

BAB V

PEMBAHASAN DAN ALTERNATIF MODEL PENGEMBANGAN KINERJA GURU

A. Pembahasan

Bab V akan membahas hasil penelitian yang kemudian akan dijadikan dasar bagi penyusunan model konseptual pengembangan Kinerja Guru. Pembahasan dilakukan dengan mengacu pada tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui kondisi Guru Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten Kuningan berkaitan dengan persepsinya akan Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, dan Sistem Kompensasi, serta kondisi Kreativitas dan Kinerja Inovatif mereka dalam menjalankan tugasnya sebagai tenaga Pendidik, disamping itu penelitian ini juga dimaksudkan untuk mengetahui dalam bentuk eksplanasi tentang Pengaruh Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, dan Sistem Kompensasi terhadap Kreativitas dan Kinerja Inovatif Guru. Pembahasan ini dimaksudkan untuk mengkaji dan memperjelas hasil temuan dalam penelitian, sehingga dapat diperoleh pemahaman secara menyeluruh tentang model diagram jalur pengaruh yang lengkap.

1. Kondisi umum Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Sistem Kompensasi, Kreativitas dan Kinerja Inovatif Guru

Peningkatan kualitas pendidikan merupakan hal yang kompleks, di dalamnya terdapat berbagai faktor yang perlu mendapat perhatian. Salah satu faktor penting yang cukup menentukan adalah faktor Guru, kinerja Guru dalam

menjalankan perannya sebagai pendidik di Sekolah akan berdampak pada kualitas hasil pendidikan/pembelajaran. Dengan demikian upaya untuk terus meningkatkan kualitas kinerja Guru menjadi suatu keharusan, sebab apapun kebijakan dari pemerintah yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan akan tidak efektif apabila dalam tataran mikro pembelajaran dimana Guru amat berperan tidak terjadi perubahan dan perbaikan kearah implementasi kebijakan tersebut, oleh karena itu Kreativitas dan prilaku Inovatif Guru amat penting dalam upaya tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten Kuningan masih memerlukan upaya pengembangan dan peningkatan ke arah yang lebih baik sesuai dengan tuntutan perubahan, demikian juga dengan faktor Kepemimpinan, Budaya, dan Sistem Kompensasi sebagai faktor-faktor yang dipandang amat berperan dalam upaya meningkatkan Kreativitas Guru dan kulaitas Kinerja mereka. Berdasarkan temuan dalam penelitian, secara umum kondisi faktor-faktor tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut ini

Tabel 5.1. Tabulasi data hasil skoring untuk tiap Variabel Penelitian

No	Variabel	Skor	Skor Maksimum	Prosentasi Pencapaian	Kategori
1.	Kepemimpinan Entrepreneur	14468,535	25479,189	56,79%	Kurang
2.	Budaya Sekolah	16207,360	26797,320	60,48%	Sedang
3.	Sistem Kompensasi	15862,365	26486,592	59,89%	Kurang
4.	Kreativitas Guru	23367,193	39461,000	59,22%	Sedang

No	Variabel	Skor	Skor Maksimum	Prosentasi Pencapaian	Kategori
5.	Kinerja Inovatif Guru	24567,990	35112,020	69,90%	Sedang

Dari tabel di atas nampak bahwa Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah menurut persepsi Guru berada pada posisi Kurang dengan pencapaian 56,79%, Budaya Sekolah berada dalam posisi Sedang dengan pencapaian 60,48%, Sistem Kompensasi berada dalam posisi Kurang dengan pencapaian 59,89%, dan untuk kondisi Kreativitas Guru dan Kinerja Inovatif Guru berada dalam posisi Sedang dengan Pencapaian masing-masing 59,22% dan 69,90%. Dengan demikian, nampak bahwa pencapaian skor untuk tiap variabel jauh dari kondisi ideal, pencapaian tertinggi diperoleh oleh variabel Kinerja Inovatif, disusul oleh variabel Budaya Sekolah, Sistem Kompensasi, Kreativitas guru, dan terendah variabel Kepemimpinan Entrepreneur. Sementara itu berdasarkan total skor yang diperoleh oleh tiap Responden nampak sebagai berikut:

Tabel 5.2. Tabulasi data hasil skoring untuk tiap Responden

No	Variabel	Tertinggi	Terendah	Rata-rata	Kategori
1	Kepemimpinan Entrepreneur	81,773	27,400	54,845	Sedang
2	Budaya Sekolah	84,439	38,691	61,430	Kurang
3	Sistem Kompensasi	81,246	37,367	60,093	Sedang
4	Kreativitas Guru	124,118	59,144	89,541	Kurang
5	Kinerja Inovatif Guru	127,410	53,774	93,060	Sedang

Tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden/Guru memandang Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah berkategori Sedang, Budaya Sekolah berkategori Kurang, dan Sistem Kompensasi berkategori Sedang. Sementara itu Mayoritas Guru memiliki Kreativitas yang Kurang, namun Kinerja Inovatif mereka berada pada kategori Sedang. Kondisi yang demikian masih menunjukkan bahwa kelima faktor tersebut masih memerlukan upaya untuk ditingkatkan dalam upaya memperbaiki kualitas Pendidikan.

Dengan melihat deskripsi data tentang Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Sistem Kompensasi, Kreativitas dan Kinerja Inovatif Guru sebagaimana dikemukakan terdahulu, nampak bahwa secara umum keadaan Kepemimpinan Entrepreneur, Budaya Sekolah, Sistem Kompensasi, Kreativitas Guru dan Kinerja Inovatif Guru masih belum mencapai sesuai dengan yang diharapkan, sehingga diperlukan upaya-upaya yang dapat mendorong pada peningkatan faktor-faktor tersebut, sehingga upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan akan makin efektif dalam penerapannya di lapangan. Sementara itu untuk melihat pada masing-masing faktor yang menjadi fokus penelitian ini, akan dikemukakan dalam uraian selanjutnya

Kondisi Kepemimpinan Kepala Sekolah belum mencapai tingkat entrepreneur yang diharapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah Menengah Kejuruan menurut persepsi Guru masih kurang dengan capaian skor 56,79% dari total skor ideal. Kondisi ini menunjukkan bahwa masih perlu upaya-upaya untuk terus meningkatkan kemampuan Kepala Sekolah dalam memimpin organisasi sekolah

dewasa ini, mengingat tantangan perubahan yang cepat menuntut suatu sikap kepemimpinan yang proaktif, inovatif dan antisipatif agar organisasi sekolah dapat berperan lebih optimal.

Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah yang diukur dengan indikator Percaya Diri, Antisipatif, Visioner, Kreatif, Berfikir strategis, Orientasi Perubahan, Pengambilan resiko, Perbaikan terus menerus, dan Komunikasi efektif masih berada dalam posisi kurang dengan rata-rata capaian 56,79%, capaian tertinggi diperoleh oleh indikator *Pengambilan resiko* yaitu 58,77% dan capaian terendah oleh *komunikasi* yakni sebesar 54,07%. Keadaan ini menunjukkan bahwa faktor komunikasi dalam kepemimpinan merupakan faktor yang paling lemah diantara faktor-faktor lainnya dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten Kuningan sehingga masih memerlukan perhatian khusus untuk terus ditingkatkan

Dalam era dewasa ini, kepemimpinan entrepreneur merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan yang sulit diprediksi, serta untuk membawa organisasi proaktif, inovatif dan dinamis dalam menjalankan perannya di masyarakat. Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan dalam organisasi sekolah jelas memerlukan kepemimpinan entrepreneur agar dapat membawa organisasi kearah yang lebih berkualitas dan adaptif atas berbagai perubahan yang terjadi di masyarakat. serta antisipatif dalam melihat kemungkinan perubahan yang bakal terjadi.

Masih rendahnya Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah Menengah Kejuruan di kabupaten Kuningan memang diakui oleh Kabid Pendidikan

Menengah Diknas Kabupaten Kuningan. Menurutnya meskipun dalam pengangkatan Kepala Sekolah aspek Kewirausahaan menjadi salah satu syarat yang diperhatikan, namun upaya untuk mendeteksi kemampuan tersebut masih belum optimal, sehingga terbuka kemungkinan mereka yang diangkat sebenarnya tidak atau kurang mempunyai jiwa kewirausahaan dalam melaksanakan peran Kepemimpinannya di Sekolah. Namun demikian upaya untuk meningkatkan kemampuan tersebut terus dilakukan melalui berbagai pembinaan dan penataran yang diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dalam memimpin yang kreatif dan inovatif dengan menerapkan semangat kewirausahaan. Sementara itu menurut Kepala Seksi Sekolah Menengah Kejuruan, pengembangan kemampuan entrepreneur dalam memimpin terus didorong khususnya melalui kerjasama dengan dunia industri, namun hal tersebut belum mencapai sesuai dengan yang diharapkan, karena pada akhirnya Kepala Sekolah cenderung lebih fokus pada upaya untuk menjadikan lulusannya berhasil dalam Ujian Nasional.

Kondisi yang demikian, nampaknya perlu mendapat perhatian, sebab sebagai Sekolah yang mempersiapkan lulusannya untuk dapat berkiprah di dunia kerja (industri), maka penciptaan lingkungan yang kreatif dan inovatif menjadi hal yang akan memberi dampak besar bagi proses pendidikan, dan faktor Kepemimpinan Kepala Sekolah jelas pengaruhnya akan sangat besar bagi kondisi tersebut termasuk dalam menjadikan para guru untuk mempunyai sikap kreatif dan berkinerja inovatif.

Sementara itu, untuk Budaya Sekolah yang diukur dengan indikator Inovasi, Orientasi Orang, Perubahan, Orientasi hasil, Perhatian pada rincian,

Orientasi Tim, Toleransi pada resiko, dan Proaktif menunjukkan kondisi objektif tentang Budaya Sekolah posisinya berada pada kategori Sedang dengan Skor 16207,36 dan pencapaiannya baru 60,48% dari skor ideal/aksimum sebesar 26797,32. sementara itu bila dilihat dari pencapaian per indikator menunjukkan rata-rata pencapaian sebesar 60,48% dengan capaian tertinggi diperoleh oleh indikator *Orientasi Perubahan* dengan prosentase pencapaian sebesar 61,26 dan terendah oleh indikator *Inovasi* dengan prosentase pencapaian sebesar 59,94%.

Keadaan ini menunjukkan bahwa, budaya sekolah pada Sekolah Menengah Kejuruan di kabupaten Kuningan, meskipun secara kategori lebih baik disbanding Kepemimpinan Entrepreneur, namun tetap belum mencapai apa yang diharapkan. Kondisi ini menuntut perlunya upaya pengembangan budaya sekolah yang adaptif dan inovatif sebagai bagian dari upaya untuk menjadikan Sekolah Menengah Kejuruan makin kompetitif baik secara institusi, maupun dilihat dari sudut kualitas lulusannya, hal ini dimaksudkan agar Lulusan Sekolah Menengah Kejuruan dapat mandiri dan mampu bersaing di dunia kerja.

Sementara itu, upaya untuk mendorong terbentuknya Budaya Sekolah yang adaptif terhadap perubahan terus dilakukan di lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten Kuningan, akan tetapi dorongan dan pembinaan tersebut masih belum menunjukkan hasil seperti yang diharapkan. Dengan kondisi yang demikian, serta kaitan Budaya Sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah, maka upaya untuk mendorong dan mengembangkan kualitas pendidikan memerlukan suatu budaya sekolah yang kondusif bagi tumbuhnya sikap kreatif dan inovatif di lingkungan sekolah. Dalam kaitan ini

Dinas Pendidikan Kabupaten Kuningan menyadari bahwa sampai sejauh ini upaya untuk mendorong peningkatan budaya sekolah belum dilakukan secara khusus dengan memperhatikan seluruh aspek dari kehidupan sekolah, kan tetapi melalui pembinaan dan penataran Kepala Sekolah diharapkan dapat mendorong pada terciptanya budaya yang kondusif bagi pengembangan kreativitas dan inovasi di sekolah, akan tetapi mengingat kemampuan kepemimpinan Kepala Sekolah yang juga masih rendah dalam jiwa kewirausahaannya, maka kondisi budaya sekolah pun belum dapat mencapai apa yang diharapkan.

Sementara itu berdasarkan pengamatan di beberapa Sekolah Menengah Kejuruan, serta wawancara dengan beberapa Kepala Sekolah Menengah Kejuruan, mengindikasikan bahwa budaya sekolah belum menjadi perhatian, dan pelaksanaan kerja di sekolah oleh para guru cenderung lebih bersifat mekanistik dengan berbagai kegiatan rutin serta target rutin yang selalu ingin di capai tiap tahun seperti kesuksesan dalam Ujian Nasional. Hal ini diperkuat dengan berbagai arahan dan pembinaan yang lebih bersifat instruktif baik oleh kalangan Pejabat Dinas Pendidikan Kabupaten, maupun dari Provinsi. Kondisi ini jelas kurang mendukung pada berkembangnya nilai-nilai yang mendorong pada kreativitas dan inovasi yang amat diperlukan di era globalisasi dewasa ini.

Disamping faktor Budaya, organisasi sekolah juga memerlukan system kompensasi yang dapat mendorong seluruh anggota organisasi termasuk guru untuk dapat lebih meningkatkan kinerja mereka dalam menjalankan tugasnya. Hasil penelitian tentang persepsi/pandangan dan sikap guru Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten Kuningan atas system kompensasi di sekolah menunjukkan

posisi dalam kategori kurang baik untuk dimensi financial maupun non-finansial. Data empiris menunjukkan kondisi Sistem Kompensasi yang diukur dengan Indikator Kelayakan, Keadilan, Seimbang, Rasa Aman, Memotivasi, Dapat diterima, Efektif biaya untuk dimensi Finansial dan untuk dimensi Non Finansial terdiri dari Keadilan, Kelayakan, Seimbang, Memotivasi, Dapat diterima, Rasa aman, menunjukkan rata-rata capaian untuk dimensi financial sebesar 59,98 dengan capaian tertinggi diperoleh indikator *Dapat diterima* dengan capaian sebesar 61,18 dan terendah oleh indikator *Kelayakan* dengan capaian 57,64, sedangkan untuk dimensi non finansial capaian rata-rata indikator adalah 59,99% dengan capaian tertinggi diperoleh indikator *Rasa aman* sebesar 62,52% dan terendah diperoleh indikator *Dapat diterima* dengan capaian sebesar 58,31%

Secara umum berada pada kategori kurang, baik untuk dimensi financial maupun non financial. Total skor untuk Sistem Kompensasi sebesar 15862,365 baru mencapai 59,89% dari skor ideam/maksimum sebesar 26486,592. Dengan kondisi yang demikian, berarti bahwa para Guru memandang system kompensasi yang berlaku di sekolah masih memerlukan perbaikan, meskipun mereka dapat menerima system dan kebijakan yang dilakukan dalam bidang kompensasi.

Meskipun Sekolah tidak sepenuhnya punya kewenangan dalam menentukan besaran kompensasi, namun dalam beberapa hal Kepala Sekolah dapat memberikan kompensasi sesuai dengan otoritas yang dimilikinya, seperti uang Kesra untuk Guru, atau kompensasi financial lainnya yang terkait dengan suatu kegiatan tertentu. Sementara itu untuk kompensasi non-finansial pada dasarnya hamper seluruhnya sangat tergantung pada organisasi sekolah, dan

dalam hal ini peran Kepala Sekolah sebagai pemimpin akan memberi dampak yang besar bagi system kompensasi melalui berbagai kebijakan yang berkaitan dengan kompensasi.

Dalam kaitannya dengan masalah Kompensasi ini Dinas Pendidikan tidak banyak dapat berperan mengingat kompensasi yang berlaku dalam suatu Sekolah tidak dapat sama dengan sekolah lain khususnya untuk kompensasi financial, sedang untuk kompensasi non financial, Dinas pendidikan memandang bahwa Kepala Sekolah dapat berperan penuh untuk mengkondisikannya, dan ini berarti bahwa Kepala Sekolah harus memberikan perhatian pada kinerja dan prestasi kerja tenaga pendidik dan tenaga lainnya agar dapat memberikan apresiasi secara adil dan sesuai dengan pencapaiannya.

Upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan dapat berhasil dengan baik tanpa memperhatikan pihak yang terlibat langsung dalam proses pendidikan dan pembelajaran, dalam hubungan ini factor Guru menduduki posisi penting mengingat interaksinya dengan peserta didik yang sangat intens. Oleh karena itu kemampuan guru dalam berbagai aspeknya menjadi amat penting untuk mendapat perhatian, dan dalam hubungan ini kreativitas guru yang merupakan kemampuan kreatif yang dimiliki oleh guru nampaknya semakin penting bila mengingat tuntutan perubahan yang terjadi di masyarakat maupun yang terjadi dalam kebijakan pemerintah dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan dan pembelajaran.

Hasil penelitian untuk Kreativitas Guru Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten Kuningan, yang diukur dengan indikator : Berminat pada kegiatan

kreatif, Terbuka pada pengalaman baru, Bebas berekspresi, Percaya pada gagasan sendiri, Mandiri, Pengambilan resiko, Aplikasi Ilmu, Berfikir dan bertindak luwes, dan Apresiasi fantasi, menunjukkan kondisi objektif tentang Kreativitas Guru posisinya berada pada kategori Kurang dengan Skor 23367,193 dan pencapaiannya baru 59,22% dari skor ideal/aksimum sebesar 39461,. sementara itu bila dilihat dari pencapaian per indikator menunjukkan rata-rata pencapaian sebesar 59,22% dengan capaian tertinggi diperoleh oleh indikator *Aplikasi Ilmu* dengan prosentase pencapaian sebesar 60,76% dan terendah oleh indikator *Kebebasan berekspresi* dengan prosentase pencapaian sebesar 55,31%.

Sementara itu jika dilihat dari skor untuk tiap responden, hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata skor kreativitas Guru Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten Kuningan sebesar 89,541, dengan mayoritas guru (56,44%) berada pada posisi kurang dan rendah. Kondisi ini sudah barang tentu menggambarkan bahwa pada umumnya kreativitas guru Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten Kuningan masih cukup memprihatinkan, sehingga diperlukan upaya untuk meningkatkannya agar guru dapat lebih mampu merespon berbagai tuntutan perubahan dengan kreatif. Keadaan ini cukup disadari oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Kuningan, sehingga upaya untuk mendorong tumbuh dan berkembangnya kreativitas guru terus dilaksanakan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan, serta pembinaan berkaitan dengan peningkatan kemampuan dalam bidang studi yang diajarkannya. Dengan meningkatnya kemampuan tersebut diharapkan akan mendorong guru untuk punya sikap yang makin kreatif dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga pendidik.

Kreativitas memang merupakan factor penting dalam meningkatkan kualitas kinerja guru, dengan kreativitas yang tinggi, guru akan terdorong untuk menerapkannya dalam praktek pembelajaran di kelas dalam bentuk kinerja yang inovatif. Kinerja inovatif guru akan terhambat bila kreativitas guru rendah, karena keadaan tersebut akan menjadikan guru berkinerja secara rutin dengan cara dan prosedur yang tidak berubah, dan hal ini akan berakibat pada rundahnya kreativitas dan perilaku inovatif di kalangan peserta didik, yang pada akhirnya setelah lulus akan mengalami kesulitan dalam menghadapi persaingan yang makin ketat di dunia kerja, untuk itu Kinerja Inovatif merupakan tuntutan yang perlu direspon oleh para. Guru sebagai bagian dari upaya meningkatkan kualitas pendidikan/pembelajaran.

Hasil penelitian pada guru Sekolah Menengah Kejuruan di kabupaten kuningan menunjukkan bahwa tingkatan Kinerja Inovatif Guru Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten kuningan berada pada kategori sedang. Kinerja Inovatif yang diukur dengan mengacu pada indikator : kepercayaan diri, ketekunan, ketegasan, proaktif, ekstravert, dan kekompakitan untuk tiap dimensinya yaitu Perencanaan Pembelajaran, Pelaksanaan Pembelajaran, Evaluasi Pembelajaran dan Pengembangan Profesional, pencapaiannya secara umum berada pada kategori sedang dengan skor 24567,99 dari skor total sebesar 35112,02, yang berarti baru mencapai 69,90%. Sementara untuk pencapaian tiap dimensi tertinggi diperoleh oleh dimensi *Perencanaan Pembelajaran* dengan capaian 70,58% dan terendah oleh dimensi *Pengembangan Profesional* dengan capaian 69,23%.

Upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan Kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan di kabupaten Kuningan agar menjadi inovatif banyak dilakukan oleh Dinas Pendidikan baik di tingkat Kabupaten maupun Provinsi melalui berbagai pendidikan, pelatihan, dan penataran para guru, namun dalam prakteknya sering terjadi ketidak sesuaian antara apa yang ingin dilakukan oleh guru untuk dikembangkan dengan kondisi dan situasi sekolah yang tidak atau kurang mendukung, yang salah satunya adalah kurangnya dukungan dari Kepala Sekolah, sehingga kinerja mereka cenderung menggunakan cara yang sudah biasa dilakukan dan bersifat rutin. Pembinaan, penataran, dan pelatihan yang diperuntukan bagi guru umumnya didasarkan pada ketersediaan bentuk penataran atau pelatihan yang diberikan dari Dinas Pendidikan baik Daerah, Provinsi, ataupun pusat, dalam kondisi ini Guru lebih berperan sebagai peserta yang ditugaskan oleh Sekolah untuk mengikutinya tanpa didasarkan pada kebutuhan Organisasi Sekolah dan atau guru. Sementara itu untuk melanjutkan pendidikan umumnya hanya didasarkan pada inisiatif guru itu sendiri yang cenderung kurang memperhatikan relevansi dengan peningkatan kompetensi yang diperlukan dalam meningkatkan kemampuan profesional sebagai tenaga pendidik.

Keadaan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kinerja guru SMK di Kabupaten Kuningan sifatnya masih tidak tertata dengan baik dalam suatu kerangka manajemen kinerja yang terintegrasi dengan Manajemen Sekolah, sehingga kemungkinan keberhasilannya dalam meningkatkan kualitas pendidikan/pembelajaran sangat kecil, untuk itu upaya untuk memperkuat manajemen sekolah serta kepemimpinan Kepala Sekolah menjadi sangat penting

dalam upaya untuk mendorong organisasi sekolah agar menjadikan pengembangan Kinerja tenaga pendidik sebagai faktor yang menentukan dalam segala upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan dalam tataran mikro/teknis.

2. Pengaruh Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, dan Sistem Kompensasi terhadap Kreativitas Guru

Kreativitas merupakan faktor yang sangat penting dalam era perubahan dewasa ini, kreativitas seseorang akan mendorong pada upaya-upaya untuk melakukan sesuatu secara berbeda dan akan menjadikan seseorang tidak menyukai suatu kegiatan yang monoton. Dengan demikian kemampuan untuk menghadapi persaingan akan semakin kuat. Setiap orang mempunyai kadar kreativitas dengan gradasi yang berbeda-beda, tergantung bagaimana kondisi lingkungan mampu memelihara dan mengembangkan Kreativitas tersebut.

Dalam suatu organisasi pendidikan seperti sekolah, pengembangan kreativitas siswa menjadi hal penting, hal ini dikarenakan sikap kreatif tersebut akan menjadi dasar yang kuat bagi mereka setelah lulus dalam menghadapi perubahan yang terjadi di masyarakat dalam berbagai bidang kehidupan. Untuk dapat mengembangkan kreativitas siswa tersebut jelas memerlukan Guru yang kreatif, guru yang dapat menunjukkan kreativitasnya kepada siswa. Menurut Robert J Sternberg dalam Wayne Morris, (2006) *"The most powerful way to develop creativity in your students is to be a role model. Children develop creativity not when you tell them to, but when you show them."* Dengan demikian sikap kreatif atau kreativitas Guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik akan menjadi dorongan kuat bagi siswa dalam mengembangkan kreativitasnya.

Mendorong para siswa untuk menjadi orang yang kreatif memerlukan guru yang kreatif juga, sehingga akan sulit bahkan tidak mungkin proses pendidikan atau pembelajaran yang terjadi di sekolah dapat menghasilkan lulusan yang kreatif jika dididik dan diajar oleh guru yang kurang atau tidak menunjukkan kemampuan kreatif, oleh karena itu kreativitas Guru akan sangat menentukan bagi lahirnya lulusan sekolah yang kreatif yang siap menghadapi persaingan yang makin ketat dalam berbagai bidang kehidupan di masyarakat. Dengan mengingat pentingnya guru yang kreatif bagi peningkatan kualitas pendidikan, maka diperlukan pemahaman tentang faktor-faktor apa yang dapat mempengaruhinya. Dengan pemahaman tersebut, organisasi Sekolah dapat melakukan pengkondisian sekolah agar dapat menumbuhkan kreativitas anggota organisasi khususnya para Guru dalam rangka memperkuat Sumber Daya Manusia Pendidik agar dapat secara tepat merespon perubahan dan tuntutan masyarakat yang terus berubah dan meningkat. Oleh karena itu kreativitas Guru dalam organisasi Sekolah amat penting dan menentukan bagi keberhasilan organisasi sekolah, bahkan saking pentingnya, White, Hodgson dan Crainer (1997:137) menyatakan *tanpa orang-orang kreatif, organisasi akan akan berhenti bergerak*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, dan Sistem Kompensasi baik secara sendiri-sendiri maupun secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kreativitas Guru dengan nilai Koefisien Jalur pengaruh total (pengaruh langsung dan tidak langsung) sebesar 0,768 untuk pengaruh Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah terhadap Kreativitas; 0,387 untuk pengaruh Budaya Sekolah terhadap

Kreativitas; 0,386 untuk pengaruh Sistem Kompensasi terhadap Kreativitas, sedangkan kontribusi pengaruhnya adalah 25,43% (terdiri dari pengaruh langsung sebesar 10,96%, dan pengaruh tidak langsung melalui Budaya sekolah 7,93%, serta melalui Sistem Kompensasi sebesar 6,54%) untuk kontribusi pengaruh total Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah terhadap Kreativitas; 31,42% untuk pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kreativitas; dan 29,95% untuk pengaruh Sistem Kompensasi terhadap Kreativitas, sedangkan untuk pengaruh secara simultan Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah, budaya Sekolah, dan Sistem Kompensasi terhadap Kreativitas adalah sebesar 86,80%.

Hasil penelitian di atas yang menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan ketiga variable tersebut baik secara sendiri-sendiri maupun secara simultan, hal ini mengindikasikan bahwa upaya peningkatan kreativitas guru memerlukan kondisi Kepemimpinan Entrepreneur, Budaya Sekolah, dan Sistem Kompensasi yang mampu menciptakan kondisi yang kondusif bagi berkembangnya kreativitas Guru, agar dapat mendorong pada peningkatan kualitas pendidikan/pembelajaran melalui pengaruhnya terhadap Kinerja Inovatif Guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik.

Sementara itu, sebagaimana telah diuraikan terdahulu, tingkat Kreativitas Guru Sekolah Menengah Kejuruan di kabupaten Kuningan masih berada dalam kondisi kurang, dengan Skor sebesar 23367,193 serta pencapaian baru sebesar 59,22% dari skor ideal/maksimum, demikian juga dengan skor yang diperoleh guru yang menunjukkan tingkat kreativitas mereka mayoritas berada pada kurang dan rendah.. Kondisi ini sudah barang tentu memerlukan upaya-upaya

untuk meningkatkan kreativitas Guru, dan perhatian pada faktor-faktor yang mempengaruhinya jelas amat penting sebagai dasar untuk menentukan kebijakan yang tepat dalam meningkatkan kreativitas Guru.

a. Pengaruh Kepemimpinan Entrepreneur Kepala sekolah terhadap Kreativitas Guru

Kepemimpinan memegang peran penting dalam kehidupan manusia, terlebih lagi dalam kehidupan suatu organisasi, karena seorang pemimpin pada dasarnya punya peran untuk mengarahkan dan membangun, memelihara, mentransformasikan, serta merubah suatu organisasi. Kepemimpinan dalam organisasi akan bervariasi dalam hal gaya serta perilaku kepemimpinannya. Namun demikian kondisi perubahan yang cepat menuntut adanya suatu penyesuaian dalam kepemimpinan mengingat konteks lingkungan yang berubah tersebut memerlukan respon yang tepat dari organisasi dan faktor kepemimpinan akan sangat menentukan bagi keberhasilan organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan yang dihadapinya.

Dalam konteks perubahan tersebut, kepemimpinan Entrepreneur merupakan kepemimpinan yang dipandang akan mampu membawa organisasi dalam menghadapi perubahan dan persaingan. Perubahan yang cepat memerlukan kepemimpinan yang dapat memberdayakan dan meningkatkan kemampuan anggota organisasi kearah yang lebih adaptif, kreatif dan inovatif.

Dalam suatu organisasi, kepemimpinan memegang peran penting dalam mengatur dan mengarahkan organisasi untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Variasi dalam gaya dan perilaku kepemimpinan akan menentukan

bagaimana kinerja organisasi yang dipimpinnya, dan hal ini sudah barang tentu perlu dilihat dalam konteks kebutuhan organisasi dalam menjalankan perannya di masyarakat. Dalam konteks perubahan dan tantangan masa depan, kebutuhan akan kepemimpinan Entrepreneur juga diperlukan dalam organisasi pendidikan seperti Sekolah. Tuntutan masyarakat yang terus meningkat akan peran yang harus dimainkan oleh Sekolah telah mendorong sekolah untuk melakukan perubahan terus menerus baik dalam kaitannya dengan organisasi maupun manajemen serta kualitas Sumber Daya Manusia khususnya tenaga Pendidik/Guru.

Dalam konteks Globalisasi dengan perubahan yang sangat cepat, jelas diperlukan Pemimpin yang dapat menjadikan perubahan tersebut sebagai factor yang mendorong untuk terus meningkatkan kemampuan organisasi agar dapat terus berperan di masyarakat. Senge dalam Hesselbein et.al (1996) menyatakan bahwa tantangan kepemimpinan dewasa ini adalah membangun organisasi pembelajar, yaitu organisasi yang dapat terus mengembangkan dirinya sehingga dapat bersikap proaktif dalam mensikapi perubahan serta inovatif dalam berkinerja baik pada tataran individu maupun organisasi. Sementara itu Avolio dan Luthans dalam bukunya *The High Impact Leader* (2005) memandang bahwa seorang Pemimpin dewasa ini harus mampu *bring the future to the present*, kemampuan ini menggambarkan bagaimana visi seorang pemimpin untuk menghadirkan masa depan ke masa sekarang, yang dalam implementasinya berarti seorang yang membangun visi dan visi tersebut menjadi dasar dalam mengelola organisasi melalui pengaruhnya agar benar sesuai dan sejalan dengan apa yang diinginkannya untuk terjadi di masa depan.

Dengan demikian, dewasa ini diperlukan seorang Pemimpin yang kuat dan mampu menghadapi tantangan perubahan, bersikap kreatif dan berkinerja inovatif, dan Kepemimpinan Entrepreneur termasuk untuk Kepala Sekolah merupakan Kepemimpinan yang tepat dalam konteks situasi yang demikian, sehingga akan sangat menentukan pada keberhasilan suatu organisasi sekolah dalam menjalankan perannya di masyarakat. Sikap kewirausahaan merupakan sikap yang berorientasi pada perubahan serta antisipatif dan selalu mencari peluang untuk membawa organisasi berhasil dalam menghadapi persaingan. Seorang kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan entrepreneur akan bersifat fleksibel dalam menghadapi tantangan perubahan, ini berarti bahwa kepemimpinan entrepreneur Kepala Sekolah akan mendorong pada tenaga pendidik untuk terus berprestasi dan terbuka terhadap berbagai tuntutan dan perubahan yang terjadi

Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah yang demikian jelas akan mendorong pada tumbuhnya kreativitas pendidik dalam menjalankan tugasnya. Sikap Kreatif tenaga pendidik dalam melaksanakan tugasnya jelas amat diperlukan dalam konteks menghadapi perubahan dan persaingan, dimana sikap kreatif yang dapat mendorong guru untuk bekerja lebih baik serta mampu adaptif dan antisipatif terhadap perubahan yang terjadi di masyarakat, serta mampu melaksanakan pekerjaan secara inovatif amat diperlukan. Dalam hubungan ini Kepemimpinan Entrepreneur merupakan kepemimpinan yang dapat mendorong dan meningkatkan sikap kreatif/kreativitas guru dalam menjalankan perannya sebagai pendidik dan pengajar di sekolah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Entrepreneur berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kreativitas Guru dengan Koefisien jalur pengaruh 0,768, sedangkan kontribusi pengaruh Kepemimpinan Entrepreneur secara total adalah 25,43%. Pengaruh tersebut terdiri dari pengaruh langsung Kepemimpinan Entrepreneur terhadap Kreativitas Guru sebesar 10,96%, dan pengaruh tidak langsung melalui Budaya Sekolah sebesar 7,93%, serta melalui Sistem Kompensasi sebesar 6,54%

Pengaruh Kepemimpinan Entrepreneur terhadap Kreativitas Guru meningkat sebesar 7,93% melalui Budaya Sekolah, sementara itu pengaruh langsung Kepemimpinan Entrepreneur terhadap Budaya Sekolah secara tersendiri adalah sebesar 38,32%. Hal ini berarti bahwa pengaruh Kepemimpinan terhadap Kreativitas Guru paralel dengan pengaruhnya terhadap Budaya Sekolah, sehingga peningkatan dalam kemampuan Kepemimpinan Entrepreneur akan berdampak pada peningkatan Kreativitas Guru dan Budaya Sekolah

Disamping itu Pengaruh Kepemimpinan Entrepreneur terhadap Kreativitas Guru meningkat sebesar 6,54% melalui Sistem Kompensasi, sementara itu pengaruh Langsungnya Kepemimpinan Entrepreneur terhadap Sistem Kompensasi secara tersendiri adalah sebesar 26,21%. Hal ini berarti bahwa pengaruh Kepemimpinan terhadap Kreativitas Guru juga paralel dengan pengaruhnya terhadap Sistem Kompensasi, sehingga peningkatan dalam kemampuan Kepemimpinan Entrepreneur akan berdampak juga pada peningkatan/perbaikan dalam Sistem Kompensasi

Implikasi dari hal tersebut adalah bahwa upaya untuk membentuk, membina dan merubah suatu budaya sekolah, serta memperbaiki Sistem Kompensasi salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan adalah masalah kepemimpinan, dan kepemimpinan Entrepreneur pada dasarnya merupakan kepemimpinan yang dapat melakukan transformasi budaya sekolah kearah yang lebih siap dalam menghadapi berbagai tantangan, serta dapat memperbaiki/meningkatkan Sistem Kompensasi, dan sekaligus juga akan mendorong tumbuhnya kreativitas Guru. Oleh karena itu dorongan dan pembinaan Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk menjadi Entrepreneur harus dilihat dalam konteks yang lebih luas, tidak hanya untuk penguatan kemampuan Kepala Sekolah saja, namun juga sebagai upaya untuk membina dan mengembangkan budaya sekolah yang kuat, Sistem Kompensasi yang makin baik, serta kreativitas Guru..

Kepemimpinan Kepala sekolah akan menentukan pada tingkat kreativitas Guru, Guru tidak mungkin dapat berkembang dan mengembangkan kreativitasnya apabila dukungan dari Kepala Sekolah kurang atau tidak ada, bahkan pengaruhnya tidak hanya pada guru tapi juga pada seluruh anggota organisasi yang berperan dalam proses pendidikan di sekolah sebagaimana dikemukakan Wayne Morris (2006) bahwa *"School leaders have the ability to provide resources for creative endeavours; to involve teachers and pupils in creating stimulating environments; to tap the creativity of staff, parents and the local community and much more"*.

Sementara itu, kondisi objektif Kepemimpinan Entrepreneur yang dipersepsi Guru berada pada kategori Kurang dengan Skor 14468,535, serta

pencapaiannya baru sekitar 56,79% dari skor ideal/maksimum sebesar 25479,089. Kondisi ini jelas perlu menjadi pendorong untuk melakukan pembinaan dalam peningkatan kemampuan Entrepreneur Kepala Sekolah agar dapat makin mendorong peningkatan kreativitas guru, disamping itu diperlukan juga untuk mentransformasikan Budaya Sekolah kearah yang lebih berkualitas sesuai tuntutan perubahan, serta memperbaiki Sistem Kompensasi kearah yang lebih dapat mendorong pada peningkatan Kreativitas Guru.

b. Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Kreativitas Guru

Budaya Sekolah menggambarkan nilai-nilai (shared value) yang didukung bersama oleh anggota organisasi sekolah, baik oleh tenaga Pendidik maupun tenaga kependidikan. Nilai-nilai yang menjadi dasar dalam suatu organisasi akan berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan melalui kinerja anggotanya dalam menjalankan peran dan tugasnya. Menurut Galanakis et.al dalam Wayne Morris (2006) *Organizations' cultural elements like routine behaviours, shared values and beliefs, influence the level and frequency of creative occurrences and impact on the free flow of ideas that favour innovation.* Nilai-nilai budaya dalam suatu organisasi akan berpengaruh pada kejadian dan kegiatan kreatif serta pada arus ide yang akan mendorong inovasi dan tingkat kreativitas yang tinggi akan berpengaruh pada tingkat inovasi dalam organisasi.

Sementara itu Martins & Terblanche, 2003; Mumford et al., 2002. dalam Wayne Morris (2006) menyatakan bahwa :

“Cultural aspects affect workers' knowledge and satisfaction, and their capacity to communicate and adapt to changes. Openness and dynamic contact between individuals, teams and departments facilitates the

acceptance of new perspectives and is a particularly relevant trait in organizational cultures able to stimulate creativity and innovation”

dengan demikian, nampak bahwa budaya yang ada dalam suatu organisasi akan berdampak pada kreativitas melalui peningkatan pengetahuan dan kepuasan serta kapasitas berkomunikasi serta beradaptasi dengan perubahan.

Tingkat dukungan akan nilai budaya dalam suatu organisasi akan terlihat dari bagaimana anggota organisasi berperilaku dalam konteks pelaksanaan tugasnya sebagai bagian dari organisasi. Apabila budaya suatu sekolah dengan nilai-nilainya yang kuat, maka setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai tersebut. Oleh karena itu dalam konteks perkembangan dewasa ini budaya sekolah perlu terus diperkuat dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan serta kesiapan dalam menghadapi tantangan perubahan yang sangat cepat, karena perubahan yang terjadi memerlukan sikap kreatif anggota organisasi dan karena pengaruh budaya organisasi sekolah cukup signifikan terhadap kreativitas, maka upaya memperkuat budaya organisasi sekolah merupakan cara penting dalam meningkatkan kreativitas guru.

Kondisi tersebut juga teruji oleh hasil penelitian empiris yang menunjukkan bahwa Budaya Organisasi Sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan dengan koefisien jalur pengaruh sebesar 0,387 dan kontribusi pengaruhnya sebesar 31,42%. Dengan demikian Budaya Sekolah memberi dampak kepada kreativitas guru sebagai tenaga pendidik di sekolah. Pengaruh ini mengindikasikan bahwa pemeliharaan, pengembangan dan perubahan yang terjadi dalam budaya sekolah akan terasa akibatnya pada kreativitas guru.

c. Pengaruh Sistem Kompensasi terhadap Kreativitas guru

Kompensasi pada dasarnya merupakan faktor yang penting dalam menarik dan memelihara pegawai, kompensasi dapat menjadi motivator bagi pegawai dalam melaksanakan tugasnya di organisasi. Oleh karena itu Sistem Kompensasi yang diambil oleh suatu organisasi perlu dilakukan dengan tepat agar tujuan dari kompensasi tersebut dapat tercapai, hal ini dikarenakan Sistem Kompensasi yang dilakukan oleh pimpinan jelas akan berdampak pada kinerja organisasi melalui kinerja para anggota organisasi yang terlibat di dalamnya. Dengan demikian Kepemimpinan dalam organisasi menjadi amat penting dan berperan dalam pengambilan Kebijakan Organisasi termasuk Sistem Kompensasi, baik Sistem Kompensasi yang bersifat financial maupun yang non financial. Sistem Kompensasi yang dipandang tepat oleh para Guru akan memberi efek motivasi bagi para guru tersebut, dengan dengan motivasi yang tinggi jelas akan mendorong pada peningkatan kreativitas sebagaimana dikemukakan oleh Amabile dengan teori tiga komponen kreativitas (Luthan, 2002:377), yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang lebih meningkat.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Lena Lee and Poh Kam Wong (2006) menyatakan bahwa banyak kajian menunjukkan bahwa system reward/kompensasi berpengaruh terhadap kreativitas pegawai.. kebijakan reward dapat menstimulasi kreativitas pegawai, sehingga system kompensasi dapat meningkatkan kreativitas. Kebijakan kompensasi yang tepat akan dapat memotivasi pegawai untuk bersikap kreatif yang pada akhirnya akan mendorong pada kinerja yang lebih meningkat. Hal tersebut terbukti dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa

Sistem Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kreativitas guru dengan koefisien jalur pengaruh sebesar 0,512 serta kontribusi pengaruhnya sebesar 26,20%. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik Sistem Kompensasi dipersepsi dan disikapi oleh guru semakin tinggi tingkat Kreativitas guru, dengan kata lain hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kreativitas Guru akan ditentukan oleh bagaimana Sistem Kompensasi yang diambil oleh Organisasi Sekolah. Oleh karena itu sistem dan kebijakan kompensasi baik finansial maupun non finansial dalam suatu Sekolah perlu terarah pada upaya untuk meningkatkan kreativitas guru.

3. Pengaruh Kepemimpinan Entrepreneur, Budaya Sekolah, dan Sistem Kompensasi terhadap Kinerja Inovatif Guru

Kinerja Inovatif merupakan faktor yang sangat penting dalam era perubahan dewasa ini, Kinerja Inovatif seseorang akan mendorong pada upaya-upaya untuk melakukan yang baru atau sesuatu secara berbeda dan akan menjadikan orang tersebut tidak terpaku pada kegiatan yang sudah biasa dilakukan. Dengan demikian Kinerja Inovatif akan menjadikan kegiatan seseorang makin variatif dengan berbagai cara baru yang dapat meningkatkan kualitas dari kegiatan tersebut sehingga kinerja suatu organisasi akan makin kompetitif.

Untuk berkembangnya kinerja inovatif dalam suatu organisasi, sudah barang tentu diperlukan kondisi yang kondusif bagi tumbuh dan berkembangnya hal tersebut, yakni kondisi organisasi yang dapat mendorong dan memperkuat bagi tumbuh dan berkembangnya kinerja inovatif anggota organisasi.

Berkaitan dengan organisasi Sekolah, maka pengkondisian sekolah serta dukungan organisasi sekolah diperlukan agar dapat tumbuh dan berkembang kualitas kinerja guru yang inovatif dalam peranannya sebagai pendidik, sebab menurut Bransford et.al (dalam Hammond&Bransford (ed), 2005:49), dalam kondisi dan situasi sekarang ini, agar seorang guru dapat berhasil dalam melaksanakan tugasnya, maka guru perlu menjadi *adaptive expert* yaitu guru yang berorientasi pada perubahan dan secara terus menerus meningkatkan keahliannya. Orientasi perubahan akan menjadikan guru selalu berusaha mengembangkan inovasi dan mengimplementasikannya melalui kinerja mereka yang inovatif dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik di Sekolah.

Dalam hubungan ini, hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor Kepemimpinan, Budaya Sekolah dan Sistem Kompensasi menduduki posisi penting yang dapat mempengaruhi Kinerja Inovatif Guru. Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, dan Sistem Kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Inovatif Guru dengan nilai Koefisien Jalur sebesar 0,279 untuk pengaruh Kepemimpinan Entrepreneur terhadap Kinerja Inovatif, 0,356 untuk pengaruh Budaya Sekolah terhadap Kinerja Inovatif, 0,245 untuk pengaruh Sistem Kompensasi terhadap Kinerja Inovatif. Kontribusi pengaruh Kepemimpinan Entrepreneur terhadap Kinerja Inovatif adalah sebesar 17,44% yang terdiri dari pengaruh langsung sebesar 7,78%, pengaruh tidak langsung melalui Budaya sekolah sebesar 6,15%, serta melalui Sistem Kompensasi sebesar 3,50%, untuk pengaruh Budaya Sekolah terhadap Kinerja Inovatif sebesar 23,82%, dan untuk pengaruh Sistem

Kompensasi terhadap Kinerja Inovatif, sebesar 14,50%, sedangkan untuk pengaruh secara simultan Kepemimpinan Entrepreneur, budaya Sekolah, dan Sistem Kompensasi terhadap Kinerja Inovatif Guru adalah sebesar 55,80%.

Dengan demikian nampak bahwa Kinerja Inovatif guru dalam melaksanakan tugas profesinya sebagai pendidik ditentukan secara positif dan signifikan oleh faktor-faktor tersebut, sehingga upaya untuk meningkatkan kinerja inovatif guru memerlukan perbaikan dan peningkatan dalam Kepemimpinan, Budaya serta Kompensasi.

Sementara itu hasil penelitian juga menunjukkan keadaan kinerja inovatif guru Sekolah Menengah Kejuruan di kabupaten Kuningan masih berada dalam kondisi sedang untuk keempat dimensinya yaitu Perencanaan Pembelajaran, Pelaksanaan Pembelajaran, Evaluasi Pembelajaran, dan Pengembangan Profesi, dengan jumlah skor sebesar 24567,99, yang berarti baru mencapai 69,90% dari skor ideal/maksimum. Kondisi tersebut jelas menuntut pada upaya-upaya untuk lebih mendorong dan meningkatkan Kinerja Inovatif Guru melalui berbagai Kebijakan berkaitan dengan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah serta Sistem Kompensasi, mengingat pengaruhnya yang signifikan.

a. Pengaruh Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah terhadap Kinerja Inovatif Guru

Kepemimpinan Entrepreneur adalah kepemimpinan yang berorientasi tindakan dalam menjalankan perannya, secara umum Kepemimpinan entrepreneur akan dapat menumbuhkan suatu etos kerja yang positif dalam organisasi yang dapat mendorong para pegawai bertindak sesuai dengannya. Pemimpin

entrepreneur akan menunjukkan suatu inisiatif yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga akan menciptakan suasana organisasi yang dinamis dan menarik bagi para pegawai untuk menjadikan pemimpinnya sebagai teladan atau contoh dalam melaksanakan pekerjaan di organisasi.

Kurtako & Hodgetts, (2004) memandang kepemimpinan entrepreneur sebagai kepemimpinan yang selalu bekerja untuk memulai perubahan guna menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik, serta lentur dalam menentukan langkah yang tepat, sehingga dapat mendorong pegawai untuk mencari berbagai cara baru dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Gupta et.al (2004) seorang pemimpin entrepreneur akan terus berusaha memperbaiki kinerja organisasi, dengan berkinerja secara optimal yang akan mendorong pegawai untuk dapat mencapai prestasi kerja yang tinggi secara inovatif dalam menghadapi persaingan yang makin ketat dewasa ini

Dengan demikian, kepemimpinan entrepreneur akan berpengaruh pada kinerja pegawai yang inovatif. Dalam konteks Sekolah, hal tersebut berarti bahwa kepemimpinan entrepreneur Kepala Sekolah akan memberi dampak yang signifikan bagi berkembangnya kinerja inovatif Guru dalam menjalankan peran dan tugasnya sebagai pendidik di Sekolah.

Efek dari Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah terhadap Kinerja Inovatif Guru sebagai mana dikemukakan di atas sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah berpengaruh secara tersendiri terhadap kinerja inovatif guru dengan koefisien jalur sebesar 0,625 untuk pengaruh Total yang terdiri dari Pengaruh langsung sebesar

0,193, tidak langsung melalui Y sebesar 0,086, melalui X_2 sebesar 0,158, melalui X_3 sebesar 0,075, melalui X_2 dan Y sebesar 0,062, dan melalui X_3 dan Y sebesar 0,051, sementara itu kontribusi pengaruh total Kepemimpinan Entrepreneur terhadap Kinerja Inovatif Guru adalah sebesar 17,44%.

Keadaan ini mengindikasikan bahwa Kualitas Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah akan memberi dampak pada Kinerja Inovatif sebesar 17,44%. Hal ini berarti bahwa upaya untuk meningkatkan kemampuan Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah akan dapat meningkatkan Kinerja Inovatif Guru secara signifikan. Hasil ini mendukung pendapat Hage and Dewar (1973), Rothwell (1992), dan Williams (2004) tentang pengaruh Pemimpin terhadap Kinerja inovatif.

b. Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Kinerja Inovatif Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara tersendiri Budaya Sekolah berpengaruh secara tersendiri dengan koefisien jalur sebesar 0,356 untuk pengaruh total yang terdiri dari Pengaruh langsung sebesar 0,255, dan pengaruh tidak langsung melalui Kreativitas sebesar 0,101, sedangkan kontribusi pengaruh total Budaya Sekolah terhadap Kinerja Inovatif Guru adalah sebesar 23,82%.

Keadaan ini mengindikasikan bahwa Kondisi Budaya Sekolah akan memberi dampak pada Kinerja Inovatif sebesar 23,82%. Hal ini berarti bahwa upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan Budaya Sekolah akan dapat meningkatkan Kinerja Inovatif Guru secara signifikan. Selain itu pengaruh budaya sekolah terhadap Kinerja inovatif guru juga terjadi melalui peningkatan kreativitas, sehingga upaya untuk memperkuat budaya sekolah disamping

berdampak pada kinerja inovatif guru juga akan memberi pengaruh pada kreativitas

c. Pengaruh Sistem Kompensasi terhadap Kinerja Inovatif Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara tersendiri Sistem Kompensasi berpengaruh secara tersendiri dengan koefisien jalur sebesar 0,246 untuk pengaruh Total yang terdiri dari Pengaruh langsung sebesar 0,146, dan pengaruh tidak langsung melalui Kreativitas sebesar 0,100, sedangkan kontribusi pengaruh total Budaya Sekolah terhadap Kinerja Inovatif Guru adalah sebesar 14,50%.

Keadaan ini mengindikasikan bahwa Sistem Kompensasi akan memberi dampak pada Kinerja Inovatif sebesar 14,50%. Hal ini sejalan dengan pendapat Eisenberger and Cameron (1996), Janssen (2000), Mumford (2000), dan Abbey&Dickson (1983) yang menemukan bahwa kinerja inovatif individu dipengaruhi daya tarik sistem reward serta persepsi atas keinginan organisasi dalam mendukung kinerja inovatif. Hal ini berarti bahwa upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan Sistem kompensasi/reward akan berdampak pada meningkatnya Kinerja Inovatif Guru, dan pengaruh ini paralel dengan pengaruhnya terhadap Kreativitas Guru. Hal ini berarti bahwa upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan sistem kompensasi yang tepat akan berdampak baik pada kinerja inovatif maupun kreativitas guru.

4. Pengaruh Kreativitas terhadap Kinerja Inovatif Guru

Kinerja inovatif pada dasarnya merupakan faktor yang penting dalam memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi persaingan yang makin

ketat. Hal ini juga berlaku bagi organisasi Sekolah sebagai lembaga Pendidikan formal yang punya peran penting di masyarakat. Oleh karena itu Kinerja Inovatif Guru perlu terus didorong dan dikembangkan agar tujuan pendidikan dapat tercapai dengan efektif dan efisien, hal ini dikarenakan Kinerja Inovatif Guru akan menentukan kemampuan organisasi Sekolah dalam menghadapi persaingan serta akan mampu menghasilkan lulusan yang juga berdaya saing tinggi.

Kinerja Inovatif pada dasarnya merupakan suatu implementasi dari ide atau hal-hal baru, oleh karena itu kinerja inovatif dapat dipandang sebagai implementasi inovasi dalam pandangan Rogers (1983) atau inovasi (Hibbard, dalam Srikantiah dan Koenig, 2000; Amabile dalam Dwi Riyanti, 2003; Schweizer, 2004; Liikanen, 2004). Perbedaan dalam pendapat ini berimplikasi pada sering dipertukarkan antara kreativitas dengan inovasi sebagaimana, namun demikian umumnya kreativitas dipergunakan untuk tingkatan individu dalam arti pemunculan ide baru, sedang inovasi dipergunakan dalam konteks aplikasinya dalam organisasi, oleh karena itu kreativitas seseorang akan mempengaruhi kinerja inovatif/inovasi dalam organisasi.

Dalam perspektif proses inovasi dari Slappendel (1996) inovasi dihasilkan oleh interaksi antara pengaruh struktural dengan perilaku individu. Ini berarti bahwa kondisi organisasi merupakan faktor penting demikian juga dengan faktor individu, dimana kemampuan kreatif individu jelas akan menentukan pada terjadinya Inovasi/kinerja inovatif yang dilaksanakan oleh pegawai dalam menjalankan peran dan tugas yang menjadi tanggungjawabnya dalam organisasi.

Dengan pemahaman seperti itu, serta beberapa pendapat pakar sebagaimana dikemukakan terdahulu, nampak bahwa tingkat kreativitas akan berpengaruh pada kinerja inovatif, sehingga semakin tinggi tingkat kreativitas seseorang semakin tinggi kinerja inovatif mereka dalam menjalankan tugasnya. Dalam konteks organisasi sekolah dapat dikemukakan bahwa apabila tingkat kreativitas guru meningkat, maka kinerja inovatif guru pun akan meningkat. Guru yang kreatif akan mempunyai orientasi pada perubahan yang tinggi serta akan selalu melihat masalah dengan variasi pandangan dengan menggunakan cara berfikir yang divergent, sehingga dapat muncul ide dan hal-hal baru yang akan menjadi pendorong untuk terjadinya kinerja inovatif/implementasi inovasi proses.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kreativitas secara tersendiri tanpa memperhitungkan Variabel lain berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Inovatif Guru dengan koefisien jalur pengaruh sebesar 0,728 serta kontribusi pengaruhnya sebesar 53,00%. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat Kreativitas semakin baik Kinerja Inovatif Guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik di Sekolah

Hasil penelitian ini juga menunjukkan kondisi Kreativitas Guru Sekolah Menengah Kejuruan di kabupaten Kuningan masih berada dalam kategori Kurang dan Kinerja Inovatif Guru yang posisinya berada dalam kategori Sedang, menunjukkan bahwa kedua hal tersebut masih belum mencapai kondisi yang diharapkan, ini jelas memerlukan pembinaan dan pengkondisian yang dapat mendorong pada peningkatan Kreativitas dan dengan meningkatnya kreativitas tersebut maka Kinerja Inovatif pun akan terdorong untuk semakin baik dan

meningkat, karena pengaruh Kreativitas yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Inovatif.

5. Pengaruh Kepemimpinan Entrepreneur, Budaya Sekolah, Sistem Kompensasi dan Kreativitas terhadap Kinerja Inovatif Guru

Kinerja Inovatif Guru merupakan tuntutan yang makin meningkat dalam era sekarang ini. Globalisasi yang membawa pada perubahan yang cepat dalam berbagai bidang kehidupan mengakibatkan perlunya suatu respon yang berubah pula dari masyarakat termasuk dari para Guru yang merupakan ujung tombak dalam membentuk dan merancang Sumber Daya Manusia masa depan yang berkualitas, adaptif, kreatif serta inovatif.

Menurut Hammond (2006) dewasa ini guru perlu menjadi Adaptive Expert, yaitu guru yang tidak hanya melaksanakan perannya secara rutin namun juga berani dan mampu melakukan inovasi. Ini berarti guru perlu terus belajar untuk meningkatkan kemampuannya seiring atau bahkan melebihi tuntutan perubahan yang terjadi akibat Globalisasi. Dalam hubungan ini, Hamond & Gary Sykes. (1999) memandang bahwa mengajar merupakan *learning profession*, dimana pembelajaran harus menjadi konsepsi utama bagi para guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik.

Inovasi yang dapat dilaksanakan oleh guru dalam melaksanakan proses pendidikan/pembelajaran akan tercermin dari bagaimana guru menerapkan berbagai ide-ide dan pemikiran-pemikiran baru dalam bidang pendidikan baik yang berasal dari individu guru itu sendiri maupun dari luar guna memperbaiki dan meningkatkan kualitas pembelajaran, sehingga dapat menghasilkan lulusan

yang lebih berkualitas, kreatif, inovatif serta dapat bersaing dalam kehidupan yang mengglobal dewasa ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan Kepemimpinan Entrepreneur, Budaya Sekolah, Sistem Kompensasi, dan Kreativitas berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Inovatif Guru dengan koefisien jalur pengaruh secara total sebesar untuk Kepemimpinan Entrepreneur sebesar 0,625, pengaruh Budaya Sekolah sebesar 0,356, pengaruh Sistem Kompensasi sebesar 0,246, dan pengaruh Kreativitas sebesar 0,260, sementara itu kontribusi pengaruh keempat faktor/variabel tersebut terhadap Kinerja Inovatif Guru adalah sebesar 56,70% sedangkan 44,20% nya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak menjadi perhatian dalam penelitian ini.

Pengaruh keempat variabel tersebut bila diurutkan berdasarkan nilai yang paling besar pengaruhnya ke yang paling kecil akan nampak sebagai berikut :

Tabel 5.3. Pengaruh Kepemimpinan Entrepreneur, budaya Sekolah, Sistem Kompensasi dan Kreativitas terhadap kinerja Inovatif Guru

No	Variabel	Pengaruhnya terhadap			
		Budaya Sekolah	Sistem Kompensasi	Kreativitas	Kinerja Inovatif
1.	Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah	0,619	0,512	0,768	0,625
2.	Budaya Sekolah	-	-	0,387	0,356
3.	Sistem Kompensasi	-	-	0,386	0,246
4.	Kreativitas	-	-	-	0,260

Dari tabel di atas, jika dilihat dari nilai koefisien jalur, nampak bahwa Kepemimpinan Entrepreneur mempunyai pengaruh paling tinggi baik terhadap

Kreativitas maupun Kinerja Inovatif Guru diikuti oleh Budaya Sekolah, Sistem Kompensasi untuk pengaruhnya terhadap Kreativitas, sementara untuk pengaruhnya terhadap Kinerja Inovatif pengaruh Sistem Kompensasi berada di bawah pengaruh Budaya Sekolah dan Kreativitas. Pengaruh kreativitas terhadap Kinerja Inovatif yang diperhitungkan secara simultan mengindikasikan bahwa apabila terjadi peningkatan dalam kreativitas guru, maka hal tersebut akan berdampak pada meningkatnya Kinerja Inovatif Guru dalam melaksanakan peran dan tugasnya sebagai pendidik. Pengaruh Sistem Kompensasi terhadap Kinerja Inovatif meskipun dengan nilai pengaruh terkecil namun bersifat positif dan signifikan, di samping itu Sistem Kompensasi juga berdampak pada kreativitas Guru, sehingga perbaikan dalam Sistem Kompensasi akan memberi dampak baik kepada Kreativitas maupun Kinerja Inovatif Guru.

Pengaruh Budaya Sekolah menduduki posisi lebih tinggi dari Sistem Kompensasi baik terhadap Kreativitas dengan perbedaan yang kecil, maupun terhadap Kinerja Inovatif dengan perbedaannya yang cukup besar. Ini mengindikasikan bahwa pengaruh Budaya Sekolah terhadap Kreativitas maupun Kinerja Inovatif lebih kuat dibanding dengan pengaruh Sistem Kompensasi. Kondisi ini bisa terjadi apabila faktor internal individu terhadap nilai-nilai budaya sekolah lebih kuat mendorong Guru dalam melaksanakan tugasnya dibanding faktor eksternal Kompensasi/Sistem Kompensasi.

Sementara itu, pengaruh Kepemimpinan Entrepreneur baik terhadap Kreativitas maupun kepada Kinerja Inovatif yang menunjukkan nilai pengaruh tertinggi mengindikasikan bahwa dampak dari Kepemimpinan Entrepreneur

sangat dominan dan menentukan terhadap Kreativitas dan Kinerja Inovatif, selain itu Kepemimpinan Entrepreneur berpengaruh juga terhadap seluruh Variabel dalam model diagram jalur, sehingga baik Budaya Sekolah, Sistem Kompensasi, Kreativitas, dan Kinerja Inovatif mendapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Kepemimpinan Entrepreneur. Hal ini mengindikasikan bahwa upaya meningkatkan kemampuan dalam Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah akan memberi dampak pada keempat variabel tersebut di atas.

Sementara itu bila dilihat dari nilai koefisien determinasi yang menunjukkan kontribusi dari masing-masing variabel nampak sebagai berikut :

Tabel 5.4. Kontribusi Kepemimpinan Entrepreneur, budaya Sekolah, Sistem Kompensasi dan Kreativitas terhadap kinerja Inovatif Guru

No	Variabel	Kontribusi terhadap			
		Budaya Sekolah	Sistem Kompensasi	Kreativitas	Kinerja Inovatif
1.	Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah	0,383	0,262	0,254	0,121
2.	Budaya Sekolah	-	-	0,314	0,171
3.	Sistem Kompensasi	-	-	0,300	0,086
4.	Kreativitas	-	-	-	0,189
Kontribusi Total		0,383	0,262	0,868	0,567

Tabel di atas menunjukkan kontribusi dari masing-masing variabel secara sendiri-sendiri dan kontribusi total secara bersama-sama. Kontribusi Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, dan Sistem Kompensasi secara bersama-sama terhadap Kreativitas guru sebesar 0,868 (86,8%), yang terdiri dari kontribusi Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah

sebesar 0,254 (25,4%); Budaya Sekolah sebesar 0,314 (31,4%) dan Sistem Kompensasi sebesar 0,300 (30%). Sementara itu kontribusi Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Sistem Kompensasi dan Kreativitas terhadap Kinerja Inovatif secara bersama-sama sebesar 0,567 (56,7%) yang terdiri dari kontribusi Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah sebesar 0,121 (12,1%); Budaya Sekolah sebesar 0,171 (17,1%); Sistem Kompensasi sebesar 0,086 (8,6%) dan Kreativitas Guru sebesar 0,189 (18,9%).

Dengan demikian nampak bahwa Kinerja Guru yang inovatif dipengaruhi oleh banyak faktor, dan faktor-faktor sebagaimana dikemukakan di atas yakni Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Sistem Kompensasi dan Kreativitas jelas perlu mendapat perhatian karena dapat berdampak pada kualitas pendidikan melalui peningkatan kualitas kinerja guru sebagai tenaga pendidik dan agen pembelajaran. Oleh karena itu mengajar yang berkualitas bukan hal yang mudah karena memerlukan kondisi yang kondusif bagi terlaksananya hal tersebut. Mengajar merupakan pekerjaan yang semakin kompleks serta menuntut kemampuan dan kompetensi guru yang juga makin meningkat sebagaimana dikemukakan Hargreaves (2003:125) :

"Teaching is increasingly complex work, it require the highest standards of professional practice in order to perform it well. Teaching is the core profession, the key agent of change in today's knowledge society. Teachers are the midwives of the knowledge society. Without teacher, their confidence and competence, the future will be malformed and stillborn"

masa depan yang akan dihadapi oleh generasi penerus akan rusak dan tidak matang bila tidak ada guru yang kompeten dalam menjalankan tugasnya. Dalam masyarakat pengetahuan peran guru amat menentukan, oleh karena itu upaya

untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi guru agar dapat melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dengan baik harus terus menjadi perhatian masyarakat dan pemerintah. Dalam hubungan ini peningkatan dan pengembangan kinerja guru yang inovatif menjadi amat penting agar dalam mempersiapkan peserta didik sejalan dengan tuntutan masyarakat pengetahuan, sehingga jika peserta didik telah menyelesaikan pembelajaran di sekolah, mereka siap menghadapi kehidupan masa depan yang akan penuh dengan persaingan.

Kinerja Inovatif guru pada dasarnya hanya salah satu faktor yang penting dalam upaya menciptakan suatu sekolah yang efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, namun demikian upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan kinerja guru yang demikian memerlukan berbagai faktor pendukung baik faktor individu maupun faktor organisasi, sehingga upaya langsung untuk menjadikan guru melaksanakan hal-hal baru melalui adopsi dan implementasi inovasi dalam meningkatkan kualitas pembelajaran cenderung hanya akan bermakna dalam jangka pendek, sedang untuk jangka panjang akan kurang bermakna. Hal ini dikarenakan apabila sesuatu yang baru telah terinstitusionalisasikan, kinerja guru akan kembali menjadi rutin, ini berarti bahwa para guru akan mengalami kinerja datar atau *plateau performance*. Oleh karena itu diperlukan suatu pendekatan yang holistik dalam melihat kinerja inovatif tersebut dengan melihatnya dalam konteks organisasi sekolah keseluruhan.

Dalam *School Innovation, The Pathway to Knowledge Society*, yang merupakan laporan penelitian terhadap sekolah-sekolah di Australia, Cuttance (2001) menyatakan bahwa adopsi inovasi dalam hal praktek-praktek baru yang

berjalan baik di suatu tempat apabila telah terinstitusionalisasikan dalam suatu organisasi sekolah akan menjadi rintangan untuk inovasi selanjutnya, dan keadaan ini merupakan paradoks, dimana *flexible structure can be used to create rigidities*. Struktur yang fleksibel yang mampu mengadopsi inovasi, namun kemudian menjadi kaku ketika inovasi tersebut telah terinstitusionalisasikan, yang berarti kinerja anggota organisasi sekolah termasuk guru akhirnya jadi bersifat rutin kembali setelah pada awal adopsi menunjukkan suatu kinerja inovatif

Dengan demikian upaya meningkatkan kualitas pendidikan melalui penerapan hal-hal baru perlu mendapat energi dari dalam, dan kreativitas guru nampaknya merupakan faktor penting untuk dikembangkan sehingga kinerja inovatif guru menjadi sesuatu yang menyatu dengan kompetensi guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya sebagai pendidik. Kreativitas akan mendorong para guru untuk selalu berupaya mengembangkan ide-ide baru yang mereka terima, sehingga akan terus terjadi proses penyesuaian seiring dengan berubahnya lingkungan organisasi, baik lingkungan masyarakat maupun lingkungan kebijakan pendidikan yang terus mengalami perubahan.

Kinerja inovatif disamping menuntut adanya suatu perubahan juga akan berakibat terjadinya sesuatu yang berimplikasi perubahan, inovasi memerlukan kreativitas individu yang tinggi, dalam kehidupan organisasi hal itu berarti perlunya kondisi organisasi/institusi yang dapat menstimulasi sikap kreatif/kreativitas. Sementara itu organisasi menurut Weber yang dikutip Eisenstadt dalam Starratt (2007:66) berpendapat bahwa institusi-institusi di zaman modern merupakan ancaman paling besar terhadap kebebasan dan

keaktivitas, tetapi sekaligus juga satu-satunya ruang lingkup untuk menjalankan kebebasan dan kreativitas. Oleh karena itu guru sebagai salah satu anggota organisasi sekolah yang berperan sebagai pendidik, jelas tidak akan terlepas dari berbagai keteraturan yang diterapkan dalam organisasi sekolah, sehingga para guru cenderung menjadi *routine experts*, yakni sebagai pelaksana berbagai kebijakan baik dari tataran makro, meso maupun mikro yang cenderung menghambat kreativitas dan inovasi.

Dengan demikian, maka pengembangan kinerja guru untuk berperilaku inovatif, perlu diletakkan dalam konteks organisasi sekolah sebagai suatu sistem, hal ini dimaksudkan agar peningkatan kreativitas dan kinerja inovatif guru ditempatkan dalam konteks sistem dan didekati secara sistemik, sehingga upaya peningkatan dan pengembangannya dapat benar-benar terintegrasi dengan upaya untuk memperkuat dan meningkatkan kemampuan sekolah sebagai institusi dalam menjalankan perannya di masyarakat.

Sekolah sebagai suatu organisasi dan sebagai sistem sosial, di dalamnya terdapat berbagai faktor yang dapat menentukan keberhasilan bagi terwujudnya Kinerja inovatif guru dan terlaksananya pengembangan organisasi menuju kearah yang lebih baik dan antisipatif terhadap tuntutan perubahan, pengembangan kinerja inovatif guru memerlukan kondisi dan manajemen organisasi yang memungkinkan seorang guru melakukan pekerjaannya sebagai pendidik dengan baik, sehingga organisasi sekolah dapat menjadi lingkungan yang nyaman bagi berkembangnya kreativitas yang pada akhirnya akan mendorong pada kinerja guru yang inovatif dalam melaksanakan peran dan tugasnya sebagai pendidik.

Sejalan dengan hal tersebut, serta dengan memperhatikan hasil penelitian ini, nampak bahwa Kinerja inovatif dipengaruhi oleh faktor individu, faktor organisasi, dan faktor manajemen. Kreativitas merupakan faktor yang dimiliki individu guru, budaya organisasi sekolah merupakan faktor organisasi, dan Kepemimpinan entrepreneur Kepala Sekolah dan sistem kompensasi merupakan faktor manajemen. Faktor-faktor tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja inovatif guru. Hal ini berimplikasi pada perlunya memperhatikan faktor-faktor tersebut dalam upaya mengembangkan kinerja guru yang inovatif.

Hasil penelitian sebagaimana dikemukakan terdahulu juga menunjukkan bahwa Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah mempunyai pengaruh sangat dominan dan menyeluruh terhadap seluruh variabel dalam penelitian ini yaitu Budaya Sekolah, Sistem Kompensasi, Kreativitas, dan Kinerja Inovatif. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor kepemimpinan merupakan faktor yang dapat berpengaruh pada organisasi sekolah secara keseluruhan, sehingga upaya meningkatkan kemampuan dalam Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah akan memberi dampak pada keempat variabel tersebut di atas.

Starratt (2007) berpendapat bahwa Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pendidikan berperan sebagai Pemimpin Pembaruan Sekolah, untuk itu setiap seruan (kebijakan) dalam pembenahan dan pembaruan sekolah memerlukan respon kepemimpinan, dan tipe kepemimpinan yang diperlukan bukan sekedar yang menguasai teknis dan rasionalitas fungsional, tapi kepemimpinan yang memiliki ide-ide, visi, komitmen terhadap nilai-nilai kemanusiaan yang dipegang

teguh, yang dapat diterjemahkan ke dalam program-program pendidikan jangka panjang dan struktur institusi yang manusiawi.

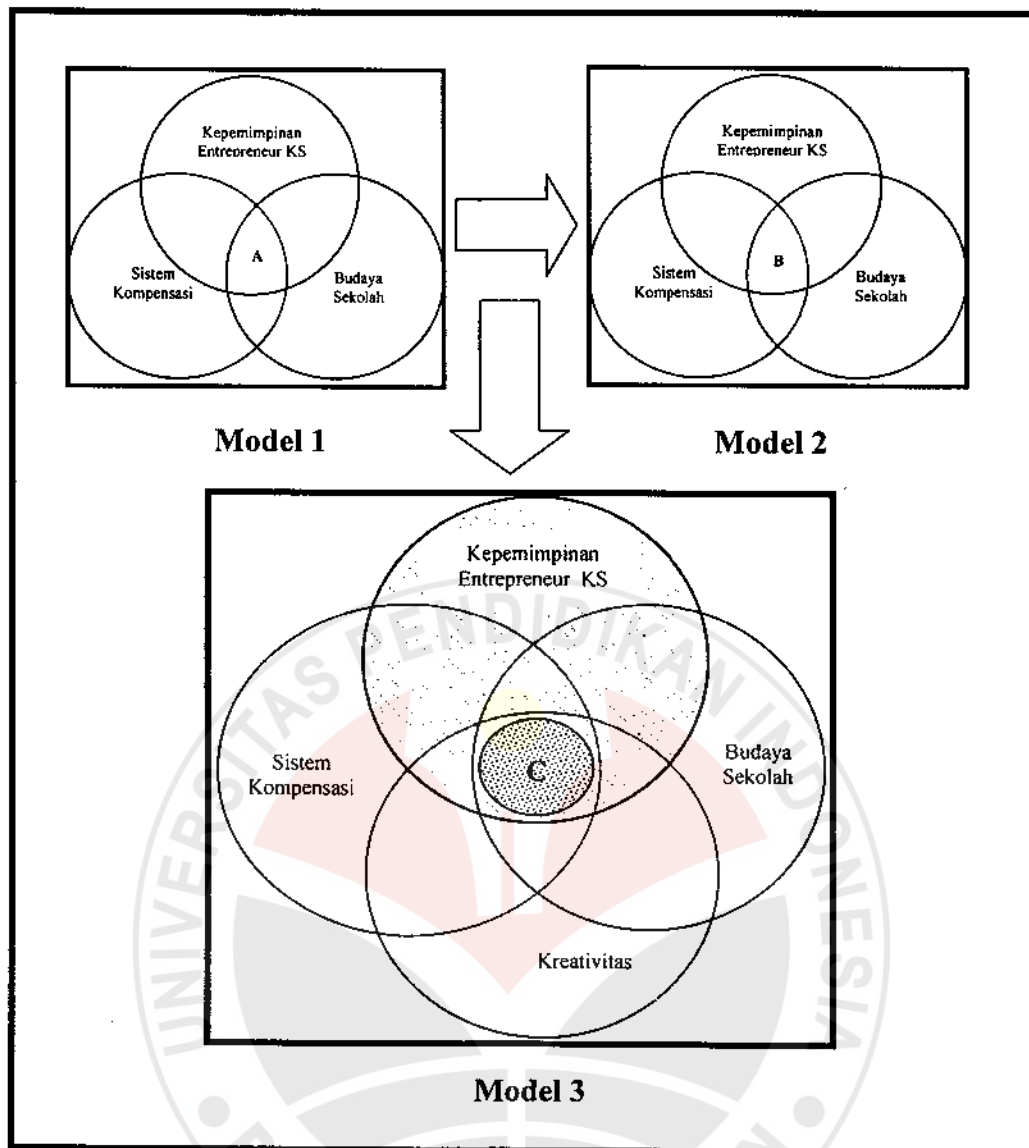
Dengan demikian pemimpin yang visioner serta berorientasi ke masa depan yang juga merupakan ciri kepemimpinan enterepreneur, akan menjadi faktor yang menentukan bagi keberhasilan pembaruan sekolah. Pembaruan (renewal) menurut Gardner (1981) dapat terjadi apabila kreativitas dan inovasi dapat berjalan dengan baik. namun demikian untuk menghindari paradoks sebagaimana dikemukakan Cuttance (2001), maka inovasi dan atau kinerja inovatif perlu menjadi sesuatu yang terjadi terus menerus dalam suatu kontinum yang berkesinambungan, dan bukan suatu yang terputus-putus karena kakunya organisasi akibat institusionalisasi dari suatu adopsi/implementasi inovasi. Dalam hubungan ini Kepala Sekolah dapat mewujudkan proses tersebut melalui penciptaan kondisi organisasi yang mendorong pada terjadinya pembelajaran, dimana sharing pengetahuan diantara guru melalui pengelolaan percakapan (managing conversation) dapat berkembang, dengan berkembangnya hal yang demikian maka akan menumbuhkan dan mendorong kreativitas yang lebih tinggi, sharing pengetahuan tacit, penciptaan konsep (Krogh, Ichijo, dan Nonaka, 2000:9), dan hal itu sudah tentu memerlukan suatu organisasi sekolah yang berorientasi pada pembelajaran (Learning School Organization)

Dominannya peran kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah sebagaimana dikemukakan di atas, menunjukkan bahwa pembaharuan dalam bidang pendidikan pada tataran teknis pembelajaran akan ditentukan oleh respon kepemimpinan atas hal tersebut dalam tataran institusional/

organisasi, sehingga pembaharuan dalam bidang apapun yang berkaitan dengan sekolah akan kurang memberi dampak yang kuat dan berjangka panjang bila tidak terintegrasi dalam suatu konteks pengembangan organisasi sekolah secara menyeluruh, dan Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Sekolah merupakan faktor yang dapat melakukan hal tersebut melalui pelaksanaan perannya dalam mengelola dan memimpin organisasi sekolah.

B. Model pengembangan Kinerja Guru

Dengan mengacu pada pada hasil kajian teoritis dan empiris yang diperoleh dari penelitian ini sebagaimana dikemukakan terdahulu, maka dapat dikemukakan model berkaitan dengan Kreativitas dan Kinerja Inovatif. Yang dapat dijadikan dasar dalam menyusun model konseptual pengembangan Kinerja Guru menuju Kinerja yang Inovatif. berikut ini akan dikemukakan model konseptual pengembangan kinerja guru dalam rangka mewujudkan kinerja guru yang inovatif, dengan terlebih dahulu mengemukakan hasil penelitian yang menggambarkan model Kreativitas dan model Kinerja Inovatif guru .

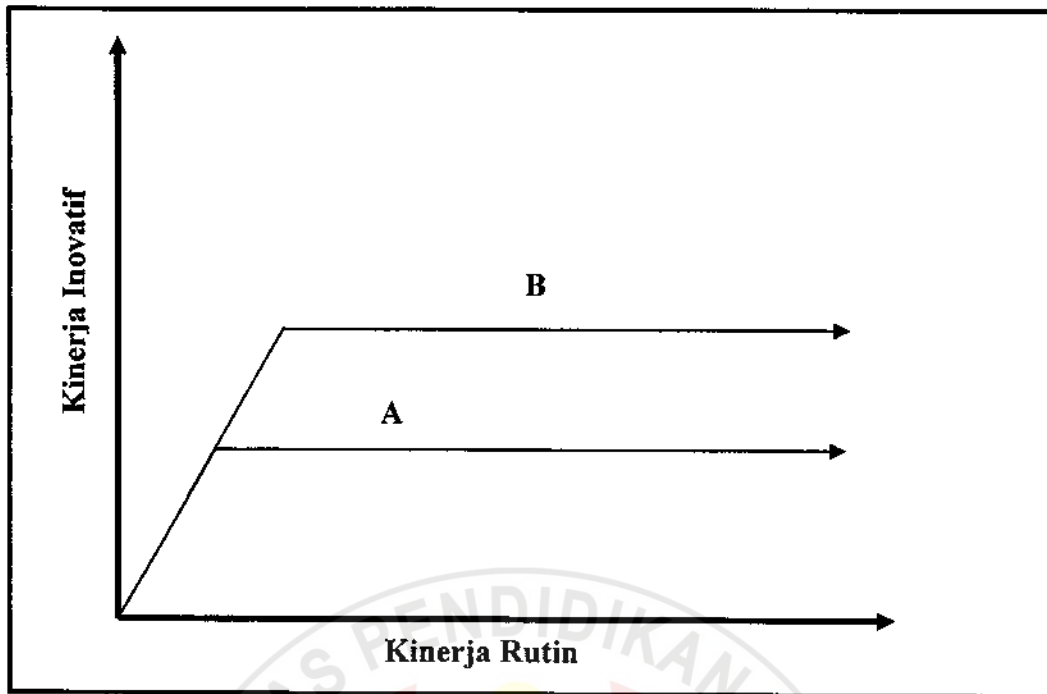


Gambar 5.1. Model Kreativitas dan Kinerja Inovatif Guru

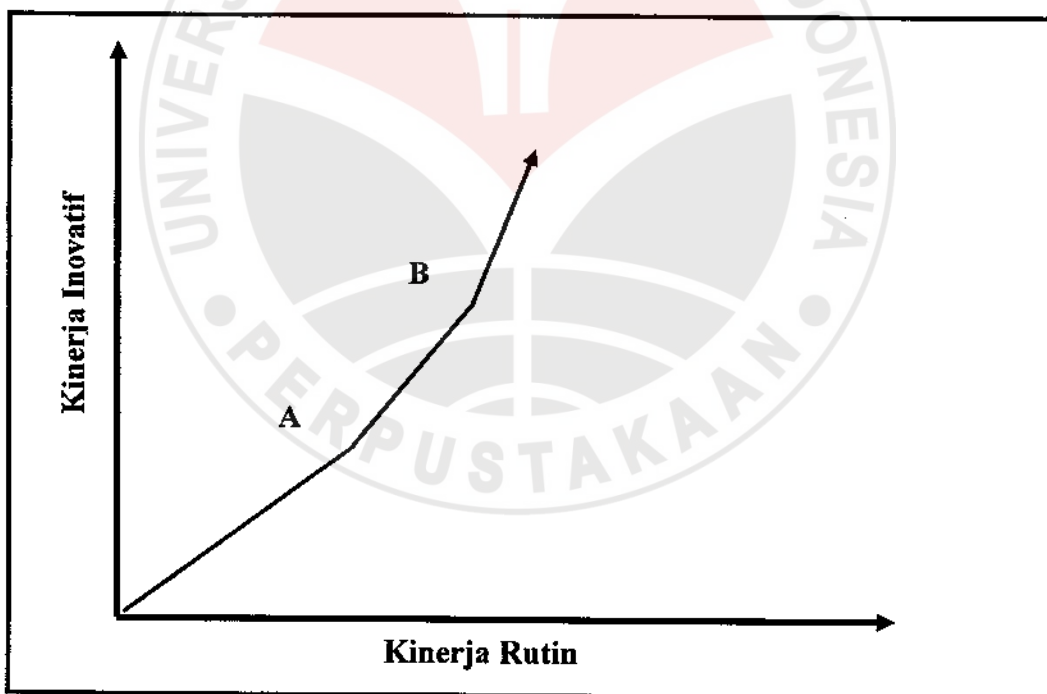
Model 1 menunjukkan model kreativitas guru, dari model ini dapat diketahui bahwa Kreativitas guru ditentukan oleh Kepemimpinan entrepreneur, Budaya Sekolah, dan Sistem Kompensasi, apabila Kepemimpinan entrepreneur Kepala Sekolah meningkat, Budaya Sekolah makin kuat, serta sistem kompesasi makin sesuai dengan harapan dan keinginan Guru, maka kreativitas guru (A) akan meningkat. Model 2 menunjukkan model kinerja inovatif guru yang menunjukkan bahwa kinerja inovatif Guru ditentukan oleh Kepemimpinan entrepreneur, Budaya

Sekolah, dan Sistem Kompensasi. Hal ini berarti bahwa apabila Kepemimpinan entrepreneur Kepala Sekolah meningkat, Budaya Sekolah makin kuat, serta sistem kompesasi makin sesuai dengan harapan dan keinginan Guru, maka kinerja inovatif guru (B) akan meningkat. Sementara itu model 3 menunjukkan model gabungan dengan memasukan faktor kreativitas sebagai faktor yang menentukan/mempengaruhi kinerja inovatif Guru, dalam model 3 ini kinerja inovatif guru ditentukan oleh Kepemimpinan entrepreneur Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Sistem Kompensasi dan Kreativitas Guru, yang berarti bahwa apabila Kepemimpinan entrepreneur Kepala Sekolah meningkat, Budaya Sekolah makin kuat, sistem kompensasi makin sesuai dengan harapan dan keinginan Guru, serta Kreativitas guru meningkat maka kinerja inovatif guru (C) juga akan meningkat.

Dari model kreativitas dan kinerja inovatif guru sebagaimana dikemukakan di atas, kemudian disusun model konseptual pengembangan kinerja guru menuju kinerja yang inovatif. Model pengembangan ini pada dasarnya merupakan strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerja guru dari kinerja rutin ke arah kinerja inovatif. Dalam model ini pengembangan ke arah kinerja inovatif dilihat sebagai proses terus menerus yang berkesinambungan (Performance Development) bukan hanya sekedar pergeseran (Performance shift) dari suatu posisi kinerja rutin ke posisi kinerja inovatif untuk kemudian menjadi rutin kembali, dalam bentuk gambar nampak sebagai berikut :



Gambar 5.2. Pergeseran Kinerja Guru menjadi inovatif kemudian rutin

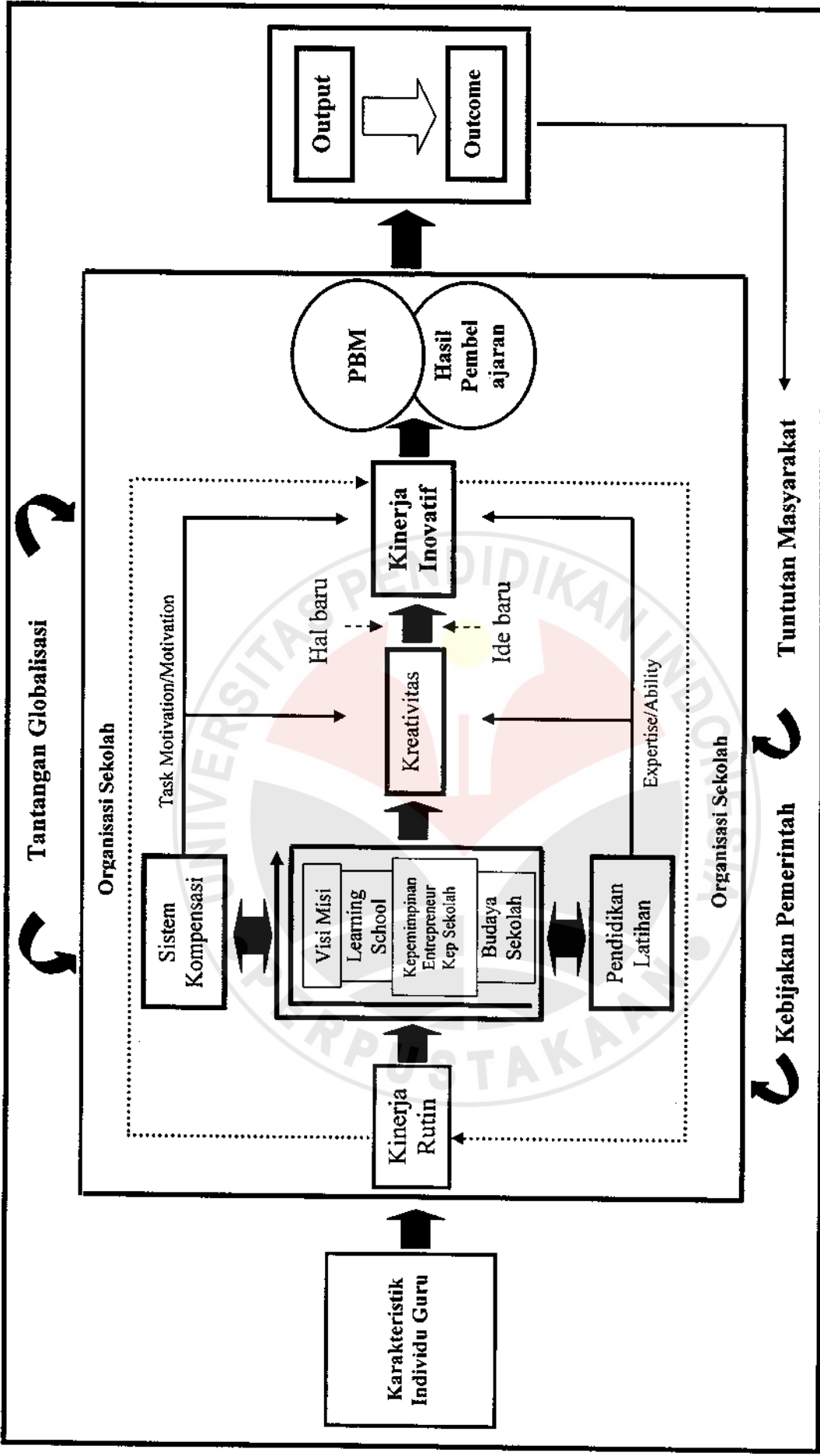


Gambar 5.3. Perkembangan Kinerja Guru inovatif

Model pengembangan kinerja guru ini, didasarkan pada landasan berfikir tentang perlunya upaya meningkatkan dan mengembangkan kinerja guru agar

inovatif untuk dapat mengantisipasi perubahan yang cepat, sehingga dapat menghasilkan lulusan yang makin berkualitas, kreatif dan mampu berkinerja inovatif dalam masyarakat. Pengembangan model ini pada dasarnya merupakan suatu upaya untuk menggambarkan suatu strategi yang diharapkan dapat berguna dalam mengelola kinerja guru agar lebih siap, responsif dan proaktif dalam mengantisipasi perubahan yang sangat cepat. Model Pengembangan Kinerja Guru ini, sebagaimana nampak secara diagramatik dalam gambar 5.4. didasarkan pada asumsi sebagai berikut :

- a. Sekolah merupakan institusi pendidikan yang terbuka terhadap berbagai pengaruh yang datang dari luar, sehingga memerlukan kesiapan dalam merespon dan mengantisipasi tuntutan perubahan agar dapat berperan secara optimal di masyarakat.
- b. Kemampuan organisasi sekolah untuk berkembang ditentukan oleh kualitas Sumberdaya Manusia Pendidikan yang bekerja di dalamnya, dan Guru sebagai Pendidik merupakan SDM yang penting dalam upaya meningkatkan kemampuan organisasi sekolah mengembangkan dirinya ke arah yang lebih baik dan meningkat melalui pengembangan kinerjanya agar lebih kreatif, inovatif dalam menjalankan peran dan tugasnya serta antisipatif terhadap tuntutan perubahan.
- c. Organisasi dan manajemen sekolah merupakan faktor yang dapat mendorong Kinerja Guru ke arah yang lebih baik secara terus menerus melalui implementasi manajemen kinerja yang tepat.



Gambar 5.4. Model Pengembangan Kinerja Guru

Model pengembangan kinerja guru sebagaimana terlihat dalam gambar 5.4. menunjukkan suatu strategi dalam mengembangkan kinerja guru agar inovatif secara berkesinambungan tidak hanya dalam bentuk *performance shift*, tapi dalam bentuk *continous performance development*. Oleh karena itu organisasi sekolah perlu menjadi Organisasi Pembelajar (*learning School*) dengan kemampuan untuk terus memperluas kemampuan organisasi melalui suatu proses pembelajaran yang terjadi terus menerus dari mulai tataran individu (guru) sampai tataran organisasi, dalam hubungan ini kepemimpinan entrepreneur Kepala Sekolah dengan sikap dan perilaku inovatif, serta keberaniannya untuk melakukan transformasi organisasi dapat menjadi dasar bagi perwujudan *learning school* dengan mendasarkan pada visi dan misi pendidikan/sekolah.

Upaya tersebut sudah tentu memerlukan dukungan kemampuan individu dan motivasi yang kuat, untuk itu Pendidikan dan Pelatihan yang didahului dengan penilaian kebutuhan baik kebutuhan organisasi maupun individu, merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan/kompetensi guru dalam melaksanakan tugasnya, disamping akan menjadikan guru semakin ahli (*expert*). Sementara itu sistem kompensasi merupakan sarana yang dapat meningkatkan motivasi guru dalam melaksanakan tugasnya, sehingga berbagai pemahaman ataupun perolehan hal-hal baru dapat mendorong guru untuk menerapkannya dalam proses Pembelajaran di kelas, sehingga kinerja mereka makin inovatif. Kondisi ini akan makin meningkat dan meluas seiring dengan pengembangan organisasi menjadi *learning school*, sehingga peningkatan dan pengembangan kinerja guru terjadi secara terus menerus karena didukung kreativitas guru.