang guru mudah merasa jenuh, berperilaku rutin, tanpa inspirasi dan penuh putus asa.

Karakteristik kerja guru antara lain (Zamroni,200:76) :

1. Pekerjaan guru adalah pekerjaan yang bersifat *individualitas non colaboratif*
2. Pekerjaan guru adalah pekerjaan yang dilakukan dalam ruang yang terisolir dan menyerap seluruh waktu.
3. Pekerjaan guru adalah pekerjaan yang kemungkinan terjadinya kontak akademis antar guru rendah
4. Pekerjaan guru tidak pernah mendapatkan umpan balik
5. Pekerjaan guru memerlukan waktu untuk mendukung waktu kerja di kelas.

Dengan karakteristik kerja di atas, pekerjaan guru tidak hanya ditentukan oleh kemampuan akademik, tetapi juga oleh motivasi dan dedikasi. Jika emosi guru terkuras oleh hal-hal yang sesungguhnya bersifat non akademik, beban pekerjaan administrasi yang menumpuk, kekurangan waktu untuk mempersiapkan proses belajar mengajar dan ditambah lagi dukungan untuk memperkuat kemampuan intelektual mereka sangat lemah, maka kecil kemungkinan guru akan mendapatkan gairah dalam pekerjaannya.

Di sisi lain pekerjaan guru adalah pekerjaan yang sifatnya rutin setiap hari, materi yang diajarkan juga cenderung mengulang-ulang tiap tahunnya. Apabila tanpa kemampuan atau peluang mengembangkan dengan variasi metode ataupun pendekatan-pendekatan baru maka akan cenderung menonton dan membosankan, tidak saja pada siswa tetapi juga pada diri guru sendiri. Hal ini akan menyebabkan kegairahan bekerjanya menurun. Senada hal tersebut Sondang menyatakan bahwa kecenderungan hanya terlibat dalam pekerjaan tertentu saja secara rutin meskipun dia sudah sangat ahli dalam melaksanakan pekerjaannya akan menyebabkan para pekerja mengalami kejenuhan dan pada gilirannya mengakibatkan produktivitas kerja yang cenderung menurun (Sondang,2004:28).

Salah satu cara mengatasi kejenuhan kerja tersebut menurut Sondang ialah dengan alih tugas dan alih tempat atau rotasi penugasan. Namun permasalahan tersebut sangat tidak mungkin pada pekerjaan guru apalagi pada sekolah dengan jumlah siswa dan kelas yang sedikit. Maka dalam kaitan ini, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan membangkitkan motivasi guru sehingga mereka dapat meningkatkan segala tenaga dan kemampuan untuk merancang dan meningkatkan kinerjanya, bersedia secara sungguh-sungguh mengerahkan segala tenaga dan kemampuan untuk merancang dan meningkatkan kualitas pembelajaran menjadi lebih efektif dan bermakna bagi siswa dan dirinya serta mau meningkatkan kemampuan akademiknya sendiri di sela keterbatasan waktunya demi tercapainya mutu dan kualitas kerja yang lebih baik.

3. Banyaknya Guru yang Merangkap di Sekolah lain

Sebagai sekolah dengan kelas yang sedikit dan jumlah siswa kurang dari 100, maka sangat memungkinkan bahwa guru yang mengajar memiliki jam mengajar yang tidak cukup sedangkan jam honor perbulannya untuk guru tidak tetap dihitung berdasarkan jumlah jam perminggu. Oleh karena itu, sekolah mengizinkan kepada beberap guru untuk mengajar di sekolah lain untuk mencukupi kebutuhan dan meningkatkan kesejahteraan.

Kondisi seperti ini, saat-saat untuk bersama dalam satu hari begitu jarang dijumpai di sekolah karena sebagian besar guru adalah guru bantu, sedangkan guru bantu juga mengajar di sekolah lain di sekitar MTs.N Bahari seperti di SD Neg. 1 Bahari, SMPT Satu Atap Bahari dan SD Neg. 2 Bahari. Pemandangan ini sering dijumpai sehingga komunikasi yang seharusnya dibangun untuk membahas sesuatu secara bersama dalam waktu yang cepat tidak begitu efektif dan efisien. Akibatnya berpengaruh pada efektivitas dan efisiensi dari kinerja kepala sekolah, karena sistem informasi dan komunikasi terhadap guru tidak begitu lancar. Namun keadaan ini dapat dimaklumi dan diminimalisir dampaknya, melalui penetapan hari bersama dimana semua guru dan karyawan sekolah hadir di sekolah untuk membicarakan masalah dan program-program strategis guna kemajuan sekolah ke depan.

4. Minimnya sarana-prasarana

Seseorang menginginkan kenyamanan dalam bekerja. Kenyamanan ini dapat terpenuhi apabila sarana-prasaran kerja yang tersedia mencukupi, sehingga ia dapat dengan mudah melaksanakan dan mengembangkan pekerjaannya. Sebaliknya apabila sarana-prasarana kerja kurang, maka akan menyulitkan dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini bila terus berlangsung akan dapat menimbulkan rasa frustrasi dan menurunkan motivasi kerja.

Berdasarkan hasil observasi, sarana-prasarana yang dimiliki MTs.N Bahari ini belum cukup memadai, misalkan saja untuk buku pokok siswa, untuk mata pelajaran yang di UNAS-kan saja belum semuanya memiliki, buku pokok yang telah dimilikipun rasionya baru 1:2. Alat-alat seperti KIT IPA baru satu saja yang dimiliki. Kondisi ini cukup mempengaruhi guru ketika ingin mengembangkan metode maupun pendekatan pembelajaran, sehingga sering kali menimbulkan rasa malas untuk mencoba metode baru karena terhambat oleh ketersediaan sarana-prasarana. Hal ini seperti diungkapkan oleh Bapak Marjuni sebagai guru IPA bahwa ia sering terkendala oleh tidak adanya alat-alat praktikum, sehingga ia tidak dapat optimal dalam melakukan pembelajaran. Sebenarnya apabila alat yang dibutuhkan itu dapat ia buat sendiri maka ia buat sendiri, tetapi ada alat yang sulit untuk dibuat, seperti mikroskop, KIT energi dan sebagainya yang mungkin di butuhkan, akhirnya langkah yang ditempuh hanya dengan mendeskripsikan saja.

5. Keterbatasan Kesempatan Mengembangkan Profesi dan Karir

Seseorang bekerja tidak hanya sekedar berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan finansial, tetapi lebih dari itu juga menginginkan kepuasan batiniah dari keberhasilannya melakukan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Artinya dalam berkarya seseorang menginginkan rancang bangun tugas yang bermuara pada peningkatan kualitas kekerjanya melalui suatu yang dapat meningkatkan mutu hidupnya, bukan hanya taraf hidupnya, tidak hanya dalam arti kebendaan, akan tetapi juga yang bersifat sosio psikologi dan mental spiritual (Siagian,2002:226).

Kesempatan memperoleh peningkatan kualitas kekerajaan/kerja bagi guru dapat diperoleh melalui pengembangan keterampilan dan kemampuan dalam mendesain atau melaksanakan pembelajaran, dan hal ini dapat diperoleh guru melalui pelatihan-pelatihan, diklat maupun bimbingan teknis dan sebagainya. Bagi guru MTs.N Bahari kesempatan tersebut sangat langka, karena disamping sekolah yang belum mampu melaksanakan secara mandiri kegiatan pelatihan, workshop atau kegiatan lain sejenis dalam meningkatkan kemampuan dan profesionalitas guru, selama ini pihak pemerintah; Kemenag sebagai pembina jarang sekali melakukan kegiatan peningkatan mutu guru dan juga jarang melibatkan guru dalam berbagai pelatihan pengembangan profesi guru.

Disamping itu, jenjang karir bagi guru-guru di MTs.N Bahari sangat terbatas. Sebagai guru yang berada disekolah yang baru saja menyandang status negeri

kurang mendapat kesempatan untuk meniti karir ataupun diangkat menjadi pegawai negeri. Meskipun pemerintah berjanji akan mengangkat seluruh guru-guru yang telah mengabdikan menjadi pegawai negeri sipil, namun mekanisme dan janji tersebut masih belum pasti. Keadaan ini dapat menjadikan sumber frustrasi bagi guru yang pada gilirannya akan mempengaruhi semangat kerja dan produktivitas kerja.