

# PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KEPALA SEKOLAH DASAR

Nani Hanifah

Universitas Indraprasta PGRI Jakarta, Jl. Jalan Nangka No. 58 C (TB. Simatupang) Jakarta Selatan  
e-mail: hanifahnani@ymail.com

**Abstract: The Effects of Work Environment, Leadership, and Working Motivation on the Performance of State Elementary School Principals.** The objective of this research is to study the effects of work environment, leadership and working motivation on the performance of state elementary school principals in Kramat Jati, a subdistrict of East Jakarta. The research was conducted by using a survey method with path analysis. The sample consisted of 59 principals of state elementary schools selected by using a simple random sampling technique. The results of the research are as follows: 1) there is a direct effect of the work environment on the working motivation, 2) there is a direct effect of leadership on the working motivation, 3) there is a direct effect of the work environment on the performance of the principals, 4) there is a direct effect of the leadership on the performance of the principals, and 5) there is a direct effect of the working motivation on the performance of the principals. Based on the findings, it can be concluded that the performance of the state elementary school principals in Kramat Jati, a subdistrict of East Jakarta was significantly influenced by the work environment, leadership, and working motivation..

**Keywords:** work environment, leadership, work motivation, school-principal's performance

**Abstrak: Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar.** Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja kepala Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Kramat Jati Jakarta Timur. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan analisis jalur (*path analysis*) yang menganalisis keterkaitan antar variabel terhadap variabel lainnya. Sampel penelitian dengan teknik *simple random sampling* adalah 59 kepala sekolah dari populasi terjangkau 75 kepala sekolah. Hasil penelitian sebagai berikut: (1) terdapat pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi kerja, (2) terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap motivasi kerja, (3) terdapat pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja kepala sekolah, (4) terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja kepala sekolah, (5) terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja kepala sekolah. Disimpulkan bahwa kinerja kepala Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Kramat jati dipengaruhi secara signifikan oleh lingkungan kerja, kepemimpinan dan motivasi kerja.

**Kata kunci:** lingkungan kerja, kepemimpinan, motivasi kerja, kinerja kepala sekolah

Keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan sangat dipengaruhi kinerja kepala sekolah sebagai seorang pemimpin, pendidik, pendorong dan pengawas. Kinerja kepala SD Negeri kecamatan Kramat Jati Jakarta Timur, terlihat pada keberhasilan mencapai tujuan, memanfaatkan sumber daya, dana, pembinaan kerja sama dan keberhasilan memotivasi personil sekolah untuk melakukan kegiatan yang berhubungan dengan pengajaran dan pendidikan di sekolah. Untuk mencapai keberhasilan tersebut kepala sekolah

dituntut mempunyai kemampuan manajerial yang handal. Kemampuan tersebut harus diimbangi dengan kepribadian yang matang, penuh percaya diri, sabar disiplin, dan tanggung jawab. dan dapat dipercaya.

Hasil observasi pendahuluan diketahui bahwa beberapa kepala sekolah SD di Jakarta Timur menunjukkan kinerja yang rendah, seperti kepala sekolah menyelewengkan dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah) dan BOP (Bantuan Operasional Pendidikan) pada tahun 2011. Selain itu ada juga kepala se-

kolah yang menyelewengkan dana BOS I jabatannya BOP untuk kepentingannya sendiri. bahkan ada SD yang nyaris ambruk (atap ditopang balok). Enam (6) SDN di Jakarta Timur akan dilikuidasi (ditutup) oleh Dinas Pendidikan karena hanya memiliki 100 siswa, pada mulanya banyak siswa, lama kelamaan berkurang disebabkan orang tua tidak mau menyekolahkan anaknya di sekolah tersebut. Kinerja kepala sekolah dewasa ini cenderung menurun, misalnya di Yogyakarta 16 kepala SDN terancam menjadi guru biasa karena kualitasnya menurun. Kepala sekolah suatu SDN di kabupaten Bojonegoro didesak mundur dari jabatannya oleh orang tua murid karena sering memarahi guru dan murid dengan kata-kata yang menyakitkan. Demikian pula atap sekolah salah satu SDN di Sawangan kabupaten Banyumas, juga nyaris roboh.

Sekolah yang menunjukkan kinerja kepala sekolah yang tinggi tampak pada SDN Batu Ampar 01 pagi. SD ini cukup berprestasi dalam menang lomba antar sekolah dan berhasil membenahi lingkungan yang semrawut menjadi rapi dan bersih dengan penerapan disiplin yang tinggi. Kinerja kepala sekolah yang tinggi tersebut juga tampak pada SDN Dukuh 09 Kramat Jati, Jakarta Timur yang menjadi SD RSBI dengan akreditasi A+ (amat baik sekali).

Lingkungan kerja yang kondusif yang didukung oleh kelengkapan dan sarana/prasarana yang bermutu, sekolah yang cukup luas, bersih, teduh, terang, tenang, aman dan terjalinnya hubungan yang harmonis antar personil sekolah dapat memotivasi untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi, kepala sekolah menjadi rajin dan bersemangat dalam bekerja. Kepemimpinan atasan kepala sekolah dapat melakukan pembinaan kepala sekolah dan membantu memecahkan masalah-masalah di sekolah sehingga dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah. Jika sekolah dalam lingkungan kerja buruk, panas, kotor, kurang lengkap dan kurang baik, keadaan sarana/prasarana yang tidak baik dan nyaman, maka komunikasi tidak lancar, kelompok kerja tidak kompak dan hubungan interpersonal tidak menyenangkan. Kepemimpinan yang tidak membina kepala sekolah dengan baik, hal ini tidak memotivasi kepala sekolah untuk bersemangat dan giat bekerja dalam mengelola sekolah. Berarti kepala sekolah kurang mempunyai motivasi yang tinggi untuk memajukan sekolah. Faktor-faktor tersebut menjadi masalah yang menghambat pencapaian tujuan sekolah dan berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah.

Kinerja terjemahan dari kata *job performance* yang dapat disamakan artinya dengan unjuk kerja yang diukur dari efisiensi dan efektifitas seorang

manajer dalam mencapai suatu tujuan. Seperti yang dikatakan oleh Stoner and Freeman (2005): kinerja adalah unjuk kerja yang ditampilkan oleh seorang manajer sebagai ukuran seberapa efisien dan efektif seorang manajer dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jika diterapkan di sekolah, kepala sekolah yang efisien dan efektif adalah kepala sekolah yang menggunakan tenaga, waktu, sarana/prasarana dan biaya seminimal mungkin untuk mencapai tujuan sekolah dengan hasil seoptimal mungkin.

Menurut Donnelly, Gibson and Ivancevich dalam Rivai (2005) mengatakan bahwa kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja kepala sekolah mencerminkan keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya mengelola sekolah dan mencapai tujuan sekolah. Untuk mencapai kinerja yang baik, kepala sekolah harus mempunyai kemampuan tinggi dalam bidang pengelolaan sekolah.

Seperti juga yang dikatakan oleh Robbins (2007) bahwa kinerja adalah tolak ukur keberhasilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Luthans (2005) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah perilaku/gaya pemimpin (mengarahkan, mendukung, keikutsertaan, orientasi pencapaian/prestasi, sifat-sifat pegawai (lokus kendali, kemampuan), persepsi dan motivasi pegawai, dan lingkungan (sifat-sifat tugas, sistem wewenang formal, kelompok kerja pokok).

Dikatakan oleh Krietner dan Kinichi (2005) bahwa kinerja dipengaruhi oleh perbedaan individual dan kebutuhannya, dukungan dan latihan dari pemimpin dalam hal ini supervisor, tujuan kinerja, karakteristik tugas. Faktor-faktor tersebut mempengaruhi motivasi dalam hal ini berupa usaha-usaha yang keras yang dilakukan oleh seseorang dalam bekerja. Selain itu kinerja juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan hambatan dari luar lingkungan.

Kreitner dan Kinichi (2005:143) mengatakan pula bahwa kinerja dipengaruhi lingkungan kerja termasuk barang-barang yang buruk dan peralatan yang rusak. Dari kutipan tersebut menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang di dalamnya terdapat lingkungan kerja fisik yang mempunyai barang-barang dan peralatan bermutu rendah, rusak, tidak dapat digunakan berpengaruh pada kinerja yang rendah pula. Lingkungan kerja psikis yang menyenangkan berupa hubungan yang harmonis antar pegawai dan pemimpin dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Griffin (2008:389) berpendapat bahwa, kinerja ditentukan oleh tiga hal yaitu kemampuan, motivasi dan ling-

kungan. Faktor-faktor yang menentukan kinerja adalah kemampuan, motivasi dan lingkungan. Kemampuan berupa pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki seorang pegawai dan motivasi atau dorongan berupa semangat kerja serta lingkungan yang didalamnya terdapat lingkungan kerja fisik berupa keadaan suhu yang nyaman, aman, segar, bersih, tertata rapi dan peralatan yang lengkap dan bermutu baik, dan lingkungan kerja psikis berupa dukungan dan kerja sama yang kompak serta komunikasi yang lancar, akan memotivasi dan meningkatkan kinerja pegawai. Pendapat Griffin tersebut sesuai dengan hasil penelitian Suratman (2010) yang menyatakan bahwa ada hubungan langsung antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kapabilitas mengajar guru.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien dengan indikator: keberhasilan mencapai tujuan, daya dan dana, keberhasilan membina kerja sama dan keberhasilan memotivasi.

Lingkungan kerja merupakan keadaan di tempat kerja meliputi lingkungan fisik dan psikis yang sangat mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja pegawai. Hall (2010) mengatakan, lingkungan adalah semua gejala yang berada di luar yang berpotensi mempengaruhi suatu organisasi. Lingkungan yang dimaksud adalah semua yang berada di luar sekeliling sekolah yang mempengaruhi kelancaran penyelenggaraan sekolah dan kinerja, misalnya di luar sekolah adanya klinik pengobatan, fasilitas olah raga, jalan, jembatan, kebijakan dinas pendidikan, teknologi, ekonomi sosial masyarakat.

Menurut Ivancevich (2007), lingkungan kerja adalah keadaan sekeliling tempat bekerja di luar maupun di dalam lingkungan suatu organisasi. Faktor lingkungan luar (*external environment*) yaitu peraturan dan hukum pemerintah, prosedur dan pengendalian serikat pekerja, kondisi ekonomi nasional dan internasional, daya saing, kekuatan tenaga kerja, lokasi organisasi. Faktor lingkungan dalam (*internal environment*) yaitu strategi, tujuan, budaya organisasi, tugas, kelompok kerja, gaya dan pengalaman pemimpin dan kondisi lingkungan tempat kerja.

Menurut Lussier (2006), lingkungan kerja yang dimaksud adalah lingkungan dalam (*internal environment*) yang di dalamnya terdapat iklim organisasi yang terdiri dari dimensi: struktur, tanggung jawab, ganjaran, kehangatan hubungan interpersonal, dukungan, identitas organisasi dan kesetiaan, resiko. Dari pendapat tersebut, dimensi-dimensi tersebut adalah lingkungan psikis (*psychology environment*).

Robbins (2007) mengatakan bahwa lingkungan fisik (*psysical environment*) adalah kondisi fisik seperti temperatur, kebisingan, penyinaran, dan kualitas air yang dapat mempengaruhi kinerja dan sikap. Dari kutipan tersebut menjelaskan bahwa pegawai yang biasa kerja keras di bawah keadaan yang tidak mendukung seperti, temperatur yang tinggi, kurang pencahayaan, polusi udara, atau ruang kerja yang sempit dan berantakan, kurang privasi (pegawai tidak punya meja/lemari sendiri) dibandingkan dengan ruang kerja fisik yang aman, sehat dan menyenangkan, sehingga dapat mempengaruhi kinerja.

Schultz dan Sydney (2006) mengemukakan: lingkungan kerja fisik seperti tempat kerja (*work sites*), ukuran tempat parkir, lokasi gedung, penyinaran, suara, bank, taman, toko, rumah sakit, fitness center, rancangan kantor tempat kerja, lokasi dan ukuran kantor. Lingkungan kerja psikis juga mempengaruhi motivasi dan kinerja pegawai seperti struktur tugas yang diberikan dari seorang pemimpin mudah dipahami, mudah dikerjakan dan sistem wewenang yang diberikan untuk mengerjakan tugas dengan penuh tanggung jawab serta kelompok kerja yang mendukung, saling membantu, saling bekerja sama.

Dikatakan pula oleh Feldman dan Hugh (2003), karyawan lebih senang bekerja pada kondisi kerja yang menyenangkan baik fisik maupun psikis. Ruang kerja yang terlalu panas atau pencahayaan terlalu sedikit, terlalu bising, dapat menyebabkan tidak menyenangkan pada fisik. Udara tidak bersih atau ventilasi yang kurang, dapat membahayakan fisik. Karyawan lebih senang bekerja jika peralatan dan perlengkapan memadai. Kondisi psikis yang menyenangkan berupa terjalinnya hubungan interpersonal yang erat, saling mendukung dan saling membantu dalam kesulitan dapat memotivasi dan meningkatkan kinerja pegawai.

Selanjutnya Robbins dan Judge (2008:125) mengatakan: kuncinya jika pegawai tidak senang dengan lingkungan kerja mereka, mereka akan menanggapi dengan berbagai kegiatan sebagai akibat dari ketidakpuasan. Dari pendapat tersebut dapat dijelaskan bahwa lingkungan kerja yang tidak menyenangkan, mungkin karena udara di ruangan tempat kerja panas, peralatan berantakan, rusak dan membahayakan, membuat pegawai merasa tidak nyaman, tidak aman dan tidak puas. Keadaan dan perasaan yang tidak menyenangkan ini seperti hubungan interpersonal yang kaku, tidak saling membantu dan tidak saling komunikasi, ditanggapi oleh pegawai dengan berbagai cara, antara lain dengan menghentikan pekerjaannya, keluar dari ruangan, mencari kegiatan lain yang lebih menyenangkan atau tetap mengerjakan pekerjaannya tapi dengan hasil yang

kurang baik, yang pasti berpengaruh terhadap kinerjanya. Jadi lingkungan kerja atau kondisi kerja yang tidak menyenangkan tidak memberi kepuasan kerja kepada pegawai sehingga pegawai tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah keadaan tempat kerja secara fisik dan psikis yang dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja seseorang dengan indikator: penataan ruang/gedung, penggunaan teknologi, sarana penunjang, struktur tugas, komunikasi, kerja sama dan dukungan.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan. Seperti dikatakan oleh Stoner dan Freeman (2005: 472-475) kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi tugas yang berhubungan dengan kegiatan anggota kelompok serta memotivasi pegawai. Gaya kepemimpinan adalah pola-pola variasi tingkah laku yang disukai oleh pemimpin selama proses mempengaruhi pekerja. Dari pendapat tersebut dimaksudkan bahwa pemimpin yang memberi tugas, memberi bimbingan dan arahan kepada bawahan, hal ini sangat berpengaruh terhadap hasil kerja bawahan. Dengan gayanya seorang pemimpin berusaha mempengaruhi bawahan agar mau menuruti kehendaknya untuk mencapai suatu tujuan.

Schermerhorn, Jr (2009:4) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses memberikan inspirasi orang lain untuk bekerja keras guna menyelesaikan tugas-tugas yang penting merupakan salah satu topik manajemen yang paling populer. Kepemimpinan akan membangun komitmen dan antusias yang diperlukan orang untuk menerapkan bakat mereka sepenuhnya guna membantu menyelesaikan rencana dan pengendalian yang tidak lain adalah memastikan segala sesuatunya berubah menjadi semestinya. Pemimpin-pemimpin besar membuat hal-hal yang luar biasa dapat dilakukan di dalam organisasi dengan memberikan inspirasi dan memotivasi orang lain ke arah tujuan yang sama.

Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang visioner yaitu seseorang yang memiliki perasaan yang jelas tentang masa depan dan suatu pemahaman tentang tindakan yang dibutuhkan agar berhasil mencapainya. Kepemimpinan melibatkan upaya memiliki visi dan mampu mengubahnya menjadi kenyataan.

Gibson, Ivancevich, Donnelly Jr., and Konopaske (2006:315) mengatakan: sifat-sifat kepribadian seorang pemimpin adalah kewaspadaan, enerjik, dapat menekan stress, kedewasaan emosional, integritas pribadi (keutuhan, kejujuran, ketulusan hati) dan

percaya diri, semua sifat-sifat tersebut digabungkan menjadi kepemimpinan yang efektif.

Dikatakan pula oleh Fieldman and Arnold (2003: 6) kepemimpinan yang mengarahkan akan meningkatkan motivasi dan kinerja. Maksud kalimat tersebut adalah perhatian, bimbingan, dorongan dan pujian yang diberikan oleh pemimpin akan memotivasi bawahan untuk giat dan bersemangat dalam bekerja, hal ini akan meningkatkan kinerja bawahan.

Krietner dan Kinichi (2005: 438-440) mengatakan pula: dalam teori *Path Goal*, tingkah laku pemimpin dapat diterima ketika pegawai memandangnya sebagai sumber kepuasan. VDL model: model yang menggarisbawahi pentingnya latihan kepemimpinan untuk memperbaiki hubungan dengan bawahan, hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja bawahan. Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly dan Konopaske (2006:313-318) kepemimpinan didefinisikan, melibatkan pengaruh dan hubungan antar pegawai, keduanya menimbulkan perubahan yang mempengaruhi tingkah laku dan kinerja pegawai.

Robbins (2007:347) berpendapat: kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi bawahan kearah tercapainya tujuan. Kesimpulan yang didapat dari peneliti Michigan: sangat disukai pemimpin yang perilakunya berorientasi pada karyawan. Pemimpin yang berorientasi karyawan adalah pemimpin yang menekankan hubungan antar pribadi. Sedangkan pemimpin yang berorientasi produksi adalah pemimpin yang menekankan aspek teknik atau tugas dari pekerjaan. Kedua jenis orientasi pemimpin ini berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Pemimpin yang lebih berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja yang tinggi adalah pemimpin yang berorientasi karyawan.

Luthans (2005:341) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi bawahan agar mau melakukan pencapaian suatu tujuan. Ia juga mengemukakan tentang tipe kepemimpinan menurut studi kepemimpinan Iowa yaitu pemimpin otoriter sangat suka memerintah dan tidak mengizinkan partisipasi. Pemimpin ini memberi perhatian kepada individu hanya ketika memuji dan mengkritik tetapi mencoba bersikap ramah. Pemimpin demokratis mendukung diskusi kelompok dan pengambilan keputusan. Pemimpin ini mencoba bersikap obyektif dalam memberi pujian dan kritik serta memiliki semangat untuk menjadi satu dengan kelompok. Pemimpin *laissez faire* memberi kebebasan penuh pada kelompok. Pemimpin ini tidak memiliki sifat sebagai seorang pemimpin.

Ada saatnya seorang pemimpin harus otoriter terutama jika keputusan harus diambil dengan cepat. Kadang seorang pemimpin harus memberi kebebasan

sepenuhnya kepada bawahan untuk mengembangkan kreatifitas dalam berkarya. Menurut Mulyasa (2004: 98) kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah mempunyai peran sebagai edukator, manajer, supervisor, administrator, leader, inovator, motivator.

Peran, kemampuan dan tugas kepala sekolah sebagai edukator (pendidik) adalah mampu menyusun dan melaksanakan program pembelajaran/layanan bimbingan konseling (BK), mampu membimbing guru, mampu membimbing karyawan, mampu membimbing siswa, mampu mengembangkan staf, mampu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, mampu memberi contoh mengajar dan membimbing.

Kepala sekolah sebagai manajer harus mampu menyusun program kerja, mampu menyusun organisasi kepegawaian, mampu memberi arahan, mampu mengoptimalkan sumber daya sekolah. Kepala sekolah sebagai supervisor harus mampu menyusun program supervisi, mampu melaksanakan program supervisi pendidikan. Kepala sekolah sebagai administrator harus mampu mengelola administrasi proses belajar pembelajaran dan bimbingan konseling, mampu mengelola administrasi kesiswaan, mampu mengelola administrasi ketenagaan, mampu mengelola administrasi keuangan, mampu mengelola administrasi sarana dan prasarana, mampu mengelola administrasi persuratan.

Kepala sekolah sebagai leader harus memiliki kepribadian yang kuat, memahami kondisi guru, karyawan dan siswa, memahami visi dan misi sekolah, mampu mengambil keputusan, mampu berkomunikasi. Selain itu, kepala sekolah juga sebagai inovator harus mampu melaksanakan pekerjaannya konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif. Demikian pula sebagai motivator, kepala sekolah harus mampu mengatur lingkungan fisik, mampu mengatur suasana kerja, mampu melaksanakan disiplin, mampu mendorong tenaga kependidikan kearah profesionalisme, mampu memberi penghargaan.

Robbin dan Judge (2008:455) mengatakan bahwa dalam kepemimpinan transformasi: pertimbangan, masukan, pembangkitan motivasi dan idealisnya mempengaruhi semua hasil usaha yang tinggi, produktivitas yang tinggi, moral yang tinggi dan kepuasan. Dari 87 studi tes kepemimpinan transformasional menemukan bahwa ada hubungannya ke motivasi dan kepuasan.

Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2006:172) para manajer dapat mempengaruhi motivasi pegawai. Penjelasan bahwa perilaku manajer atau pemimpin dari mulai cara bicaranya, pengambilan keputusannya, tingkah lakunya memotivasi

pegawai untuk bekerja lebih baik sehingga kinerja pegawai meningkat.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah aktifitas mempengaruhi bawahan agar mau bekerja sama mencapai suatu tujuan secara efektif dan efisien dengan indikator: mengarahkan, mendukung, berpartisipasi dan berorientasi pada prestasi.

Motivasi kerja adalah dorongan dari dalam atau luar untuk melakukan usaha-usaha dengan giat, tekun dan sungguh-sungguh dalam bekerja untuk mencapai suatu tujuan kerja. Ivancevich (2007:56) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah seperangkat-sikap yang enerjik, mengarahkan dan menopang perilaku seseorang untuk mencapai tujuan-tujuan dalam bekerja dan jauh dari kesantiaan. Dijelaskan bahwa seseorang yang mempunyai sikap yang enerjik akan giat dalam bekerja, tekun, penuh semangat, tidak mau santai, tidak berdiam diri saja tapi berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dalam bekerja.

Griffin (2008:389) mengatakan: motivasi adalah sebuah proses yang berulang mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan dalam diri atau menggerakkan dengan giat, meneruskan dan memelihara perilaku. Kinerja ditentukan oleh tiga hal: kemampuan, motivasi dan lingkungan: Pendekatan-pendekatan dalam motivasi yaitu *the traditional approach* (pendekatan tradisional: faktor uang untuk memotivasi pegawai), *the human relations approach* (pendekatan hubungan manusia) faktor kerja sama, saling membantu, memotivasi pegawai) dan *the human resource approach* (pendekatan manusia sebagai sumber yang harus dimotivasi).

Kemudian Griffin (2008:391) mengatakan, faktor-faktor penyebab motivasi yaitu pembayaran lebih banyak, jam kerja lebih banyak, memperbaiki kondisi kerja, lebih banyak memberikan otonomi dan tanggung jawab kepada pekerja. Dikatakan pula oleh Feldman dan Hugh (2003:6) bahwa motivasi ada yang eksternal (gaji, pengawasan, kerjasama), dan internal (variasi tugas, rincian tugas, tugas yang berarti, tanggung jawab, otonomi, feedback). Dijelaskan bahwa motivasi kerja internal adalah motivasi yang dibangkitkan sendiri oleh pemegang jabatan kerja dan dilengkapi oleh faktor-faktor luar seperti pembayaran, pengawasan dan kerjasama. Ketika motivasi kerja internal tinggi, kinerja baik, membangkitkan perasaan positif. Sebaliknya kinerja buruk memastikan perasaan negatif.

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2006:126-139) mengemukakan tentang teori-teori kebutuhan dalam motivasi: *Maslow's Need Hierarchy*: (1)

Kebutuhan Fisik (*Psysiological*): makan, minum, tempat tinggal, pakaian, kesehatan, sex. (2) Kebutuhan rasa aman (*safety dan security*). (3) Kebutuhan memiliki, sosial, cinta (*belongingness, sosial and love*). (4) Kebutuhan akan penghargaan (*esteem*). (5) Kebutuhan mengembangkan diri (*self actualization*). *Alderfer's ERG Theory*: (1) Kebutuhan diakui keberadaannya (*existence*). (2) Kebutuhan akan hubungan dengan orang lain (*relatedness*). (3) Kebutuhan akan pertumbuhan (*growth*).

*Herberg's Two Factor Theory*: (1) Motivators: kebutuhan pengakuan/penghargaan (*recognition*), kebutuhan berprestasi (*achievement*), kebutuhan akan pertumbuhan dalam usaha (*growth*), kebutuhan akan kemajuan (*advancement*), tanggungjawab (*responsibility*). (2) *Hygiene Conditions*: kebutuhan gaji/upah (*salary*), kebutuhan suasana kerja yang menyenangkan, kebutuhan keamanan kerja (*job security*), kebutuhan hubungan interpersonal yang bermutu (*quality interpersonal relation*).

Manullang (2006:165) mengatakan bahwa motivasi kerja tidak lain dari sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja, motivasi kerja adalah pendorong semangat kerja. Menurut McCormick dalam Mangkunegara (2008:94), motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Dijelaskan bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja, faktor lingkungan kerja sangat berperan. Lingkungan kerja yang nyaman dapat meningkatkan motivasi kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Nugroho In Saputro (2006) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan perilaku kepemimpinan terhadap kinerja widyarswara. Kemudian terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan motivasi dengan kinerja widyarswara. Dikatakan pula terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan perilaku kepemimpinan terhadap motivasi. Juga hasil perhitungan menunjukkan terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan lingkungan kerja terhadap motivasi.

Selanjutnya penelitian dilakukan oleh Witler Slamet Halomoan Silitonga pada tahun 2006 di Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi di Dirjen Pembinaan dan Penempatan Tenaga Kerja Luar Negeri dengan sampel 60 pegawai eselon IV. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Kemudian hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan kepemimpinan terhadap iklim organisasi

(yang di dalam nya terdapat lingkungan kerja). Demikian pula terdapat pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja. Selanjutnya terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan motivasi kerja terhadap iklim organisasi (yang di dalamnya terdapat lingkungan kerja). Kemudian terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja, pengaruh kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja kepala sekolah, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja kepala sekolah, dan pengaruh motivasi kerja kinerja kepala sekolah.

## METODE

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode survei dan kausal dengan teknik analisis jalur (*path analysis*) yang akan menganalisis keterkaitan antar variabel terhadap variabel lainnya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Kepala SD Negeri Kecamatan Kramat Jati Jakarta Timur. Populasi terjangkau sebanyak 75 orang, digunakan sebagai kerangka sampel. Untuk mengambil sampel menggunakan teknik simple random sampling. Penentuan jumlah sampel diambil dari daftar tabel yang dikembangkan oleh Isaac dan Michael dalam Sugiyono (2004:99). Dari tabel tersebut didapat sampel sebanyak 59 orang kepala sekolah.

Teknik pengumpulan data menggunakan instrumen berupa kuesioner atau angket, yaitu sejumlah pertanyaan tertulis yang mempunyai beberapa alternatif jawaban yang salah satu jawabannya harus dipilih oleh responden (kepala sekolah). Alternatif jawaban diberi nilai 5 sampai 1 untuk memperoleh data penelitian tentang variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ), motivasi kerja ( $X_3$ ) dan kinerja kepala sekolah ( $X_4$ ).

Uji coba instrumen dilakukan untuk menguji validitas dan menghitung reliabilitas butir instrumen. Tujuan uji validitas butir instrumen penelitian adalah untuk melihat gambaran tentang kesahihan butir instrumen dengan rumus Product Moment. Kriteria valid/sahih atau tidaknya butir soal itu dikonsultasikan dengan tabel  $r$  yaitu nilai  $r$  hitung  $>$  dari  $r$  tabel maka butir dinyatakan valid/sahih, tetapi bila  $r$  hitung  $<$  dari  $r$  tabel maka butir dinyatakan tidak valid atau gugur dengan taraf signifikan pada  $\alpha = 0,05$ .

Dari pengujian validitas hasil uji coba instrumen kinerja, diperoleh 20 butir valid dari 35 butir,

yang tidak valid (drop) sebanyak 15 butir. Untuk instrumen lingkungan kerja, diperoleh 30 butir valid dari 35 butir, yang tidak valid sebanyak 5 butir. Untuk instrumen kepemimpinan, diperoleh 27 butir valid dari 35 butir, yang tidak valid (drop) sebanyak 8 butir. Untuk instrumen motivasi kerja diperoleh 26 butir valid dari 35 butir, yang tidak valid (drop) sebanyak 9 butir.

Reliabilitas instrumen penelitian menunjuk pada asumsi bahwa suatu instrumen dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat penyaring data, jika butir-butir instrumen tersebut sudah reliabel. Perhitungan reliabilitas dengan menggunakan rumus Alpha Cronbach.

Dari perhitungan reliabilitas hasil uji coba diperoleh nilai reliabilitas variabel kinerja yaitu 0,67. Nilai reliabilitas untuk variabel lingkungan kerja adalah 0,94. Nilai reliabilitas untuk variabel kepemimpinan adalah 0,94. Nilai reliabilitas untuk variabel motivasi kerja adalah 0,96

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan inferensial. Analisis data secara deskriptif merupakan pengolahan data hasil penelitian dengan tujuan agar kumpulan data itu bermakna. Deskripsi data ini terdiri atas penyajian data, penampilan ukuran/tendensi sentral dan ukuran/tendensi penyebaran. Penyajian data hasil penelitian dengan tabel atau daftar, gambar (diagram atau grafik). Ukuran sentral ditampilkan dalam bentuk *mean* (rata-rata), *median* (nilai tengah), *modus* (data yang sering muncul). Ukuran penyebaran meliputi *range* (rentangan), deviasi (simpangan), varians dan

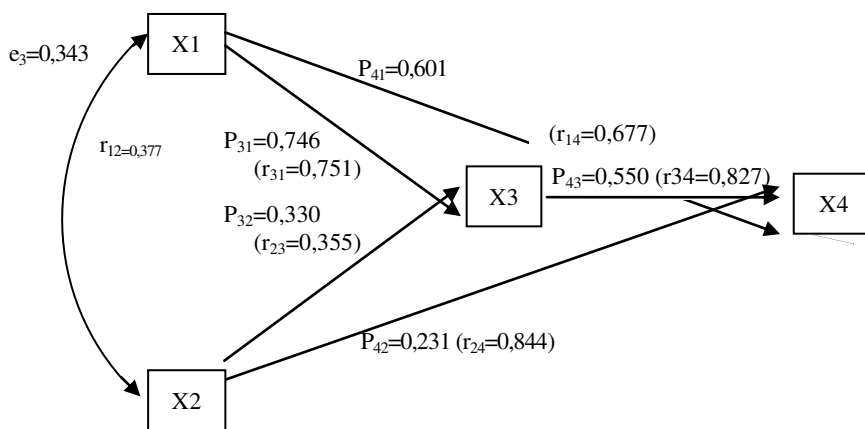
standar deviasi (simpangan baku). Analisis inferensial atau induktif adalah pengolahan data untuk menguji hipotesis, yang selanjutnya untuk generalisasi dari sampel ke populasi, menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Sebelum menggunakan analisis jalur, dilakukan uji persyaratan analisis yaitu uji normalitas, uji linieritas dan uji signifikansi. Sedangkan untuk menghitung koefisien jalur dengan menggunakan koefisien korelasi dari masing-masing hubungan kausal.

Variabel dalam penelitian hubungan kausal ini terbagi dua yaitu variabel terikat (endogen) dan variabel bebas (eksogen). Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas yaitu variabel kinerja kepala sekolah ( $X_4$ ). Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat yaitu variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ), variabel kepemimpinan ( $X_2$ ), variabel motivasi kerja ( $X_3$ ).

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pengujian model pengaruh adalah melakukan analisis jalur (*path analysis*). Berdasarkan model pengaruh yang dibentuk secara teoretik akan diperoleh model diagram jalur sebagai berikut. Dari diagram jalur diperoleh lima koefisien jalur yaitu P31, P32, P41, P42,P43 dan enam koefisiensi korelasi yaitu r12, r13, r23, r14, r24, r34.

Hasil pengujian koefisien jalur menunjukkan bahwa hampir semua sangat signifikan, kecuali P32 kategori signifikan dapat dilihat pada table 1.



Keterangan:  
 $X_1$ : Lingkungan Kerja  
 $X_2$ : Kepemimpinan  
 $X_3$ : Motivasi Kerja  
 $X_4$ : Kinerja

**Gambar 1. Model Hubungan Struktural Antar Variabel**

**Tabel 1. Hasil Pengujian Koefisien Jalur**

Jalur	Koefisien Jalur	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel (0,05)</sub>	t <sub>tabel (0,01)</sub>	Keterangan
P <sub>31</sub>	0,746	2,666**	0,67	2,39	Sangat Signifikan
P <sub>32</sub>	0,330	2,179*	0,67	2,39	Signifikan
P <sub>41</sub>	0,601	7,675**	10,67	2,39	Sangat Signifikan
P <sub>42</sub>	0,231	2,950**	0,67	2,39	Sangat Signifikan
P <sub>43</sub>	0,550	7,023**	0,67	2,39	Sangat Signifikan

Keterangan:

\*\* Koefisien jalur sangat signifikan

\* Koefisien jalur signifikan

### Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Data lingkungan kerja mempunyai skor minimum 104 dan skor maksimum 124, berdasarkan aturan Sturges untuk membuat daftar distribusi frekuensi, rentang skor adalah 20, banyaknya kelas adalah 7, sehingga panjang kelas interval adalah 3. Data motivasi kerja mempunyai skor minimum 98 dan skor maksimum 118, berdasarkan aturan Sturges untuk membuat daftar distribusi frekuensi, rentang skor adalah 20, banyaknya kelas adalah 7, sehingga panjang kelas interval adalah 3. Dari perhitungan didapat koefisien jalur  $P_{31} = 0,746$  dengan  $t_{hitung} = 9,577 > t_{tabel (0,05)} = 1,67$  dan  $t_{tabel (0,01)} = 2,39$  maka tolak  $H_0$  sehingga koefisien jalur dinyatakan sangat signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja.

Dari hasil perhitungan data variabel motivasi kerja, diperoleh mean sebesar 107,57 median: 107,58 modus: 107,36 varians: 21,70 dan standar deviasi: 4,66. Dari hasil perhitungan data variabel lingkungan kerja, diperoleh mean sebesar 114, median: 114,60 modus: 114,64, varians: 21,36 dan standar deviasi: 4,62. Data kepemimpinan mempunyai skor minimum 99 dan skor maksimum 119, berdasarkan aturan Sturges untuk membuat daftar distribusi frekuensi, rentang skor adalah 20, banyaknya kelas adalah 7, sehingga panjang kelas interval adalah 3. Dari hasil perhitungan data variabel kepemimpinan, diperoleh mean sebesar 108,50 median: 186,34 modus: 108,50 varians: 24,81 dan standar deviasi: 4,98.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan tolak  $H_0$  berarti terdapat pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya sehingga koefisien jalur  $P_{31}$  menunjukkan bahwa lingkungan kerja ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja ( $X_3$ ). Lingkungan kerja yang nyaman di SDN kecamatan Kramat Jati terlihat pada gedung dan ruangan

yang layak pakai, kebersihan dan keasrian lingkungan, peralatan yang lengkap, hubungan, kerjasama yang erat antar personil sekolah, saling membantu dan peduli, sehingga kepala sekolah termotivasi untuk membina personil sekolah dengan penuh semangat, seperti di SDN Batu Ampar 01 pagi. Demikian pula di SDN lainnya di lingkungan kecamatan Kramat Jati Jakarta Timur.

Hasil penelitian ini sesuai teori yang dikatakan oleh Feldman dan Hugh (2003) bahwa pekerjaan seseorang dan bagaimana pekerjaan tersebut dapat dirancang untuk memaksimalkan motivasi, kepuasan dan produktivitas seorang anggota organisasi. Selanjutnya dikatakan pula bahwa pengaruh rancangan kerja pada motivasi, kinerja dan kepuasan kerja seseorang. Kemudian dikatakan bahwa kondisi kerja juga mempengaruhi motivasi dan kepuasan. Dengan kata lain pekerjaan yang dirancang sedemikian rupa, seperti waktu, tempat bekerja, kerja sama dengan teman kerja dirancang senyaman mungkin, hal ini menciptakan lingkungan kerja yaitu kondisi kerja yang nyaman. Jika seseorang bekerja di lingkungan kerja yang nyaman mengakibatkan tingginya motivasi kerja.

Dari hasil penelitian dan teori-teori yang telah dikemukakan di atas, secara meyakinkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja kepala sekolah di SDN kecamatan Kramat Jati Jakarta Timur.

### Pengaruh kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Data kepemimpinan mempunyai skor minimum 99 dan skor maksimum 119, berdasarkan aturan Sturges untuk membuat daftar distribusi frekuensi, rentang skor adalah 20, banyaknya kelas adalah 7, sehingga panjang kelas interval adalah 3. Dari hasil perhitungan data variabel kepemimpinan, diperoleh mean sebesar 108,50 median: 186,34 modus: 108,50 varians: 24,81 dan standar deviasi: 4,98. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan tolak  $H_0$  berarti terdapat pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya sehingga koefisien jalur  $P_{32}$  menunjukkan bahwa kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja ( $X_3$ ). Demikian pula dengan SDN lainnya di lingkungan kecamatan Kramat Jati Jakarta Timur. Dari perhitungan didapat koefisien jalur  $P_{32} = 0,330$  dengan  $t_{hitung} = 3,767 > t_{tabel (0,05)} = 1,67$  dan  $t_{tabel (0,01)} = 2,39$  maka tolak  $H_0$  sehingga koefisien jalur dinyatakan sangat signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja.



Hasil penelitian ini sesuai Kepemimpinan yang dimaksud adalah atasan kepala sekolah yaitu Kepala Seksi (Kasi) Suku Dinas kecamatan Kramat Jati yang selalu mengarahkan, membina kepala sekolah di lingkungannya sehingga kepala sekolah termotivasi untuk terus meningkatkan prestasi sekolahnya, seperti di SDN Cililitan 01 pagi, dengan penuh semangat kepala sekolah membina personil sekolah dengan teori yang dikemukakan oleh Stoner dan Freeman bahwa kepemimpinan terlibat mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi pegawai menuju pencapaian tugas-tugas mereka. Kemudian Fieldman dan Hugh mengatakan bahwa kepemimpinan yang mengarahkan akan meningkatkan motivasi dan kinerja. Dikatakan pula oleh Luthans dalam Path Goal Teori bahwa pemimpin dapat mempengaruhi motivasi, kepuasan dan kinerja bawahan. Pemimpin yang mengarahkan akan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pekerja. Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, para manajer dapat mempengaruhi motivasi pegawai. Senada dengan itu, penelitian Ekosusilo dan Supardjo (2014) mendukung temuan tersebut yaitu ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi, perilaku kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi pedagogik terhadap motivasi kerja, kinerja dan kepuasan kerja guru.

Dari hasil penelitian dan teori-teori yang telah dikemukakan, meyakinkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja kepala sekolah di SDN Kramat Jati Jakarta Timur.

### **Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja kepala sekolah.**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan tolak  $H_0$  berarti terdapat pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya sehingga koefisien jalur  $P_{41}$  menunjukkan bahwa lingkungan kerja ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala sekolah ( $X_4$ ). Lingkungan kerja yang nyaman di SDN kecamatan Kramat Jati terlihat pada gedung dan ruangan yang layak pakai, kebersihan dan keasrian lingkungan, peralatan yang lengkap, hubungan dan kerjasama yang erat antar personil sekolah, saling membantu dan peduli, hal ini berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah yang menunjukkan keberhasilan dalam kelulusan dan keberhasilan dalam lomba prestasi belajar dan meningkatkan status sekolah menjadi RSBI (Rintisan Sekolah Berstandar Internasional) seperti di SDN Dukuh 09 pagi. Demikian pula di SDN lainnya di lingkungan kecamatan Kramat Jati Jakarta Timur. Dari perhitungan didapat koefisien jalur  $P_{32} = 0,330$  dengan  $t_{hitung} = 3,767 >$

$t_{tabel (0,05)} = 1,67$  dan  $t_{tabel (0,01)} = 2,39$  maka tolak  $H_0$  sehingga koefisien jalur dinyatakan sangat signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins bahwa faktor-faktor seperti temperatur, tingkat kegaduhan, rancangan fisik tempat kerja mempengaruhi kinerja pegawai. Disimpulkan menunjukkan hubungan lingkungan fisik dan rancangan tempat kerja dengan kinerja pegawai dan kepuasan. Sedangkan menurut Krietner dan Kinichi, Kinerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja, termasuk seperti barang-barang yang rusak, peralatan yang rusak. Dikatakan pula oleh Griffin bahwa kinerja ditentukan oleh tiga hal yaitu kemampuan, motivasi dan lingkungan.

Berdasarkan hasil penelitian dan teori-teori yang telah dikemukakan meyakinkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala sekolah di SDN kecamatan Kramat Jati Jakarta Timur.

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja kepala sekolah**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan tolak  $H_0$  yang artinya terdapat pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya sehingga koefisien jalur  $P_{42}$  menunjukkan bahwa kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala sekolah ( $X_4$ ). Kepemimpinan yang dimaksud adalah atasan kepala sekolah yaitu Kepala Seksi (Kasi) Suku Dinas kecamatan Kramat Jati yang selalu mengarahkan, membina kepala sekolah di lingkungannya sehingga kinerja kepala sekolah meningkat yang ditunjukkan dengan peningkatan prestasi di sekolahnya yaitu tingkat kelulusan yang tinggi dan memenangkan lomba antar sekolah, seperti di SDN Cililitan 01 pagi. Demikian pula dengan SDN lainnya di lingkungan kecamatan Kramat Jati Jakarta Timur. Dari perhitungan diperoleh harga  $F_{hitung}$  regresi sebesar 119,4 sedangkan  $F_{tabel \alpha=0,05 (1,57)}$  sebesar 4,02 dan  $F_{tabel \alpha=0,01 (1,57)}$  sebesar 7,12. Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi yang berbentuk  $X_4 = 8,60 + 0,677 X_2$  adalah sangat signifikan.

Harga  $F_{hitung}$  sebesar 1,640 dan harga  $F_{tabel \alpha: 0,05 (17,40)}$  sebesar 1,90 dan  $F_{tabel \alpha: 0,01 (15,42)}$  sebesar 2,49. Karena  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi yang berbentuk  $X_4 = 8,60 + 0,677 X_2$  adalah linier.

Besarnya keberartian hubungan antar variabel ditentukan oleh koefisien determinasi ( $r^2$ ) yaitu sebesar 0,712 artinya kinerja kepala sekolah ditentukan oleh kepemimpinan sebesar 71,20 %.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Stoner dan Freeman bahwa kepemimpinan terlibat mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi pegawai menuju kinerja mereka. Kemudian Fieldman dan Hugh mengatakan bahwa kepemimpinan yang mengarahkan akan meningkatkan motivasi dan kinerja. Dikatakan pula oleh Luthans dalam Path Goal Teori bahwa pemimpin dapat mempengaruhi motivasi, kepuasan dan kinerja bawahan. Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske, pemimpin mempengaruhi tingkah laku dan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian dan teori-teori yang telah dikemukakan meyakinkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala sekolah di SDN kecamatan Kramat Jati Jakarta Timur.

### **Pengaruh motivasi terhadap kinerja kepala sekolah**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan tolak  $H_0$  berarti terdapat pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya sehingga koefisien jalur  $P_{43}$  menunjukkan bahwa motivasi kerja ( $X_3$ ) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala sekolah ( $X_4$ ). Kepala sekolah yang mempunyai motivasi tinggi untuk membina personil sekolah dan penuh semangat dalam mengelola sekolah akan meningkatkan kinerjanya, hal ini terlihat pada prestasi yang diperoleh di sekolahnya dengan angka kelulusan yang tinggi, keberhasilan dalam lomba antar sekolah dan keberhasilan dalam disiplin, seperti SDN Kramat Jati 01 pagi. Demikian pula di SDN lainnya di lingkungan kecamatan Kramat Jati, Jakarta Timur.

Dari perhitungan didapat koefisien jalur  $P_{43} = 0,550$  dengan  $t_{hitung} = 7,023 > t_{tabel (0,05)} = 1,67$  dan  $t_{tabel (0,01)} = 2,39$  maka tolak  $H_0$  sehingga koefisien jalur dinyatakan sangat signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala sekolah.

### **DAFTAR RUJUKAN**

- Ekosusilo, M., dan Soepardjo. 2014. Faktor Dominan yang Mempengaruhi Motivasi Kerja, Kinerja, dan Kepuasan Kerja Guru SMA. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. 20 (2): 134-143.
- Feldman, D.C and Hugh J. A. 2003. *Managing Individual And Group Behavior In Organization*. USA: McGraw Hill.
- Gibson, J. L., John M. I., James H. D. Jr, Robert K. 2006. *Organization*. New york: Mc Graw Hill.
- Griffin. 2008. *Manajement*. Boston: Houghton.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Fred Luthans: dalam model teori the path goal bahwa motivasi mempengaruhi kinerja. Krietner dan Kinichi (2005) mengatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh motivasi. Juga dikemukakan oleh Greenberg dan Baron bahwa dalam teori *expectancy*, motivasi adalah salah satu yang menentukan kinerja. Menurut Griffin, salah satu yang menentukan kinerja adalah motivasi. Penelitian lainnya, Virgana (2014) menemukan bahwa kepemimpinan, lingkungan, dan motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut. Lingkungan kerja berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja. Artinya lingkungan kerja yang kondusif yaitu lingkungan kerja yang menyenangkan, mengakibatkan meningkatnya motivasi kerja kepala sekolah. Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja. Artinya peningkatan kualitas kepemimpinan dapat mengakibatkan peningkatan pada kualitas motivasi kerja kepala sekolah. Lingkungan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala sekolah. Artinya lingkungan kerja yang kondusif yaitu lingkungan kerja yang menyenangkan mengakibatkan meningkatnya kinerja kepala sekolah. Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala sekolah. Artinya peningkatan kualitas kepemimpinan dapat mengakibatkan peningkatan kinerja kepala sekolah. Motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala sekolah. Artinya peningkatan kualitas motivasi kerja dapat mengakibatkan peningkatan kinerja kepala sekolah. Disimpulkan bahwa lingkungan kerja kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Kramat Jati Jakarta Timur.

- Hall, R. H. 2010. *Organization*. USA: Prentice Hall.
- Ivancevich, J. M. 2007. *Human Resource Management*. Singapore: McGraw Hill.
- Krietner, R and Kinicki, A. 2005. *Organizational Behavior*. Chicago: Irwin.
- Lussier, R. N. 2006. *Human Relation In Organization*. USA: Irwin.
- Luthans, F. 2005. *Organizational Behavior*, Seventh Edition. Singapore: McGraw-Hill.

- Mangkunegara, A. P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Manullang, M. 2006. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gajah Mada Univ. Press.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Rivai, V., Fauzi, A., Basri, M. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. *Prilaku Organisasi Jilid 2 Edisi Bahasa Indonesia* Jakarta: Gramedia, 2007.
- Robbins, S. P. and Judge, T. *Organizational Behavior*. USA: Pearson, 2008.
- Saputro, I. N. *Pengaruh Perilaku Pemimpin, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Widyaswara di Pusat Diklat Kehutanan*. Jakarta: 2006.
- Schermerhon, J. R. 2009. *Manajemen Buku I Edisi Bahasa Indonesia* Yogyakarta: Andy.
- Schultz, D. and Sidney S. 2006. *Psychology & Work Today*. New Jersey: Pearson Education.
- Silitonga, Witler Slamet Halomoan. 2006. *Pengaruh Lingkungan Fisik, Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi*. Jakarta.
- Stoner, J. A.F and Freeman. R. E. 2005. *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sugiyono. *Metode*. 2004. *Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Suratman. B. 2010. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Ketersediaan Sarana Prasarana, Kapabilitas Mengajar Guru, dan Dukungan Orang Tua, Kaitannya dengan Prestasi Belajar Siswa SMP Neger di Kota Surabaya. *Jurnal Pendidikan & Pembelajaran* (17) 1 tahun 2010.
- Virgana. 2014. Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, Lingkungan dan Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. 20 (2): 150-155.