

# IKLIM SEKOLAH, MOTIVASI DAN KINERJA KEPALA SEKOLAH DASAR NEGERI DI KECAMATAN LEMBANG

Oleh:

Affiah Purnamasari

SD Negeri Muncul 1 Kota Tangerang Selatan

(e-mail: [afifah0603947@gmail.com](mailto:afifah0603947@gmail.com))

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh iklim sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja kepala sekolah pada sekolah dasar negeri di Kecamatan Lembang, baik secara parsial maupun secara simultan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey melalui analisis korelasi dan regresi. Sampel penelitian berjumlah 356 orang guru dan 31 kepala sekolah dasar negeri di Kecamatan Lembang menggunakan teknik stratified random sampling. Hasil analisis data menunjukkan bahwa secara simultan, terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja kepala sekolah sebesar 52,7%, dan 47,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Dengan demikian, iklim sekolah dan motivasi kerja menjadi faktor penting yang harus dibangun secara bersama-sama dalam upaya pencapaian kinerja kepala sekolah, sehingga sinergisnya iklim sekolah, motivasi kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah.

Kata Kunci: Iklim Sekolah, Motivasi Kerja, Kinerja Kepala Sekolah.

## ABSTRACT

*The aim of this study is to know how much the school climate and work motivation affect the principal's performance in elementary school in Kecamatan Lembang, either partially or simultaneously. This study used quantitative approach with survey method through correlation and regression analysis. The samples used are 356 teachers and 31 principals in Kecamatan Lembang by stratified random sampling technique. The result of data analysis shows that simultaneously, there is significant influence between the school climate and the work motivation collectively toward the principal's performance by 52,7% and 47,3% influenced by other factors. Thus, the school climate and the work motivation become an important factor that needs to be developed together in achieving the principal's performance. Therefore, the synergist of the school climate and the work motivation is expected to improve the principal's performance..*

*Key Words: School Climate, Work Motivation, Principal's Performance.*

## PENDAHULUAN

Pendidikan nasional dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003 pasal 3 bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab. Dalam bidang pendidikan, kebijakan desentralisasi harus menjadi solusi bagi kemerosotan mutu pendidikan yang disebabkan ketidakmampuan organisasi sekolah menyesuaikan diri dengan perkembangan dan kebutuhan lingkungan. Keberhasilan mutu pendidikan di sekolah tidak hanya ditentukan oleh guru yang berkualitas/ profesional, tapi juga ditentukan oleh faktor kepala sekolah yang berkualitas/ profesional. Kepemimpinan memegang peranan penting dalam upaya menjamin kelangsungan sebuah organisasi, termasuk di dalam organisasi sekolah. Kepala

Sekolah merupakan pemimpin sekolah yang berada di garda terdepan berlangsungnya pendidikan di sekolah. Sekolah yang berkembang dan maju serta memiliki lulusan – lulusan yang unggul biasanya dipimpin oleh seorang Kepala Sekolah yang memiliki kinerja yang baik pula. Menurut Daryanto (2011, hlm. 136) Kepala Sekolah adalah pemimpin pada suatu lembaga satuan pendidikan. Tanggungjawab seorang Kepala Sekolah sangat besar sehingga hasil kerja yang dilakukannya pun harus memiliki kualitas dan kuantitas yang baik. Kepala Sekolah dalam menunjukkan kinerjanya dapat dilihat dari penilaian kinerja kepala sekolah.

Stolovitch dan Keeps (dalam Rivai, dkk., 2005, hlm.14) berpendapat bahwa “Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta”. Maka dapat dikatakan kinerja merupakan pencapaian seseorang berkenaan dengan

pelaksanaan tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kinerja kepala sekolah menggambarkan pencapaian kerjanya dalam melakukan tugas dan wewenangnya sebagai seorang pemimpin dalam organisasi sekolah. Kinerja menjadi sebuah hal yang diperhatikan dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. Maka dari itu, kinerja kepala sekolah juga sangat menarik untuk diteliti karena berkaitan dengan produktivitas sekolah tempat kepala sekolah tersebut bertugas. Kinerja yang ditunjukkan oleh kepala sekolah dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas tugas yang dilaksanakan oleh kepala sekolah.

Namun, kinerja kepala sekolah seringkali dikeluhkan oleh para guru bahkan orang tua siswa. Banyak kepala sekolah yang dianggap kurang mampu dalam mengelola sekolah sehingga sekolah tidak dapat berkembang dan memiliki daya saing dengan sekolah lainnya. Hal ini bertentangan dengan konsep kepala sekolah sebagai seorang yang memimpin sekolah yang memiliki tugas untuk mewujudkan sekolah yang berkualitas.

Pada kenyataannya, kepala sekolah di beberapa sekolah di lingkungan kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat belum terlihat menunjukkan kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh seorang kepala sekolah yang profesional. Juga kinerja kepala sekolah

masih menunjukkan kesenjangan dengan teori yang dibahas sebelumnya. Fakta yang menunjukkan hal tersebut adalah : (1) kepala sekolah di beberapa sekolah dasar negeri tidak mampu mengelola sekolah dengan baik; (2) belum ada kemajuan yang berarti di beberapa sekolah dasar di lingkungan kecamatan Lembang; (3) kurangnya kualitas kinerja kepala sekolah dasar di lingkungan kecamatan Lembang.

Kinerja kepala sekolah dapat dilihat dari akreditasi sekolah di lingkungan kecamatan Lembang. Predikat akreditasi sekolah di kecamatan Lembang terhitung 22,58% yang terakreditasi A, 77,39% yang terakreditasi B dan 0,03% yang terakreditasi C. Dari data tersebut, dapat dilihat bahwa sekolah yang belum berakreditasi A masih banyak dan bahkan masih ada yang akreditasinya C. Padahal kondisi kecamatan Lembang merupakan wilayah yang sudah termasuk ke dalam kategori wilayah yang cukup berkembang dalam berbagai bidang, termasuk pendidikan. Aspek yang menjadi penyebab masih ada sekolah yang mendapat akreditasi C dan masih banyak sekolah yang belum berakreditasi A adalah sistem pengelolaan sekolah. Pengelolaan tersebut dilakukan oleh kepala sekolah selaku pemimpin. Dengan kata lain kinerja kepala sekolah juga masih dianggap belum memenuhi standar. Akreditasi Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Lembang tahun 2014 adalah sebagai berikut:

Tabel 1 Nilai Akreditasi Sekolah Dasar di Kecamatan Lembang

AKREDITASI	JUMLAH	PERSENTASE
A	13	22,58%
B	47	77,39
C	2	0,03%

Sumber: UPTD Kecamatan Lembang

Secara lebih eksplisit, kinerja kepala sekolah di lingkungan kecamatan Lembang dapat dilihat berdasarkan 12 komponen tugas utama seorang kepala sekolah berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 35 Tahun 2010 dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan, kepala sekolah hanya dapat melaksanakan beberapa poin saja dalam menunjukkan kinerjanya.

Dari fakta tersebut dapat disimpulkan bahwa memang terdapat masalah terkait dengan kinerja kepala sekolah dasar di lingkungan kecamatan Lembang. Pekerjaan yang dilakukan oleh kepala sekolah hanya sebatas pengerjaan hal hal rutin saja, belum menjalankan sebagaimana

kerja kepala sekolah yang seharusnya. Sejalan dengan itu Danim (2010 hlm.23) mengungkapkan bahwa “salah satu ciri krisis pendidikan di Indonesia adalah guru yang belum mampu menunjukkan kinerja yang memadai”. Seperti kita tahu bahwa kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan, maka dalam pernyataan teori tersebut kepala sekolah juga sosok yang berperan dalam penanganan krisis pendidikan di Indonesia. Di pihak lain, diungkapkan oleh Mulyasa (2011 hlm. 203) bahwa tantangan berat yang harus dihadapi oleh pendidikan nasional yang merupakan bukti anomali, terjadinya pergeseran nilai menuju kehancuran adalah belum tumbuhnya budaya mutu, budaya malu, dan

budaya kerja baik dikalangan para pemimpin maupun di kalangan masyarakat pada umumnya.

Berjalannya sebuah organisasi, ditentukan oleh beberapa faktor. Salah satu faktor terpenting yaitu pada pemimpinnya. Bagaimana seorang pemimpin menjalankan tugas dan kinerjanya, hal ini menentukan pergerakan organisasi yang ia pimpin. Begitupun dalam organisasi sekolah, seorang kepala sekolah harus dapat membawa sekolah beserta seluruh komponen di dalamnya ke arah tujuan pendidikan yang ingin dicapai. Maka dari itu, betapa urgennya posisi kepala sekolah sehingga perlu dikaji dan diteliti terkait kinerja kepala sekolah ini. Kepala sekolah tidak hanya sebagai manajer saja, namun juga sebagai pemimpin, sebagai pendidik, juga kepala sekolah juga sebagai seorang staf.

Kepala sekolah selaku pimpinan di sekolah hendaknya dapat memotivasi orang – orang (guru) sebagai orang yang dipimpinya agar dapat bekerja dengan baik sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya di sekolah. Untuk itu kepala sekolah hendaknya dapat mengetahui kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) dari guru. Di samping memotivasi bawahan, kepala sekolah hendaknya dapat memotivasi dirinya dengan cara mencintai pekerjaannya itu menjadi sebuah kebutuhan dan tanggungjawab yang melekat pada tugas kekepalasekolahannya itu. Untuk itu kepala sekolah hendaknya memiliki motivasi kerja serta memiliki itikad untuk melaksanakan pekerjaan itu sebaik – baiknya, unggul, berprestasi dan dapat dipertanggungjawabkan secara professional.

Kepala sekolah hendaknya memiliki motivasi yang kuat untuk melakukan sesuatu kegiatan atau tugas dengan sebaik – baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat yang baik. Kepala sekolah harus berupaya mewujudkan sekolah yang dipimpinya sehingga sekolah tersebut maju dan menjadi sekolah pilihan di daerah tersebut.

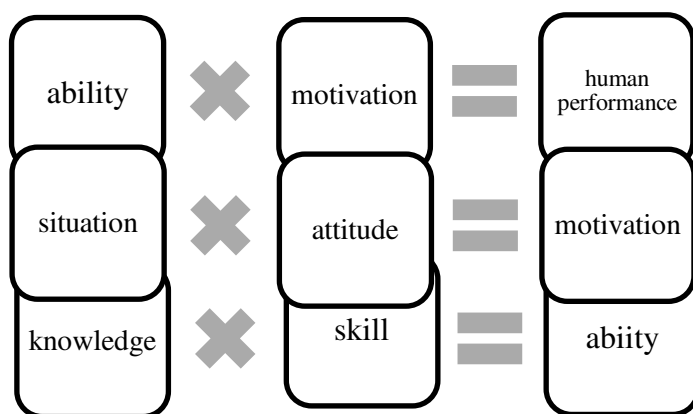
Selain motivasi kerja, iklim sekolah merupakan hal yang penting dalam menjaga kelangsungan sekolah itu sendiri, termasuk di dalamnya adalah kinerja kepala sekolah. Menurut Rivai dan Murni (2010, hlm. 221) iklim sekolah dapat ditunjukkan dari beragam poin yang menguntungkan; dua perspektif berguna adalah perilaku keterbukaan dan kesehatan hubungan interpersonal. Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah diduga dapat dipengaruhi iklim sekolah

itu sendiri. Terjalannya hubungan baik antara semua personil sekolah, kondisi fisik sekolah yang nyaman, kondisi sosio emosional seluruh komponen sekolah juga mempengaruhi kinerja kepala sekolah. Untuk itu iklim sekolah juga merupakan aspek yang penting untuk diperhatikan.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh Iklim Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Lembang”.

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut *performance*. Kinerja disebut juga dengan unjuk kerja, prestasi kerja, atau hasil pelaksanaan kerja. Milkovich dan Boudreau dalam Karwati (2013 hlm.82) menyatakan bahwa “*Performance is the degree to which employees accomplish work requirement*” (Kinerja merupakan tingkatan dimana pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan syarat – syarat yang telah ditentukan). Sedangkan menurut Umam (2010, hlm 65), kinerja merupakan gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkannya. Stolovitch dan Keeps (dalam Rivai dkk.,2005, hlm. 14) berpendapat bahwa “Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta”. Maka dapat dikatakan kinerja merupakan pencapaian seseorang berkenaan dengan pelaksanaan tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kinerja kepala sekolah menggambarkan pencapaian kerjanya dalam melakukan tugasnya sebagai kepala sekolah sesuai dengan standar tugas pokoknya menjalankan tugas dan wewenang sebagai kepala sekolah. Kinerja menjadi penentu keberhasilan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Ketika organisasi berhasil dalam proses mencapai tujuannya maka dikatakan organisasi tersebut produktif sebagaimana yang dikemukakan Sutermeister (dalam Suharsaputra, 2010 hlm. 147) bahwa produktivitas ditentukan oleh kinerja pegawai dan teknologi, sedangkan kinerja pegawai tergantung pada dua hal yakni kemampuan dan motivasi.

Keith Devis (dalam Mangkunegara, 2009 hlm.13) juga mengemukakan hal yang hampir sama, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dirumuskan dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 1  
 Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Keith Davis

- Faktor Kemampuan (*Ability*); Secara psikologis kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* + *skill*). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- Faktor Motivasi (*motivation*): Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Motivasi menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Fred Luther ( dalam Suharsaputra , 2010, hlm.74 ) mengemukakan bahwa “ *Organization climate is an overall feeling that is conveyed by the physical layout, he way participant interact, and the way members of the organization conduct themselves with costumer or the outsiders* “. Iklim organisasi merupakan suatu perasaan yang menyeluruh yang disampaikan oleh layout fisik, jalur interaksi partisipasi, dan jalur anggota-anggota dari perilaku organisasinya dengan pelanggan atau pihak luar lainnya. Hoy dan Miskel (2014, hlm.313) mendefinisikan “iklim sekolah sebagai sebuah terma luas yang merujuk pada persepsi guru tentang lingkungan kerja umum sekolah, organisasi formal, organisasi informal, kepribadian para partisipan, dan kepemimpinan organisasional mempengaruhinya”. Iklim sekolah merupakan serangkaian karakteristik internal yang dapat membedakan satu sekolah dengan sekolah yang lainnya dan dapat mempengaruhi perilaku dari anggota pada masing-masing sekolah yang bersangkutan. Iklim sekolah dipandang sebagai suatu kualitas lingkungan yang dapat

mempengaruhi perilaku para anggotanya yang mendeskripsikan kepribadian dari para anggota yang saling mempengaruhi terhadap anggota lainnya yang memiliki dampak yang besar terhadap perilaku organisasi.

Iklim sekolah merupakan iklim sosial dari sebuah lingkungan sekolah yang bertahan saat proses pendidikan. Setiap sekolah akan memiliki iklim sekolah yang berbeda dengan sekolah lainnya karena terdapat karakter yang berbeda pada personel / anggota didalamnya. Iklim sosial dibangun dari hubungan timbal balik antara perilaku kepala sekolah dan perilaku guru sebagai suatu kelompok. Kepala sekolah memberikan pengaruh bagi interaksi interpersonal guru. Selain dari iklim sekolah merupakan iklim sosial, iklim sekolah juga dipandang sebagai iklim fisik sekolah yang merupakan persepsi anggota organisasi terhadap keadaan sekolah.

Istilah motivasi (*motivation*) atau motif (*motive*) terkenal di dalam kegiatan yang memiliki tujuan prestasi. Menurut Danim (2010) motivasi diartikan sebagai kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan, atau mekanisme psikologi yang mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang dikehendaknya. Dalam arti kognitif motivasi diasumsikan ebagai aktivitas individu untuk menentukan kerangka dasar tujuan dan penentuan perilaku untuk mencapai tujuan itu. Dalam arti afeksi, motivasi bermakna sikap dan nilai dasar yang dianut oleh seseorang atau sekelompok orang untuk bertindak atau tidak bertindak. Istilah motivasi paling tidak memuat tiga unsur esensial. *Pertama*, faktor pendorong atau pembangkit motif, baik internal maupun eksternal. *Kedua*, tujuan yang ingin dicapai. *Ketiga*, strategi yang diperlukan oleh individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tersebut.

McClelland (dalam Mangkunegara, 2010, hlm. 67) motivasi adalah dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas yang sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja dengan predikat terpuji.

Selanjutnya, David McClelland (Mangkunegara, 2010 hlm. 68) mengemukakan enam karakteristik orang yang mempunyai motivasi tinggi, yaitu:

- 1) Memiliki tingkat tanggungjawab pribadi yang tinggi
- 2) Berani mengambil dan memikul risiko
- 3) Memiliki tujuan realistik
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan
- 5) Memanfaatkan umpan balik konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan, dan
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

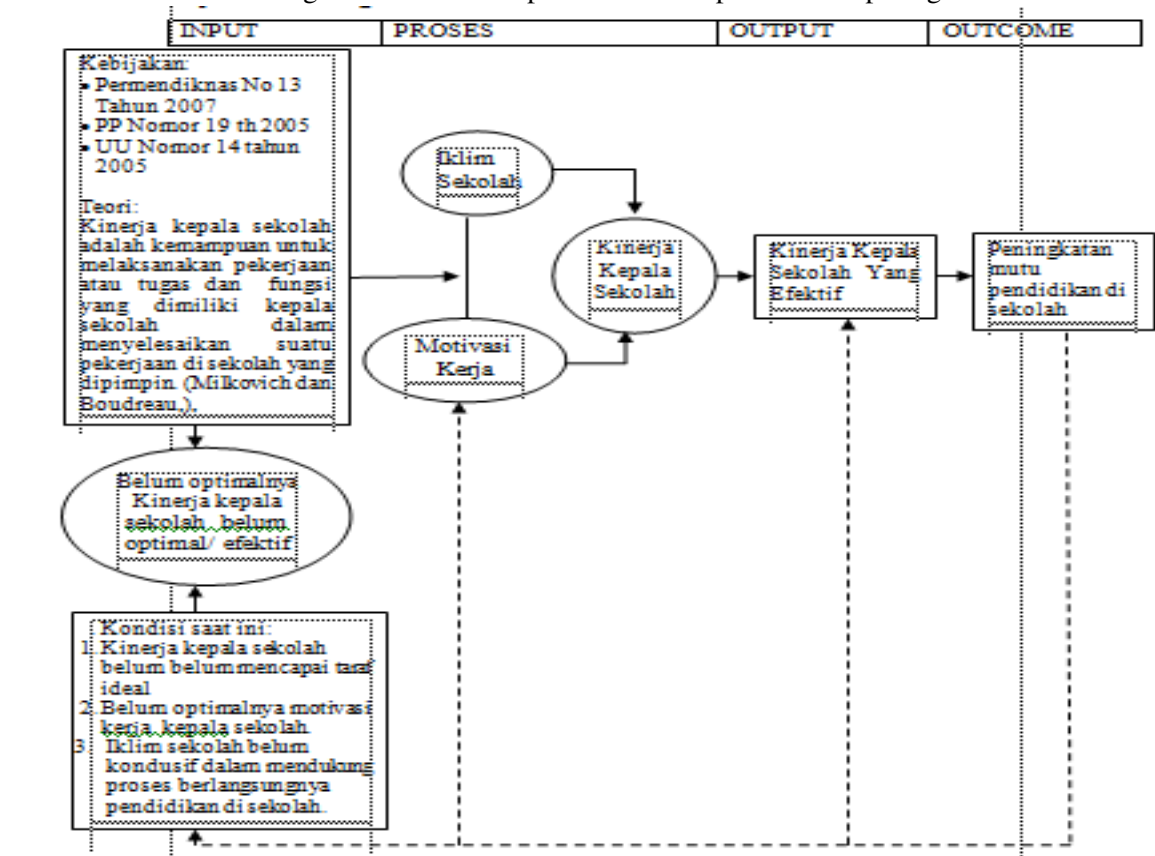
Motivasi juga merupakan harapan menyelesaikan sasaran yang menantang, berhasil dalam suatu persaingan dan menunjukkan keinginan untuk umpan balik yang jelas berkaitan dengan kinerja (Luthans, F., 2006, hlm. 274-275). Dorongan yang timbul dalam diri seseorang untuk memperoleh yang terbaik dari suatu pekerjaan yang dilakukannya karena adanya rangsangan baik dalam dirinya maupun karena pengaruh orang lain.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan, bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar

dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya.

Hubungan antara motivasi terhadap kinerja sejalan dengan pendapat Motowidlo (dalam Hasibuan 2008, hlm. 157) "Motivasi kerja adalah hasrat untuk berupaya guna memberikan manfaat bagi orang lain menunjukkan tingkat dimana perilaku para karyawan berhasil di dalam memberikan kontribusi tujuan-tujuan organisasi". Penggunaan teori kepercayaan dan teori desain pekerjaan untuk menyatakan bahwa para kepala sekolah akan lebih memiliki keyakinan terhadap komunikasi misi dan tindakan dinas yang dapat dipercaya. Ini akan memungkinkan kepala sekolah untuk melihat bagaimana pekerjaan mereka membantu pihak serta meningkatkan kinerja kepala sekolah. Selain itu lingkungan kerja juga tidak kalah pentingnya didalam pencapaian kinerja kepala sekolah. Dimana lingkungan kerja mempengaruhi kepala sekolah dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan adanya lingkungan kerja yang memadai tentunya akan membuat kepala sekolah betah bekerja, sehingga akan timbul semangat kerja dan kegairahan kerja kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, kinerja kepala sekolah akan meningkat. Sedangkan lingkungan kerja yang tidak memadai dapat mengganggu konsentrasi kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga menimbulkan kesalahan dalam bekerja dan kinerja kepala sekolah akan menurun.

Kerangka berfikir dalam penelitian ini dapat dilihat seperti gambar berikut:



### Hipotesis Penelitian

1. Iklim sekolah berpengaruh terhadap Kinerja Kepala Sekolah.
2. Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja Kepala Sekolah.

3. Iklim sekolah dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Kepala Sekolah.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Sekolah Dasar Negeri se- Kecamatan Lembang yang berada di Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat, Provinsi Jawa Barat.

Populasi dalam penelitian ini berdasarkan variabel terikatnya yaitu kinerja kepala sekolah maka yang dijadikan responden untuk menjawab adalah guru – guru di sekolah selaku orang yang menjalankan tugas dari kepala sekolah. Untuk menjawab pada variabel bebasnya yaitu iklim sekolah dan juga motivasi kerja maka yang dijadikan responden untuk memberikan jawaban adalah kepala sekolah itu sendiri.

Jumlah Sekolah Dasar Negeri yang ada di Kecamatan Lembang adalah 62 sekolah dengan jumlah guru 771 orang, dan 62 orang kepala sekolah sehingga jumlah populasi penelitian ini adalah 833 orang yang tersebar dalam 5 gugus kepengawasan.

Untuk memperoleh sampel penelitian digunakan teknik pengambilan sampel yaitu *Proportionate stratified random sampling*. *Proportionate stratified random sampling* adalah pengambilan sampel dari anggota populasi secara acak dan berstrata secara proporsional. Jumlah sampel yang diambil harus sama persisnya dengan jumlah sekolah yang ada di kecamatan Lembang. Penarikan sampel secara *Proportionate stratified random sampling* didasarkan pada prosentasi klasifikasi sekolah berdasarkan akreditasi.

Sebelum angket digunakan, dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap 30 orang guru yang bukan termasuk sampel namun mempunyai sifat dan ciri yang sama dengan responden yang menjadi sampel penelitian. Hasil pengolahan data uji coba instrumen penelitian menunjukkan bahwa

instrumen telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas.

Dalam penelitian ini data dianalisis secara deskriptif dan pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi dan korelasi, baik sederhana

maupun ganda. Untuk membantu proses analisis data, kegiatan penghitungan statistik menggunakan program *SPSS (Statistical Package of Social Science) Versi 20 for Window*.

## HASIL PENELITIAN

Data mengenai gambaran iklim sekolah, motivasi kerja dan kinerja kepala sekolah pada sekolah dasar negeri di Kecamatan Lembang diperoleh melalui perhitungan WMS (*Weighted Means Scored*). Berdasarkan hasil penyebaran

angket, diperoleh gambaran mengenai kecenderungan umum pada masing-masing variabel seperti tertera pada tabel berikut:

Tabel 2. Skor Rata-rata Perhitungan WMS Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Skor Rata-rata		Kriteria
		Dimensi	Variabel	
Kinerja Kepala Sekolah	Manajer	4,31	4,27	Sangat Tinggi
	Leader	4,43		
	Supervisor	3,96		
	Kewirausahaan	4,52		
Iklim sekolah	Keamanan	4,40	4,5	Sangat Tinggi
	Belajar dan Pembelajaran	4,44		
	Hubungan Interpersonal	4,55		
	Lingkungan Sekolah	4,61		
Motivasi Kerja	Kebutuhan Pencapaian	4,33	4,41	Sangat Tinggi
	Kebutuhan Kekuasaan	4,46		
	Kebutuhan Hubungan (Afiliasi)	4,33		

Data mengenai variabel iklim sekolah dari penyebaran angket dengan 27 item pernyataan, diperoleh gambaran iklim sekolah dengan skor rata-rata dari keseluruhan item variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah sebesar 4,50. Data mengenai variabel motivasi kerja dari penyebaran angket dengan 22 item pernyataan, diperoleh gambaran motivasi kerja dengan skor rata-rata dari keseluruhan item variabel iklim sekolah sebesar 4,41. Data mengenai variabel kinerja kepala sekolah dari penyebaran angket dengan 27 item pernyataan, diperoleh gambaran mutu sekolah dengan skor rata-rata dari keseluruhan item

variabel mutu sekolah sebesar 4,27. Jika dikonsultasikan dengan tolok ukur WMS, maka ketiga variabel penelitian termasuk kategori sangat tinggi. Hal ini berarti perilaku kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah dan mutu sekolah pada sekolah dasar negeri di Kecamatan Lembang berada pada kriteria sangat tinggi.

Selanjutnya, hasil pengujian hipotesis berdasarkan *output SPSS versi 18*, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh Iklim Sekolah terhadap Kinerja Kepala Sekolah

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,674 <sup>a</sup>	,454	,435	6,930

a. Predictors: (Constant), Iklim (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	1 (Constant)	24,761	18,816		
Iklm	,759	,155	,674	4,911	,000

a. Dependent Variable: Mutu Sekolah (Y)

Dari tabel tersebut, pada pengujian hipotesis pertama, nilai  $r_{hitung}$  adalah 0,674. Dengan melihat tolok ukur atau kriteria harga koefisien korelasi yang telah ditetapkan (Akdon, 2007, hlm. 87), nilai  $r_{hitung}$  sebesar 0,684 terletak pada interval 0,600 – 0,799 yang menunjukkan tingkat katagori kuat. Hal ini berarti terdapat korelasi yang kuat antara variabel iklim kepala sekolah dengan kinerja kepala sekolah.

Besarnya pengaruh variabel  $X_1$  terhadap Y dapat dilihat pada  $R^2$  sebesar 0,454, yang berarti besarnya pengaruh perilaku

kepemimpinan kepala sekolah terhadap mutu sekolah adalah 45,4% dan sisanya sebesar 54,6% dipengaruhi oleh variabel lain. Adapun persamaan regresi Y adats X adalah  $\hat{Y} = 24,761 + 0,759 X_1$ . ini dapat menjelaskan ramalan (*forecasting*) yang menyatakan bahwa peningkatan satu unit iklim sekolah akan diikuti dengan peningkatan nilai kinerja kepala sekolah sebesar 0,759 unit pada konstanta 24,761.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Kepala Sekolah

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.681 <sup>a</sup>	.464	.446	6.865	2.311

a. Predictors: (Constant), Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	27,800	17,829		1,559	,130
Motivasi	,901	,180	,681	5,7013	,000

a. Dependent Variable: Mutu Sekolah (Y)

Dari tabel tersebut, pada pengujian hipotesis kedua, nilai  $r_{hitung}$  adalah 0,681. Dengan melihat tolok ukur harga koefisien korelasi yang telah ditetapkan pada tabel 5, nilai  $r_{hitung}$  sebesar 0,681 terletak pada interval 0,600 – 0,799 yang menunjukkan tingkat katagori kuat. Hal ini berarti terdapat korelasi yang kuat antara variabel motivasi kerja dengan kinerja kepala sekolah.

Besarnya pengaruh variabel  $X_1$  terhadap Y dapat dilihat pada  $R^2$  sebesar 0,464,

yang berarti besarnya pengaruh iklim sekolah terhadap mutu sekolah adalah 46,4% dan sisanya sebesar 53,6% dipengaruhi oleh variabel lain. Adapun persamaan regresi Y adats X adalah  $\hat{Y} = 27,800 + 0,901 X_2$ . ini dapat menjelaskan ramalan (*forecasting*) yang menyatakan bahwa peningkatan satu unit motivasi kerja akan diikuti dengan peningkatan nilai kinerja kepala sekolah sebesar 0,901 unit pada konstanta 27,800.

3. Pengaruh Iklim Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Kepala Sekolah.



### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,726 <sup>a</sup>	,527	,493	6,564

- a. Predictors: (Constant), Iklim, Motivasi  
 b. Dependent Variable: Kinerja.

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	12,971	18,704		,693	,494
1 Iklim	,533	,257	,403	2,079	,047
Motivasi	,421	,219	,374	1,927	,064

- a. Dependent Variable: Mutu Sekolah (Y)

Dari tabel tersebut, pada pengujian hipotesis ketiga, nilai  $r_{X_1X_2Y}$  adalah 0,726. Dengan melihat tolok ukur atau kriteria harga koefisien korelasi yang telah ditetapkan pada tabel 5, nilai  $r_{hitung}$  sebesar 0,726 terletak pada interval 0,600 – 0,76 yang menunjukkan katagori kuat. Hal ini berarti terdapat korelasiganda yang kuat antara variabel iklim sekolah dan motivasi kerja dengan kinerja kepala sekolah.

Besarnya pengaruh variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y dapat dilihat pada R Square sebesar 0,527, yang berarti besarnya pengaruh iklim sekolah terhadap mutu sekolah adalah 52,7% dan sisanya sebesar 47,3% dipengaruhi

oleh variabel lain. Adapun persamaan regresi Y atas  $X_1$  dan  $X_2$  adalah  $\hat{Y} = 12,971 + 0,533X_1 + 0,421X_2$ . Hal ini dapat menjelaskan ramalan (*forecasting*) bahwa peningkatan satu unit iklim sekolah akan diikuti dengan peningkatan nilai kinerja kepala sekolah sebesar 0,533 unit dan peningkatan satu unit motivasi kerja akan diikuti dengan peningkatan nilai kinerja kepala sekolah sebesar 0,421 unit pada konstanta 12,971.

Untuk melihat signifikansi secara simultan, dilakukan pengujian signifikansi korelasi dengan menggunakan uji F, yang hasilnya tertera pada tabel berikut:

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1344.480	2	672.240	15.601	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1206.488	28	43.089		
	Total	2550.968	30			

- a. Predictors: (Constant), Iklim, Motivasi  
 b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel 4.25 ANOVA<sup>b</sup> untuk mengetahui signifikansi dengan uji F  $F_{hitung}$  sebesar 15,601. Selanjutnya nilai  $F_{hitung}$  dikonsultasikan dengan  $F_{tabel}$ . Dasar pengambilan keputusan yaitu:

- Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka koefisien regresi signifikan.
- Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka koefisien regresi tidak signifikan.

Mencari nilai  $F_{tabel}$  dengan menggunakan tabel F dengan rumus:

$$F_{tabel} = F\{(1-\alpha)(dk \text{ pembilang}=m), (dk \text{ penyebut} = n-m-1)\}$$

$$= F(0,95)(dk \text{ pembilang} = 2), (dk \text{ penyebut} = 28)$$

$$= 3,34$$

Artinya  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $15,601 > 3,34$ ) maka koefisien regresi signifikan. Dapat dilihat juga dalam tabel 4.25 kolom

Sig. bernilai 0,000 lebih kecil dibandingkan nilai probabilitas 0,05 artinya korelasi regresi ganda signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa

Iklm Sekolah (X1) dan Motivasi Berprestasi (X2) secara simultan benar – benar berkontribusi secara signifikan terhadap Kinerja Kepala Sekolah (Y).

## PEMBAHASAN

Kinerja kepala sekolah meliputi dimensi tugas kepala sekolah di sekolah sebagai seorang manajer, leader, supervisor dan berwirausaha. Dari hasil analisis kecenderungan dengan menggunakan skor rata – rata WMS diperoleh skor 4,31 sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja kepala sekolah dasar di lingkungan kecamatan Lembang tergolong sangat baik. Penghitungan ini didasarkan pada skor rata – rata setiap dimensi yakni dimensi manajer 4,31; dimensi leader 4,43; supervisi 3,96; dan dimensi kewirausahaan 4,52. Dimensi manajer, leader dan kewirausahaan termasuk ke dalam kategori sangat tinggi sedangkan dimensi supervisi termasuk ke dalam kategori tinggi.

Dari hasil pengolahan data penelitian terhadap kepala sekolah di 31 sekolah dasar di kecamatan Lembang tentang iklim adalah sebagai berikut :

- a. Dimensi Keamanan, dengan skor rata-rata 4,40.
- b. Dimensi Belajar dan Pembelajaran, dengan skor rata – rata 4,44
- c. Dimensi Hubungan Interpersonal, dengan skor rata – rata 4,55
- d. Dimensi Lingkungan Sekolah, dengan skor rata – rata 4,61

Dimensi iklim sekolah diperoleh skor rata-rata sangat tinggi untuk empat dimensi, skor tertinggi pertama adalah 4,61 terdapat pada dimensi lingkungan sekolah. Sedangkan skor rata-rata terendah adalah 4,40 untuk dimensi keamanan. Dimensi keamanan ini dibagi ke dalam tiga aspek yaitu aspek peraturan dan norma, keamanan fisik, dan jaminan sosial dan emosional.

Dari hasil pengolahan data penelitian terhadap motivasi berprestasi kepala sekolah di 31 sekolah dasar di kecamatan Lembang tentang motivasi berprestasi sekolah diperoleh skor rata-rata yang tinggi untuk tiga dimensi, skor tertinggi pertama adalah 4,62 pada dimensi kebutuhan kekuasaan. Skor terendah terdapat pada dimensi pencapaian yaitu dengan skor rata-rata 4,52.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa iklim sekolah berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja kepala sekolah dasar negeri di kecamatan Lembang. Dari hasil pengolahan data penelitian di atas membuktikan bahwa penelitian

terhadap iklim sekolah berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah. Hal ini memperkuat teori-teori bahwa iklim sekolah berpengaruh terhadap proses peningkatan kinerja kepala sekolah. Sesuai dengan hasil penelitian Suyatno Ayu Suryani (2014) bahwa terdapat hubungan positif antara kualitas iklim sekolah dengan kinerja kepala sekolah.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja kepala sekolah di sekolah dasar negeri se kecamatan Lembang. Dari hasil pengolahan data penelitian di atas membuktikan bahwa penelitian terhadap motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah. Motivasi kerja merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya (Siagian, 2009, hlm. 102). Jadi, dapat dikatakan bahwa dengan motivasi yang tinggi maka seseorang dalam hal ini kepala sekolah dasar negeri di lingkungan kecamatan Lembang akan terdorong melakukan pekerjaan atau melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Ketika seorang kepala sekolah termotivasi untuk melakukan pekerjaan sebaik – baiknya maka perwujudan dari motivasi tersebut berupa kinerja. Hal ini seperti dikemukakan oleh Suharsaputra (2010, hlm. 50) yang menekankan bahwa kinerja dan motivasi merupakan sesuatu yang terus menerus berinteraksi yang mana kinerja merupakan dimensi perwujudan dari perilaku seseorang sedangkan motivasi merupakan dimensi internal yang menjadi latar belakang dari perilaku seseorang.

Iklim sekolah dan motivasi kerja secara simultan berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja kepala sekolah dasar negeri di lingkungan Kecamatan Lembang sebesar 52,7% yang tergolong tinggi; sedangkan sisanya sebesar 47,3% dipengaruhi faktor lain misalnya faktor kesempatan, proses rekrutmen, kompensasi, kepemimpinan, pengalaman, dan lain – lain. Iklim sekolah yang meliputi lingkungan fisik, sosial, intelektual dan nilai – nilai. Kondisi lingkungan ini akan mempengaruhi perilaku warga sekolah termasuk kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya. Motivasi menurut Gray (dalam

Winardi, 2001, hlm. 2) menyatakan bahwa motivasi merupakan hasil sejumlah proses dari luar atau eksternal dari seorang individu yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam melaksanakan kegiatan – kegiatan tertentu. Jadi, dapat disimpulkan bahwa

kepala sekolah yang memiliki kombinasi antara iklim sekolah yang tinggi dan motivasi kerja tinggi maka akan dapat mencapai kinerja yang tinggi pula. Atau dikatakan bahwa iklim sekolah dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah.

## SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan perhitungan, analisis, dan pembahasan terhadap masalah penelitian, maka diperoleh enam gugus kesimpulan.

Gambaran kinerja kepala sekolah dasar negeri di Kecamatan Lembang rata – rata berada pada kategori sangat baik. Kinerja kepala sekolah diukur dengan empat dimensi yaitu manajer, supervisi, leader dan kewirausahaan. Perolehan skor rata – rata tertinggi ada pada dimensi kewirausahaan dan perolehan skor rata – rata terendah berada pada dimensi supervisi.

Sementara itu, iklim sekolah di Kecamatan Lembang berada pada kategori sangat baik. Iklim sekolah ini diukur dari empat dimensi yaitu keamanan, belajar dan pembelajaran, hubungan interpersonal dan lingkungan sekolah. Skor rata – rata tertinggi berada pada dimensi lingkungan sekolah dan skor rata – rata terendah diperoleh dimensi keamanan.

Selanjutnya, motivasi kerja kepala sekolah dasar negeri di Kecamatan Lembang berada pada kategori sangat baik. Motivasi berprestasi ini diukur dengan menggunakan tiga dimensi yaitu kebutuhan pencapaian, kebutuhan kekuasaan dan kebutuhan hubungan dengan orang lain. Skor rata – rata tertinggi berada pada dimensi kebutuhan kekuasaan dan skor rata – rata terendah diperoleh dimensi kebutuhan hubungan dengan orang lain.

Iklim sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja kepala sekolah. Hal tersebut ditunjukkan dengan rata-rata angka pada instrument iklim sekolah termasuk kategori tinggi terhadap kinerja kepala sekolah. Oleh karena itu tinggi rendahnya kinerja kepala sekolah salah satunya dipengaruhi oleh iklim sekolah.

Selanjutnya, motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja kepala sekolah. Hal tersebut ditunjukkan dengan rata-rata angka pada instrument motivasi kerja termasuk kategori tinggi terhadap kinerja kepala sekolah. Oleh karena itu tinggi rendahnya kinerja kepala sekolah salah satunya dipengaruhi oleh motivasi kerja .

Dan secara bersama-sama iklim sekolah dan motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan dengan kriteria kuat terhadap kinerja kepala sekolah. Artinya adalah bahwa iklim

sekolah dan motivasi kerja merupakan faktor-faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah.

Adapun rekomendasi yang ingin peneliti sampaikan adalah sebagai berikut:

1. Pada variabel kinerja kepala sekolah ditemukan satu indikator yang masih rendah dibandingkan dengan dimensi lainnya, yaitu supervisi. Supervisi ini untuk memastikan belajar dan pembelajaran di sekolah terlaksana dengan baik .Untuk mengatasi masalah tersebut, saran penulis kepada kepala sekolah dapat mengambil solusi antara lain: 1) membaca buku – buku tentang supervisi 2) mengidentifikasi permasalahan guru, terutama dalam hal pembelajaran di kelas 3) mengikuti diklat yang terkait dengan supervisi agar kepala sekolah lebih menguasai tugasnya sebagai supervisor.
2. Pada variabel iklim sekolah ditemukan satu indikator yang lebih rendah dibanding dimensi lain yaitu pada dimensi keamanan yaitu jaminan sosial dan emosional. Untuk mengatasi masalah tersebut, sekolah dapat mengambil beberapa solusi seperti: 1) menerapkan aturan yang jelas terkait sikap dan perilaku di sekolah, seluruh warga sekolah dilarang berperilaku kasar baik secara verbal maupun non verbal, serta ada sanksi bagi pelanggarnya ; 2) kepala sekolah dan guru memberikan teladan yang baik bagi para siswa ; 3) adanya tenaga pendidik bimbingan dan konseling di sekolah dasar.
3. Pada variabel motivasi berprestasi ditemukan satu indikator yang paling rendah dibanding dengan dimensi lain yaitu kebutuhan hubungan interpersonal kepala sekolah. Solusi yang dapat dipertimbangkan untuk mengatasi masalah tersebut, antara lain: (1) adanya pelatihan dalam hal manajemen konflik bagi kepala sekolah, (2) mengoptimalkan peran dan fungsi organisasi profesi kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas kepala sekolah
4. Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik meneliti tentang iklim sekolah dan motivasi kinerja kepala sekolah hendaknya

mengkaji lebih dalam mengenai permasalahan ketiga variabel tersebut, serta

faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ayu Suryani,Dw., N. Natajaya, M. Candiasa. (2014). Kontribusi Lingkungan Kerja, Motivasi Berprestasi dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Kepala SD se Kecamatan Susut Bangli.*e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha*.Volume 5 tahun 2014.
- Danim, Sudarwan. (2010). *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Daryanto, M. (2011). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hasibuan, Melayu. (2003). *Organisasi Dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hoy, K. Wayne. (2014). *Administrasi Pendidikan: Teori, Riset, dan Praktik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Karwati, Euis dan Donni J.Priansa. (2013). *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Luthans, Fred. (2006).*Perilaku Organisasi. Edisi 10* (Terjemhan Vivin Andika,dkk).Yogyakarta; Andi.
- Mangkunegara,Anwar P. (2005). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*.Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, E. (2011). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung; PT Remaja Rosdakarya.
- Rivai, dkk. (2005). *Performance Appraisal* (Edisi Kedua).Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal, Sylviana Murni.(2010). *Education Management: Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Siagian P. Sondang . (2009). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta
- Suharsaputra, U. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.
- Umam, Khaerul. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Undang – undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional