

DETERMINASI KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH, IKLIM KERJA, DAN MOTIVASI KERJA GURU TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU SMP NEGERI DI KECAMATAN KUTA

Nym. Yasa¹, Nym. Natajaya², Kd. Rihendra D.³

^{1,2,3}Program Studi Management Pendidikan, Program Pascasarjana
Universitas Pendidikan Ganesha
Singaraja, Indonesia

e-mail: {nyoman.yasa@pasca.undiksha.ac.id, nyoman.natajaya@pasca.undiksha.ac.id,
rahendra.dantes@pasca.undiksha.ac.id}

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya kontribusi kemampuan manajerial Kepala Sekolah, iklim kerja dan motivasi kerja guru terhadap kepuasan kerja SMPN di Kecamatan Kuta secara terpisah maupun simultan. Populasi penelitian ini adalah seluruh Guru SMP Negeri di Kecamatan Kuta dengan jumlah 89 orang guru. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *Multi Stage random sampling* menggunakan tabel Robert V. Krejcie dan Daryle W Morgan sehingga jumlah sampel menjadi 73 orang. Penelitian ini menggunakan rancangan *ex-post facto*. Data dikumpulkan dengan kuesioner dan lembar observasi. Data dianalisis dengan regresi, korelasi dan analisis determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat determinasi antara kemampuan manajerial Kepala Sekolah terhadap kepuasan kerja guru dengan determinasi sebesar 47,1 % dan sumbangan efektif sebesar 19,1 %, (2) terdapat determinasi antara iklim kerja terhadap kepuasan kerja guru dengan determinasi sebesar 49,5 % dan sumbangan efektif sebesar 21,7 %, (3) terdapat determinasi antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru dengan determinasi sebesar 46,8 % dan sumbangan efektif sebesar 22,9 %, dan (4) terdapat determinasi secara bersama-sama antara kemampuan manajerial Kepala Sekolah, iklim kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru dengan determinasi sebesar 63,7 %. Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara kemampuan manajerial Kepala Sekolah, motivasi kerja guru dan iklim kerja terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kuta secara terpisah maupun simultan. Dengan demikian ketiga faktor tersebut dapat dijadikan prediktor tingkat kecenderungan kepuasan kerja SMP Negeri di Kecamatan Kuta, Kabupaten Badung.

Kata kunci: Kemampuan manajerial, iklim kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja

Abstract

This study aimed to determine the contribution of the principal managerial skills, working environment and working motivation toward job satisfaction of Junior High

School teachers in the district of Kuta separately or simultaneously. Population of the study was all Junior High School Teachers in district of Kuta with a number of 89 teachers. Sampling was done with multi stage random sampling technique using Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan tables the number of samples are 73 people. This study uses ex-post facto design. Data were collected by questionnaires and observation sheets. Data were analyzed with regression, correlation and analysis of determination. The results showed that: (1) There is a determination among the principal managerial ability toward job satisfaction of teachers with determination by 47.1% and the effective contribution of 19.1% , (2) there is a determination among working environment toward job satisfaction of teachers with a determination equal to 49.5% and the effective contribution of 21.7%, (3) there is a determination among working motivation toward job satisfaction teachers with determination by 46.8% and the effective contribution of 22.9%, and (4) there is a determination jointly among the principal managerial skills, working environment, and working motivation toward job satisfaction of teachers with the determination of 63.7%. Based on these findings, it can be concluded that there is a positive and significant contribution among the principal managerial ability, motivation of teachers and working environment toward job satisfaction of junior high school teachers in the district Kuta separately or simultaneously. Thus the are factors can be used as a predictor of job satisfaction trend level of Junior High Schools in Kuta district, Badung regency.

Keywords : Managerial skills, working environment, work motivation, job satisfaction

PENDAHULUAN

Pendidikan adalah usaha sadar yang dilakukan dengan memberikan pengaruh dan perlindungan serta bantuan yang diberikan, yang tertuju pada pendewasaan, atau lebih tepat membantu anak agar cukup cakap melaksanakan tugas hidupnya sendiri. Sumber daya pendidikan merupakan *input* penting yang diperlukan dalam kelangsungan sekolah guna mencapai tujuan pendidikan di tingkat sekolah. Tanpa sumber daya manusia yang memadai program pendidikan di sekolah tidak akan berlangsung secara memadai, yang pada gilirannya tujuan dan sasaran pendidikan yang ingin dicapai tidak akan berhasil.

Mutu pendidikan tercapai apabila masukan, proses, keluaran, guru, sarana dan prasarana serta biaya dapat terpenuhi. Namun dari beberapa komponen tersebut yang lebih banyak berperan adalah tenaga kependidikan yang bermutu yaitu yang mampu menjawab tantangan-tantangan dengan

cepat dan tanggung jawab. Tenaga kependidikan pada masa mendatang akan semakin kompleks, sehingga menuntut tenaga kependidikan untuk senantiasa melakukan berbagai peningkatan dan penyesuaian penguasaan kompetensinya. Pendidikan yang bermutu sangat membutuhkan tenaga kependidikan yang professional.

Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan salah satu pemimpin pendidikan. Karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan keprofesionalan kepala sekolah ini pengembangan profesionalisme tenaga kependidikan mudah dilakukan karena sesuai dengan fungsinya, kepala sekolah memahami kebutuhan sekolah yang ia pimpin sehingga kompetensi guru tidak

hanya terbatas pada kompetensi yang ia miliki sebelumnya, melainkan bertambah dan berkembang dengan baik sehingga profesionalisme guru akan terwujud.

Syaifuddin (2003) juga mengatakan bahwa orang yang berfungsi membantu guru untuk meningkatkan kemampuannya adalah kepala sekolah. Sedangkan pendapat Rifai (2003: 56) lebih lanjut mengatakan bahwa tugas kepala sekolah yang sangat penting dalam melaksanakan supervisi adalah usaha untuk meningkatkan mutu stafnya.

Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat menentukan kemampuan atau kerja civitas sekolah. Oleh karena itu dalam pendidikan modern, kepemimpinan sekolah perlu mendapat perhatian yang serius. Dengan kemampuan manajerial kepala sekolah dapat berupaya untuk mendeterminasi iklim organisasi yang dipimpinnya, yang pada akhirnya akan berdeterminasi pula terhadap bawahannya. Oleh karena itu kemampuan manajerial kepala sekolah merupakan faktor penting dalam mendeterminasi kepuasan kerja guru.

Kemampuan manajerial kepala sekolah yang melatarbelakangi seorang kepala sekolah merupakan faktor dominan dalam melaksanakan tugas yang secara penuh menjadi tanggung jawabnya. Kemampuan dan kedewasaan serta keahlian dalam merencanakan, mengendalikan dan melakukan fungsi pengawasan agar tugas-tugas yang diberikan dapat mencapai target yang ditentukan. Mengingat begitu pentingnya peranan kemampuan manajerial kepala Sekolah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan maka selayaknyalah kemampuan manajerial kepala sekolah tersebut ditingkatkan, dibina dengan baik, dan terus menerus sehingga benar-benar memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan profesinya.

Iklim kerja juga diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Menurut Wirawan (2007: 122), iklim kerja adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan

dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan, dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Iklim kerja adalah segala sesuatu yang terdapat pada lingkungan kerja yang dihayati sebagai pengaruh subjektif dari sistem formal, gaya informasi dari manajer, dan faktor lingkungan penting lainnya terhadap sikap, keyakinan, nilai, dan motivasi dari orang-orang yang bekerja dalam organisasi tertentu (Litwin dan Stringer, 1968). Menurut Robert G. Owens (Wirawan, 2007: 122) mendefinisikan iklim kerja sebagai "... *study of perceptions that individuals have of various aspects of the environment in the organization*". Iklim kerja dapat didefinisikan sebagai studi persepsi individu mengenai berbagai aspek lingkungan organisasinya. Dari berbagai definisi mengenai iklim kerja, maka dapat disimpulkan bahwa iklim kerja merupakan lingkungan internal psikologis suatu organisasi yang dipersepsikan dan dirasakan oleh anggota organisasi dan mempengaruhi tingkah laku anggota selanjutnya sehingga merupakan karakteristik tertentu yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain. datang dari perkembangan arus globalisasi.

Iklim kerja di sekolah itu dapat berupa iklim kerja positif, netral dan juga negatif. Bentuk iklim kerja yang negatif itu biasanya terlihat dari sikap kontra produktif dari sistem yang diharapkan seperti: malas, irihati, masa bodoh, individualitas, egois. Iklim kerja yang positif adalah iklim kerja sekolah yang menunjukkan korelasi yang akrab antara satu dengan yang lainnya, gotong royong, bertanggung jawab, kepuasan kerja, prestasi, motivasi tinggi tepat waktu, musyawarah, mufakat, nyaman, tanpa merasa tertekan dan sebagainya.

Disamping iklim kerja, motivasi kerja juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Motivasi kerja merupakan dorongan baik yang berasal

dari dalam maupun dari luar diri manusia untuk melakukan suatu kegiatan. Motivasi kerja guru memegang peranan penting dalam memberikan gairah, semangat dan rasa senang dalam bekerja sehingga yang mempunyai motivasi tinggi mempunyai energi yang banyak untuk melaksanakan kegiatan. Guru yang mempunyai motivasi tinggi sangat sedikit yang tertinggal tugas dan sangat sedikit pula kesalahan dalam pekerjaannya (Palardi, 1975: 76).

Dari pengamatan lapangan dan hasil wawancara dengan beberapa guru di beberapa sekolah (SMP) pada penelitian awal, ditemukan beberapa faktor penyebab yang mengindikasikan masih rendahnya kepuasan kerja guru di sekolah hal ini mungkin disebabkan oleh kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim kerja guru dan motivasi kerja guru yang belum optimal, sehingga dengan adanya kepuasan kerja yang rendah akan berpengaruh langsung pada kerja guru itu sendiri dan berpengaruh pula pada proses pembelajaran dan prestasi belajar siswa. Kenyataan ini mengakibatkan guru tidak mempunyai acuan yang jelas, sehingga kinerjanya terkesan masih rendah.

Menurut Kumar (2007), kepuasan kerja guru merupakan gejala kompleks yang memiliki berbagai faktor yang berhubungan, yaitu personal, sosial, budaya dan ekonomi. Kepuasan kerja guru juga merupakan hasil dari berbagai sikap seorang guru terhadap pekerjaannya dan terhadap faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja guru adalah perasaan guru tentang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan guru dengan imbalan yang diberikan oleh sekolah. Kepuasan kerja guru ditunjukkan oleh sikapnya dalam bekerja atau mengajar. Jika guru puas akan keadaan yang mempengaruhi dia, maka dia akan bekerja atau mengajar dengan baik (Suwar, 2008). Menurut Lester (dalam Hughes, 2006) kepuasan kerja guru adalah sejauh mana penerimaan dan nilai-nilai seorang guru terhadap aspek-aspek yang ada dalam suatu pekerjaan seperti evaluasi, hubungan rekan kerja, tanggung jawab, dan pengakuan.

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, dapat diketahui bahwa ada hubungan-hubungan antara kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim organisasi sekolah, dan motivasi kerja guru terhadap kepuasan kerja guru, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama. Akan tetapi bagaimana pengaruhnya dan seberapa besar kontribusinya perlu dilakukan penelitian lebih jauh. Untuk itulah penelitian ini penting dilakukan. Maka peneliti dipandang perlu dilakukan penelitian untuk membandingkan seberapa jauh kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim organisasi sekolah, dan motivasi kerja guru terhadap kepuasan kerja guru dengan mengangkat judul penelitian: "Determinasi kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim organisasi dan motivasi kerja guru terhadap Kepuasan kerja guru SMP Negeri Di Kecamatan Kuta.

METODE

Penelitian ini adalah termasuk jenis penelitian korelasional. Penelitian ini mengungkapkan hubungan dua variabel, yakni faktor kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim organisasi, dan motivasi kerja sebagai variabel bebas (x), dan kerja guru ditempatkan sebagai variabel terikat (y).

Mengingat variabel-variabel tersebut telah ada dan telah terjadi sebelumnya tanpa memerlukan perlakuan dari penelitian, maka penelitian ini bersifat "*ex post facto*". Sudjana (1989:71) mengemukakan "*ex post facto*" Artinya sesudah fakta, "*ex post facto*" sebagai metode penelitian menunjuk kepada perlakuan atau manipulasi variabel bebas (x) telah terjadi sebelumnya, sehingga peneliti tidak perlu memberikan perlakuan lagi, tinggal melihat efeknya pada variabel terikat (y).

Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa desain atau rancangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah rancangan penelitian korelasional dengan pendekatan "*ex post facto*". Oleh sebab itu semua variabel bebas (x) tidak diberikan

perlakuan tetapi diukur bersama-sama dengan variabel terikat (y).

Populasi penelitian ini adalah semua guru SMP pada jenjang pendidikan SMP Negeri di Kecamatan Kuta, Kabupaten Badung dengan jumlah 89 orang. *Multy Stage random sampling* menggunakan tabel Robert V. Krejcie dan Daryle W Morgan sehingga jumlah sampel menjadi 73 orang. Penelitian ini menggunakan rancangan *ex-post facto*. Data dikumpulkan dengan kuesioner dan lembar observasi. Data dianalisis dengan regresi, korelasi dan analisis determinasi.

Data dikumpulkan dengan metode observasi, dokumentasi dan kuesioner meliputi : Kemampuan manajerial Kepala sekolah (X_1), Iklim Kerja (X_2), Motivasi kerja guru (X_3), dan variabel terikatnya adalah Kepuasan kerja guru (Y).

untuk memenuhi kualitas isinya, terlebih dahulu dilakukan *expert judgment* oleh dua pakar guna mendapatkan kualitas tes yang baik. setelah itu dilakukan uji coba instrument untuk mengetahui kesahihan (validitas dan keterandalan (reliabilitas) dengan bantuan program Microsoft Excel.

Dari hasil uji validitas isi kuesioner Kemampuan manajerial Kepala sekolah (X_1), Iklim Kerja (X_2), Motivasi kerja guru (X_3), dan variabel terikatnya adalah Kepuasan kerja guru (Y) diperoleh semua butir relevan dengan nilai *content validity* sebesar 0,900 sampai 1,000. Berdasarkan hasil analisis uji coba kuesioner Kemampuan manajerial Kepala sekolah dari 40 butir kuesioner, 36 butir kuesioner yang memenuhi syarat (valid) dengan reliabilitas 0,937 dengan keterandalan yang sangat tinggi. Untuk kuesioner iklim kerja dari 40 butir kuesioner, 34 butir kuesioner yang memenuhi syarat (valid) dengan reliabilitas 0,956 dengan keterandalan yang sangat tinggi. Untuk kuesioner motivasi kerja dari 40 butir kuesioner, 37 butir kuesioner yang memenuhi syarat (valid) dengan reliabilitas 0,931 dengan keterandalan yang sangat tinggi, dan Untuk kuesioner kepuasan kerja guru dari 40 butir

kuesioner, 35 butir kuesioner yang memenuhi syarat (valid) dengan reliabilitas 0,933 dengan keterandalan yang sangat tinggi.

Data penelitian ini dianalisis secara bertahap, meliputi : deskripsi data, uji prasyarat, dan uji hipotesis. Uji prasyarat yang dilakukan adalah uji normalitas sebaran data, uji linieritas, uji multikolinieritas, uji autokorelasi, dan uji heterokedastisitas. pengujian prasyarat analisis seluruhnya menggunakan bantuan program SPSS 16.0 for Windows.

Hipotesis dalam penelitian ini, yaitu : 1) terdapat determinasi signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kuta, 2) terdapat determinasi signifikan antara iklim kerja terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kuta, 3) terdapat determinasi signifikan antara motivasi kerja guru dengan kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kuta, dan 4) terdapat determinasi signifikan secara bersama-sama antara kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim kerja dan motivasi kerja guru terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kuta.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya determinasi kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim kerja, dan motivasi kerja guru terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kuta secara terpisah maupun simultan.

Pengujian hipotesis dalam penelitian menggunakan teknik analisis regresi. Untuk menguji hipotesis pertama, kedua, dan ketiga digunakan teknik analisis regresi sederhana, sedangkan untuk keempat digunakan teknik analisis regresi ganda dan korelasi parsial. Untuk mengetahui kuat lemahnya hubungan yang terjadi antara variabel bebas dengan variabel terikat digunakan korelasi *product moment*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan uji normalitas data, diperoleh hasil bahwa semua data yaitu kemampuan manajerial Kepala Sekolah, iklim kerja, dan motivasi kerja terhadap

kepuasan kerja guru berdistribusi normal dengan harga $p = 0,200$ atau $p > 0,05$. Sedangkan untuk pengujian linieritas menggunakan bantuan SPSS 16.0 dengan $p = 0,05$ berarti semua variable mempunyai hubungan linier. Dari uji multikolinieritas diperoleh data koefisien korelasi dari 0,584 sampai 0,691, semuanya dibawah 0,800 berarti tidak terjadi multikolinieritas. Uji heteroskedastisitas diperoleh hubungan Y atas X_1, X_2, X_3 tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Sedangkan dari uji autokorelasi diperoleh koefisien *Durbin-Watson* besarnya 1,683 mendekati 2 artinya tidak terjadi autokorelasi.

Mengacu pada uji prasyarat, yakni uji normalitas sebaran data, uji linieritas, uji multikolinieritas, uji autokorelasi, dan uji heterokedastisitas, dapat disimpulkan bahwa data dari semua data memenuhi syarat yaitu data normal, semua data mempunyai hubungan linier, tidak terjadi multikolinieritas, tidak terjadi heteroskedastisitas, dan tidak terjadi autokorelasi. Dengan demikian uji hipotesis dengan analisis regresi dapat dilakukan.

Rekapitulasi hasil penelitian tentang Rangkuman Statistik Deskriptif Variabel Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Guru dapat dilihat seperti Tabel 1.

4.1 Rangkuman Statistik Deskriptif Variabel Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Guru

Variabel Statistik	X_1	X_2	X_3	Y
Rerata (mean)	151,397	135,562	144,712	141,699
Median	155,000	138,000	147,000	142,000
Modus	138,000	132,000	151,000	142,000
Std. Deviasi	17,655	12,783	15,738	16,205
Varians	311,687	163,416	247,680	262,602
Range	79,000	57,000	74,000	67,000
Skor maksimum	180,000	158,000	176,000	172,000
Skor minimum	101,000	101,000	102,000	105,000
Jumlah	11052,000	9896,000	10564,000	10344,000

berdasarkan tabel 1. rata-rata skor kemampuan manajerial Kepala Sekolah di SMP Negeri di Kecamatan Kuta diperoleh sebesar 151,397 dengan simpangan baku (standar deviasi) sebesar 17,655. Hasil ini menunjukkan bahwa kecenderungan kemampuan manajerial Kepala Sekolah di SMP Negeri di Kecamatan Kuta dapat dikatakan sangat tinggi. Rata-rata skor iklim kerja di SMP Negeri di Kecamatan Kuta diperoleh sebesar 135,562 dan simpangan baku (standar deviasi) sebesar 12,783. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat kecenderungan iklim kerja di SMP Negeri di Kecamatan Kuta dalam katagori

tinggi. Dari tabel 1 diatas juga diperoleh rata-rata skor motivasi kerja di SMP Negeri di Kecamatan Kuta diperoleh sebesar 144,712 dan simpangan baku (standar deviasi) sebesar 15,738. Dengan demikian, berdasarkan pada skor rata-rata hitung yang diperoleh, dapat dikatakan bahwa kecenderungan motivasi kerja di SMP Negeri di Kecamatan Kuta dapat dikatakan tinggi. Untuk data kepuasan kerja guru diperoleh rata – rata sebesar 141,699 dan standar deviasi sebesar 16,205. Hasil ini menunjukkan bahwa kecenderungan kepuasan kerja guru di

SMP Negeri di Kecamatan Kuta dapat dikatakan sangat tinggi.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Analisis Data Hubungan antar Variabel

	Persamaan Garis Regresi	Koefisien Korelasi	Parsial	Determinasi (%)	SE (%)
X ₁ dengan Y	$\hat{Y} = 46,301 + 0,630 X_1$	0,686	0,304	47,1	19,1
X ₂ dengan Y	$\hat{Y} = 20,799 + 0,892 X_2$	0,704	0,329	49,5	21,7
X ₃ dengan Y	$\hat{Y} = 39,738 + 0,705 X_3$	0,684	0,390	46,8	22,9
X ₁ , X ₂ , dan X ₃ dengan Y	$\hat{Y} = 0,142 + 0,255 X_1 + 0,392 X_2 + 0,345 X_3$	0,798	-	63,7	-
Keterangan	Signifikan dan linier	Signifikan		-	-

Temuan pertama dari tabel 2 menunjukkan bahwa terdapat determinasi antara kemampuan manajerial Kepala Sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kuta melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 46,301 + 0,630 X_1$ dengan determinasi sebesar 47,1 % dan sumbangan efektif sebesar 19,1 %. Dengan kata lain bahwa makin baik kemampuan manajerial Kepala Sekolah makin baik pula kepuasan kerja guru. Variabel kemampuan manajerial Kepala Sekolah memberikan sumbangan efektif (SE) sebesar 19,1 % terhadap kepuasan kerja guru di SMP Negeri di Kecamatan Kuta, sedangkan sisanya ditentukan oleh variabel lain.

Seorang kepala sekolah memiliki sifat-sifat bawaan yang membedakannya dari yang bukan pemimpin. Pendekatan-pendekatan yang berupa pola perilaku yang khas yang dilakukan kepala sekolah dalam memimpin instansi pendidikan pada saat mempengaruhi anak buahnya yaitu guru dan stafnya, apa yang dipilih oleh kepala sekolah untuk dikerjakan, cara kepala sekolah bertindak dalam mempengaruhi bawahannya membentuk kemampuan manajerial.

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, maka seorang kepala sekolah yang menerapkan kemampuan manajerial yang tepat dengan lingkungan kerjanya dapat meningkatkan kepuasan kerja para

bawahannya terutamanya guru. Karena seorang kepala sekolah mempunyai tugas yang sangat kompleks yaitu mengelola, menghimpun, memanfaatkan dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan. Dimana kualitas kepemimpinan yang dapat kita ukur salah satunya dari kemampuan manajerialnya merupakan kunci keberhasilan kinerja dan meningkatnya kepuasan kerja bawahan terutama guru.

Temuan kedua menunjukkan bahwa terdapat determinasi antara iklim kerja terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kuta melalui persamaan garis regresi: $\hat{Y} = 20,799 + 0,892 X_2$ dengan determinasi sebesar 49,5 % dan sumbangan efektif sebesar 21,7 %. Ini berarti bahwa makin tinggi skor pencapaian iklim kerja makin tinggi kepuasan kerja guru. Variabel iklim kerja memberikan sumbangan efektif (SE) sebesar 21,7 % terhadap kepuasan kerja guru di SMP Negeri di Kecamatan Kuta, sedangkan sisanya ditentukan oleh variabel lain.

Depdiknas (2000) mendefinisikan iklim kerja sekolah sebagai suasana kerja yang ada di lingkungan sekolah yang meliputi suasana kerja secara fisik dan suasana kerja secara psikologis. Iklim kerja sekolah secara fisik meliputi

keadaan fisik, tertib, rindang, sejuk dan indah. Sedangkan iklim kerja sekolah secara psikologis diartikan sebagai suasana kerja yang kondusif, dimana setiap warga sekolah merasakan lingkungan sekolah yang aman, bersih, indah, tertib, rindang dan hubungan kekeluargaan yang harmonis antara warga sekolah serta terjaminnya keselamatan dan kesehatan kerja. Dengan iklim kerja sekolah yang kondusif ini akan mempengaruhi setiap warga sekolah terutama guru untuk lebih mengaktualisasikan ide, kreativitas, inovasi, kerjasama dan kompetensi yang sehat dalam mengupayakan pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Iklim kerja dapat tercapai melalui suatu kepemimpinan yang efektif dan dukungan sarana dan prasarana pendidikan.

Iklim kerja sekolah sebagai suatu hal yang bersumber dari lingkungan sekolah dan keberadaan individu-individu yang memiliki kepribadian masing-masing. Iklim kerja didefinisikan sebagai suasana yang terjadi dalam sekolah yang diciptakan oleh hubungan tenaga pendidik, hubungan guru dengan karyawan dan siswa dan suasana yang terjadi sebagai pengaruh dari sistem sekolah serta lingkungan fisik tersebut. Jika suasana yang terjadi di sekolah yang diciptakan oleh hubungan tenaga pendidik, hubungan guru dengan karyawan dan siswa relatif bagus maka akan mempengaruhi kenyamanan hubungan antara guru, karyawan dan anggota sekolah yang lain sehingga kepuasan kerja guru juga akan meningkat. Dari paparan di atas tampaknya iklim sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru.

Temuan ketiga menunjukkan bahwa terdapat determinasi antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kuta melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 39,738 + 0,705 X_3$ dengan determinasi sebesar 46,8 % dan sumbangan efektif sebesar 22,9 %. Dengan kata lain bahwa makin tinggi skor pencapaian motivasi kerja makin baik kepuasan kerja guru. Variabel motivasi

kerja memberikan sumbangan efektif (SE) = 22,9 % terhadap kepuasan kerja guru di SMP Negeri di Kecamatan Kuta, sedangkan sisanya ditentukan oleh variabel lain.

Motivasi kerja merupakan dorongan baik yang berasal dari dalam maupun dari luar diri manusia untuk melakukan suatu kegiatan. Motivasi kerja guru memegang peranan penting dalam memberikan gairah, semangat dan rasa senang dalam bekerja sehingga yang mempunyai motivasi tinggi mempunyai energi yang banyak untuk melaksanakan kegiatan. Guru yang mempunyai motivasi tinggi sangat sedikit yang tertinggal tugas dan sangat sedikit pula kesalahan dalam pekerjaannya (Palardi, 1975: 76).

Motivasi kerja tersebut merupakan kekuatan yang penting yang harus ada dalam diri guru sehingga ia memiliki keinginan atau semangat yang kuat untuk berusaha dan bekerja keras sehingga dapat diperoleh keberhasilan bagi dirinya dan instansi dimana ia bekerja. Motivasi kerja dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kegairahan bersama. Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kepuasan kerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kepuasan kerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan.

Temuan keempat menunjukkan bahwa terdapat determinasi secara bersama-sama antara kemampuan manajerial Kepala Sekolah, iklim kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kuta melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 0,142 + 0,255 X_1 + 0,392 X_2 + 0,345 X_3$ dengan determinasi sebesar 63,7 % dalam artian sekitar 63,7 % variasi dalam variabel kepuasan kerja guru dapat dijelaskan oleh variabel kemampuan manajerial Kepala Sekolah, iklim kerja, dan motivasi kerja sedangkan sisanya ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Bila kemampuan manajerial kepala sekolah dilakukan dengan pola yang tepat,

iklim kerja yang kondusif dan motivasi kerja lebih baik, maka diduga kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kuta juga meningkat. Dengan demikian dapat diduga ada kontribusi secara bersama-sama antara kemampuan manajerial, iklim kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kuta. Sehingga dapat dikatakan bahwa ketiga faktor tersebut sangat mempengaruhi kepuasan kerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Berangkat dan pemikiran tersebut, dapat disimpulkan bahwa makin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah dan makin baik motivasi serta iklim kerja, maka makin baik pula kepuasan kerja guru SMP Kecamatan Kuta

PENUTUP

Analisis dan pembahasan seperti yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut.

Pertama, terdapat determinasi antara kemampuan manajerial Kepala Sekolah terhadap kepuasan kerja guru melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 46,301 + 0,630 X_1$ dengan determinasi sebesar 47,1 % dan sumbangan efektif sebesar 19,1 %.

Kedua, terdapat determinasi antara iklim kerja terhadap kepuasan kerja guru melalui persamaan garis regresi: $\hat{Y} = 20,799 + 0,892 X_2$ dengan determinasi sebesar 49,5 % dan sumbangan efektif sebesar 21,7 %.

Ketiga, terdapat determinasi antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 39,738 + 0,705 X_3$ dengan determinasi sebesar 46,8 % dan sumbangan efektif sebesar 22,9 %.

Keempat, terdapat determinasi secara bersama-sama antara kemampuan manajerial Kepala Sekolah, iklim kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 0,142 + 0,255 X_1 + 0,392 X_2 + 0,345 X_3$ dengan determinasi sebesar 63,7 %.

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi penelitian yang telah dipaparkan di atas, maka dapat disarankan beberapa hal yaitu sebagai berikut.

Bagi Guru SMP Negeri di Kecamatan Kuta adalah berusaha secara maksimal meningkatkan iklim kerja, dan meningkatkan motivasi kerja guru.

Bagi Kepala SMP Negeri di Kecamatan Kuta adalah: berusaha secara maksimal meningkatkan kemampuan manajerial dalam memimpin organisasi, meningkatkan iklim kerja dan motivasi kerja guru, memiliki komitmen yang tinggi untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, dan bersedia menerima kritik.

Bagi Komite Sekolah adalah sering melakukan monitoring terhadap kinerja kepala sekolah, ikut membantu sekolah dalam penyusunan RKAS, ikut serta dalam penyediaan sarana dan prasarana sekolah untuk meningkatkan motivasi dan iklim kerja.

Bagi kepada praktisi dan akademisi adalah perlu diadakan penelitian lebih lanjut tentang berbagai faktor yang diduga berdeterminasi terhadap kepuasan kerja guru di SMP Negeri di Kecamatan Kuta. Dengan dilibatkannya variabel-variabel lain tersebut akan menambah referensi dan dapat dimanfaatkan sebagai pijakan untuk melakukan perbaikan-perbaikan guna meningkatkan kepuasan kerja guru di SMP Negeri di Kecamatan Kuta.

DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Candiasa, Made. 2010. *Statistik Univariat dan Bivariat Disertai Aplikasi SPSS*. Singaraja : Undiksha
- Dantes, Nyoman . 2008. *Peningkatan Profesionalisme Guru Dalam Kaitannya Dengan Sertifikasi Guru Dalam Jabatan. makalah* . Singaraja: Program Pascasarjana Undiksha.
- Fernandes. 1984. *Testing and Measurement*. Jakarta: National

- Education Planning, Evaluation and Curriculum Development
- Gerungan, W.A. 2000. *Psikologi social*. Bandung : PT Refika Aditama
- Guilford. 1959. *Psychometric Methods*. New York: McGraw Hill Book.
- Gregory, R.J. 2000. *Psychological Testing: History, Principles, and Applications*. Allyn and Bacon : Boston.
- Hadiyanto. (2004). *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan Di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hasibuan, Melayu. 1996. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta : Bumi aksara.
- Hersey Paul, Kenneth H. Blanchard. *Management of Organization*. New Jersey : Prentice Hall International Inc, 2001.
- Indra Wijaya dan wahyu suprpti, 2001. *Kepemimpinan dan Organisasi*, Jakarta : Lembaga Administrasi Negara RI
- Koswara, E. 1989. *Motivasi teori dan Penelitiannya*. Bandung : Angkasa
- Litwin, G.H. and Meyer. 1971 *Motivation Research*. Beverly Hills: Mc Ber and Company.
- Maslow A, 1976. *Motivation and Personality*. New York Harper and Row Publisher
- Siagian, Sondang P, 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Soegiyono, 2003. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: CV.Afabeta
- Soeroso, 2002. *In Memoriam guru*. Yogyakarta : Jendela
- Sudarmo Fransiscus Xavernus, 1993. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Lembaga Administrasi Negara RI Jakarta
- Sugiyono, Prof, Dr, 2007, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung.
- Sujana, Nana . 2005. *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito
- Sutisna, E. (2009). *Iklim Organisasi*. [Online] Tersedia: <http://gurutisna.wordpress.com/2009/03/05/iklim-organisasi/> (17 Agustus 2010).
- Sutrisno Hadi. 2000. *Analisis Regresi*. Yogyakarta; Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM.
- Thoha, Miftah. 2008. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Penerbit Pustaka Jaya.
- Usman, 2002. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung : Remaja Rosda Karya
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Kerja : teori, aplikasi, dan penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.