

PENGARUH MOTIVASI BERPRESTASI DAN PERILAKU KOMUNIKASI ANTARPRIBADI TERHADAP EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH (Survei terhadap Kepala SMP di Provinsi Sulawesi Tenggara)

Abdul Nashir Hartono

Abstract

This survey is aiming to analyse the effect of achievement motivation and interpersonal communication attitude towards the effectiveness of principal leadership both individually and in batches. The result of survey indicates that the effectiveness of principal leadership is predicted to be improved; achievement motivation and interpersonal communication attitude of principals must be stimulated intensively. The stimulus is intended to create a condition where the principals have chances to gain high achievement motivation and a positive communication attitude. In order to improve achievement motivation, it is recommended that promotion to be a principal is not a termination of a carrier, to make inventory, documentation and publication of achievement values, and to give achievement motivation test to principal candidates. To create positive interpersonal communication attitude, it is necessary to give them a kind of interpersonal communication training. At the same time, school management laboratory is needed to facilitate the improvement of those independent variables simultaneously besides helping principals to overcome some problems dealing with decentralization.

Keywords: independent learning, constructivism, active learning.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Keluhan publik terhadap mutu pendidikan dan prestasi belajar siswa telah lama mengemuka. Rendahnya perolehan Nilai Ebtanas Murni (NEM), keabsahan nilai yang tercantum dalam Daftar Nilai Ebtanas Murni (DANEM) acapkali menjadi sorotan dalam wacana pendidikan di Indonesia. Mutu pendidikan akan selalu menarik perhatian masyarakat Indonesia karena masa depan bangsa tergantung kepada pendidikan terutama di saat memasuki era globalisasi. Diakui bahwa mutu pendidikan pada umumnya dan prestasi belajar siswa di sekolah pada khususnya merupakan hasil dari suatu proses interaksi berbagai faktor seperti guru, siswa, kurikulum, buku paket, laboratorium, metodologi pengajaran, peraturan perundang-undangan di bidang pendidikan, dan berbagai *input* serta kondisi proses lainnya.

Meskipun faktor-faktor yang menjadi *input* seperti disebutkan di atas telah ditangani selama ini, baik kualitas maupun kuantitasnya, sehingga kondisi saat ini sudah lebih baik daripada kondisi sebelumnya, mutu pendidikan dan prestasi belajar siswa seperti yang diinginkan belum terwujud. Tampaknya ada suatu faktor yang selama ini belum mendapatkan perhatian yang setara dengan perhatian yang diberikan pada faktor-faktor lainnya yaitu manajemen pendidikan. Sudah cukup banyak dana yang dibelanjakan untuk mengangkat dan menatar guru

dan tidak sedikit dana yang telah dihabiskan untuk mencetak buku, membeli peralatan laboratorium, mengadakan sarana dan prasarana pendidikan, namun masih sangat sedikit upaya yang dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen pendidikan.

Salah satu wujud dan tingkatan manajemen pendidikan yang cukup penting tetapi masih kurang tersentuh dalam program pembangunan pendidikan adalah kepemimpinan kepala sekolah. Sesungguhnya, sebesar apapun *input* persekolahan ditambah atau diperbaiki, *output*nya tetap tidak akan optimal, apabila faktor kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan aspek yang sangat strategis dalam proses belajar membelajarkan dibiarkan terlantar atau tidak diberikan perhatian yang serius. Hal ini dikarenakan pada akhirnya kepala sekolah adalah pengelola terdepan yang memutuskan dapat tidaknya setiap *input* berproses dan berinteraksi secara positif dalam sistem belajar mengajar. Kepala sekolah memiliki peluang yang besar untuk mendorong atau menghambat upaya inovasi baik yang berasal dari luar maupun yang timbul dari dalam sekolahnya.

Berbicara tentang aspek kepemimpinan kepala sekolah, isu yang paling penting untuk ditampilkan adalah efektivitas dari kepemimpinan itu. Beberapa teori dan hasil studi mengungkapkan bahwa efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh banyak hal, namun secara lebih terfokus *Florida Council on Education Management (FCEM)* berhasil mengidentifikasi sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh sekolah yang masuk kategori dengan kinerja tinggi,

empat di antaranya adalah komitmen terhadap misi yang ingin dicapai, orientasi proaktif, kepekaan antarpribadi, dan motivasi berprestasi (Drake, 1986:33-34). Berdasarkan asumsi teoretis tersebut penelitian akan mencermati pengaruh motivasi berprestasi dan perilaku komunikasi antarpribadi terhadap efektivitas kepemimpinan.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh motivasi berprestasi terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah?
2. Bagaimana pengaruh perilaku komunikasi antarpribadi terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah?
3. Bagaimana pengaruh motivasi berprestasi dan perilaku komunikasi antarpribadi secara bersama-sama terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah?

KAJIAN TEORETIS

Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah

Efisiensi berkaitan dengan cara membuat sesuatu dengan benar (*doing things right*), sementara efektivitas adalah menyangkut tujuan (*doing the right things*). Efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan mencapai tujuan (Prokopenko, 1987:5). Dalam menilai keefektifan suatu organisasi terdapat empat model pendekatan, yaitu pendekatan pencapaian tujuan (*goal attainment*), pendekatan sistem yang menekankan stabilitas, pendekatan konstituensi strategis yang menekankan terpenuhinya tuntutan para *stakeholder*, dan pendekatan nilai-nilai bersaing yang mempertemukan tiga kriteria yaitu *human relation model*, *open sistem model*, dan *rational goal model* (Robbins, 1994:58-77).

Kepemimpinan adalah proses menggerakkan seseorang atau sekelompok orang kepada tujuan-tujuan yang umumnya ditempuh dengan cara-cara yang tidak memaksa (Kotter, 1988:5). Dari banyak definisi tentang kepemimpinan dapat diidentifikasi bahwa parameter kepemimpinan umumnya diarahkan pada gaya dan perilaku pemimpin, sedangkan orientasinya adalah ketercapaian tujuan/hasil atau efektivitas kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif dimaknai sebagai kepemimpinan yang mampu menghasilkan gerakan/kegiatan dalam kerangka kepentingan jangka panjang terbaik dari kelompok (Kotter, 1988:5).

Untuk mengukur efektivitas kepemimpinan pada umumnya peneliti merujuk pada tiga kelompok teori. Pertama adalah *Traits Theory*. Teori ini berasumsi

bahwa terdapat banyak karakteristik pribadi yang harus dimiliki oleh seseorang untuk menjadi pemimpin yang efektif. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan seseorang diukur pada seberapa banyak karakteristik yang dipersyaratkan tersebut dimiliki. Kedua adalah *Behavioral Theories*. Teori ini berasumsi bahwa keberhasilan atau efektivitas kepemimpinan dan kepatuhan bawahan terhadap pemimpin ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan seseorang diukur pada seberapa tepat seseorang menerapkan gaya kepemimpinan yang direkomendasikan. Ketiga adalah teori-teori kontingensi. Teori ini mencoba mengakomodasikan variabel spesifik yang terlibat dalam situasi kepemimpinan. Teori kontingensi menitikberatkan analisisnya pada faktor situasi dan menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah penerapan perilaku kepemimpinan yang tepat pada situasi yang tepat.

Dari uraian di atas dapat ditegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan adalah derajat keberhasilan seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi dengan cara mempengaruhi pengikutnya melalui kombinasi ideal antara orientasi pada tugas dan penekanan pada hubungan kemanusiaan sesuai dengan situasi yang dihadapi.

Dalam hubungan dengan situasi sekolah, Caplow menawarkan suatu formula yang dinamai *SIVA Variabel*, yaitu *Stability*, *Integrity*, *Voluntarism*, dan *Achievement*. *Stability* adalah kemampuan organisasi untuk memelihara atau meningkatkan statusnya dalam hubungannya dengan lingkungannya. *Integrity* ialah kemampuan organisasi untuk mengontrol konflik internal yang ditunjukkan oleh saling penyesuaian, kurangnya friksi, intensifnya komunikasi, dan besarnya konsensus. *Voluntarism* secara sederhana dapat disamakan dengan moral/semangat kerja yang ditunjukkan dengan rasa senang, jalinan persahabatan, kepuasan batin, dan keinginan anggota untuk tetap berpartisipasi sebagai bagian dari organisasi. *Achievement* ialah prestasi dari kegiatan organisasi yang ditandai dengan keberhasilan dan kegagalan dalam mendapatkan tujuan umum dan tujuan spesifik dari organisasi (Drake, 1986:95).

Dari serangkaian teori seperti dikemukakan di atas, dapat ditegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah adalah tingkat keberhasilan kepala sekolah dalam mempengaruhi setiap pengikutnya untuk melakukan aktivitas sehingga dapat mewujudkan tercapainya tujuan kepala sekolah yaitu menciptakan stabilitas, integritas,

voluntaritas, dan prestasi (*achievement*) atas sasaran administratif dan edukatif.

Motivasi Berprestasi

Motivasi adalah kondisi internal yang spesifik dan mengarahkan perilaku seseorang ke suatu tujuan (Lefton, 1982:143). *Achievement* atau prestasi diartikan sebagai kesuksesan setelah didahului oleh suatu usaha. Prestasi merupakan dorongan untuk mengatasi kendala, melaksanakan kekuasaan, dan berjuang untuk melakukan sesuatu yang sulit sebaik dan secepat mungkin (Lefton, 1982:156).

Maslow berasumsi bahwa perilaku manusia termotivasi ke arah *self fulfillment*. Setiap orang mempunyai motif bawaan yang selalu diperjuangkan untuk dipenuhi yang bergerak dari motif yang paling sederhana yaitu kebutuhan fisiologis sampai aktualisasi diri. Pada awalnya Maslow mengemukakan teorinya dengan hanya menyebutkan lima hierarki kebutuhan manusia, namun kemudian ia menyempurnakan teorinya dengan menjadikan tujuh hierarki kebutuhan manusia yaitu: (1) *physiological needs*, (2) *safety needs*, (3) *belongingness and love needs*, (4) *esteem needs*, (5) *cognitive needs*, (6) *aesthetics needs*, dan (7) *selfactualization* (Lefton, 1982:168).

Herzberg mengembangkan model dua faktor. Dijelaskan bahwa ada dua faktor yang terpisah, yaitu *hygiene factor* dan *satisfier factor*, yang mempengaruhi motivasi. *Hygiene factors* adalah faktor yang apabila tidak ada dalam kondisi kerja akan menimbulkan rasa ketidakpuasan, namun keberadaannya hanya menimbulkan rasa netral. *Satisfier factors* adalah faktor yang keberadaannya sangat membangkitkan motivasi tetapi ketiadaannya jarang mengakibatkan rasa kecewa pada karyawan (Davis, 1990:110).

Alderfer mengemukakan *ERG Theory* (*Existence, Relatedness, dan Growth*). *ERG* merupakan gambaran dari kebutuhan manusia untuk bereksistensi, berhubungan, dan berkembang. Teori ini mempunyai banyak persamaan dengan teori Maslow. Perbedaan yang menonjol adalah jika Maslow melihat kebutuhan sebagai jenjang yang ketat dan kebutuhan tingkat yang lebih tinggi tidak mungkin dipenuhi sebelum terpenuhi tingkat di bawahnya maka Alderfer lebih bersifat fleksibel dengan dimungkinkannya pemenuhan kebutuhan secara bersamaan bahkan dimungkinkan adanya gerakan menurun apabila seseorang mengalami frustrasi dalam upaya memenuhi kebutuhannya di tingkat tertentu.

Dari ketiga teori yang dikemukakan oleh kelompok humanistik di atas maka posisi motivasi berprestasi dapat diidentifikasi sebagai berikut.

Pertama, pada teori Maslow, motivasi berprestasi dimulai dari hierarki ketiga sampai aktualisasi diri. Aktualisasi diri merupakan puncak motivasi dan prestasi dari seseorang. Kedua, pada teori Herzberg, motivasi berprestasi berada pada faktor *satisfier*. Ketiga, pada teori Alderfer, motivasi berprestasi terkandung dalam kebutuhan berinteraksi dan kebutuhan berkembang.

McClelland menyimpulkan dari penelitiannya bahwa motivasi berprestasi adalah faktor penting yang menentukan tingkat pertumbuhan masyarakat. Ia menemukan tiga karakteristik umum dari orang yang memiliki motivasi berprestasi, yaitu: (1) kepiawaian menetapkan tujuan personal yang tinggi tetapi secara rasional dapat dicapai, (2) lebih komit terhadap kepuasan berprestasi secara personal dari dalam daripada iming-iming hadiah dari luar, dan (3) keinginan akan umpan balik dari pekerjaannya (McClelland, 1999:1).

Sebagai kesimpulan, yang dimaksud motivasi berprestasi dalam penelitian ini adalah keinginan yang kuat untuk mencapai keberhasilan dalam pekerjaan yang ditandai dengan upaya aktualisasi diri, kepedulian pada keunggulan, dan pelaksanaan tugas yang optimal berdasarkan perhitungan yang rasional. Indikator aktualisasi diri adalah dedikasi, bertanggung jawab, independensi, percaya diri, dan kepuasan pribadi.

Perilaku Komunikasi Antarpribadi

Secara umum, perilaku dijelaskan sebagai segala aspek kegiatan organisme, termasuk pikiran, perasaan, dan aktivitas fisik (Lefton, 1982:3). Dalam konteks pendidikan, Bloom mengemukakan taksonomi perilaku dalam wujud kognitif, afektif, dan psikomotorik. Untuk maksud yang sama Dewantoro menggunakan istilah cipta, rasa, dan karsa, sementara di masyarakat saat ini populer istilah penalaran, penghayatan, dan pengamalan.

Untuk lebih memperjelas konsep perilaku ada baiknya dicermati wujud aktivitas sebagai berikut.

Tidak tahu ==> kognitif = cipta = penalaran

Tidak suka ==> afektif = rasa = penghayatan

Tidak bisa ==> Sensori
Motorik } = karsa = pengamalan

Tidak mau ==> Konatif

Dari uraian di atas dapat ditegaskan bahwa perilaku adalah aktivitas manusia yang berupa penalaran, penghayatan, dan pengamalan dalam merespon lingkungannya.

Komunikasi adalah suatu pemindahan makna/pemahaman dari pengirim kepada penerima, di dalamnya tercakup tiga bagian penting komunikasi yang efektif yakni sang pengirim, sang penerima, dan keberhasilan pengiriman makna (Gibson, 1988: 4). Dalam konteks kebudayaan, komunikasi didefinisikan sebagai upaya untuk meniadakan kesenjangan sehingga pihak-pihak yang dilibatkan dalam proses komunikasi itu menjadi saling dekat satu dengan yang lainnya. Dengan demikian, hakikat komunikasi ialah saling mengakrabkan (Hasan, 1989:123).

Komunikasi antarpribadi didefinisikan sebagai pengiriman pesan di antara dua atau lebih individu (Liliweri, 1994:7-8). Ada pakar yang menyoroti komunikasi antarpribadi dalam konteks *a dyadic* (relasi dua orang). Dijelaskan bahwa meskipun terdapat kumpulan tiga orang atau lebih, *dyads* tetap penting karena dalam kelompok tiga individu (A,B,C) akan tetap muncul *dyads* antara A-B; A-C; dan B-C. Jadi, akan terbentuk tiga macam *dyads* dan demikian seterusnya apabila anggota kelompok semakin bertambah (Devito, 1995:7).

Ditegaskan lebih lanjut bahwa efektivitas komunikasi antarpribadi meliputi banyak unsur, tetapi yang paling penting adalah hubungan antarpribadi. Hubungan antarpribadi terdiri atas tiga faktor yaitu saling percaya, sikap suportif, dan sikap terbuka. Selain itu, konsep diri yang meliputi persepsi pribadi, *self image*, dan *self esteem*, menyusul rasa empati, dan simpati merupakan pula faktor yang cukup menonjol dalam komunikasi antarpribadi (Rahmat, 1998:80-135).

Berdasarkan uraian di atas maka yang dimaksud dengan perilaku komunikasi antarpribadi dalam penelitian ini adalah praktik komunikasi (penalaran, penghayatan, dan pengamalan) yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap bawahannya dengan menggunakan media antarpribadi seperti persepsi diri, keterbukaan, citra diri, harga diri, percaya bawahan, simpati, empati, suportif, upaya penyesuaian dan pengakraban untuk membangun serta memelihara hubungan antarpribadi juga antara kepala sekolah dengan setiap bawahannya.

Kerangka Berpikir

1. Pengaruh motivasi berprestasi terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah

Karakteristik motivasi berprestasi antara lain: peduli pada hasil yang unggul, menetapkan tujuan dengan pertimbangan rasional (tidak nekat atau gambling), kesediaan untuk berkompetisi, dan adanya tanggung jawab serta kehendak untuk mewujudkan

aktualisasi diri. Sementara itu, konsep efektivitas memberi penekanan pada ketercapaian tugas yang maksimal melalui pelaksanaan perilaku yang optimal dengan menggunakan sumber daya yang minimal. Hal ini mengindikasikan bahwa di antara kedua konsep tersebut terdapat irisan yang saling bertaut.

Terkait dengan konsep kepemimpinan, banyak ahli yang menempatkan motivasi sebagai salah satu fungsi kepemimpinan yang sangat strategis. Fungsi motivasi tidak terbatas hanya memotivasi bawahan atau pengikutnya, melainkan juga memotivasi diri sendiri. Banyak penelitian yang membuktikan bahwa orang yang memiliki motivasi yang tinggi memiliki peluang untuk berhasil dibandingkan dengan mereka yang memiliki motivasi berprestasi rendah.

Uraian di atas mengindikasikan bahwa salah satu faktor yang memungkinkan tercapainya tujuan organisasi atau efektifnya kepemimpinan adalah adanya motivasi berprestasi dari pemimpin itu sendiri. Dalam kaitan itulah maka patut diduga motivasi berprestasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Dengan perkataan lain, makin tinggi motivasi berprestasi kepala sekolah maka makin efektif pula kepemimpinannya.

2. Pengaruh perilaku komunikasi antarpribadi terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah

Esensi dari hubungan antarpribadi antara lain saling pengertian dan kedekatan untuk mencapai tujuan bersama. Sementara efektivitas kepemimpinan juga memberi penekanan pada hubungan antarpribadi dan upaya pencapaian tujuan. Faktor-faktor yang berpengaruh pada komunikasi antarpribadi antara lain adalah hubungan antarpribadi (*dyad relational*), rasa simpati dan empati, keterbukaan, dan saling percaya antara setiap personal yang terlibat. Sementara itu, salah satu orientasi utama kepemimpinan yang efektif adalah hubungan antara pimpinan dengan bawahan yang menekankan pada aspek humanistik.

Beberapa hasil studi menunjukkan bahwa keterampilan hubungan antarpribadi yang di dalamnya tercakup kemampuan berkomunikasi adalah penting bagi efektivitas manajerial. Begitu pentingnya hal ini sehingga Departemen Tenaga Kerja USA menempatkan keterampilan komunikasi antarpribadi sebagai salah satu dari lima keterampilan dasar yang perlu dimiliki oleh warga negaranya untuk dapat berkompetisi secara ekonomi.

Uraian di atas mengindikasikan adanya pertautan secara teoretis antara komunikasi antarpribadi dengan keberhasilan atau dengan efek-

tivitas sehingga patut diduga terdapat pengaruh yang positif dari perilaku komunikasi antarpribadi terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Dengan perkataan lain, makin baik perilaku komunikasi antarpribadi kepala sekolah maka makin efektif pula kepemimpinannya.

3. Pengaruh motivasi berprestasi dan perilaku komunikasi antarpribadi secara bersama-sama terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah

Pada setiap diskusi tentang kepemimpinan selalu dilibatkan tiga hal, yaitu pemimpin, bawahan, dan tugas. Pemimpin adalah penggerak dan pengendali bawahan dan tugas. Sementara itu, bawahan atau staf adalah pelaksana yang dibebani tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas adalah sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai tujuan organisasi. Sinergi ideal di antara ketiga faktor tersebut, yaitu pemimpin, staf, dan tugas terletak pada sebuah kata kunci yaitu efektivitas.

Pemimpin berkepentingan untuk bekerja efektif dalam mewujudkan tujuan organisasi. Untuk itu, ia harus menyelesaikan tugasnya secara optimal dengan melibatkan partisipasi maksimal dari bawahan atau staf. Syaratnya adalah ia harus memiliki motivasi berprestasi yang tinggi dan perilaku komunikasi antarpribadi yang berkualitas. Motivasi berprestasi diperlukan dalam wujud tanggung jawab, penghargaan terhadap nilai keunggulan, dan kesediaan untuk berkompetisi.

Dari sisi bawahan, setiap orang pada dasarnya dapat bekerja efektif yaitu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Bawahan juga memiliki keinginan untuk berhasil tetapi mereka tidak ingin diperlakukan sebagai mesin atau benda mati dalam organisasi. Dalam konteks bawahan seperti inilah sentuhan perilaku komunikasi antarpribadi yang berkualitas dari pimpinan diperlukan. Bawahan ternyata memiliki kebutuhan psikologis, kebutuhan sosiologis di samping kebutuhan fisiologis. Pimpinan harus memiliki motivasi berprestasi yang tinggi sementara bawahan menuntut sentuhan perilaku komunikasi antarpribadi yang berkualitas dari pimpinan.

Dari uraian-uraian sebelumnya tampak indikasi bahwa masing-masing variabel: motivasi berprestasi, perilaku komunikasi antarpribadi, dan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah tidaklah merupakan variabel yang berdiri sendiri dalam konteks kekepala-sekolahan. Dengan demikian, dapat diduga terdapat pengaruh positif secara bersama-sama dari motivasi berprestasi dan perilaku komunikasi antarpribadi terhadap efektivitas kepemimpinan

kepala sekolah. Dengan perkataan lain, makin tinggi motivasi berprestasi dan makin baik perilaku komunikasi antarpribadi yang berlangsung secara bersama-sama, maka makin tinggi pula efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

Perumusan Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut. Pertama, terdapat pengaruh positif motivasi berprestasi terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Artinya, makin tinggi motivasi berprestasi kepala sekolah, makin efektif pula ia memimpin sekolahnya. Kedua, terdapat pengaruh positif perilaku komunikasi antarpribadi terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Artinya, makin baik perilaku komunikasi antarpribadi kepala sekolah makin efektif pula ia memimpin sekolahnya. Ketiga, terdapat pengaruh positif secara bersama-sama antara motivasi berprestasi, perilaku komunikasi antarpribadi terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Artinya, makin tinggi motivasi berprestasi, makin baik perilaku komunikasi antarpribadi yang berlangsung secara bersama-sama maka makin tinggi pula efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada Kepala Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Sulawesi Tenggara dengan menggunakan metode survei. Populasi penelitian ialah seluruh Kepala SMP, sementara kerangka sampel (*sampling frame*) berjumlah 247 orang. Jumlah sampel penelitian ditetapkan 50 orang dengan teknik pengambilan sampel *cluster random sampling*. Penelitian dilakukan mulai bulan Februari sampai dengan Juli 2007.

Penelitian menggunakan tiga buah instrumen yang berbentuk angket untuk mengukur masing-masing: (1) motivasi berprestasi, (2) perilaku komunikasi antarpribadi, dan (3) efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Motivasi berprestasi, yang terdiri atas 13 indikator, dikembangkan menjadi 44 butir pertanyaan. Perilaku komunikasi antarpribadi, yang terdiri atas 10 indikator, dikembangkan menjadi 35 butir pertanyaan. Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, yang terdiri atas 16 indikator atau 4 dimensi, dikembangkan menjadi 59 butir pertanyaan.

Setelah divalidasi dengan menggunakan rumus *product moment* dan dihitung reliabilitasnya dengan rumus *Alpha Cronbach* dalam uji coba terhadap 30 res-

ponden maka didapatkan dari instrumen motivasi berprestasi, yang valid adalah sebanyak 32 butir dengan reliabilitas 0,89; dari perilaku komunikasi antarpribadi, yang valid adalah 28 butir dengan reliabilitas 0,91; sementara dari efektivitas kepemimpinan, valid 43 butir dengan reliabilitas 0,94.

Untuk menguji hipotesis penelitian dan mengetahui kadar hubungan antara motivasi berprestasi, perilaku komunikasi antarpribadi dengan efektivitas kepemimpinan, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama, digunakan teknik analisis regresi sederhana dan analisis regresi jamak. Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji

persyaratan analisis yaitu uji normalitas dengan menggunakan uji *Lilliefors*, uji homogenitas menggunakan uji *Bartlett*, dan uji linieritas dengan menggunakan tabel ANAVA.

HASIL PENELITIAN

Pada bagian ini dibahas hasil analisis data yang meliputi deskripsi data, pengujian persyaratan analisis, pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian.

Deskripsi Data

Tabel 1. Rangkuman Deskripsi Data

No	Statistik	X ₁	X ₂	Y
1	Skor Maksimum	153	138	205
2	Skor Minimum	102	85	155
3	Rerata	130,58	107,98	180,78
4	Simpang Baku	11,73	11,95	11,73
5	Median	133,17	105,68	181,5
6	Modus	131,17	104,9	182,09

Catatan : X₁ = Motivasi Berprestasi
 X₂ = Perilaku Komunikasi Antarpribadi
 Y = Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pengujian Persyaratan Analisis

Pengujian persyaratan normalitas data menggunakan teknik uji *Lilliefors* dan pengujian

persyaratan homogenitas varians populasi menggunakan teknik uji *Bartlett*. Rangkuman pengujian persyaratan analisis termuat dalam Tabel 2 dan 3.

Tabel 2. Rangkuman Uji Normalitas Galat Taksiran Regresi

Galat Taksiran Regresi	N	L _o	L _t pada a = 0.05	Kesimpulan
Y atas X ₁	50	0,0685	0,125	Normal
Y atas X ₂	50	0,0586	0,125	Normal

Keterangan: X₁ = Motivasi Berprestasi
 X₂ = Perilaku Komunikasi Antarpribadi
 Y = Efektivitas Kepemimpinan
 L_o = Harga L hitung
 L_t = Harga L tabel Lilliefors

Tabel 3. Rangkuman hasil Uji Homogenitas variansi Y atas X_i

Variabel	Dk	X ² hitung	X ² tabel	Kesimpulan
Y atas X ₁	14	8,303	23,7	Homogen
Y atas X ₂	14	3,13	23,7	Homogen

Kesimpulan: Y atas X₁ 14 8,3030 23,7 Homogen
 Y atas X₂ 14 8,1300 23,7 Homogen

Keterangan: X₁ = Motivasi Berprestasi
 X₂ = Perilaku Komunikasi Antarpribadi
 Dk = Derajat Kebebasan
 X²_{hitung} = Harga khi-kuadrat hasil pengamatan
 X²_{tabel} = Harga khi-kuadrat tabel Bartlett

Pengujian Hipotesis

1. Pengaruh motivasi berprestasi terhadap efektivitas kepemimpinan

Dari hasil perhitungan regresi sederhana

efektivitas kepemimpinan atas motivasi berprestasi diperoleh persamaan regresi $Y = 96,19 + 0,65 X_1$. Pengujian signifikansi dan linearitas hubungan antara motivasi berprestasi dengan efektivitas kepemimpinan digambarkan dalam Tabel 4 berikut.

Tabel 4. ANAVA Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi $Y = 96,19 + 0,65 X_1$

Sumber Variansi	Db	JK	RJK	Fhitung	Ftabel	
					a = 0,05	a = 0,01
Total	50	1640815	-	-	-	-
Regresi a	1	1634070,42	1634070,42	-	-	-
Regresi (b/a)	1	2314,3059	2314,3059	25,0744**	1,97	4,01
Regresi (R.)	48	4430,2741	92,2972	-	-	-
Tuna Cocok (Tc)	21	381,74	18,1781	0,1212 ^{ns}	1,97	4,01
Galat (G)	27	4048,53	149,9457			

Keterangan:

- ** = sangat signifikan
- ^{ns} = regresi berbentuk linier
- db = derajat bebas
- JK = jumlah kuadrat
- RJK = rata-rata jumlah kuadrat

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa model regresi $Y = 96,19 + 0,65 X_1$ sangat signifikan dan linear. Besarnya pengaruh motivasi berprestasi (X_1) terhadap efektivitas kepemimpinan (Y) adalah 0,65. Artinya, bila motivasi ditingkatkan sebesar satu satuan maka efektivitas kepemimpinan akan meningkat sebesar 0,65 satuan. Uji signifikansi koefisien korelasi menghasilkan ($t_h = 25,07 > t_t = 4,01$), berarti koefisien korelasi sangat signifikan. Dengan koefisien determinasi=0,3432 mempunyai makna bahwa 34,32% variasi efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dapat dijelaskan oleh motivasi

berprestasi melalui persamaan regresi $Y = 96,19 + 0,65 X_1$.

2. Pengaruh perilaku komunikasi antarpribadi terhadap efektivitas kepemimpinan

Dari hasil perhitungan regresi sederhana efektivitas kepemimpinan atas perilaku komunikasi antarpribadi diperoleh persamaan regresi $Y = 114,68 + 0,61 X_2$. Pengujian signifikansi dan linearitas hubungan antara perilaku komunikasi antarpribadi (X_2) dengan efektivitas kepemimpinan digambarkan dalam Tabel 5.

Tabel 5. ANAVA Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi $Y = 114,68 + 0,61 X_2$

Sumber Variansi	Db	JK	RJK	Fhitung	Ftabel	
					a = 0,05	a = 0,01
Total	50	1640815	-	-	-	-
Regresi a	1	1634070,42	1634070,42	-	-	-
Regresi (b/a)	1	2620971,035	2620971,035	30,509**	1,95	4,04
Regresi (R.)	48	4123,60897	85,9085	-	-	-
Tuna Cocok (Tc)	22	1924,6923	87,4860	1,034 ^{ns}	1,95	4,04
Galat (G)	26	2198,9167	84,5737			

Keterangan:

- ** = sangat signifikan ($F_h = 30,509 > F_t = 4,04$ pada $a = 0,01$)
- ^{ns} = regresi berbentuk linier ($F_h = 1,034 < F_t = 1,95$ pada $a = 0,05$)
- db = derajat bebas
- JK = jumlah kuadrat
- RJK = rata-rata jumlah kuadrat

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa model regresi $Y = 114,68 + 0,61 X_2$ sangat signifikan dan linear. Besarnya pengaruh perilaku komunikasi antarpribadi (X_2) terhadap efektivitas kepemimpinan (Y) adalah 0,61. Artinya, bila perilaku komunikasi antarpribadi meningkat satu satuan maka efektivitas kepemimpinan meningkat sebesar 0,61 satuan. Uji signifikansi koefisien korelasi menghasilkan ($t_h = 30,509 > t_t = 4,04$), berarti korelasi sangat signifikan. Dengan koefisien determinasi = 0,3986; mempunyai makna bahwa 39,86% variasi efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dapat dijelaskan oleh perilaku komunikasi antarpribadi melalui persamaan regresi $Y = 114,68 + 0,61 X_2$.

3. Pengaruh motivasi berprestasi dan perilaku komunikasi antarpribadi secara bersama-sama terhadap efektivitas kepemimpinan

Pengaruh motivasi berprestasi (X_1) dan perilaku komunikasi antarpribadi (X_2) secara bersama-sama terhadap efektivitas kepemimpinan (Y) ditunjukkan oleh persamaan regresi jamak $Y = 100,48 + 0,52 X_1 +$

$0,25 X_2$. Dari hasil regresi jamak ini dapat disimpulkan bahwa bila motivasi berprestasi meningkat satu satuan maka efektivitas kepemimpinan meningkat sebesar 0,52 satuan dengan anggapan perilaku komunikasi antarpribadi adalah konstan. Demikian juga, perilaku komunikasi antarpribadi meningkat satu satuan maka efektivitas kepemimpinan meningkat sebesar 0,25 satuan, dengan anggapan motivasi berprestasi adalah konstan. Koefisien determinasi ($r^2_{y \cdot 12}$) diperoleh sebesar 0,5651. Hal ini berarti 56,51% variasi efektivitas kepemimpinan (Y) dapat dijelaskan oleh motivasi berprestasi (X_1) dan perilaku komunikasi antarpribadi (X_2) secara bersama-sama.

Uji signifikansi persamaan regresi jamak disajikan pada Tabel 6 Berdasarkan uji signifikansi tersebut dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi jamak $Y = 100,48 + 0,52 X_1 + 0,25 X_2$ sangat signifikan. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif dari motivasi berprestasi (X_1) dan perilaku komunikasi antarpribadi (X_2) secara bersama-sama terhadap efektivitas kepemimpinan (Y).

Tabel 6. Analisis ANAVA untuk Uji Signifikansi Regresi Jamak

Sumber Variansi	Db	JK	RJK	F_{hitung}	F_{tabel}	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Regresi	3	3624,9496	1208,317	19,992**	2,81	4,24
Sisa	46	3119,6304	67,818	-	-	-
Total	49	-	-	-	-	-

** Regresi jamak sangat signifikan ($F_h = 19,92 > F_t = 4,24$)

Hasil analisis dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa ketiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif dari motivasi berprestasi dan perilaku komunikasi antarpribadi terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Lebih rinci hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut. **Pertama**, terdapat pengaruh positif dari motivasi berprestasi terhadap efektivitas kepemimpinan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi sebesar 0,65. Dengan kekuatan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin tinggi motivasi berprestasi kepala sekolah maka akan efektif pula kepemimpinannya. **Kedua**, terdapat pengaruh positif dari perilaku komunikasi antarpribadi terhadap efektivitas kepemimpinan yang ditunjukkan dengan koefisien regresi sebesar 0,61. Dengan kekuatan hubungan seperti itu berarti bahwa makin positif perilaku komunikasi antarpribadi yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah maka semakin

efektif pula memimpin sekolahnya. **Ketiga**, terdapat pengaruh positif dari motivasi berprestasi dan perilaku komunikasi antarpribadi secara bersama-sama terhadap efektivitas kepemimpinan, dengan besarnya pengaruh masing-masing adalah 0,52 dan 0,25.

Temuan hasil penelitian ini mendukung teori motivasi yang disimpulkan oleh McLelland sebagai faktor yang menentukan pertumbuhan ekonomi, dan juga memperkuat kesimpulan Devito yang menyatakan keberhasilan komunikasi interpersonal memberi kekuatan seseorang untuk mencapai tujuan. Dengan temuan ini, maka untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah upaya-upaya strategis yang dapat dilakukan adalah menciptakan kondisi yang memungkinkan kepala sekolah memiliki motivasi berprestasi yang tinggi. Di samping itu, komunikasi antarpribadi perlu menjadi keterampilan dasar bagi calon kepala sekolah.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Pertama, penelitian mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif dari motivasi berprestasi terhadap efektivitas kepemimpinan. Ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi berprestasi yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah yang ditandai dengan upaya aktualisasi diri, kepedulian kepada keunggulan, dan kerasionalan dalam bertindak maka akan semakin efektif pula ia memimpin sekolahnya. **Kedua**, pengaruh positif dari perilaku komunikasi antarpribadi terhadap efektivitas kepemimpinan. Hal itu berarti bahwa semakin positif perilaku komunikasi antarpribadi dari seorang kepala sekolah yang ditandai dengan pemilikan konsep diri yang tepat, adanya pengertian yang dalam (percaya, simpati, dan empati) terhadap bawahan dan adanya kedekatan/keakraban dengan bawahan maka akan semakin efektif pula ia memimpin sekolahnya. **Ketiga**, terdapat hubungan positif antara motivasi berprestasi dan perilaku komunikasi antarpribadi secara bersama-sama terhadap efektivitas kepemimpinan dengan koefisien determinasi bersama yang lebih besar dibandingkan dengan koefisien determinasi parsial. Hal ini berarti bahwa kontribusi yang diberikan oleh motivasi berprestasi dan perilaku komunikasi dalam satu paket terhadap efektivitas kepemimpinan akan lebih besar dibandingkan dengan apabila variabel tersebut bekerja sendiri-sendiri. Dengan demikian, apabila efektivitas kepemimpinan kepala sekolah ingin dioptimalkan dalam wujud semakin mantapnya stabilitas lingkungan sekolah, kokohnya integritas warga sekolah, tingginya volunteritas/semangat kerja para karyawan dan optimalnya pencapaian sasaran (*achievement*) maka perlu peningkatan motivasi berprestasi secara bersama-sama dengan upaya peningkatan keterampilan/perilaku komunikasi antarpribadi.

Saran

1. Peningkatan motivasi berprestasi

Motivasi berprestasi terbukti memberi pengaruh positif yang berarti bagi peningkatan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Untuk lebih meningkatkan kontribusi motivasi berprestasi terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah yang pada gilirannya akan berpengaruh pada kualitas produk pendidikan maka diperlukan program-program berikut.

- a. Menjadikan jabatan kepala sekolah tidak sebagai terminal terakhir. Selama ini terkesan

bahwa jabatan kepala sekolah merupakan terminal terakhir bagi karier seorang guru. Dengan sistem pembinaan tenaga kependidikan seperti sekarang, kecil sekali peluang bagi seorang kepala sekolah untuk mendapatkan promosi ke posisi yang lebih tinggi. Kondisi seperti itu kurang menguntungkan bagi guru dan kepala sekolah maupun kinerja sistem pendidikan nasional secara keseluruhan. Mengapa demikian? karena tidak akan pernah ada seorang kepala sekolah apalagi seorang guru biasa yang terpacu untuk mengejar prestasi setinggi mungkin sebab mereka menyadari bahwa sehebat apa pun prestasi yang mereka raih karier mereka akan berakhir sebagai pengawas. Di sisi lain, kondisi semacam ini tidak merangsang putra-putri bangsa yang memiliki potensi keunggulan (*excellence*) untuk menjadi guru dan berkiprah di sekolah, karena lembaga sekolah tidaklah menjanjikan perjalanan karier yang mengarah ke prestasi puncak dalam kehidupan sosial. Sebagai akibatnya, sekolah tidak akan pernah mendapatkan tenaga unggul. Oleh karena itu, kinerja dan efektivitas sekolah pun tidak pernah bisa optimal. Untuk menghindari dampak seperti diuraikan di atas maka jabatan kepala sekolah hendaknya dijadikan sebagai laboratorium penyiapan kader pendidikan yang handal. Kepala sekolah yang berprestasi diberi peluang untuk menjadi kepala dinas di kabupaten/kota ataupun di provinsi dan bahkan pejabat di tingkat pusat.

- b. Pendidikan motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi adalah salah satu motivasi yang dapat dipelajari (*learned motive*). Oleh sebab itu, materi pelajaran motivasi berprestasi hendaknya dimasukkan ke dalam kurikulum pelatihan tenaga kependidikan dan kurikulum perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan tenaga kependidikan (LPTK). Pada LPTK materi pelajaran motivasi berprestasi hendaknya diintegrasikan ke dalam mata kuliah yang relevan. Selain itu, pada kegiatan ekstrakurikuler perlu diprogramkan aktivitas yang mengkondisikan mahasiswa untuk berpikir, berbicara, dan berbuat sebagaimana layaknya orang berprestasi. Organisasi kemahasiswaan seyogianya dirangsang untuk berkompetisi menyalurkan bakat dan meraih prestasi. Panggung atau forum untuk berprestasi bagi mahasiswa LPTK perlu

difasilitasi dan diaktifkan. Pada pelatihan tenaga kependidikan utamanya kepala sekolah perlu dialokasikan waktu khusus semacam dinamika kelompok yang materi dan kegiatannya dititikberatkan pada perangsangan motivasi berprestasi seperti: apresiasi pada keunggulan, penumbuhan rasa percaya diri, pemupukan dedikasi yang tinggi, dan kesiapan untuk berkompetisi.

- c. Inventarisasi, dokumentasi, dan publikasi nilai-nilai motivasi berprestasi. McClelland menemukan bahwa dari masyarakat yang memiliki banyak cerita rakyat atau dongeng yang memuat nilai-nilai motivasi berprestasi lebih dinamis, lebih produktif, dan lebih sejahtera daripada masyarakat yang kurang memiliki cerita seperti itu. Untuk kepentingan kepala sekolah dan tenaga kependidikan pada khususnya dan masyarakat pada umumnya diharapkan setiap lembaga pendidikan utamanya sekolah dapat aktif menginventarisasi dan mendokumentasikan cerita-cerita rakyat, riwayat hidup tokoh, moto, adagium, dan pepatah petitiyah yang mengandung pesan-pesan berprestasi. Hasil inventarisasi dan dokumentasi kemudian diseleksi, dipilih yang relevan dan aktual dengan kondisi masyarakat saat ini untuk kemudian dipublikasikan agar dapat menjadi penggugah dan inspirator bagi masyarakat. "*Kualleanna tallanga na toalia*" yang berarti "Lebih baik perahu tenggelam daripada kembali dengan tangan yang hampa", "Sekali layar terkembang pantang dan haram kembali haluan pulang" adalah beberapa dari sekian banyak contoh pepatah milik bangsa ini yang ternyata berhasil menempatkan pelaut Bugis Makasar berjaya di laut nusantara di masa lalu sebelum terusik oleh kekuasaan kolonial.
 - d. Tes motivasi berprestasi. Dalam rekrutmen kepala sekolah selain dilakukan tes kemampuan, perlu pula dilakukan tes motivasi berprestasi. Di dalam tes motivasi berprestasi tersebut diharapkan dapat terungkap dari calon kepala sekolah tentang rasa percaya dirinya, tanggung jawabnya, dan komitmennya terhadap keunggulan, rasionalitasnya dalam menetapkan tujuan, serta keterbukaannya dalam memberikan evaluasi terhadap hasil pekerjaannya.
2. Peningkatan perilaku komunikasi antarpribadi
Penelitian menemukan bahwa perilaku komunikasi antarpribadi memberi kontribusi yang

lebih besar terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dibandingkan dengan motivasi berprestasi. Untuk lebih menjamin terciptanya perilaku komunikasi antarpribadi yang positif di sekolah, maka perlu dilakukan upaya-upaya sebagai berikut.

- a. Pelatihan komunikasi antarpribadi bagi kepala sekolah dan calon kepala sekolah. Untuk membentuk perilaku komunikasi antarpribadi yang positif bagi kepala sekolah hendaknya pada setiap pelatihan yang melibatkan kepala sekolah dialokasikan waktu untuk materi pelajaran komunikasi antarpribadi. Dasar-dasar penting bagi perilaku komunikasi antarpribadi yang positif seperti pembentukan konsep diri yang benar, melalui persepsi diri yang obyektif, citra diri yang proporsional dan harga diri yang rasional, pemupukan rasa simpati dan empati, penciptaan kondisi suportif, penyesuaian, dan upaya pengakraban adalah bagian yang mutlak harus diberi perhatian dalam pelatihan.
 - b. Memasukkan komunikasi antarpribadi sebagai salah satu mata kuliah di LPTK. Sebagaimana telah dimaklumi bahwa salah satu faktor yang membentuk perilaku adalah pengetahuan. Perilaku komunikasi antarpribadi terbentuk dari suatu proses yang panjang yang diawali dengan pemilikan pengetahuan dan sikap. Untuk menyiapkan perilaku komunikasi antarpribadi yang positif bagi kepala sekolah di masa yang akan datang maka diharapkan agar secara lebih dini pada setiap LPTK pencetak guru yang pada saatnya dapat menjadi kepala sekolah membekali mahasiswanya dengan pengetahuan komunikasi antarpribadi. Untuk maksud tersebut, materi komunikasi antarpribadi hendaknya dimasukkan sebagai Mata kuliah Perilaku Berkarya (MPB). Sudah saatnya LPTK tampil sebagai pelopor dalam mempromosikan pentingnya kecerdasan emosional bagi bangsa ini di samping kecerdasan intelek-tual. Komunikasi antarpribadi adalah salah satu wujud dari kecakapan sosial yang menurut Daniel Goleman adalah bagian dari kecerdasan emosional.
3. Peningkatan motivasi berprestasi dan perilaku komunikasi antarpribadi secara bersama-sama
Motivasi berprestasi dan perilaku komunikasi antarpribadi yang tampil secara bersama-sama tampak memberi kontribusi yang lebih besar terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dibanding-

kan apabila variabel-variabel tersebut tampil secara sendiri-sendiri. Hal ini mengandung implikasi bahwa upaya peningkatan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah akan lebih optimal apabila peningkatan variabel-variabel yang mempengaruhinya dilakukan dalam satu paket. Dengan demikian, untuk meningkatkan motivasi berprestasi dan perilaku komunikasi antarpribadi secara bersama-sama maka selain melakukan hal-hal sebagaimana disebutkan di atas dapat pula mengupayakan hal berikut.

- a. Paket latihan terpadu. Penyusunan paket program latihan yang di dalamnya terakomodasi substansi pengelolaan sekolah disertai materi motivasi berprestasi dan perilaku komunikasi antarpribadi perlu dipertimbangkan. Untuk hal ini, Balai Penataran Guru di Provinsi (BPG) dan Pusat Penataran Pendidikan Guru Kependidikan (P3GK) Jakarta bekerja sama dengan LPTK diharapkan dapat mengambil inisiatif mendesain paket latihan terpadu sebagaimana dimaksud. Paket latihan terpadu tersebut perlu bersifat dinamis dalam pengertian bahwa secara berkala dapat direvisi dan dikembangkan sesuai dengan tuntutan dan dinamika kinerja pendidikan nasional.
- b. Pembentukan Laboratorium Manajemen Sekolah (*School Management Laboratory*). Seiring dengan pelaksanaan otonomi daerah dan manajemen berbasis sekolah akan menjadi suatu fenomena baru dalam pengelolaan persekolahan, maka diperlukan suatu lembaga keahlian yang dinamai Laboratorium Manajemen Sekolah (LMS). Fungsi LMS ini adalah menginventarisasi permasalahan dan kesulitan kepemimpinan yang dihadapi kepala sekolah, melakukan kajian, menemukan solusi, dan selanjutnya memberikan pencerahan kepada kepala sekolah melalui publikasi dan pelatihan. Dalam kaitan langsung dengan jabatan kepala sekolah maka perlu dipertegas saran-saran berikut.
 - 1) Rekrutmen kepala sekolah dilakukan melalui seleksi yang bersih dari praktik KKN. Untuk hal ini, maka proses seleksi harus dilakukan secara terbuka, melibatkan unsur masyarakat yang direpresentasi oleh pakar pendidikan, orang tua siswa, unsur guru, dan unsur siswa. Dalam proses pengangkatan kepala sekolah sebaiknya dominasi pemerintah dikurangi, bahkan cukup sebagai fasilitator saja.
 - 2) Jabatan kepala sekolah dijadikan sebagai jabatan pengkaderan. Jabatan kepala

sekolah merupakan wahana pengkaderan untuk mendapatkan calon manajer pendidikan tingkat menengah dan tinggi. Sistem pembinaan karir tenaga kependidikan hendaknya membuka peluang yang memungkinkan seorang kepala sekolah bisa meraih posisi puncak pada manajemen pendidikan nasional. Jabatan seperti Kepala Dinas Pendidikan Provinsi dan Kabupaten/Kota serta jabatan manajemen pendidikan di tingkat pusat harus terbuka dan dapat diakses oleh kepala sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1990). *Human behavior at work: Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Devito, J. A. (1995). *The interpersonal communication book*. New York: Harper Collins College Publishers.
- Drake, T. L. & Roe, W. H. (1986). *Principalship*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Feldman, D. C. & Arnold, J. H. (1998). *Managing individual and group behavior in organization*. Auckland: McGraw-Hill Book Company.
- Gibson, J. W. & Hodgetts, R. M. (1988). *Organizational communication: A managerial perspective*. Orlando, Florida: Academic Press Inc.
- Hassan, F. (1989). *Renungan budaya*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York: Free Press.
- Lefton, L. A. & Valvatne, L. (1982). *Mastering psychology*. Boston: Allyn and Bacon.
- Liliwari, A. (1994). *Perspektif teoritis komunikasi antarpribadi: Suatu pendekatan ke arah psikologi sosial*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- McClelland, D. (1999). *Motivational research achievement*. (<http://westrek,hypermort.net/Maslow/od.hr07.htm>.)
- Prokopenko, J. (1987). *Productivity management: A practical handbook*. Geneva: ILO.
- Rakhmat, J. (1998). *Psikologi komunikasi*. Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P. (1994). *Teori organisasi: Struktur desain dan aplikasi*. Jakarta: Penerbit Arcan.

KETERANGAN PENULIS

Drs. Abdul Nashir Hartono, M.Si., saat ini penulis aktif sebagai Kepala Subdit Pembinaan Kurikulum Direktorat Pembinaan SMP, Departemen Pendidikan Nasional Jakarta dan sedang menyelesaikan program S3 Manajemen Pendidikan di PPS UNJ.