

KEMAMPUAN PRIBADI DAN PENINGKATAN MOTIVASI BERPRESTASI KEPALA SEKOLAH

Oleh: *Drs. Yasaratodo Wau, M.Pd.*

ABSTRAK

Motivasi berprestasi merupakan tuntutan bagi setiap personal yang mengabdikan pada lembaga pemberdayaan manusia. Pegawai yang memiliki motivasi berprestasi adalah mereka yang memandang organisasi sebagai arena untuk mencapai keberhasilan pribadi yang tidak boleh disia-siakan. Setiap kesempatan dimanfaatkan sedemikian rupa untuk melaksanakan segala sesuatu yang dapat memungkinkannya tertantang mencapai tujuan atau prestasi yang tinggi. Personal yang memiliki motivasi berprestasi dan diberi tanggung jawab mengelola organisasi akan menguntungkan organisasi itu karena mereka dapat bekerja sungguh-sungguh. Bagi mereka organisasi bukan semata-mata tempat mencari nafkah atau tempat menggunakan waktu luang belaka, tetapi sebagai ajang untuk berprestasi. Kepala sekolah yang memiliki motivasi berprestasi akan memandang sekolah bukan sebagai tempat mencari nafkah melainkan sebagai tempat untuk berprestasi dalam memberdayakan semua unsur yang terlibat dalam sistem pendidikan di sekolah. Motivasi berprestasi Kepala Sekolah tidak muncul begitu saja dalam menjalankan roda kehidupan sekolah. Motivasi berprestasi, seperti motivasi umumnya, dapat ditentukan oleh berbagai faktor baik yang bersifat internal maupun eksternal. Salah satu faktor yang diprediksi dapat menentukan tingkat motivasi berprestasi kepala sekolah adalah faktor kemampuan pribadi. Kemampuan diri merupakan kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

Kata Kunci: Kemampuan Pribadi, Motivasi Berprestasi

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia pada lembaga pemberdayaan diberdayakan dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen yang efektif. Fungsi manajemen yang dimaksud diawali dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan. Melalui fungsi perencanaan, pimpinan atau manajer organisasi memikirkan dan merencanakan sumberdaya yang akan diberdayakan dalam pencapaian tujuan organisasi dengan melakukan analisis kebutuhan, penentuan formasi, penentuan persyaratan dan sebagainya.

Langkah selanjutnya setelah direncanakan adalah melakukan rupa fungsi

pengorganisasian dengan menempatkan pada posisi yang sesuai dengan latar belakang keahlian dan bidang tugas yang dikembangkan dalam organisasi, dan menentukan tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan. Setelah ditempatkan dan dipercayakan melaksanakan tugas dan tanggung jawab, dilaksanakan pembinaan agar sumberdaya tetap menampilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Faktor-faktor yang menjadi perhatian pembinaan dari sumberdaya manusia meliputi banyak hal, seperti kinerja, motivasi, minat, persepsi, kemampuan, dan termasuk komitmen organisasi.

Motivasi merupakan satu kata yang membuat setiap orang yang menyebutkannya atau mendengarkannya mengarahkan pemikiran pada kemauan dan kemampuan seseorang melaksanakan tugas yang telah ditetapkan baik oleh undang-undang, kajian teori-teori ilmiah maupun janji-janji atau kesepakatan yang telah ditetapkan atau disepakati seseorang atau lebih individu. Dengan motivasi seseorang dapat melakukan sesuatu aktivitas. Motivasi pada diri manusia beraneka ragam tingkat dan jenisnya. Namun terdapat jenis motivasi yang dapat membuat seseorang menampilkan kinerja yang tinggi. Jenis motivasi yang dimaksud adalah motivasi berprestasi

Motivasi berprestasi merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar dapat meraih sukses atau prestasi kerja yang gemilang. Dengan motivasi berprestasi tampilan seseorang dalam melakukan sesuatu tampak tidak asal-asalan, sembrono sehingga pada akhirnya dapat mencapai sukses atau prestasi kerja yang gemilang. Motivasi berprestasi inilah yang diharapkan dapat dimiliki dan dikembangkan pada diri para pemimpin atau pengelola lembaga pemberdayaan sumber daya manusia, seperti kepala sekolah.

Kepala sekolah yang memiliki motivasi berprestasi akan selalu berusaha melakukan kegiatan kekepalasekolahannya dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab untuk mencapai keunggulan, meraih sukses atau prestasi yang gemilang. Kepala sekolah yang memiliki motivasi berprestasi sangat dibutuhkan dalam penyelenggaraan sistem pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, tidak berlebihan jika dalam seleksi calon kepala sekolah unsur dijadikan sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi. Mengingat hal tersebut, para calon kepala sekolah selalu berusaha memiliki motivasi berprestasi ini dengan berbagai cara. Demikian juga halnya dengan

para pengambail dan penentu kebijakan dalam pengangkatan dan pembinaan kepala sekolah berupaya membina para calon-calon kepala sekolah agar mampu memiliki motivasi berprestasi dengan berbagai pendekatan, metode dan teknik.

Salah satu hal yang perlu disadari para calon kepala sekolah dan juga para pengambil kebijakkan dalam mengangkat dan membina kepala sekolah maupun calon kepala sekolah, adalah bahwa kepemilikan motivasi berprestasi ini dapat ditentukan oleh kemampuan pribadi dari kepala sekolah dan/atau calon kepala sekolah. Sejauhmana kemampuan pribadi ini dapat memprediksi tingkat motivasi berprestasi kepala sekolah akan menjadi kajian ini makalah ini.

B. PERMASALAHAN

Motivasi berprestasi Kepala sekolah terhadap penyelenggaraan sistem pendidikan di sekolah merupakan salah satu masalah yang sedang menjadi sorotan berbagai pihak. Pengangkatan kepala sekolah yang didasarkan pada Peraturan Pemerintah (PP) No. 19 tahun 2005 dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 13 Tahun 2007 belum mampu mengangkat kepala sekolah yang profesional di bidang manajemen pendidikan. Departemen Pendidikan Nasional memperkirakan 70 persen dari 250 ribu kepala sekolah di Indonesia tidak kompeten (<http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/10/12/70-kepala-sekolah-tidak-kompeten/>). Dari sumber ini dijelaskan bahwa berdasarkan ketentuan Departemen, setiap kepala sekolah harus memenuhi lima aspek kompetensi, yaitu kepribadian, sosial, manajerial, supervisi, dan kewirausahaan. Namun, hampir semua kepala sekolah lemah di bidang kompetensi manajerial dan supervisi. "Padahal dua kompetensi itu merupakan kekuatan kepala sekolah untuk mengelola sekolah dengan baik," Data ini

dapat menjadi bahan pertanyaan utama tentang sejauhmana kemampuan pribadi kepala sekolah dalam memanje sekolahnya. Jika ditelusuri berbagai informasi dan bahan-bahan pembicaraan beberapa pihak pemerhati pendidikan di tengah-tengah masyarakat, tidak heran jika ada simpulan sementara yang menyatakan bahwa motivasi berprestasi di kalangan para kepala sekolah sedang mengalami krisis. Krisis ini tidak dapat dibiarkan berlangsung terus karena akan mempengaruhi kinerja dan prestasi sekolah dalam membelajarkan peserta didik. Oleh karena itu perlu dikaji faktor penentu motivasi berprestasi tersebut

Faktor penentu yang diperkirakan dapat mempengaruhi tingkat motivasi berprestasi kepala sekolah adalah faktor kemampuan pribadi. Kemampuan pribadi merupakan proses pemahaman dan pemberian makna oleh kepala sekolah terhadap karakteristik pribadinya dan juga aspek pribadinya yang dapat meliputi latar belakang, pengetahuan, kemampuan, keahlian, keterampilan, emosi, ketelitian, keterbukaan, dan hal-hal lain yang dimiliki yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaannya sebagai kepala sekolah. Seauhmana kepala sekolah memahami dan memaknai karakteristik pribadinya dapat diprediksi dapat menentukan motivasi berprestasi kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam menyelenggarakan sistem pendidikan di sekolah.

Berdasarkan pola pemikiran di atas, permasalahan yang dapat dikemukakan dalam makalah ini adalah "Apakah kemampuan pribadi dapat menentukan motivasi berprestasi kepala sekolah"

C. PEMBAHASAN

1. Konsep Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi terdiri dari dua suku kata, yakni motivasi dan berprestasi. Motivasi berasal dari kata motif yang sering

diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan. Setiap sikap dan perilaku individu selalu didasari oleh motif tertentu. Motif inilah yang menjadi awal dari setiap pemikiran, sikap dan perilaku manusia. Seseorang terlihat memegang sesuatu benda, seperti pensil, karena pada diri individu tersebut telah berlangsung proses pemikiran dan sikap tertentu untuk melakukan sesuatu yang berhubungan dengan pensil, seperti mau menulis atau memukulkan sesuatu. Hersey dan Blanchard¹ menjelaskan bahwa motif adalah ikhwal "mengapanya" perilaku, artinya apa hal yang mendasari munculnya perilaku dari individu. Lebih jauh dikatakan bahwa motif timbul dan mempertahankan aktivitas serta menentukan arah umum perilaku seseorang.

Motif, secara sederhana, dapat diartikan sebagai sesuatu yang ada di dalam diri seseorang yang mendorong orang tersebut untuk melakukan aktivitas. Ini berarti bahwa perilaku sadar manusia selalu terjadi dengan adanya motivasi. Oleh karena itu istilah 'motivasi', menurut Pace dan Faules² merujuk pada "kondisi dasar yang mendorong tindakan". Dengan bertitik tolak pada pengertian motif tersebut, motivasi sering diartikan sebagai dorongan yang bersumber dari diri seseorang untuk melakukan sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu.

Motivasi akan selalu ada dan berkembang pada diri individu selama individu melaksanakan aktivitas kehidupannya. Davis, & Newstrom³ berpendapat bahwa:

“Meskipun ada beberapa aktivitas manusia yang terjadi tanpa motivasi, namun hampir semua perilaku sadar mempunyai motivasi. Tidak dibutuhkan motivasi untuk menumbuhkan rambut, tetapi diperlukan motivasi untuk memangkasnya., akhirnya, setiap orang akan tertidur tanpa motivasi (meskipun orang tua dan anak kecil meragukan hal ini), tetapi pergi ke tempat tidur merupakan tindakan sadar yang memerlukan motivasi”

Berdasarkan kutipan di atas, Uno⁴ menyatakan bahwa “motivasi merupakan dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk berusaha mengadakan perubahan tingkah laku yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhannya”. Bagi Robbins motivasi didefinisikan sebagai “proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran”⁵. Sementara Husaini⁶ menjelaskan bahwa motivasi ialah keinginan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*), dorongan (*desire*) atau impuls. Bagi Gibson, Ivancevich, Donnelly⁷ motivasi diartikan sebagai kekuatan yang mendorong seseorang pegawai yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Menurut ahli ini, motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau di dalam seseorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku.

Dalam konteks administrasi sekolah atau pendidikan, oleh Lunenburg & Ornstein⁸, motivasi didefinisikan sebagai “*those processes within an individual that stimulate behavior and channel it in ways that should benefit the organization as a whole*”. Dalam batasan ini dijelaskan tiga aspek penting dari motivasi, yakni *effort* (usaha), *persistence* (ketekunan), dan *direction* (arah). *Effort* berkaitan dengan *magnitude, or intensity, of the employee's work-related behavior*. *Persistence* berkaitan dengan *sustained effort employees manifest in their work-related activities*. Dan *direction* berkaitan dengan *quality of an employee's work*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan proses terjadinya rangsangan yang dapat membuat individu menampilkan perilaku tertentu yang didasari oleh usaha, ketekunan dan pengarahan yang tepat.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah kekuatan atau dorongan dari dalam diri seseorang untuk mau melakukan sesuatu aktivitas atau menampilkan perilaku-perilaku tertentu untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dengan penuh perhatian dan ketekunan. Batasan ini menjelaskan bahwa tidak ada perilaku sadar seseorang tanpa didasari oleh kekuatan atau dorong untuk berbuat (motivasi).

Pemahaman akan motivasi akan lebih mendalam jika ditelusuri teori-teori motivasi, antara lain : (1) teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan); (2) teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi); (3) teori Clyton Alderfer (Teori ERG); (4) teori Herzberg (Teori Dua Faktor); (5) teori Keadilan; (6) Teori penetapan tujuan; (7) Teori Victor H. Vroom (teori Harapan); (8) teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku; dan

(9) teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi. (disarikan dari berbagai sumber)⁹. Seluruh teori tersebut mencoba mengkaji motivasi pegawai dalam organisasi, perusahaan atau lembaga-lembaga pemberdayaan manusia. Paparan hasil-hasil kajian terhadap seluruh teori tersebut tidak akan disajikan seluruhnya dalam karya ilmiah ini. Kajian hanya difokuskan pada empat teori yang dianggap sebagai awal-awal munculnya teori tentang motivasi dan juga yang relevan dengan topik utama penelitian ini, yakni (1) teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan); (2) Teori Alderfer (*ERG Theories*), (3) teori Douglas McGregor (X dan Y), (4) teori Herzberg (Teori Dua Faktor); dan (5) Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi).

Teori Motivasi berprestasi merupakan teori yang menjelaskan bagaimana seseorang individu berupaya mencapai prestasi yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas yang embannya. Teori motivasi berprestasi bersumber dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh McClelland¹⁰. Menurut teori ini setiap individu memiliki tiga kebutuhan utama, yakni kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan berkuasa (*need for power*). Ketiga kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang sangat kuat dalam menggerakkan aktivitas atau perilaku individu. Sebagai contoh seseorang individu yang mempunyai kebutuhan prestasi yang tinggi terdorong untuk menetapkan tujuan yang penuh tantangan dan akan bekerja keras untuk mencapai tujuan tersebut serta menggunakan keahlian dan kemampuan yang diperlukan untuk mencapainya.

Kajian awal dari motivasi berprestasi ini dimulai dari pertanyaan tentang mengapa dalam kehidupan sehari-hari sering disaksikan ada orang-orang yang begitu aktif dan penuh vitalitas dalam bekerja. Bila diamati kehidupan di sekeliling kita, akan ditemukan individu-individu (atau diri sendiri) yang berlainan intensitas dan cara kerjanya dalam menyelesaikan tugasnya. Ada yang amat giat untuk mencapai sukses, ada yang sedang-sedang saja, bahkan ada pula yang nampaknya tidak ada gairah. Memperhatikan hal tersebut, mungkin mencuat suatu pertanyaan, apa sih gerangan yang melatar belakungnya?

Pertanyaan ini telah lama digeluti oleh para ahli pendidikan, ekonomi, sosiologi, psikologi, antropologi, sejarah dan disiplin ilmu yang erat kaitannya dengan manusia. Jawaban atas pertanyaan ini bermacam-macam bergantung pada sisi pandang ahli yang menjawabnya. Ada suatu jawaban yang dipandang representatif, yakni dari David C. McClelland, Guru Besar Psikologi dari Harvard University, Massachusetts. Ahli ini memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut setelah lima tahun melakukan penelitian (Januari 1947 - Januari 1952). Sebagai puncak hasil penelitiannya ia mengemukakan konsep Motif Berprestasi (*Achievement Motive*) dengan menggunakan istilah Kebutuhan Berprestasi (*Need For Achievement*, disingkat *N-Ach*)¹¹. Dari sumber ini diketahui bahwa terdapat perbedaan antara "*Achievement Motive*" dan "*Need for Achievement*"

McClelland tidak secara konsisten menentukan istilah yang digunakan antara "*Achievement motive*" dan "*Need for Achievement*" (Mungkin karena keduanya mempunyai pengertian yang tidak jauh berbeda

atau sama saja). Motif berprestasi ialah keinginan untuk berbuat sebaik mungkin tanpa banyak dipengaruhi oleh prestise dan pengaruh sosial, melainkan demi kepuasan pribadinya. Sementara *n-Ach* ia beri pengertian dorongan untuk meraih sukses gemilang, hasil yang sebaik-baiknya menurut "*standard of excellence*" yang akan lebih nampak dalam suasana rivalitas-kompetitif. "Standard kesempurnaan" itu lebih besar ditentukan atas dasar pertimbangan individu itu sendiri ketimbang standar menurut ukuran lingkungan sosial. Kendatipun dalam kenyataannya mungkin, bahkan pasti, merupakan hasil internalisasi diri, atau dibentuk oleh ukuran-ukuran sosial dengan siapa orang itu berinteraksi.

Berdasarkan kutipan di atas dapat diketahui bahwa motivasi berprestasi merupakan dorongan untuk meraih sukses gemilang, hasil yang sebaik-baiknya menurut "*standard kesempurnaan*". Dalam penjelasannya, David dan Newstrom¹² mengemukakan motivasi berprestasi (*achievement motivation*) adalah dorongan dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Menurut sumber ini, orang yang memiliki motivasi berprestasi ingin berkembang dan tumbuh, serta ingin maju menelusuri tangga keberhasilan.

Berdasarkan pendapat para pakar dan teori tentang motivasi di atas, dapat disintesis motivasi berprestasi sebagai dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar dapat meraih sukses atau

prestasi kerja yang gemilang. Dengan demikian dapat dibedakan pegawai yang ingin berprestasi sebaik mungkin, yang cukup, dan yang malas-malas. Artinya setiap individu memang memiliki motivasi untuk berbuat, namun kekuatan dan dorongan untuk berbuat itu berbeda-beda, ada yang tinggi, sedang, ataupun rendah. Dalam konsep McClelland ditemukan, bahwa seseorang yang abilitasnya inferior tapi memiliki *n-Ach* yang tinggi, akan lebih baik prestasinya dibandingkan dengan mereka yang abilitasnya superior dengan *n-Ach* yang rendah.

Berdasarkan teori motivasi berprestasi ini dapat diketahui bahwa manusia bekerja karena didorong oleh kebutuhan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan. Kebutuhan prestasi tercermin dari keinginan individu melaksanakan tugas secara konsisten dan bertanggung jawab dimana untuk mencapai tujuannya ia berani menghadapi risiko serta menginginkan umpan balik yang segera. Kebutuhan afiliasi muncul oleh keinginan bersahabat, bekerja sama, empati, dan efektif dalam bekerja. Sedangkan kebutuhan kekuasaan tampak pada individu yang cepat tanggap terhadap masalah, ingin memengaruhi orang lain, aktif menjalankan kebijakan organisasi, senang membantu orang dengan mengesankan dan selalu menjaga prestasi, reputasi serta posisinya

Pegawai yang memiliki motivasi berprestasi sangat dibutuhkan oleh organisasi karena pencapaian tujuan akan lebih efektif. Pegawai yang memiliki motivasi berprestasi adalah mereka yang memandang organisasi sebagai arena untuk mencapai keberhasilan pribadi yang tidak boleh disia-siakan. Setiap kesempatan dimanfaatkan sedemikian rupa untuk melaksanakan segala sesuatu yang dapat memungkinkannya tertantang mencapai tujuan atau prestasi yang tinggi. Kondisi seperti ini tentu akan menguntungkan organisasi karena pegawai dipastikan tidak akan menjadikan organisasi

semata-mata sebagai tempat mencari nafkah semata atau tempat menggunakan waktu luang belaka.

Dikaitkan dengan rangkuman tiga teori motivasi terdahulu, teori motivasi berprestasi ini sejajar dengan kebutuhan Perwujudan diri/ aktualisasi diri (Maslow), dan kebutuhan untuk tumbuh (Alderfer), dan faktor motivation (Herzberg).

Motivasi berprestasi memiliki hubungan dengan berbagai variabel. Motivasi berprestasi diprediksi dapat menentukan tingkat komitmen afektif. Prediksi ini didukung oleh teori-teori yang dikemukakan oleh teori Colquitt, LePine, dan Wesson, dan juga hasil-hasil penelitian yang relevan. Penelitian Lieke¹³ menemukan koefisien korelasi Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi sebesar 0,710 pada tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$), dengan faktor-faktor motivasi kerja yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi meliputi tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, capaian, pengakuan, administrasi dan kebijakan sekolah, gaji, serta hubungan antar pribadi. Ini berarti bahwa motivasi berprestasi dapat menentukan komitmen organisasi. Temuan Lumban Gaol,¹⁴ juga mendukung pernyataan di atas. Dalam penelitian tersebut ditemukan "pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Komitmen Guru mencapai 17,81 %.. ini berarti bahwa motivasi berprestasi juga dapat menentukan komitmen afektif.

Berdasarkan teori dan hasil-hasil penelitian yang dikemukakan di atas dapat disintesis pula bahwa motivasi berprestasi dapat memengaruhi komitmen

afektif kepala sekolah. Selain dapat menentukan komitmen afektif, motivasi berprestasi dapat ditentukan kepemilikannya oleh berbagai faktor, seperti tampak pada teori-teori sebelumnya. Teori-teori tersebut didukung oleh hasil-hasil penelitian yang relevan, seperti temuan Elfrida¹⁵ menjelaskan bahwa iklim organisasi berpengaruh nyata terhadap semangat kerja dengan nilai $t_{hitung} = 3,922 > t_{tabel} = 2,00$ pada $P < 0,05$ dan kemampuan individu, budaya organisasi, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi dengan nilai R Square sebesar 0,569 dengan nilai $t_{hitung} = 29,890 > t_{tabel} = 2,74$ pada $P < 0,05$). Demikian juga hasil penelitian Afni¹⁶ yang menemukan bahwa Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah memiliki hubungan yang signifikan dengan motivasi berprestasi ($r_{y_1} = 0,803$). Demikian juga lingkungan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan dengan Motivasi Berprestasi ($r_{y_2} = 0,531$). Sementara Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja secara bersama-sama dengan Motivasi Berprestasi ($r_{y_{12}} = 0,905$) besar kontribusinya mencapai 90,50%. Dalam penelitian tersebut disimpulkan bahwa "bila dirinci masing-masing variabel bebas ternyata hubungan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah memberikan sumbangan efektif sebesar 44,87% dan sumbangan relatif sebesar 69,58% sedangkan lingkungan kerja memberikan sumbangan efektif sebesar 8,58% dan sumbangan relatif sebesar 30,08%".

Berdasarkan hasil-hasil penelitian di atas dapat disintesis bahwa gaya kepemimpinan, kemampuan pribadi, dan iklim kerja dapat menentukan tingkat motivasi kerja seseorang. Jika demikian halnya, maka dapat diprediksikan pula bahwa perilaku kepemimpinan partisipatif, kemampuan pribadi, dan iklim kerja dapat memengaruhi motivasi berprestasi kepala sekolah.

Sebagai pemimpin dan sekaligus sebagai pengelola sistem pendidikan di sekolah, kepala sekolah diharapkan memiliki motivasi berprestasi yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Motivasi berprestasi inilah dasar utama dalam menampilkan komitmennya untuk mensukseskan pencapaian tujuan pendidikan di sekolah. Sehingga demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi kepala sekolah mengacu dorongan dari dalam diri kepala sekolah untuk melakukan segala kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar dapat meraih sukses atau prestasi kerja yang gemilang.

2.1. Karakteristik Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi kepala sekolah seperti dikemukakan di atas, akan terlihat pada tampilan-tampilan perilaku kepala sekolah dalam melaksanakan aktivitas kekepala sekolahannya di sekolah. Motivasi berprestasi kepala sekolah yang bekerja di sekolah dapat diketahui dengan memperhatikan ciri-ciri atau karakteristik perilaku yang ditampilkan. Tampilan karakteristik kepala sekolah yang memiliki motivasi berprestasi dapat diketahui dari tampilan kognisi, afeksi, dan konasi individu seperti dikemukakan para ahli berikut.

Maharani¹⁷ dan Kamars¹⁸ menjelaskan bahwa tampilan dari aspek kognisi, meliputi: (1) menyelesaikan tugas dengan hasil sebaik mungkin; (2) bekerja tidak atas dasar untung-untungan (gambling); (3) berfikir dan berorientasi ke masa depan dengan berusaha mengantisipasi hasil kerjanya secara logik; (4) lebih mementingkan prestasi ketimbang upah yang akan diterimanya; (5) realistik menilai dirinya; (6) tidak boros, konsumtif, melainkan produktif; (7) menghargai hadiah yang diterimanya; (8) cenderung berorientasi ke dalam (*inner orientation*) kendati cukup tanggap terhadap stimulasi lingkungan.

Dari segi konasi meliputi (1) bersemangat, bekerja keras dan penuh vitalitas, (2) tidak gampang menyerah dan merasa bersalah kalau tidak berbuat sebaik mungkin (3) tidak cepat lupa diri kalau mendapat pujian atas prestasinya, (4) dengan senang hati menerima kritik atas hasil kerjanya dan bersedia menjalankan petunjuk-petunjuk orang lain selama itu sesuai dengan gagasannya, (5) lebih senang bekerja pada tugas-tugas yang sukar, cukup menantang untuk berkreasi, bukan yang monoton.

Sedangkan dari segi afeksi atau emosi meliputi: (1) gembira secara wajar manakala memenangkan persaingan kerja dengan rekan-rekannya, (2) selalu menjadikan pekerjaannya yang lalu sebagai umpan-balik bagi penentuan tindakan

¹⁷ Tizzi Maharani. *Majalah Manajer* edisi Agustus 198-
<http://rajapresentasi.com/2009/03/apa-itu-motivasi-berprestasi-achievement-motivation/>

¹⁸ Drs. Dachnel. Kamars, M.A. Beberapa Dimensi Kepribadian Sebagai Faktor Determinan Efektivitas Mengajar (Studi Eksploratif di FKIE _ IKIP Indonesia), *Disertasi*, (Bandung: Sekolah Pascasarjana IKIP Bandung, 1980), p. 126-132

lanjutan, (3) segan bekerja dalam suasana bersaing (dalam arti positif) dan berusaha meninggalkan rekan-rekannya jauh di belakang, (4) merasa menyesal kalau hasil kerjanya jelek, apalagi kalau diperlukan orang lain, (5) berprinsip, bahwa upah yang diterima hendaknya sepadan dengan kualitas dan prestasi kerjanya, dan (6) memperhitungkan resiko yang sedang dengan hasil yang dapat diduga, ketimbang resiko besar walaupun hasilnya besar

Jika ditelusuri sumber lain, seperti dalam Luthans¹⁹ ditemukan sejumlah karakteristik individu yang memiliki motivasi berprestasi yang meliputi (1) suka mengambil resiko yang moderat, (2) memerlukan umpan baik yang segera, (3) puas dengan prestasi, dan (4) asyik dengan tugas. Sedangkan dalam Gibson, Ivancevich, Donnelly²⁰ karakteristik tersebut meliputi (1) memilih tujuan yang moderat yang mereka pikir akan mampu diraih, mereka menghindari tujuan prestasi yang mudah dan sulit, (2) memilih umpan balik langsung dan dapat diandalkan mengenai bagaimana mereka berprestasi, dan (3) menyukai tanggung jawab pemecahan masalah.

Demikian juga dalam kajian Hersey dan Blanchard (1982:45)²¹ dikemukakan beberapa ciri pegawai yang memiliki motivasi berprestasi, yang meliputi (1) menetapkan tujuan yang cukup sukar tetapi masih mungkin dicapai (dalam biologi, dikenal sebagai prinsip beban lajak - *overload principle*), (2) tidak bersifat untung-untungan, lebih menyukai memecahkan masalah dari pada sekedar memperoleh hasil untung-untungan, (3) lebih menyukai kadar resiko moderat karena merasa bahwa upaya

dan kemampuan mereka kemungkinan besar dapat memengaruhi hasil, (4) lebih menyukai prestise pribadi daripada ganjaran keberhasilan, (5) memiliki hasrat mencari situasi-situasi di mana dapat diperoleh balikan tentang seberapa baik hal-hal yang dilakukan.

Ahli lain seperti Djaali²² menjelaskan bahwa terdapat enam karakteristik individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi, yang meliputi: (1) menyukai situasi yang menuntut tanggung jawab pribadi atas hasil-hasilnya dan bukan atas dasar untung-untungan, nasib, atau kebetulan; (2) memilih tujuan yang realistis tetapi menantang dari tujuan yang terlalu mudah dicapai atau terlalu besar risikonya, (3) mencari situasi atau pekerjaan di mana ia memperoleh umpan balik dengan segera dan nyata untuk menentukan baik atau tidaknya hasil pekerjaannya, (4) senang bekerja sendiri dan bersaing untuk mengungguli orang lain, (5) mampu menanggulangi pemuasan keinginannya demi masa depan yang lebih baik, (6) tidak tergugah untuk sekedar mendapatkan uang, status, atau keuntungan lainnya, ia akan mencarinya apabila hal-hal tersebut merupakan lambang prestasi, suatu ukuran keberhasilan. Usman²³ juga menguraikan enam ciri orang yang memiliki motivasi berprestasi, yakni:

- 1) Bertanggung jawab atas segala perbuatannya, mengaitkan diri pada karier atau hidup masa depan, tidak menyalahkan orang lain dalam kegagalannya, 2) Berusaha mencari umpan balik atas segala perbuatannya, selalu bersedia mendengarkan pendapat orang lain sebagai masukan dalam memperbaiki dirinya, 3) Berani mengambil resiko

dengan penuh perhitungan (menantang dan terwujud) melebihi orang lain, lebih unggul, ingin menciptakan yang terbaik, 4) Berusaha melakukan sesuatu secara inovatif dan kreatif (sesuatu yang baru, sesuatu yang tidak ada duanya), banyak gagasan, dan mampu mewujudkan gagasannya dengan baik. Ingin bebas berkarya, kurang menyenangi sistem yang membatasi gerakannya ke arah yang lebih positif. Kekuatan datang dari tindakan sendiri bukan dari orang lain, 5) Merasa dikejar-kejar waktu, pandai mengatur waktunya, yang dapat dikerjakan sekarang jangan ditunda hari esok, dan 6) bekerja keras dan bangga atas hasil yang telah dicapai.

Uraian David dan Newstrom²⁴ menjelaskan sejumlah karakteristik pegawai yang berorientasi prestasi, yakni

“bekerja keras apabila mereka memandang bahwa mereka akan memperoleh kebanggaan pribadi atas upaya mereka, apabila hanya terdapat sedikit resiko gagal, dan apabila mereka mendapat balikan spesifik tentang prestasi di waktu lalu. Sebagai manajer, mereka cenderung mempercayai bahwa bawahan mereka, mau berbagi dan menerima gagasan secara terbuka, menetapkan tujuan tinggi, dan berharap bahwa pegawainya juga akan berorientasi prestasi”

Berdasarkan kajian ciri-ciri pegawai yang memiliki motivasi berprestasi di atas, dapat disintesis sejumlah ciri atau karakteristik

kepala sekolah yang memiliki motivasi berprestasi. Penentuan ciri atau karakteristik motivasi berprestasi kepala sekolah ini didasarkan pada nilai-nilai pendidikan yang memang bagian dari kehidupan dari kepala sekolah. Ciri atau karakteristik motivasi berprestasi tersebut meliputi; 1) keinginan berprestasi unggul, 2) berorientasi kemandirian dan bukan untung-untungan (*gambling*), 3) pola pikir berorientasi ke depan, 4) bersemangat, bekerja keras, dan pantang menyerah, 5) menyukai pekerjaan yang menantang, 6) keinginan mengetahui umpan balik segera, 7) susah jika gagal dalam pekerjaan, dan 8) praktis, optimis dan berani, 9) kesukaan terhadap situasi pekerjaan yang menuntut tanggung jawab pribadi masing-masing ciri akan dijelaskan pada bagian berikut.

1. Keinginan berprestasi unggul

Kepala sekolah yang memiliki motivasi berprestasi selalu berusaha menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya. Artinya kepala sekolah melakukan pekerjaan sesuai dengan tuntutan dari tugas tersebut. Kepala sekolah bekerja tidak asal-asalan tetapi sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Kepala sekolah selalu berusaha mencapai yang terbaik dalam pekerjaannya. Hal tersebut dilakukan bukan sebagai kewajiban tetapi sebagai kebutuhan semata.

2. Berorientasi kemandirian

Karakteristik ini mengandung arti bahwa kepala sekolah bekerja dengan mengandalkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan sendiri. Dalam ciri ini, kepala sekolah bekerja dengan penuh perhitungan bukan untung-untungan. Artinya tidak mengandalkan orang lain membuat dia sukses. Kepala sekolah berusaha memahami apa yang harus dikerjakannya dan berusaha semaksimal

mungkin melaksanakannya dengan membuat perencanaan yang matang.

3. Pola pikir berorientasi ke depan

Karakteristik ini mengandung makna bahwa pegawai memiliki pandangan ke depan. Setiap melakukan sesuatu aktivitas kepala sekolah selalu memikirkan apa dan bagaimana dampaknya di masa yang akan datang baik terhadap dirinya maupun lembaga atau sekolahnya.

4. Bersemangat, bekerja keras, dan pantang menyerah

Semangat adalah kata yang tidak terpisah dalam kehidupan pegawai yang memiliki motivasi berprestasi. Semangat adalah dorongan dari dalam diri yang dapat membuat seseorang mau melakukan sesuatu tanpa mengenal lelah. Kepala sekolah yang memiliki motivasi berprestasi selalu menghindari sikap malas atau tidak mau tahu.

5. Menyukai pekerjaan yang menantang

Pekerjaan yang disukai pegawai yang memiliki motivasi berprestasi adalah pekerjaan yang bersifat menantang. Pekerjaan yang cukup menantang adalah pekerjaan yang menuntut pegawai mengerahkan seluruh kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan secara optimal. Kepala sekolah tidak menginginkan pekerjaan yang gampang atau mudah.

6. Keinginan mengetahui umpan balik segera

Pegawai yang memiliki motivasi berprestasi selalu ingin mengetahui sejauhmana pekerjaan telah dapat diselesaikan atau menghasilkan suatu produk. Kepala sekolah dengan karakteristik ini ingin terus memperoleh umpan balik sebagai acuan untuk mengadakan perbaikan atas tugas atau pekerjaan yang dilaksanakan

7. Susah jika gagal dalam pekerjaan

Pegawai yang memiliki motivasi berprestasi adalah pegawai yang merasa tidak puas malah susah jika mengalami kegagalan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Artinya kepala sekolah tidak akan pernah merasa senang selama pekerjaannya tidak memberikan hasil yang memuaskan dirinya.

8. Praktis, optimis dan berani dalam bekerja

Pegawai yang memiliki motivasi berprestasi adalah orang yang tidak mau tejobak dalam formalitas atau hal-hal yang ideal. Dalam hal ini kepala sekolah selalu bekerja secara praktis dengan rasa kepercayaan diri yang tinggi dan keberanian menerima resiko dari apa yang dilaksanakan.

9. Kesukaan terhadap situasi pekerjaan yang menuntut tanggung jawab pribadi

Pegawai yang memiliki motivasi berprestasi adalah pegawai yang menerima pekerjaan yang menantang dengan tanggung jawan pribadi yang tinggi. Kepala sekolah tidak menginginkan orang lain menanggung resiko atas pekerjaan yang dilakukan secara pribadi atau bersama-sama.

Berdasarkan uraian konsep, teori, faktor-faktor penentu, dan indikator motivasi berprestasi di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi kepala sekolah adalah dorongan dari dalam diri kepala sekolah untuk melakukan kegiatan atau tugas secara sungguh-sungguh agar dapat mencapai keunggulan dan meraih sukses atau prestasi kerja yang gemilang dalam pekerjaannya. Kepala sekolah yang memiliki motivasi berprestasi akan selalu berusaha melakukan kegiatan kekepalasekolahannya dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab untuk mencapai keunggulan, meraih sukses atau prestasi yang gemilang.

2. Kemampuan Pribadi

Kemampuan dapat diartikan sebagai suatu kapasitas individu untuk mengerjakan tugas-tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan sering diistilahkan dengan kompetensi yang diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki individu dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas kehidupannya. Kompetensi mengacu kepada karakteristik yang menggambarkan pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian dari seseorang individu.

Dari salah satu sumber²⁵ disebutkan bahwa kemampuan adalah kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan individu tersebut digolongkan atas dua, yakni a) kemampuan intelektual, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan kegiatan mental. misalnya: berpikir, menganalisis, memahami. yang mana dapat diukur dalam berbentuk tes (tes IQ), dan b) kemampuan fisik, yakni kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas yang menuntut stamina, kecekatan dan kekuatan

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimak bahwa kemampuan diri merupakan kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kapasitas ini dapat menyangkut pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang dibutuhkan dalam mengerjakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu.

Kompetensi individu dalam organisasi diklasifikasikan atas tujuh macam oleh Slocum dan Hellriegel (2009:7)²⁶, yang

meliputi: 1) *Self Competency*, 2) *Communication Competency*, 3) *Diversity Competency*, 4) *Ethics Competency*, 5) *Across Competency*, 6) *Teams Competency*, dan 7) *Change Competency*.

Ketujuh kompetensi yang dikemukakan oleh Slocum dan Hellriegel tersebut pada Gambar 16 di atas merupakan satu kesatuan yang melekat pada diri individu pada suatu organisasi. Masing-masing kompetensi memiliki karakteristik tersendiri dan apabila kesemuanya dapat disatukan maka akan menjadi kekuatan yang kuat dalam memberhasikan pencapaian tujuan organisasi. Namun demikian, kompetensi dasar yang dapat dijadikan sebagai tonggak atau dasar utama dari keenam kompetensi lainnya adalah kompetensi pribadi. Hal ini dapat diperhatikan dari gambar ilustrasi yang dikemukakan kedua ahli di atas, di mana *self competency* berada pada posisi atas, atau pada titik start. Kompetensi diri inilah yang dipredikasi dapat menjadi faktor penentu atau titik awal dalam memberhasikan tampilan-tampilan dari keenam kompetensi lainnya

Kompetensi pribadi, menurut kajian Slocum dan Hellriegel²⁷ *includes the knowledge, skills, and abilities to assess your own strengths and weaknesses, set pursue professional and personal goals, balance work and personal life; and engage in new learning- including new or modified skills, behaviors, and attitude* (menyangkut pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan sendiri, menset dan mencapai sasaran profesional dan sasaran pribadi, menjaga keseimbangan pekerjaan dengan hidup pribadi, dan terlibat dalam keterampilan-keterampilan yang dimodifikasi atau baru, perilaku-perilaku, dan sikap).

Setiap Individu (pegawai) yang bekerja dalam suatu organisasi memiliki dan akan selalu menampilkan kompetensi pribadi selama melaksanakan tugas-tugas keorganisasiannya. Pegawai yang memiliki dan menampilkan kompetensi pribadi dapat diketahui melalui tampilan karakteristik yang menurut Slocum dan Hellriegel terdiri dari kemampuan a) mengakses kekuatan dan kelemahan, b) menseset dan mencapai profesional dan tujuan pribadi, c) menjaga keseimbangan kerja dan hidup pribadi, dan d) keterkaitan pembelajaran baru yang termasuk didalamnya keterampilan, perilaku, dan sikap-sikap baru atau yang dimodifikasi. Keempat karakteristik tersebut dapat dijelaskan seperti berikut.

Pertama, kemampuan mengakses kekuatan dan kemampuan. Kompetensi pribadi ini menekankan bahwa setiap personil yang mengabdikan pada suatu organisasi harus menyadari bahwa dirinya memiliki kelebihan dan kelemahan di bidang tertentu yang harus dikelola sedemikian rupa dalam upaya mendukung pencapaian tujuan organisasi. Setiap individu diharapkan untuk tidak menganggap dirinya sebagai orang yang paling pandai, paling bisa, paling terampil, dan sebagainya. Tetapi ia menyadari bahwa dirinya memiliki kelebihan tertentu yang jika digabung dengan kelebihan individu-individu lainnya yang berada dalam satu kelompok akan menjadi kekuatan yang besar untuk mencapai tujuan organisasi. Di samping itu, individu juga harus menyadari bahwa dirinya bukan makhluk sempurna, yang serba bisa dan serba mampu, melainkan sebagai makhluk yang penuh dengan kelemahan. Oleh karena itu ia harus menyadari perlunya kerjasama dengan orang lain, perlu bantuan dari orang lain yang memiliki kelebihan dibanding dengan dirinya. Dalam hal inilah seseorang itu diharapkan untuk belajar, belajar, dan belajar terus dengan menjalin kerjasama baik terhadap rekan kerjanya maupun pimpinannya.

Kedua, menseset dan mencapai profesional dan tujuan pribadi Individu. Kompetensi pribadi ini menekankan bahwa individu yang telah mampu mengakses kekuatan dan kelemahannya sedemikian rupa, diharapkan kemampuannya menseset dan mencapai tujuan profesi dan pribadinya secara efektif. Dalam pencapaian tujuan profesi dan pribadi, individu harus mampu mengerahkan segala potensi yang dimiliki untuk melaksanakan seluruh aktivitas yang telah disepakati atau ditetapkan. Jika seluruh aktivitas dalam organisasi dapat dikerjakan sesuai dengan tuntutan dari bidang tugas tersebut, maka tujuan organisasi/profesi dan pribadi dengan sendirinya akan tercapai. Artinya tujuan profesi dan pribadi dapat tercapai karena seluruh aktivitas organisasi dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Ketiga, menjaga keseimbangan kerja dan hidup pribadi. Kompetensi pribadi ini menekankan bahwa dalam pelaksanaan seluruh aktivitas organisasi, masing-masing individu dan atau kelompok yang ada harus menyadari perlunya menjaga keseimbangan kerja dengan hidup pribadi. Artinya individu harus menyadari bahwa kehidupannya dalam organisasi tidak semata-mata hanya untuk memenuhi kebutuhan pribadi atau mencapai kepuasan tersendiri. Lebih dari itu, individu harus menyadari bahwa kehadirannya atau keberadaannya dalam organisasi adalah sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Tercapainya tujuan organisasi, maka kebutuhan dan kepuasan pribadi akan tercapai dengan sendirinya. Oleh karena itu, individu harus mampu menjaga keseimbangan kerja dengan kehidupan pribadi. Artinya individu harus mampu menyesuaikan kepribadiannya dengan karakteristik ataupun lingkungan organisasi tempat bekerja. Individu harus menyadari bahwa kehadirannya dalam organisasi bukan mencari nafkah semata, tetapi membantu organisasi mencapai tujuannya. Dalam hal inilah individu harus menjadikan dirinya

sebagai bagian tidak terpisahkan dari organisasi.

Ada enam ciri kepribadian yang dikemukakan yang dapat menjaga keseimbangan antara lingkungan pekerjaan dengan kepribadian, yakni realistik (dengan ciri pemalu, tulus, stabil, patuh, dan praktis), *investigative* (dengan ciri analitik, tulus, penasaran, independen), sosial (dengan ciri supel, ramah, kooperatif, memahami), konvensional (dengan ciri patuh, efisien, praktis, tidak imajinatif, tidak fleksibel), inovatif (percaya diri, ambisius, energik, dan mendominasi), dan artistik (dengan ciri imajinatif, tidak tertata, idealistis, emosional, dan tidak praktis). Keenam tipe dengan ciri masing-masing dapat menentukan keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi.

Keempat, keterkaitan pembelajaran baru yang termasuk di dalamnya keterampilan, perilaku, dan sikap-sikap baru atau yang dimodifikasi. Kompetensi pribadi ini menekankan bahwa individu yang bekerja dalam organisasi harus menampilkan kemampuan untuk selalu belajar, belajar, dan belajar agar tidak ketinggalan dengan perkembangan yang terus berlangsung di luar organisasinya. Keterampilan-keterampilan baru perlu dimiliki, perilaku perlu terus dilatih dan diperbaharui, sikap-sikap perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga seluruhnya menjadi satu kesatuan yang utuh dalam memberhasilkan individu, kelompok dan organisasi mencapai tujuan bersama.

Keempat karakteristik kompetensi pribadi yang dikemukakan di atas merupakan kemampuan yang harus ditampilkan dalam melaksanakan tugas-tugas keorganisasian. Dan jika keempat karakteristik tersebut didukung oleh keenam kompetensi lainnya, maka kompetensi individu dalam bekerja akan menjadi lebih efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Kajian kemampuan pribadi yang dibahas dalam makalah ini menyangkut persepsi kepala sekolah terhadap kemampuan dirinya. Persepsi yang dimaksud diartikan sebagai tanggapan dan atau pemahaman kepala sekolah terhadap kemampuan pribadi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di bidang ke-kepala sekolah-an di sekolah. Apa dan bagaimana konsep persepsi yang dimaksud dapat uraikan pada bagian berikut.

Kata persepsi sering digunakan sebagai istilah yang menggambarkan pandangan atau pendapat seseorang terhadap sesuatu. Persepsi sebagai salah satu kemampuan, yang dimiliki seseorang untuk memahami atau memberikan makna atas sesuatu informasi, merupakan proses pengelolaan makna sesuatu hal yang terjadi di dalam diri individu. Proses yang dimaksud diawali dengan penerimaan terhadap suatu rangsangan yang kemudian disadari dan dimaknai hingga dapat dimengerti sebagaimana adanya rangsangan tersebut. Ini berarti melalui persepsi seseorang memperoleh pengalaman tertentu dengan menangkap makna dari apa yang dialaminya. Oleh karena itulah Rakhmat²⁸ mengartikan persepsi sebagai "pengalaman tentang obyek, peristiwa, atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan". Dalam penjelasannya disebutkan bahwa melalui persepsi seseorang memberikan makna pada stimuli inderawi (*sensory stimuli*).

Konsep persepsi yang telah dijelaskan di atas menunjukkan bahwa obyek persepsi adalah segala sesuatu yang ada dan terjadi pada lingkungan dan diri sendiri. Jika yang ada dan terjadi tersebut adalah lingkungan, maka persepsi diartikan sebagai proses pemahaman dan pemberian tanggapan terhadap sesuatu yang ada dan terjadi di lingkungan di mana berada individu tersebut.

Sedangkan jika yang ada dan terjadi adalah diri sendiri, maka persepsi diartikan sebagai proses pemahaman dan pemberian tanggapan terhadap sesuatu yang ada dan terjadi pada diri sendiri seseorang individu. Artinya sebagai subyek dan obyek dari persepsi adalah individu sendiri. Bagaimana hal ini bisa terjadi?

Persepsi terhadap diri sendiri dapat terjadi dengan membayangkan diri sendiri sebagai orang lain; dalam benak sendiri (Charles Horton Cooley dalam Rakhmat)²⁹. Dijelaskan bahwa gejala membayangkan diri sendiri sebagai gejala *looking-glass self* (diri cermin), dengan mengatakan:

“seakan-akan seseorang menaruh cermin di depannya dengan, pertama, membayangkan bagaimana dia tampak pada orang lain; seseorang itu melihat sekilas diri sendiri seperti dalam cermin. Misalnya ia merasa wajahnya jelek. Kedua, dia membayangkan bagaimana orang lain menilai penampilannya. Seseorang itu memikirkan bahwa mereka menganggapnya tidak menarik. Ketiga, seseorang individu mengalami perasaan bangga atau kecewa; orang mungkin merasa sedih atau malu”

Berdasarkan kutipan di atas dapat dipahami bahwa persepsi terhadap diri sendiri merupakan pemahaman dan pemberian makna terhadap apa yang ada dan terjadi pada diri sendiri. Apa yang ada dan terjadi pada diri sendiri tentu banyak hal karena manusia pada dasarnya memiliki karakteristik baik sifat, sikap, potensi maupun bakat, minat, kemampuan, dan lain-lain serta mengalami berbagai kejadian atau peristiwa seperti belajar, bekerja, membaca,

berlari, berpikir, dan sebagainya. Semua yang ada dan terjadi pada diri individu tersebut dapat dipersepsi oleh individu sesuai dengan latar belakang kehidupan dari masing-masing individu.

Persepsi individu terhadap diri sendiri ini sering diistilahkan dengan konsep diri, yakni pandangan dan perasaan terhadap diri sendiri. Menurut Rakhmat³⁰ Persepsi terhadap diri dapat bersifat psikologis, sosial, dan fisis. Oleh karena itu dijelaskan bahwa persepsi tentang diri bukan hanya sekedar gambaran deskriptif, tetapi juga penilaian tentang diri sendiri, sehingga dikatakan bahwa konsep diri meliputi apa yang dipikirkan dan dirasakan seseorang tentang diri sendiri. Artinya konsep diri terdiri dari dua komponen, yakni komponen kognitif dan afektif. Komponen kognitif mengandung arti sebagai persepsi terhadap siapa diri sendiri, seperti ungkapan “saya ini orang bodoh” sedangkan komponen afektif menyangkut perasaan penerimaan terhadap diri sendiri, seperti ungkapan “saya serang diri saya bodoh, ini lebih baik bagi saya” atau “saya malu sekali karena saya menjadi orang bodoh” Bagi Rakhmat ini disebutkan komponen kognitif sebagai citra-diri (*self image*) dan afektif sebagai harga-diri (*self esteem*).

Berdasarkan penjelasan di atas dan dikaitkan dengan konsep kemampuan diri sebelumnya, maka persepsi terhadap kemampuan diri dapat diartikan sebagai proses pemahaman dan pemberian makna terhadap rangsangan (stimuli) yang masuk melalui pancaindra dengan mengfokuskan pada stimuli-stimuli yang sesuai dengan latar belakang, pengetahuan, dan hal-hal lain dari individu selama mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan tertentu.

Berdasarkan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa persepsi kepala sekolah terhadap kemampuan pribadi dapat diartikan sebagai proses pemahaman dan pemberian makna kepala sekolah terhadap karakteristik pribadinya yang dapat meliputi latar belakang, pengetahuan, kemampuan, keahlian, keterampilan, dan hal-hal lain yang dimiliki yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaannya sebagai kepala sekolah. Dengan kata lain kemampuan pribadi kepala sekolah adalah proses pemahaman dan pemberian makna kepala sekolah, terhadap pengetahuan, kemampuan, keahlian dan keterampilan yang dimiliki yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaannya sebagai kepala sekolah.

Karakteristik yang menggambarkan persepsi kepala sekolah terhadap kemampuan pribadi dapat meliputi berbagai hal, seperti kemampuan dalam a) Mengakses kekuatan dan kelemahan, b) Menset dan mencapai profesional dan tujuan pribadi, c) Menjaga keseimbangan kerja dan hidup pribadi, dan d) Keterkaitan pembelajaran baru yang termasuk didalamnya keterampilan, perilaku, dan sikap-sikap baru atau yang dimodifikasi.

Keempat karakteristik kemampuan pribadi yang dikemukakan di atas dapat dipersepsikan kepala sekolah dalam menjalankan tugas di sekolah. Faktor kepribadian individu sendiri juga dapat dipersepsikan dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kemampuan pribadi kepala sekolah merupakan proses pemahaman dan pemberian makna oleh kepala sekolah terhadap karakteristik pribadinya dan juga aspek pribadinya yang dapat meliputi latar belakang, pengetahuan, kemampuan, keahlian, keterampilan, emosi, ketelitian, keterbukaan, dan hal-hal lain yang dimiliki yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaannya sebagai kepala sekolah.

2.1. Indikator Kemampuan Pribadi

Dengan berpegang pada ketetapan bahwa kemampuan diri menyangkut persepsi kepala sekolah terhadap karakteristik pribadinya yang dapat meliputi latar belakang, pengetahuan, kemampuan, keahlian, keterampilan, dan hal-hal lain yang dimiliki, maka berdasarkan pendapat dan teori yang telah dikemukakan sebelumnya dapat disintesis sejumlah indikator yang menggambarkan kemampuan pribadi kepala sekolah dalam hubungannya dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja yang meliputi: 1) pemahaman dan penerimaan kekuatan dan kelemahan diri, 2) kesadaran akan kesetaraan dengan orang lain, 3) pemahaman pentingnya pengembangan diri, 4) terbuka terhadap kritik secara sukarela dan ikhlas, 5) kemampuan mengelola waktu dan menentukan prioritas, 6) keseriusan menghadapi tantangan dan kritik, 7) kemampuan mengendalikan diri.

1. Pemahaman dan penerimaan kekuatan dan kelemahan diri

Kepala sekolah dalam menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya diharapkan mampu menyadari bahwa di dunia ini tidak ada manusia yang sempurna. Setiap manusia memiliki kelebihan dan kelemahan dalam aspek-aspek tertentu, sehingga dalam mengerjakan sesuatu yang dicapai atau dialami sangat bervariasi. Ada yang memperoleh keberhasilan yang gemilang, keberhasilan apa adanya,

Bila seseorang berpikir dia bodoh, maka seseorang itu akan benar-benar bodoh. Jika seseorang merasa memiliki kemampuan untuk mengatasi persoalan, maka persoalan apapun yang dihadapi pada akhirnya dapat diatasi.

2. Kesadaran akan kesetaraan dengan orang lain

Kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya diharapkan memiliki pemahaman yang benar tentang kesejajaran dengan sejawatnya. Maksudnya ia harus menyadari bahwa setiap orang mempunyai berbagai perasaan, keinginan, perilaku, kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan tertentu yang bisa saja berbeda dan tidak seluruhnya dapat disetujui orang lain.

3. Pemahaman pentingnya pengembangan diri
Tuntutan keprofesionalan bagi setiap pelaksanaan pekerjaan telah membuat setiap kepala sekolah menyadari bahwa pengembangan diri sudah merupakan kebutuhan hidup. Kepala sekolah harus menyadari bahwa pengetahuan, keterampilan, sikap yang ditampilkan selama ini dalam bekerja belumlah seperti apa yang diharapkan.
4. Terbuka terhadap kritik secara sukarela dan ikhlas
Membuka diri diartikan sebagai kemauan dan kemampuan seseorang menerima berbagai masukan dari orang lain tentang dirinya. Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam melaksanakan tugas kepala sekolah tidak lepas dari berbagai kelemahan dan kekurangan sehingga menimbulkan kritikan, keluhan dari atasan, teman sejawat, bawahan, dan pihak lainnya. Semua hal tersebut harus direspon sedemikian rupa secara sukarela dan ikhlas.
5. Kemampuan mengelola waktu dan menentukan prioritas
Kepala sekolah yang memiliki persepsi yang tepat tentang kemampuan dirinya adalah orang yang memiliki kemampuan mengelola waktu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kepala sekolah bekerja dengan memperhatikan dan menggunakan waktu secara efektif.

Waktu yang dimiliki harus dikelola sedemikian rupa sehingga tidak ada waktu yang terbuang sia-sia. Jika waktu yang dimiliki telah dapat dikelola sedemikian rupa, diharapkan kemampuan pegawai memberdayakan waktu tersebut dengan menentuikan prioritas-prioritas dalam pekerjaannya.

6. Keseriusan menghadapi tantangan dan kritik
Setiap tantangan dan kritik yang dihadapi oleh pegawai harus disikapi dengan serius. Sekecil apapun tantangan dan kritik yang dihadapi tidak boleh dianggap sepele atau remeh sehingga dibiarkan saja seperti angin berlalu. Tantangan dan kritik harus dihadapi dengan mengerahkan segala kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki dengan penuh keseriusan dan kesungguh-sungguhan sehingga menjadi sesuatu yang sangat berharga dalam meningkatkan kinerja.
7. Kemampuan mengendalikan diri
Karakteristik kepala sekolah yang memiliki persepsi yang benar terhadap kemampuan diri adalah kemampuan mengendalikan diri. Pengendalian diri berarti kemampuan pegawai memahami setiap rangsangan yang datang dari luar diri dengan tenang dan berusaha meresponnya secara positif tanpa melibatkan perasaan yang berlebihan.

D. HUBUNGAN KEMAMPUAN PRIBADI DENGAN MOTIVASI BERPRESTASI

Kemampuan pribadi diprediksikan dapat menentukan tingkat motivasi didasarkan pada teori kinerja yang dikemukakan oleh Luthans

dan Robbins³¹. Menurut kedua ahli ini kinerja pegawai merupakan fungsi (f) dari interaksi antara kemampuan (*Ability*), Motivasi (*Motivation*), peluang (*Oppurtunities*), kinerja = f (AxMxO).

Ketiga faktor saling mempengaruhi faktor kinerja. Sementara kinerja sendiri juga menentukan ketiga faktor tersebut. Artinya keempat faktor saling berhubungan dan mempengaruhi satu dengan yang lain. Dikaitkan dengan teori Colquitt, LePine, Wesson, kemampuan termasuk dalam kategori karakteristik individual yang menentukan tingkat motivasi. Dengan demikian dapat diprediksikan bahwa kemampuan pribadi dapat menentukan motivasi berprestasi.

Teori yang dikemukakan oleh Colquitt, LePine, dan Wesson yang berkaitan dengan sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi motivasi berprestasi.

Berdasarkan hal tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat sejumlah faktor yang berpengaruh terhadap motivasi berprestasi. Faktor yang secara langsung menentukan motivasi berprestasi. Faktor yang langsung memengaruhi motivasi berprestasi meliputi faktor organisasional (budaya organisasi, struktur organisasi), faktor kelompok (gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuatan dan pengaruh kepemimpinan, proses tim, dan karakteristik tim), dan karakteristik individu (nilai budaya dan personalitas, kemampuan). Faktor yang disebutkan terakhir memberi pengaruh langsung terhadap *individual mechanisms*.

Menurut teori Colquitt, LePine, dan Wesson tersebut, mekanisme organisasi, mekanisme tim, karakteristik individu memengaruhi mekanisme individu.

Mekanisme individu tersebut meliputi banyak hal, dan salah satu diantaranya adalah motivasi. Motivasi berprestasi pegawai suatu organisasi akan berkembang jika pada diri pegawai dapat tumbuh kemampuan pribadi yang tinggi yang tergam karakteristik pribadi.

Karakteristik pribadi atau individu dapat meliputi banyak aspek, dan oleh Mc Shane dan Glinow mengklasifikasikannya atas lima aspek yang terdiri dari *values* (nilai), *personality* (kepribadian), *perceptions* (persepsi), *emotional and attitudes* (sikap dan emosi), dan *strees* (tekanan).

Dengan demikian dapat dikatakan motivasi berprestasi seseorang dapat ditentukan oleh persepsi terhadap sesuatu baik pada diri sendiri maupun yang menyangkut bidang pekerjaan seseorang tersebut. Dikaitkan dengan organisasi sekolah, kepala sekolah sebagai administrator dan manajer pendidikan tentu harus memiliki kemampuan pribadi tersendiri yang diharapkan digunakan dan ditampilkan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kemampuan pribadi kepala sekolah dapat diartikan sebagai kapasitas kepala sekolah untuk mengerjakan berbagai tugas yang berkaitan dengan perannya baik sebagai pendidik, administrator, manajer, supervisor, pemimpin, dan pembaharu, dan motivator. Peranan kepala sekolah ini sering diakronimkan dengan EMASLIM (*Eduikator, Manajemen, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, dan Motivator*). Kapasitas ini menyangkut pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang dibutuhkan kepala sekolah dalam mengerjakan tugas-tugas ke-kepala sekolah-annya.

Kemampuan pribadi kepala sekolah, seperti digambarkan di atas, dapat menjadi faktor penentu bagi pemilikan motivasi berprestasi dan juga komitmen afektif. Jika diperhatikan hasil-hasil penelitian

sebelumnya, seperti Elfrida³² sebelumnya ditemukan bahwa Variabel kemampuan individu, budaya organisasi, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi dengan nilai R Square sebesar 0,569 dengan nilai $t_{hitung} = 29,890 > t_{tabel} = 2,74$ pada $P < 0,05$). Berdasarkan temuan tersebut dapat juga diprediksikan bahwa kemampuan pribadi dapat memengaruhi motivasi berprestasi kepala sekolah.

E. PENUTUP

Berdasarkan kajian terhadap kedua variabe, yakni motivasi berprestasi dan kemampuan pribadi dapat prediksi bahwa keduanya memiliki hubungan. Motivasi berprestasi tidak tumbuh dan berkembang pada diri individu dengan begitu saja, tetapi mengalami proses yang diwarnai dengan pengaruh faktor-faktor tertentu. Seperti motivasi umumnya, motivasi berprestasi dapat dipengaruhi oleh faktor. Faktor tersebut dapat meliputi mekanisme organisasi, mekanisme kelompok, dan karakteristik individu itu sendiri. Budaya organisasi dan struktur organisasi dapat menentukan motivasi berprestasi karyawan suatu organisasi. Artinya budaya organisasi yang berkembang dan pola struktur organisasi yang dikembangkan dapat menentukan kepemilikan motivasi berprestasi oleh karyawan organisasi. Jika budaya organisasi yang berkembang menuntut setiap anggotanya bekerja keras, tidak mementingkan diri sendiri, maka karyawan akan berupaya untuk memiliki sikap kerja keras dan pengutamaan kebutuhan bersama dalam bekerja. Seseorang akan memiliki motivasi prestasi jika budaya lingkungan kerja dikembangkan memberi kesempatan

kepada mereka untuk memiliki tiga ciri individu yang bermotivasi prestasi.

Dengan kepemilikan kemampuan pribadi yang tinggi akan memungkinkan seseorang menampilkan motivasi berprestasi yang tinggi dalam bekerja. Jika kepala sekolah mampu mempersepsikan karakteristik pribadinya sebagaimana adanya maka akan memungkinkannya melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh sehingga dapat mencapai tujuan lembaga secara efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Colquitt, Jason A., LePine, Jeffery A., and Wesson, Michael J., 2009. *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace*. NY. McGraw-Hill.
- Davis, Keith & Newstrom, John W. 1985. *Perilaku Organisasi*. Edisi Ketujuh. Jilid 1. Alih Bahasa Agus Dharma, S.H. M.Ed. Jakarta: Erlangga. Judul Asli Human Behavior at Work Work; *Organizational Behavior*, Seventh Edition. Dicitak oleh: PT. Gelora Aksara Pratama
- Djaali, 2008. *Psikologi Pendidikan*, Jakarta, Bumi Aksara
- Gibson, James L., Ivancevich, John.M., Donnelly, James H., 1997. *Organisasi*. Jilid 1. Edisi Kedelapan. Alih bahasa Ir. Nunuk Adiarni MM. Jakarta: Binarupa Aksara
- Gibson, James L., Ivancevich, John.M., Donnelly, James H., 1997. *Organisasi*. Jilid 2. Edisi kedelapan. Alih bahasa Ir. Nunuk Adiarni MM. Jakarta: Binarupa Aksara

³² Elfrida Dame, 2009. Analisis Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Petugas Lembaga Pemasarakatan Klas II B Lubuk Pakam. Tesis. Medan. Universitas Sumatera Utara

- Hersey, Paul. Blanchard, Ken, 1982. *Manajemen Perilaku Organisasi; Pendeayagunaan Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Penerjemah Agus Dharma. Jakarta: Erlangga .
- Lunenburg, Fred C. And Ornstein, Allan C. 2000. *Educational Administration; Concepts and Practices*. Third Edition. United States: Wadsworth Thomson Learning
- Rakhmat, Jalaluddin, 2005. *Psikologi Komunikasi*. Edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary, 2007. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedelapan. Alih Bahasa Harry Slamet & Ernawati Lestari. Jakarta: Indeks, Kelompok Gramedia
- Rivai, Veithzal. 2008. *Performance Appraisal; Sitemyang tepat untuk menilai kinerja karyawan dab meningkatkan daya saing perusahaan*. Edisi Kedua. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Slocum, John W., and Hellriegl, Don, 2009. *Principles of Organizational Behavior*. Twelfth Edition. South-Western Publishing and Data Services
- Uno, Hamzah B. 2006. *Teori Motivasi & Pengukurannya, Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Usman, Husaini, 2006. *Manajemen; Teore; Praktik, dan Riset Pendidikan*. Yogyakarta: Bumi Aksar
- Elfrida, Dame, 2009. Analisis Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Petugas Lembaga Pemasarakatan Klas. II B Lubuk Pakam. Tesis. Medan. Universitas Sumatera Utara
- Kamars, Dachnel H., 2005. *Administrasi Pendidikan; Teori dan Praktek*. Edisi Kedua. Padang: Universitas Putra Indonesia Press
- Luthans, Fred, 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh; Penerjemah: Winin Andhika Yuwono, Shekar Purwanti, Th. Arie P. dan Winong Kusari. Yogyakarta Yogyakarta: ANDI
- Lieke E.M. W. M.Sc.Eng., Ph.L dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi di Organisasi Pendidikan Islam X . Pascasarjana-Universitas Gunadarma, Tizzi Maharani. *Majalah Manajer edisi Agustus 198-* <http://rajapresentasi.com/2009/03/apa-itu-motivasi-berprestasi-achievement-motivation/>)