

## **DETERMINASI BUDAYA SEKOLAH, KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH, DAN IKLIM SEKOLAH TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU DI SMK NEGERI 1 SUKAWATI**

D.M. Meranggi, Made Yudana, Made Candiasa

<sup>1</sup>Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana  
Universitas Pendidikan Ganesha  
Singaraja, Indonesia

e-mail: [made.meranggi@pasca.undiksha.ac.id](mailto:made.meranggi@pasca.undiksha.ac.id),  
[made.yudana@pasca.undiksha.ac.id](mailto:made.yudana@pasca.undiksha.ac.id), [made.candiasa@pasca.undiksha.ac.id](mailto:made.candiasa@pasca.undiksha.ac.id)

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui determinasi budaya sekolah, kemampuan manajerial kepala sekolah, dan iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati baik secara parsial maupun secara simultan. Penelitian ini adalah penelitian *ex-post facto*. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh guru di SMK Negeri 1 Sukawati, dengan jumlah anggota populasi 100 orang guru. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan *simple random sampling*. Berdasarkan tabel Krejcie dan Morgan, ukuran sampel dalam penelitian ini sebanyak 80 orang guru. Metode analisis data yang digunakan adalah dengan metode regresi sederhana, regresi ganda, korelasi ganda, dan korelasi parsial. Berdasarkan analisis data ditemukan: (1) terdapat determinasi budaya sekolah terhadap terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati dengan determinasi sebesar 24,9%, (2) terdapat determinasi kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati dengan determinasi sebesar 23,8%, (3) terdapat determinasi iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati dengan determinasi sebesar 45,7%, dan (4) Terdapat determinasi budaya sekolah, kemampuan manajerial kepala sekolah, dan iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati dengan determinasi sebesar 58,2%. Berdasarkan temuan penelitian ini disimpulkan bahwa terdapat determinasi budaya sekolah, kemampuan manajerial kepala sekolah, dan iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati.

**Kata kunci:** budaya sekolah, kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim sekolah, dan motivasi kerja guru

### **Abstract**

This study aimed to finding out the determination of school culture, principal's managerial competency, and school climate towards teacher's work motivation at SMK Negeri 1 Sukawati partially and simultaneously. This study used the *ex post facto* research approach. The population of this study were the whole teacher at SMK Negeri 1 Sukawati with total amount 100 teacher. The sampling technique is done by using simple random sampling. Based on Krejcie and Morgan's table, 80 teachers used as sample. The data obtained analyzed by simple regression, multiple regression, and partial correlation. The results of this study showed that: (1) there is a determination of school culture towards teacher's work motivation at SMK Negeri 1 Sukawati with the value 24.9%, (2) there is a determination of principal's managerial competency towards teacher's work motivation at SMK Negeri 1 Sukawati with the value 23.8%, (3) there is a determination of school climate towards teacher's work motivation at SMK Negeri 1 Sukawati with the value 45.7%, and (4) there are simultaneous determination of school culture, principal's managerial competency, and school climate towards teacher's work motivation at SMK Negeri 1 Sukawati with the value 58.2%. Based on the findings it could be concluded that there is a determination of school culture, principal's managerial competency, and school climate towards teacher's work motivation at SMK Negeri 1 Sukawati.

**Keywords:** school culture, principal's managerial competency, school climate, and teacher's work motivation

## PENDAHULUAN

Salah satu sumber daya manusia memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan adalah guru. Guru bertindak sebagai fasilitator dan mediator yang memungkinkan terciptanya kondisi yang kondusif bagi peserta didik untuk belajar, dan bertanggung jawab atas tercapainya hasil belajar peserta didik. Karena itu, untuk menghasilkan mutu pendidikan berkualitas yang dicerminkan dengan menghasilkan peserta didik yang berprestasi maksimal, diperlukan guru yang bermutu. Guru yang bermutu dituntut menguasai wawasan ilmu yang mendalam dan luas.

Selain itu, guru yang mendapatkan kondisi-kondisi yang memadai seperti: prestasi kerja yang tinggi, gaji yang tinggi, mempunyai tanggung jawab yang tinggi, mempunyai dedikasi yang tinggi, menyenangi profesinya, bekerja karena panggilan hati nurani, mendapatkan penghargaan dari kepala sekolahnya, dipercayai oleh kepala sekolahnya, dan terjadi hubungan yang hangat antara kepala sekolah dengan guru diperkirakan akan dapat meningkatkan motivasi kerjanya.

Motivasi kerja guru sangat penting dalam menunjang keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Danim (2002) mengatakan motivasi diartikan sebagai dorongan, kekuatan, kebutuhan, semangat, teladan, atau mekanisme psikologis yang mendorong individu atau kelompok orang untuk mencapai hasil tertentu sesuai dengan yang diinginkan. Motivasi merupakan upaya untuk membangkitkan potensi seseorang mengerjakan sesuatu dengan penuh semangat yang didorong oleh rangsangan datangnya dari dalam maupun dari luar. Oleh karena itu, motivasi merupakan hal yang esensial bagi para guru. Sehubungan dengan upaya meningkatkan motivasi kerja guru, beberapa hal terkait juga sangat menentukan, yaitu diantaranya pengembangan budaya sekolah, kemampuan manajerial, dan iklim sekolah.

Berbagai upaya dapat ditempuh untuk meningkatkan motivasi kerja guru, salah satunya dengan menerapkan pengembangan budaya sekolah yang baik. Sebuah sekolah harus memiliki misi menciptakan budaya sekolah yang menantang dan menyenangkan, aktif, kreatif, integratif, dan dedikatif terhadap pencapaian visi, menghasilkan lulusan yang berkualitas tinggi, dan mempunyai karakter takwa, jujur, kreatif, mampu menjadi teladan. Sekolah sebagai organisasi, di dalamnya terhimpun komponen yang masing-masing baik secara perseorangan maupun kelompok melakukan hubungan kerja sama untuk mencapai tujuan. Komponen yang dimaksud adalah sumber daya manusia yang terdiri dari kepala sekolah, guru-guru, staf, peserta didik atau siswa dan orang tua siswa. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, falsafah yang menuntut kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, cara pekerjaan diperlakukan di tempat itu dan asumsi atau kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi (Robbins, 1996).

Organisasi di sini dimaksudkan adalah sebuah sekolah. Sekolah yang merupakan organisasi berlomba-lomba untuk memiliki budaya tersendiri yang dibentuk dan dipengaruhi oleh nilai-nilai, persepsi, kebijakan-kebijakan pendidikan, dan perilaku orang-orang di dalamnya. Pengembangan budaya sekolah secara umum terbentuk atas dasar visi dan misi seseorang yang dikembangkan sebagai adaptasi terhadap tuntutan lingkungan (masyarakat) baik internal maupun eksternal. Setiap sekolah harus menciptakan budaya sekolahnya sendiri sebagai identitas diri dan juga sebagai rasa kebanggaan akan sekolahnya.

Wahjosumidjo (2002) mengatakan organisasi adalah satu kebersamaan dan interaksi serta saling ketergantungan individu-individu yang bekerja kearah tujuan yang bersifat umum dan hubungan kerjasama telah sesuai dengan struktur

yang telah ditentukan. Organisasi adalah kumpulan orang-orang yang sedang bekerja bersama melalui pembagian tenaga kerja untuk mencapai tujuan yang bersifat umum.

Menurut pandangan penulis selama ini, budaya organisasi di SMK Negeri 1 Sukawati sudah mulai terbentuk namun belum maksimal. Sekolah belum memiliki program pengembangan budaya sekolah dengan target yang spesifik dan terukur sesuai dengan sistem standar yang berlaku. Sekolah belum sepenuhnya mengembangkan budaya sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah. Pengembangan budaya sekolah harus berkiblat pada visi dan misi yang tidak hanya menonjolkan kegiatan akademik saja, tetapi juga menonjolkan kegiatan ekstrakurikuler. Pengembangan budaya sekolah sangat ditentukan oleh lingkungan fisik, lingkungan sosial, nilai-nilai yang berkembang di sekolah dan keteladanan.

Dalam kaitannya dengan penciptaan motivasi kerja guru yang tinggi, kepala sekolah juga harus memiliki kemampuan manajerial yang baik dalam mengelola sekolah. Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks, sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi antara satu dengan yang lainnya yang sangat menentukan dan berkaitan. Karena sifatnya yang kompleks menjadikan sekolah sebagai organisasi memerlukan koordinasi yang tinggi. Namun keberhasilan sekolah juga merupakan keberhasilan kepala sekolah. Untuk itu kepala sekolah harus memahami tugas pokok dan fungsinya agar dapat bekerja dan mengelola sekolah dengan baik dan benar.

Peningkatan efektifitas di sekolah sangat ditentukan oleh kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah yang berkinerja baik diperlihatkan dalam kemampuan manajemen kepala sekolah yang mampu : (a) menjabarkan sumber daya yang ada untuk menyediakan dukungan yang memadai bagi guru, bahan pengajaran dan pemeliharaan fasilitas yang baik; (b) memberikan waktu yang cukup untuk pengelolaan dan koordinasi proses instruksional; (c) berkomunikasi secara

teratur dengan staf, orang tua, siswa dan masyarakat terkait. Dengan kata lain, bahwa efektivitas sekolah ditentukan oleh kepemimpinan manajerial kepala sekolah.

Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya hendaknya mempunyai tiga kecerdasan, yaitu kecerdasan personal, kecerdasan profesional, dan kecerdasan manajerial. Kecerdasan personal adalah kemampuan, skil dan keterampilan untuk melakukan hubungan sosial dalam konteks tata hubungan profesional maupun sosial. Sedangkan, kecerdasan professional merupakan kecerdasan yang diperoleh melalui pendidikan yang berupa keahlian tertentu di bidangnya. Adapun kecerdasan manajerial adalah kecerdasan yang berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan kerja sama dengan mengerjakan sesuatu melalui orang lain, baik kemampuan mencipta, membuat perencanaan, pengorganisasian, komunikasi, memberikan motivasi, maupun melakukan evaluasi (Sahertian, 2000).

Faktor-faktor strategis yang turut menentukan kinerja kepala sekolah antara lain perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, komunikasi, motivasi, pengarahan, pengendalian dan pengawasan. Kepemimpinan kepala sekolah dalam merencanakan, kepemimpinan kepala sekolah dalam mengorganisasikan, kepemimpinan kepala sekolah dalam memotivasi bawahan, kepemimpinan kepala sekolah dalam mengarahkan/pengorganisasian atau kepemimpinan kepala sekolah dalam mengendalikan atau pengawasan. Dalam kaitannya dengan manajemen berarti menjalankan kepemimpinan fungsi manajemen atau sebagai manajer dalam menjalankan fungsi manajemen.

Kepala sekolah pada umumnya memiliki otonomi terbatas dan mengelola sekolah dan mengalokasikan dana yang diperlukan. Disinyalir bahwa kepala sekolah yang diangkat tidak dilengkapi dan dibekali dengan kemampuan atau kompetensi kepemimpinan manajerial yang memadai, melainkan masih percaya penuh kepada unsur senioritas atau

keterpenuhan dari sisi pangkat dan golongan. Dimana mereka sebelum melaksanakan jabatannya sebagai kepala sekolah hanya diberikan pelatihan tentang teori-teori administrasi, orientasi peraturan dan kebijakan pemerintah dalam pendidikan. Selain itu pengangkatan kepala sekolah juga belum didasarkan atas prestasi kerja, tetapi lebih banyak berdasarkan urutan jenjang kepangkatan. Keberhasilan atau kegagalan suatu sekolah dalam menampilkan kinerjanya secara memuaskan banyak tergantung pada kualitas kepemimpinan kepala sekolahnya. Sejauh mana kepala sekolah mampu menampilkan gaya kepemimpinannya yang baik, berpengaruh langsung terhadap kinerja sekolah.

Kepala sekolah harus memiliki fungsi pengendalian untuk mengukur dan mengkoreksi prestasi kerja bawahan guna memutuskan bahwa tujuan organisasi semua tingkatan dan rencana sedang dilaksanakan menuju kearah pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Usman (2006) mengatakan bahwa pengendalian adalah proses pemantauan, penilaian, dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut. Selanjutnya dijelaskan, beda pengendalian dengan pengawasan adalah pada wewenang dari pengembang, kedua istilah tersebut. Pengendalian memiliki wewenang turun tangan yang tidak dimiliki oleh pengawas. Pengawas hanya sebatas memberi saran, sedangkan tindak lanjutnya dilakukan oleh pengendali. Pengawasan sebagai tugas disebut supervise pendidikan yang dilakukan oleh pengawas sekolah ke sekolah-sekolah yang menjadi tugasnya.

Dalam kenyataannya, menurut pandangan penulis selama ini, pihak otoritas sekolah sering berbicara tentang mutu pendidikan, tetapi mereka tidak paham pada konsep dan penerapan manajemen mutu terpadu, yang dapat dijadikan *good will* untuk mencapai mutu yang diharapkan. Akibatnya, output pendidikan yang dihasilkan oleh sekolah-sekolah tetap tidak bermutu. Hal ini karena kepala sekolah merupakan motor

penggerak bagi sumber daya sekolah terutama guru-guru dan karyawan sekolah. Peranan kepala sekolah sangat besar dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya kegiatan sekolah sebagian besar ditentukan oleh kualitas kemampuan manajerial kepala sekolah itu.

Selain, budaya sekolah dan kemampuan manajerial kepala sekolah, faktor lainnya yang menentukan tinggi rendahnya motivasi kerja guru adalah iklim sekolah. Iklim sekolah (fisik dan non fisik) yang kondusif-akademik merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif. Kondisi fisik sosial atau iklim sekolah ikut menentukan kelancaran kegiatan pendidikan di sekolah demikian juga lingkungan tempat berlangsungnya proses belajar mengajar ikut menentukan efisiensi dan efektivitas organisasi di sekolah. Lingkungan yang menyenangkan akan menambah semangat kerja seseorang, sebaliknya lingkungan yang tidak menyenangkan akan mengurangi semangat kerja seseorang.

Iklim organisasi sekolah merupakan perasaan pribadi tentang pengalaman guru terhadap situasi dan kondisi lingkungan sekolah baik fisik maupun non fisik. Perasaan tersebut berkaitan dengan lingkungan yang nyaman dan mendukung untuk kegiatan belajar dan mengajar dan bimbingan, keteraturan dan keamanan yang dirasakan oleh setiap personel sekolah. Iklim organisasi sekolah juga mencakup sejumlah variabel yang dipersepsikan oleh kepada siswa, teman-teman seprofesi, kepala sekolah, pegawai tata usaha, dan personel lainnya serta kepedulian orang tua terhadap sekolah. Selain itu, iklim sekolah mencakup perasaan guru sebagai bagian dari sekolah dan perasaan memiliki memiliki sekolah. Iklim sekolah juga menyangkut norma-norma yang berlaku dan harapan yang dipegang dan dikomunikasikan oleh anggota sekolah. Iklim sekolah yang kondusif akan berdampak pada motivasi kerja guru.

Iklim sekolah (fisik dan non fisik) yang kondusif-akademik merupakan

prasyarat bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif. Iklim sekolah merupakan kewenangan sekolah, sehingga yang diperlukan adalah upaya-upaya yang lebih intensif dan ekstensif (Depdiknas, 2000). Penciptaan iklim dan kultur sekolah yang menyenangkan ini akan merupakan katalisator dalam mempercepat dan menumbuhkan budaya kerja yang mampu menggairahkan semangat kerja guru-guru yang pada akhirnya meningkatkan mutu dan kualitas belajar mengajar. Sekolah dikatakan sehat bila terdapat dorongan yang kuat. Iklim sekolah yang baik akan dapat menambah kepuasan kerja guru. Sebaiknya iklim sekolah yang tidak kondusif akan menimbulkan sikap apatis dan frustrasi pada tenaga pengajar. Iklim sekolah yang kondusif akan tercipta jika para guru merasakan adanya hubungan yang harmonis antara guru dengan guru yang lainnya, demikian juga antara guru dengan kepala sekolahnya. Selain itu, guru akan merasa puas jika para guru selalu diikutsertakan di dalam pengambilan keputusan sekolah.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, rumusan masalah penelitian ini adalah: 1) Apakah terdapat determinasi budaya sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati?, 2) Apakah terdapat determinasi kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati?, 3) Apakah terdapat determinasi iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati?, dan 4) Apakah terdapat determinasi budaya sekolah, kemampuan manajerial kepala sekolah, dan iklim sekolah secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati?

Tujuan penelitian ini adalah: 1) Untuk mengetahui determinasi budaya sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati, 2) Untuk mengetahui determinasi kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati, 3) Untuk mengetahui determinasi iklim sekolah terhadap

motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati, dan 4) Untuk mengetahui determinasi budaya sekolah, kemampuan manajerial kepala sekolah, dan iklim sekolah secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati.

#### **METODE**

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode observasi dan angket (kuesioner). Dalam penelitian ini metode observasi dan angket (kuesioner) merupakan hal yang pokok untuk mengumpulkan data dengan jalan menemui langsung sampel yang diteliti.

Metode angket dipergunakan untuk memperoleh data tentang variabel-variabel yang diteliti baik variabel bebas maupun variabel terikat dengan jalan memberi serangkaian pertanyaan-pertanyaan/pernyataan melalui observasi dan angket (kuesioner) kepada responden semua data berbentuk data interval. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik penyebaran angket.

Cara analisis data yang dilakukan adalah dengan menggunakan korelasi parsial dan regresi linier berganda. Sebelum melakukan uji korelasi parsial dan regresi linier berganda, dilakukan uji prasyarat analisis berupa: 1) uji normalitas sebaran data, 2) uji linieritas garis regresi, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinieritas.

#### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Ada empat hipotesis yang diuji dalam penelitian ini yaitu: (1) terdapat determinasi yang positif dan signifikan budaya sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati, (2) terdapat determinasi yang positif dan signifikan kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati, (3) terdapat determinasi yang positif dan signifikan iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati, dan (4) terdapat determinasi yang positif dan signifikan secara bersama-sama budaya sekolah, kemampuan manajerial kepala sekolah, dan iklim sekolah terhadap

motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati. Rangkuman hasil analisis

regresi dapat dilihat pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Hasil Analisis Persamaan Regresi antara Variabel Bebas dan Variabel Terikat

Variabel	Persamaan Regresi	$r_{xy}$	$r_{\text{parsial}}$	$R_y$	$R^2_y$	Determinasi (%)	$F_{\text{reg}}$	Signifikan
$X_1 - Y$	$\hat{Y} = 0,319X_1 + 144,332$	0,499	0,344	-	-	24,9%	-	Signifikan
$X_2 - Y$	$\hat{Y} = 0,332X_2 + 143,361$	0,487	0,357	-	-	23,8%	-	Signifikan
$X_3 - Y$	$\hat{Y} = 0,597X_3 + 87,384$	0,636	0,545	-	-	45,7%	-	Signifikan
$X_1, X_2, X_3 - Y$	$\hat{Y} = 0,164X_1 + 0,181X_2 + 0,424X_3 + 54,091$	-	-	0,763	0,582	58,2%	35,316	Signifikan

Hipotesis nihil yang diajukan berbunyi tidak terdapat determinasi budaya sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati. Untuk menguji hipotesis ini, dilakukan dengan

menggunakan teknik korelasi parsial dengan bantuan program *SPSS for windows versi 16.00*. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Ringkasan Perhitungan Uji Signifikansi Variabel Budaya Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru

Hubungan Variabel	$r_{\text{hitung}}$	$r_{\text{parsial}}$	$r^2$	Koefisien Determinasi	Keterangan
$X_1$ dengan $Y$	0,499	0,344	0,249	24,9%	Signifikan

Berdasarkan hasil analisis korelasi parsial didapat nilai korelasi ( $r_{1y-23}$ ) sebesar 0,344 dan signifikansi sebesar 0,002. Dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05 ( $0,002 < 0,05$ ), maka hipotesis nihil yang berbunyi tidak terdapat determinasi budaya sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati, ditolak. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat determinasi budaya sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati. Besaran determinasi budaya

sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati sebesar 24,9%.

Hipotesis nihil yang diajukan berbunyi tidak terdapat determinasi kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati. Untuk menguji hipotesis ini, dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi parsial dengan bantuan program *SPSS for windows versi 16.00*. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Ringkasan Perhitungan Uji Signifikansi Variabel Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru

Hubungan Variabel	$r_{\text{hitung}}$	$r_{\text{parsial}}$	$r^2$	Koefisien Determinasi	Keterangan
$X_2$ dengan $Y$	0,487	0,357	0,238	23,8%	Signifikan

Berdasarkan hasil analisis korelasi parsial didapat nilai korelasi ( $r_{2y-13}$ )

sebesar 0,357 dan signifikansi sebesar 0,001. Dengan menggunakan taraf

signifikansi 0,05 ( $0,001 < 0,05$ ), maka hipotesis nihil yang berbunyi tidak terdapat determinasi kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati, ditolak. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat determinasi kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati. Besaran determinasi kemampuan manajerial kepala sekolah

terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati sebesar 23,8%.

Hipotesis nihil yang diajukan berbunyi tidak terdapat determinasi iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati. Untuk menguji hipotesis ini, dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi parsial dengan bantuan program *SPSS for windows versi 16.00*. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4. Ringkasan Perhitungan Uji Signifikansi Variabel Iklim Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru

Hubungan Variabel	$r_{hitung}$	$r_{parsial}$	$r^2$	Koefisien Determinasi	Keterangan
$X_3$ dengan Y	0,487	0,357	0,238	23,8%	Signifikan

Berdasarkan hasil analisis korelasi parsial didapat nilai korelasi ( $r_{3y-12}$ ) sebesar 0,545 dan signifikansi sebesar 0,000. Dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05 ( $0,001 < 0,05$ ), maka hipotesis nihil yang berbunyi tidak terdapat determinasi iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati, ditolak. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat determinasi iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati. Besaran determinasi iklim

sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati sebesar 45,7%.

Hipotesis nihil yang diajukan berbunyi tidak terdapat determinasi budaya sekolah, kemampuan manajerial kepala sekolah, dan iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati. Untuk menguji hipotesis ini, dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi ganda dan regresi ganda dengan bantuan program *SPSS for windows versi 16.00*. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5. Ringkasan Perhitungan Uji Signifikansi Variabel Budaya Sekolah, Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, dan Iklim Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru di SMK Negeri 1 Sukawati

Sumber Variasi	JK	dk	RJK	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	Keterangan
Regresi	876,063	3	292,021	35,316	2,76	Signifikan
Sisa	628,425	76	8,269			
Total	1504,487	79				

Berdasarkan hasil analisis korelasi ganda didapat nilai ( $R$ ) sebesar 0,763,  $F_{hitung}$  sebesar 35,316, dan signifikansi sebesar 0,000. Dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), maka hipotesis nihil yang berbunyi tidak terdapat determinasi budaya sekolah, kemampuan manajerial kepala sekolah, dan iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati, ditolak. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa

terdapat determinasi budaya sekolah, kemampuan manajerial kepala sekolah, dan iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati. Besaran determinasi budaya sekolah, kemampuan manajerial kepala sekolah, dan iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati sebesar 58,2%.

Motivasi dapat dilihat sebagai bagian fundamental dari kegiatan manajemen, sehingga sesuatu dapat

ditujukan kepada pengarahan potensi dan daya manusia dengan jalan menimbulkan, menghidupkan dan menumbuhkan tingkat keinginan yang tinggi, kebersamaan dalam menjalankan tugas-tugas perorangan maupun kelompok dalam lembaga pendidikan.

Dengan demikian, motivasi kerja guru yang tinggi dipengaruhi oleh budaya sekolah, kemampuan manajerial kepala sekolah, dan iklim sekolah yang baik yang baik. Bekerja tanpa semangat kerja akan cepat bosan, karena tidak adanya unsur pendorong. Bila tidak punya semangat kerja maka guru tidak akan berhasil untuk mendidik atau jika guru mengajar karena terpaksa saja karena tidak kemauan yang berasal dari dalam diri guru.

Budaya organisasi yang baik berpengaruh terhadap motivasi kerja guru. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang berkembang di dalam organisasi karena budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap motivasi kerja guru maka sudah menjadi kewajiban organisasi membangun arah dan strategi yang membentuk budaya yang kuat yang dipatuhi semua guru.

Budaya sekolah yang baik akan mendorong semua warga sekolah untuk bekerjasama yang didasarkan saling percaya, mengundang partisipasi seluruh warga, mendorong munculnya gagasan-gagasan baru, dan memberikan kesempatan untuk terlaksananya pembaharuan di sekolah yang semuanya ini bermuara pada pencapaian hasil terbaik. Dengan demikian suasana kekeluargaan, kolaborasi, ketahanan belajar, semangat terus maju, dorongan untuk bekerja keras dan belajar mengajar dapat diciptakan. Budaya sekolah yang baik akan secara efektif menghasilkan motivasi kerja yang terbaik pada setiap guru. Oleh karena itu, budaya sekolah ini perlu dikembangkan.

Dengan semangat dan motivasi guru yang tinggi tentu sangat menunjang terwujudnya tujuan organisasi sekolah. Untuk meningkatkan motivasi kerja guru, kepala sekolah tidak cukup dengan hanya memperbaiki perilaku kepemimpinan saja, tetapi juga berusaha untuk meningkatkan

tingkat profesionalisme guru yang dipimpinnya. Dalam kaitan inilah, kepala sekolah hendaknya selalu mendorong para guru untuk meningkatkan pengetahuannya, lebih-lebih dalam era globalisasi ini, teknologi dan ilmu pengetahuan berkembang dengan sangat pesat

Dari hasil temuan seperti yang dipaparkan di atas, mengisyaratkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah memberikan determinasi yang berarti terhadap motivasi kerja. Hal ini mengisyaratkan bahwa keberhasilan suatu sekolah sangat tergantung pada kemampuan manajerial kepala sekolah dalam mengantisipasi perubahan lingkungan internal dan eksternal yang tampak pada gaya kepemimpinan. Tantangan bagi seorang pemimpin pendidikan di sekolah adalah bagaimana kepala sekolah menjadi pendorong atau pelapor perubahan yang terjadi pada lembaga yang dipimpinnya untuk menciptakan sekolah yang efektif. Dengan adanya kemampuan manajerial kepala sekolah yang baik maka tampak pada suatu sekolah adalah terjalin hubungan yang sangat baik antara yang memimpin dan yang dipimpinnya. Dengan kata lain, kemampuan manajerial kepala sekolah yang baik akan meningkatkan motivasi kerja guru.

Kemampuan manajerial kepala sekolah yang baik akan menciptakan motivasi kerja guru yang baik pula karena seorang kepala sekolah memiliki kecakapan manajerial yang berkaitan dengan proses merencanakan, dalam arti kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan program tujuan yang jelas serta tindakan yang harus dilakukan. Kepala sekolah juga akan memiliki kualitas manajerial yang baik jika memiliki kecakapan dalam mengorganisasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah.

Temuan ini berarti bahwa semakin baik iklim sekolah akan semakin tinggi motivasi kerja guru, dan sebaliknya semakin jelek iklim sekolah, semakin rendah motivasi kerja guru. Hal ini sangat masuk akal karena setiap guru



mebutuhkan rasa nyaman dan aman di tempat kerjanya. Semakin nyaman tempat bekerjanya maka guru akan semakin senang tinggal di tempat kerjanya. Dengan senangnya guru tinggal di tempat kerja, maka guru tersebut semakin terdorong dan termotivasi bekerja semaksimal mungkin. Jika guru memiliki semangat dan motivasi tinggi untuk bekerja. Di samping itu, hubungan antara guru dengan guru dan guru dengan kepala sekolah hendaknya harmonis, saling harga menghargai, saling menghormati sehingga menimbulkan iklim sekolah yang nyaman dan aman.

Iklim sekolah memiliki determinasi terhadap motivasi kerja guru mengandung makna bahwa semakin kondusif suasana fisik dan psikis sekolah akan semakin senang guru berada di sekolah dan akan semakin sering mengerjakan tugas-tugas yang harus dikerjakan di sekolah. Pada umumnya guru sangat membutuhkan kebersihan dan keindahan. Karena itu, kondisi fisik sekolah hendaknya ditata sedemikian rupa sebersih dan seindah mungkin. Jika sekolah bersih, indah, dan banyak perindang yang ditata rapi, cat temboknya bersih, suasana kelas sejuk tentu akan merangsang guru senang mengajar yang bermuara pada peningkatan motivasi kerja guru.

Iklim sekolah juga menentukan tingi rendahnya motivasi kerja guru. Di samping keadaan fisik sekolah, keadaan psikis dan sosial sekolah juga besar kontribusinya terhadap pembentukan motivasi kerja guru. Kepala sekolah perlu menciptakan suasana yang kondusif di sekolah. Hubungan guru dengan guru hendaknya akrab dan mau bekerja sama antara guru satu dengan guru yang lainnya. Hubungan kepala sekolah dengan guru hendaknya menggunakan kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan kemanusiaan. Dengan demikian, guru akan merasa nyaman berada di sekolah dan merasa dipentingkan oleh orang lain termasuk kepala sekolah. Apabila keadaan sekolah atau iklim sekolah seperti itu, tentu akan dapat meningkatkan motivasi kerja guru.

## **PENUTUP**

Berdasarkan analisis dan pembahasan dapat ditemukan hal-hal sebagai berikut: (1) Terdapat determinasi budaya sekolah terhadap terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati dengan determinasi sebesar 24,9%, (2) Terdapat determinasi kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati dengan determinasi sebesar 23,8%, (3) Terdapat determinasi iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati dengan determinasi sebesar 45,7%, dan (4) Terdapat determinasi budaya sekolah, kemampuan manajerial kepala sekolah, dan iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati dengan determinasi sebesar 58,2%. Berdasarkan temuan-temuan di atas, dapat ditarik simpulan bahwa terdapat determinasi budaya sekolah, kemampuan manajerial kepala sekolah, dan iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 1 Sukawati.

Berdasarkan kesimpulan yang diuraikan di atas, dapat disarankan beberapa hal berikut: (1) Kepada kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah hendaknya menciptakan budaya sekolah yang baik dengan mensinergikan apa yang diinginkan sekolah dengan warga sekolah sehingga tujuan yang telah ditetapkan sekolah akan tercapai. Dalam kaitannya dengan kemampuan manajerial kepala sekolah, kepala sekolah hendaknya meningkatkan beberapa indikator kemampuan manajerial kepala sekolah, dalam menjalankan tugas pemimpin memiliki tiga pola dasar gaya kepemimpinan yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai. Dalam kaitannya dengan iklim sekolah, hendaknya kepala sekolah kepala sekolah perlu menciptakan suasana kerja yang aman, nyaman, dan penuh rasa kekeluargaan di sekolah dengan cara secara bersama-sama menciptakan budaya kerja yang kondusif dengan cara selalu menjalin kerjasama dan saling

menghargai satu sama lain, serta membina toleransi akan perbedaan masing-masing individu, (2) Kepada para guru yang merupakan garda terdepan dalam pelaksanaan pembelajaran hendaknya agar selalu menciptakan budaya organisasi yang kondusif di lingkungan kerjanya sehingga memungkinkan para guru untuk meningkatkan mutu kerja yang cemerlang dan akan menyumbang kepada keberhasilan sekolah dengan cara tetap patuh terhadap budaya organisasi yang telah ditetapkan di sekolah. Selain itu, guru juga menciptakan iklim sekolah yang baik dengan menghargai kepala sekolah, guru-guru lainnya, dan staf, dan (3) Bagi peneliti lain hendaknya dapat mengembangkan variabel lain yang mempengaruhi motivasi kerja guru, karena variabel budaya sekolah, kemampuan manajerial kepala sekolah, dan iklim sekolah secara bersama-sama dalam penelitian ini baru memberikan kontribusi sebesar 58,2%.

Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*. Jakarta. Raja Grafindo Persada.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Danim, S. 2002. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Depdiknas. 2000. *Indikator Keberhasilan kepala SMK/BLT*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan.
- Robbins, S.P. 1996. *Prilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan Handayana Puja Atmaka. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Sahertian, P. 2000. *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Program Inservice Education*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Usman, H. 2006. *Manajemen (Teori, dan Praktik, dan Riset Pendidikan)*. Jakarta: Bumi Aksara.