

**MOTIVASI PELAKSANA TUGAS KEPALA SEKOLAH
DALAM MELAKSANAKAN FUNGSI MANAJEMEN KEPEMIMPINAN DI
SMA NEGERI 2 TENGGARONG**

Intan Beauty Kusnukiandany¹, Friska Umi Puspita Sari², Syalma Faradila Nur³,
Dini Aulia Mahmud⁴, Anggy Hanggara⁵, Yustina Romaida Efrianti Br Situmorang⁶,
Herwin⁷, Laili Komariyah⁸, Yudo Dwiyo⁹
Universitas Mulawarman

Alamat e-mail : Intanbeauty33@gmail.com¹

Alamat e-mail : friskaumi25@gmail.com²

ABSTRACT

The Acting School Principal faces the challenge of increased responsibilities. This is especially true for teachers who are given the additional task of serving as acting school principal. This challenge can affect their work motivation because their workload increases, which also means their responsibilities grow. Such conditions can impact the effectiveness of the leadership management function due to the work motivation of an acting school principal who is temporarily filling the position. This study uses a qualitative method with a case study design aimed at understanding how acting school principals interpret their roles, the strategies they use to manage the school organization, how management functions are applied, and how motivation influences daily leadership actions. The results show that the Acting Principal of SMA Negeri 02 Tenggarong has high motivation in carrying out leadership functions, performs responsibilities by implementing management functions (planning, organizing, actuating, controlling), and there are supporting and inhibiting factors in carrying out their duties.

Keywords: Motivation, Principal, Leadership Management

ABSTRAK

Pelaksana Tugas Kepala Sekolah menghadapi tantangan yaitu tugas menjadi bertambah. Khususnya guru yang diberi tugas tambahan sebagai pelaksana tugas kepala sekolah. Tantangan ini dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja mereka karena beban kerja meningkat, yang artinya tanggung jawab juga bertambah. Kondisi seperti ini dapat menyebabkan efektivitas pelaksanaan fungsi manajemen kepemimpinan karena motivasi kerja seorang pelaksana tugas kepala sekolah yang sedang mengisi jabatan sementara. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan desain studi kasus yang ditujukan pada upaya memahami cara pelaksana tugas kepala sekolah memaknai perannya, strategi yang digunakan untuk mengelola organisasi sekolah, bagaimana fungsi manajemen diterapkan, serta bagaimana motivasi memengaruhi tindakan kepemimpinan sehari-hari. Hasil menunjukkan bahwa Pelaksana Tugas Kepala Sekolah SMA Negeri 02 Tenggarong memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan, menjalankan tanggung jawab dengan mengimplementasikan fungsi manajemen

(perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan), serta terdapat faktor pendukung dan penghambat dalam melaksanakan tugasnya.

Kata Kunci: Motivasi, Kepala Sekolah, Manajemen Kepemimpinan

A. Pendahuluan

Dalam dunia Pendidikan yang dinamis, kepala sekolah adalah motor penggerak perubahan di sekolah. Sebagai pemimpin, kepala sekolah adalah sosok yang menggerakkan, memberi motivasi, mengarahkan, membimbing, dan mampu mengelola unsur-unsur yang ada di lembaga pendidikan agar proses pembelajaran berjalan sesuai tujuan. Kepala sekolah adalah seorang pemimpin di satuan pendidikan yang memiliki tugas dan tanggung jawab terhadap perkembangan satuan pendidikan yang dipimpin olehnya. Sebagai atasan, kepala sekolah harus menjadi sosok yang patuh pada aturan, memahami manajemen, mampu merencanakan, memimpin, mengendalikan, serta melakukan evaluasi unsur lain dalam satuan pendidikan (Patima Ayu dkk., 2024). Seorang pemimpin memiliki tuntutan untuk dapat mengembangkan potensi serta kemampuan manajerial dalam mengelola sumber daya yang ada di sekolah sesuai dengan kebutuhan. Sebagai pimpinan tertinggi, seorang

kepala sekolah yang memberi pengaruh terhadap majunya sekolah sebaiknya memiliki kemampuan, komitmen, dan motivasi yang tinggi terhadap tugasnya (Nurhaedah & Kadir, 2024).

Satuan pendidikan yang mengalami kekosongan jabatan kepala sekolah karena pensiun, mutasi, atau pemberhentian, melalui lembaga yang berwenang menunjuk Pelaksana Tugas (Plt) Kepala Sekolah. Guru yang ditunjuk menjalankan tugas tambahan sebagai Plt Kepala Sekolah memiliki tujuan agar proses kerja, tugas, dan fungsi dari satuan pendidikan tetap berjalan. Plt Kepala Sekolah memiliki tugas untuk melaksanakan tugas rutin kepala sekolah definitif yang berhalangan atau kekosongan jabatan agar tetap berjalan dengan beberapa batasan (Kemendibudristekdikti, 2024).

Motivasi kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja seorang kepala sekolah. Kepala sekolah yang memiliki motivasi dalam bekerja akan

menghasilkan kepuasan dalam kinerja sehingga tujuan satuan pendidikan yang dipimpin dapat tercapai secara optimal. Pentingnya tugas seorang kepala sekolah sebagai pemimpin di satuan pendidikan, motivasi kerja yang tinggi diperlukan oleh kepala sekolah. Seorang pemimpin yang memiliki motivasi tinggi akan berusaha untuk mencapai hasil yang maksimal serta senantiasa memiliki keinginan untuk terus berkembang semaksimal mungkin untuk mencapai kualitas kinerja yang memuaskan.

Plt Kepala Sekolah menghadapi tantangan yaitu tugas menjadi bertambah. Khususnya guru yang diberi tugas tambahan sebagai pelaksana tugas kepala sekolah. Tantangan ini dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja mereka karena beban kerja meningkat, yang artinya tanggung jawab juga bertambah. Kondisi seperti ini dapat menyebabkan efektivitas pelaksanaan fungsi manajemen kepemimpinan karena motivasi kerja seorang Plt kepala sekolah yang sedang mengisi jabatan sementara.

Teori-teori Motivasi yang Relevan

Abraham Maslow membuat hierarki kebutuhan manusia:

kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial (keterikatan), penghargaan, dan aktualisasi diri. Dalam konteks kepemimpinan sekolah, pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi—dikenal sebagai penghargaan dan aktualisasi—terkait erat dengan keinginan intrinsik kepala sekolah untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas sekolah mereka. Faktor-faktor non-finansial yang mendorong plt kepala sekolah, seperti pengakuan, peluang untuk berkontribusi, dan realisasi profesional, dapat dijelaskan dengan menggunakan teori ini.

Teori Dua-Faktor (Herzberg)

Frederick Herzberg membedakan faktor higiene (kondisi kerja, gaji, kebijakan organisasi) dari faktor motivator (prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab). Kondisi birokratis dan tanggung jawab administratif di sekolah dapat menjadi faktor higiene yang dapat menyebabkan ketidakpuasan. Di sisi lain, peluang prestasi dan pengakuan, seperti peningkatan kualitas pembelajaran, mendorong kepala sekolah untuk lebih berkomitmen. Jika Anda ingin membuat intervensi yang membedakan perbaikan kondisi kerja

dari penguatan motivator intrinsik, teori ini akan sangat membantu.

Teori Kebutuhan yang Diperoleh (McClelland) dan Teori Ekspektansi (Vroom)

McClelland menekankan bahwa prestasi, kekuasaan, dan afiliasi diperlukan. Prestasi mendorong fokus pada hasil belajar, dan kekuasaan relevan untuk kepala sekolah yang berkepentingan dalam mengubah pendidikan. Menurut Vroom (teori ekspektansi), motivasi didasarkan pada keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja yang berharga, yang pada gilirannya akan menghasilkan reward. Kedua teori ini membantu kepala sekolah membuat keputusan tentang tugas mana yang harus diprioritaskan dan alokasi usaha mana yang harus dilakukan.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional, juga dikenal sebagai "kepemimpinan transformasional", mengutamakan tujuan individu, inspirasi, motivasi, dan stimulasi intelektual. Karena mereka memberdayakan karyawan dan

menciptakan visi bersama, kepala sekolah transformasional cenderung meningkatkan motivasi guru dan efektivitas sekolah, menurut banyak penelitian pendidikan. Dalam masa transisi atau penugasan sementara, plt kepala sekolah dapat menggunakan gaya ini sebagai cara untuk mendorong komitmen.

Kepemimpinan Instruksional **(Instructional Leadership)**

Pengawasan kurikulum, pengembangan profesional guru, dan pemantauan hasil belajar adalah tugas utama kepala sekolah, menurut kepemimpinan instruksional. Kepala sekolah yang berpengalaman dalam manajemen instruksional seringkali memiliki hubungan langsung antara tujuan pembelajaran dan praktik manajerial seperti merencanakan program dan mengatur sumber daya. Untuk sekolah menengah, kombinasi kepemimpinan transformasional dan instruksional sering disebut efektif.

Kepemimpinan Tersebar
(*Distributed Leadership*) dan Peran Kontekstual

Kepala sekolah bertanggung jawab atas pengawasan kurikulum,

pengembangan profesional guru, dan pemantauan hasil belajar, menurut kepemimpinan instruksional. Kepala sekolah yang berpengalaman dalam manajemen instruksional seringkali memiliki hubungan langsung antara tujuan pembelajaran dan praktik manajerial seperti perencanaan program dan pengorganisasian sumber daya. Dalam sekolah menengah, kombinasi kepemimpinan transformasional dan instruksional sering disebut efektif.

Hubungan Antara Motivasi dan Pelaksanaan Fungsi Manajemen Kepala Sekolah

Berdasarkan teori yang dikemukakan:

1. Motivasi intrinsik (aktualisasi, prestasi, pengakuan) mendorong kepala sekolah untuk lebih proaktif dalam fungsi perencanaan dan inovasi kurikulum.

2. Faktor higiene (kondisi kerja, dukungan birokratis) memengaruhi kemampuan plt kepala sekolah untuk memfokuskan energi pada tugas strategis; jika faktor higiene buruk, perhatian bisa tersita oleh masalah administratif.

3. Gaya kepemimpinan (transformasional atau instruksional) memoderasi hubungan antara

motivasi kepala sekolah dan efektivitas pelaksanaan fungsi manajemen: kepala yang inspiratif dan berfokus instruksional cenderung mengubah motivasi menjadi hasil pembelajaran yang nyata.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini dilandasi pada pemahaman bahwa motivasi pelaksana kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan tidak dapat diukur secara kuantitatif belaka. Motivasi merupakan fenomena internal yang kompleks, dipengaruhi oleh nilai personal, visi profesional, kondisi lingkungan kerja, harapan stakeholders, serta dinamika organisasi sekolah. Oleh karena itu, pemilihan metodologi harus mampu menjelaskan dinamika tersebut secara utuh, mendalam, dan kontekstual. Metodologi kualitatif dengan desain studi kasus menjadi pendekatan yang paling tepat untuk menjawab tujuan penelitian ini. Penelitian ini tidak bermaksud menggeneralisasi secara luas, melainkan menggali secara mendalam fenomena motivasi pelaksanaan tugas kepala sekolah di SMAN 2 Tenggarong sebagai konteks yang unik. Fokus penelitian ini

ditujukan pada upaya memahami cara plt. kepala sekolah memaknai perannya, strategi yang digunakan untuk mengelola organisasi sekolah, bagaimana fungsi manajemen diterapkan, serta bagaimana motivasi memengaruhi tindakan kepemimpinan sehari-hari.

Menurut Creswell (2018), penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang berasal dari fenomena sosial atau masalah manusia. Fenomena motivasi kepemimpinan kepala sekolah termasuk ke dalam kategori tersebut, karena mengandung aspek pengalaman subjektif, persepsi, nilai, sikap, dan interpretasi yang hanya dapat diperoleh melalui interaksi langsung dengan informan. Desain penelitian yang digunakan adalah studi kasus (case study). Menurut Yin (2018), studi kasus merupakan pendekatan yang cocok untuk mengkaji fenomena dalam konteks kehidupan nyata ketika batas antara fenomena dan konteks tidak terlihat jelas. Hal ini sesuai dengan penelitian mengenai motivasi kepala sekolah, yang tidak dapat dilepaskan dari konteks organisasi sekolah, budaya kerja, kebijakan

dinas pendidikan, dan interaksi dengan guru serta tenaga kependidikan.

1. Lokasi dan Konteks Penelitian

Penelitian dilakukan di SMAN 2 Tenggarong Kabupaten Kutai Kartanegara Kalimantan Timur. SMAN 2 Tenggarong dipilih secara purposive berdasarkan pertimbangan bahwa kepala sekolah definitif masih belum ada sehingga guru diangkat menjadi plt disekolah tersebut untuk menggemban tanggung jawab dalam kepemimpinan. Fokus penelitian ini dibatasi pada eksplorasi mendalam tentang motivasi pelaksanaan tugas plt. kepala sekolah, yang meliputi Motivasi internal (nilai, komitmen, kepuasan personal) dan Motivasi eksternal (dukungan guru, penghargaan, regulasi, dinamika lingkungan kerja). Serta Implementasi fungsi manajemen kepemimpinan, mencakup antara lain Perencanaan (planning), Pengorganisasian (organizing), Penggerakan / motivasi (actuating) dan pengawasan (controlling).

2. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ditentukan melalui teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan

pertimbangan tertentu sesuai kebutuhan penelitian adalah seorang guru yang merangkap jabatan menjadi Plt, Kepala Sekolah SMAN 2 Tenggarong serta subjek pendukungnya adalah wakil kepala sekolah bidang kurikulum, wakil kepalasekolah bidang kesiswaan, wakil kepala sekolah bidang sarana prasarana, wakil kepala sekolah bidang humas, guru senior, tenaga kependidikan dan komite sekolah.

3. Tabel Batasan (Scope) Penelitian

Aspek	Batasan
Unit Analisis	Plt. Kepala Sekolah SMAN 2 Tenggarong
Fokus	Motivasi & pelaksanaan fungsi manajemen kepemimpinan
Data	Wawancara, observasi, dokumen sekolah
Pendekatan	Kualitatif, studi kasus
Output	Pemahaman mendalam tentang dinamika kepemimpinan

4. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data merupakan tahapan utama dalam mendapatkan informasi yang kaya, mendalam, serta relevan dengan fokus penelitian. Penelitian ini menggunakan tiga teknik utama yaitu wawancara mendalam seperti In-depth Interview yang mana

jenis wawancaranya menggunakan semi-terstruktur yaitu teknik wawancara yang memiliki pedoman pertanyaan tetapi fleksibel sesuai perkembangan diskusi. Teknik pengambilan data wawancara adalah berupa audio recording (dengan izin informan), pencatatan langsung (*field notes*), transkripsi verbatim serta refleksi peneliti terhadap nuansa non verbal. Observasi partisipatif menggunakan observasi partisipatif non-intervensi dimana peneliti hadir tetapi tidak mempengaruhi situasi. Bentuk data observasi yaitu seperti catatan perilaku kepemimpinan, dokumentasi interaksi, catatan suasana rapat, pola komunikasi, tindak lanjut pengawasan, pendekatan Plt. kepala sekolah terhadap masalah guru dan dokumentasi Ketiga teknik tersebut dipilih untuk memastikan bahwa data yang diperoleh bersifat holistik dan mampu menggambarkan realitas kepemimpinan Plt. Kepala Sekolah secara komprehensif.

5. Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif, keabsahan data tidak diukur menggunakan validitas dan reliabilitas kuantitatif, tetapi menggunakan

beberapa teknik seperti Triangulasi data, trigulasi teknik dan *member checking*.

6. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan suatu proses dalam menyajikan, memeriksa, menafsirkan, mengolah data yang telah dikumpulkan untuk dapat menghasilkan informasi yang dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan peneliti serta pengambilan suatu Keputusan. Penelitian ini menggunakan Model Analisis Interaktif (Miles, Huberman, dan Saldana (2014), yang terdiri atas tiga komponen utama yaitu

a. Kondensasi data dilakukan melalui proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, mengodekan, serta mengabstraksi data. Dalam penelitian ini, kondensasi diawali dengan transkripsi verbatim hasil wawancara, dilanjutkan dengan Coding awal.

b. Penyajian data dilakukan melalui berbagai bentuk visual dan naratif yang membantu peneliti melihat keterkaitan data.

c. Penarikan kesimpulan dan verifikasi berjalan bersamaan dengan proses analisis. Kesimpulan dibangun secara bertahap melalui konfirmasi kepada informan,

triangulasi teknik, pencarian pola berulang, dan perbandingan silang antar data.

C.Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. HASIL PENELITIAN

a. Motivasi Pelaksana Tugas Kepala Sekolah

Berdasarkan Hasil Penelitian di SMA Negeri 02 Tenggarong, Hasil menunjukkan bahwa Pelaksana Tugas (Plt) Kepala Sekolah SMA Negeri 02 Tenggarong memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan. Motivasi tersebut terdiri dari:

1) Motivasi intrinsik, berupa komitmen pribadi meningkatkan mutu sekolah, rasa tanggung jawab moral, dan keinginan menciptakan lingkungan belajar yang berkualitas. Temuan ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik berasal dari faktor internal seperti pencapaian dan tanggung jawab.(Herzberg, 1959)

2) Motivasi ekstrinsik, meliputi dukungan Dinas Pendidikan, kepercayaan warga sekolah, apresiasi guru, dan tuntutan peran sebagai pimpinan selama masa transisi. menegaskan bahwa

dukungan lingkungan kerja dapat memperkuat motivasi dan efektivitas tugas manajerial. (Robbins & Judge, 2020)

2. Implementasi Fungsi Manajemen Kepemimpinan

Berdasarkan Hasil penelitian, hasil menggambarkan bahwa implementasi fungsi manajemen yang dijalankan oleh Pelaksana Tugas Kepala Sekolah dapat dipaparkan sebagai berikut:

a. Perencanaan (*Planning*)

Pelaksana Tugas Kepala Sekolah menyusun program jangka pendek yang fokus pada peningkatan kedisiplinan, efektivitas pembelajaran Kurikulum Merdeka, serta penguatan budaya kerja guru. Hal ini sesuai dengan prinsip manajemen berbasis tujuan. (Terry, 2010)

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian Pelaksana Tugas Kepala Sekolah di SMA Negeri 02 Tenggara dilaksanakan melalui:

- 1) Optimalisasi peran wakil kepala sekolah;
- 2) Pembagian kerja berbasis bidang (kurikulum, sarpras, kesiswaan);

- 3) Pelibatan komite sekolah dalam penguatan program;

Model kerja kolaboratif yang terbentuk sesuai dengan pendekatan kepemimpinan kolaboratif. (Northouse, 2019)

c. Penggerakan (*Actuating*)

Pelaksana Tugas Kepala Sekolah di SMA Negeri 02 Tenggara mampu memotivasi guru melalui:

- 1) Pengarahan harian dan mingguan;
- 2) Pemberian apresiasi;
- 3) Membangun budaya kerja suportif.

Temuan ini memperlihatkan gaya kepemimpinan transformasional. (Bass & Avolio, 1994)

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan dilakukan Pelaksana Tugas Kepala Sekolah SMA Negeri 02 Tenggara melalui supervisi akademik sederhana, pemantauan kehadiran, serta evaluasi bulanan. Namun supervisi belum optimal karena keterbatasan waktu dan status Pelaksana Tugas (Suharsaputra, 2018).

3. Faktor Pendukung dan Penghambat

Berdasarkan hasil penelitian, dalam melaksanakan tugasnya

sebagai Pelaksana Tugas Kepala Sekolah terdapat beberapa faktor Pendukung dan faktor penghambat, diuraikan sebagai berikut :

a. Faktor Pendukung

- 1) Dukungan guru dan tenaga kependidikan. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Saminto dalam jurnal kepemimpinan Pendidikan di era disrupsi. (Saminto, 2021)
- 2) Kepercayaan Dinas Pendidikan;
- 3) Lingkungan sekolah yang kondusif;
- 4) Komitmen tinggi Plt terhadap mutu sekolah.

b. Faktor Penghambat

- 1) Keterbatasan kewenangan struktural Pelaksana Tugas Kepala Sekolah (Plt). (Suharsaputra, 2018) ;
- 2) Beban tugas rangkap;
- 3) Sarana-prasarana tertentu belum optimal;
- 4) Administrasi program yang cukup kompleks.

Dari hasil temuan diatas dapat dilihat secara ringkas pada tabel berikut ini :

Aspek	Temuan Utama
Motivasi Intrinsik	Komitmen, tanggung jawab, moral leadership

Motivasi Ekstrinsik	Dukungan dinas, kepercayaan guru/komite
<i>Planning</i>	Program jangka pendek, Kurikulum Merdeka
<i>Organizing</i>	Optimalisasi wakil & koordinator bidang
<i>Actuating</i>	Motivasi guru, apresiasi, komunikasi positif
<i>Controlling</i>	Supervisi sederhana, monitoring rutin
Faktor Pendukung	Dukungan internal, lingkungan kondusif
Faktor Penghambat	Kewenangan Plt terbatas, tugas rangkap

PEMBAHASAN

1. Motivasi Pelaksana Tugas Kepala Sekolah dalam Perspektif Teoretis

Motivasi yang ditunjukkan oleh Pelaksana Tugas Kepala Sekolah selaras dengan teori dua Faktor motivator (intrinsik) berperan sebagai pendorong utama efektivitas kepemimpinan. (Herzberg, 1959). Sedangkan Kondisi lapangan menunjukkan bahwa kombinasi motivasi intrinsik dan ekstrinsik membentuk dorongan kerja yang stabil, sebagaimana ditegaskan dalam Organizational behavior. (Robbins & Judge, 2020)

2. Pelaksanaan Fungsi Manajemen dan Efektivitas Kepemimpinan

Analisis menunjukkan bahwa Pelaksana Tugas Kepala Sekolah di SMA Negeri 2 Tenggara berhasil menjalankan keempat fungsi manajemen secara cukup efektif. Temuan penelitian mendukung pendapat yang Terry (2010) bahwa efektivitas pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuan melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. (Terry, 2010). Selain itu, gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh Petugas Pelaksana di SMA Negeri 02 Tenggara menunjukkan type kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan Petugas Pelaksana Kepala Sekolah juga memperkuat budaya kolaboratif guru. (Bass & Avolio, 1994).

3. Dampak Motivasi terhadap Kinerja Kepemimpinan

Analisis terhadap Motivasi kinerja kepemimpinan menunjukkan motivasi tinggi sehingga berdampak kepada beberapa aspek berikut :

- a. Meningkatnya disiplin guru;
- b. Terlaksananya program sekolah yang terarah;

- c. Meningkatnya ketertiban administrasi pembelajaran;
- d. Terciptanya lingkungan kerja positif.

Hasil temuan ini mendukung pernyataan Nawawi (2018) dalam buku manajemen sumber daya manusia bahwa motivasi pemimpin berpengaruh signifikan terhadap mutu manajemen sekolah. (Nawawi, 2018)

4. Tantangan Struktural

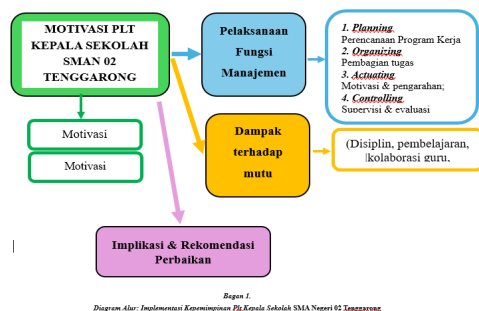
Analisis terkait Status Pelaksana Tugas Kepala Sekolah ini mengakibatkan keterbatasan dalam pengambilan keputusan strategis dan supervisi oleh Kepala Sekolah. Hal ini selaras dengan kutipan dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif yang menyatakan bahwa peran Pelaksana Tugas Kepala Sekolah secara administratif kurang memiliki otoritas penuh sehingga mempengaruhi kedalaman implementasi kebijakan sekolah. (Nawawi, 2018)

5. Implikasi Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa implikasi yang dapat dibutuhkan untuk motivasi Pelaksana Tugas Kepala Sekolah di SMA Negeri

02 Tenggarong. Berikut beberapa implikasi yang dapat diterapkan :

- a. Penguatan motivasi kepemimpinan menjadi prioritas utama;
- b. Diperlukan dukungan struktural dari dinas pendidikan;
- c. Guru perlu memperoleh ruang kolaborasi lebih besar;
- d. Urgensi penetapan kepala sekolah definitif semakin jelas.



Bagan 1.
Diagram Alir: Implementasi Kepemimpinan Plt Kepala Sekolah SMA Negeri 02 Tenggarong.

E. Kesimpulan

Plt Kepala Sekolah mampu mengimplementasikan empat fungsi utama manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Perencanaan dilakukan melalui penyusunan program prioritas jangka pendek, pengorganisasian dilakukan dengan mengoptimalkan peran wakil kepala sekolah dan kerja kolaboratif, penggerakan dilakukan dengan memberikan arahan dan motivasi kepada guru, sedangkan pengawasan dilakukan melalui supervisi sederhana dan evaluasi rutin.

Meskipun demikian, terdapat faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan tugas. Faktor pendukung meliputi dukungan internal sekolah, lingkungan kerja yang kondusif, serta komitmen tinggi Plt. Kepala Sekolah. Adapun faktor penghambat mencakup keterbatasan kewenangan struktural sebagai Plt, beban tugas rangkap, serta keterbatasan sarana dan administrasi yang kompleks.

Secara keseluruhan, motivasi yang kuat serta penerapan manajemen yang efektif membuat Plt Kepala Sekolah mampu menjalankan peran kepemimpinan dengan baik, meskipun terdapat berbagai keterbatasan struktural. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya dukungan kelembagaan dan penetapan kepala sekolah definitif demi keberlanjutan tata kelola sekolah yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- Fayol, H. (n.d.). Fungsi manajemen menurut Henry Fayol [Artikel ringkasan]. Liputan6.

<https://www.liputan6.com/feeds/read/5827598/fungsi-manajemen-menurut-henry-fayol-panduan-lengkap>

Fayol, H. (n.d.). Teori manajemen Henry Fayol [Repository PDF]. Universitas Muhammadiyah Jakarta. <https://repository.umj.ac.id/13428/1/pdf%20lengkap%20%281%29.pdf>

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

Kemendikbudristekdikti. (2024). Keputusan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 4338/B.B1/HK.03.01/2024 tentang Petunjuk Teknis Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.

Lumen Learning. (n.d.). Needs-based theories of motivation (Maslow, Herzberg, McClelland, ERG). <https://courses.lumenlearning.com/wmopen-principlesofmanagement/chapter/needs-based-theories-of-motivation/>

Mbua, E. M. (n.d.). School leader's transformational and instructional leadership and school effectiveness [PDF]. Neliti. <https://media.neliti.com/media/publications/587293-school-leaders-transformational-and-inst-32a7d561.pdf>

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.

Nurhaedah, A., & Kadir, S. (2024). Motivasi kepala sekolah dalam

menciptakan iklim kerja di Madrasah Aliyah DDI Kelurahan Baru Kabupaten Tolitoli. *Journal of Educational Management and Islamic Leadership*, 4(1), 2961–9492.

Park University. (n.d.). Transformational leadership in education: How to inspire change. <https://www.park.edu/blog/transformational-leadership-in-education-how-to-inspire-change/>

Pardee, R. L. (1990). Motivation theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. ERIC. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED316767.pdf>

Patima Ayu, S., Qosim, N., Solehudin, S., Genggong, H., Probolinggo, K., & Jawa Timur, P. (2024). Studi deskriptif kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di Sekolah Dasar Negeri Satreyan 3 Maron. *Jurnal Kewarganegaraan*, 8(1).

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

Saminto, E. (2021). *Kepemimpinan pendidikan di era disrupsi*. Prenadamedia Group.

Suharsaputra, U. (2018). *Kepemimpinan pendidikan*. Refika Aditama.

Terry, G. R. (2010). *Principles of management*. Richard D. Irwin.

Nawawi, H. (2018). *Manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Gadjah Mada University Press.

