

DOI: <https://doi.org/10.21009/JPEB.003.2.5>

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, LINGKUNGAN KERJA, MOTIVASI KERJA, DAN KINERJA GURUDI SMK NEGERI 4 PANDEGLANG

Dwi Sampurno

SMK Negeri 4 Pandeglang, Banten
sampurnod@gmail.com

Agus Wibowo

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta
agus-wibowo@unj.ac.id

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of principal leadership and work environment on teacher's work motivation in SMK Negeri 4 Pandeglang, and the influence of headmaster leadership, work environment and work motivation on teacher performance in SMK Negeri 4 Pandeglang. This research uses quantitative approach and path analysis technique (Path Analysis). The population in this study is all teachers in SMK Negeri 4 Pandeglang as many as 60 respondents. The results of this study indicate that the principal's leadership and work environment have a partial effect in teachers' work motivation, meaning that the principal's leadership and work environment have a direct influence on teachers' work motivation. Since the leadership of the principal has a partial effect on teacher performance, it can be stated that the principal's leadership has a direct effect on teacher performance. Furthermore, since work motivation has no effect on teacher performance, the leadership of the principal and the work environment does not have an indirect effect on teacher performance.

Keywords: *Principal leadership, work environment, work motivation, teacher performance, explanatory, path analysis.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 4 Pandeglang, dan pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMK Negeri 4 Pandeglang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik analisis jalur (Path Analysis). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru di SMK Negeri 4 Pandeglang sebanyak 60 responden. Hasil penelitian ini

menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja berpengaruh secara parsial terhadap motivasi kerja guru, hal itu berarti bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi kerja guru. Karena kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh parsial terhadap kinerja guru, maka bisa dinyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap kinerja guru. Selanjutnya, karena motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru, maka kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kepala Sekolah, lingkungan kerja, motivasi kerja, kinerja guru, eksplanatori, analisis jalur

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, karena kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Guru merupakan salah satu sumberdaya manusia yang berada di sekolah. Kinerja guru di sekolah mempunyai peran penting dalam pencapaian tujuan sekolah. Berbagai usaha dilakukan untuk mencapai kinerja yang baik. Perhatian pemerintah terhadap pendidikan sudah disosialisasikan, anggaran pendidikan yang diamanatkan undang-undang yaitu sebesar 20 persen sudah mulai dilaksanakan. Maka guru harus benar-benar kompeten dibidangnya dan harus mampu mengabdikan secara optimal. Kinerja guru yang optimal dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal.

Salah satu indikator suatu sekolah dianggap sudah berhasil adalah dengan perolehan nilai Ujian

Nasional yang tinggi dan tingkat kelulusan yang maksimal. Seperti halnya di SMKN 4 Pandeglang, nilai UN dan kelulusan menunjukkan bahwa peningkatan prestasi siswa belum optimal. Rendahnya rata-rata skor nilai UN siswa tersebut dapat dijadikan acuan bahwa kinerja guru di SMK Negeri 4 Pandeglang masih belum optimal.

Menurut Undang-Undang RI nomor 14 tahun 2005 (Indonesia, 2005) tentang Guru dan Dosen, pada bab 1 pasal 1 ayat 1 disebutkan bahwa "Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah." Tugas-tugas utama guru tersebut di atas dapat dijadikan dimensi pengukuran kinerja guru profesional.

Keberhasilan prestasi sekolah ditentukan oleh berbagai faktor, diantaranya kepemimpinan kepala sekolah. Menurut A Tabrani Rusyan (2000), kepemimpinan

kepala sekolah memberikan motivasi kerja bagi peningkatan produktivitas kerja guru dan hasil belajar siswa. Selanjutnya menurut E. Mulyasa (2009), kepala sekolah sedikitnya mempunyai peran dan fungsi sebagai berikut: (1) Edukator; (2) Manajer; (3) Administrator; (4) *Supervisor*; (5), *Leader*, (6) Inovator, dan (7) Motivator. Melihat tugas kepala sekolah yang begitu banyak, tulis Mulyasa, maka seorang kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajerial. Jika tidak, maka tidak akan dapat mengelola sekolah dan suasana sekolah menjadi tidak kondusif.

Kepemimpinan kepala sekolah di SMK Negeri 4 Pandeglang dipandang sudah dilaksanakan dengan baik. Dugaan tersebut didukung oleh data jadwal pembinaan/pengarahan dan supervisi yang dilaksanakan secara intensif. Akan tetapi pada pelaksanaannya, program pembinaan gururutin melalui apel pagi sudah tidak berjalan lagi. Hal ini tentunya dapat berakibat pada penurunan motivasi dan disiplin kerja gurudimana mereka mendapat kesempatan untuk datang terlambat ke sekolah karena tidak harus mengikuti apel pagi sebelum jam pelajaran dimulai.

Selain itu, kebijakan manajemen yang ditetapkan oleh kepala sekolah bagi para guru mengenai pemberlakuan jam hidup, dimana guru akan mendapatkan honor sesuai dengan jumlah jam kehadirannya saja di dalam kelas, dirasakan cukup memberatkan guru, dikarenakan pada saat tidak ada kegiatan belajar mengajar di

dalam kelas, seperti halnya pada saat-saat ulangan tengah semester dan ulangan semester, guru tidak mendapatkan honor. Sehingga untuk mencukupi kebutuhan hidupnya, guru harus mencari penghasilan tambahan dari sumber-sumber lain diluar sekolah. Hal ini dapat berimbas pada penurunan motivasi kerja guru yang mengakibatkan penurunan kinerja guru.

Menurut Alex S. Nitisemito (2001), hal lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang diembankan. Lingkungan kerja adalah faktor di luar diri manusia baik fisik maupun non fisik yang ada di dalam suatu organisasi. Lingkungan kerja yang baik berhubungan dengan motivasi kerja guru, sehingga akan meningkatkan produktivitas yang dihasilkan oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga pendidik.

Salah satu masalah lingkungan kerja di SMK Negeri 4 Pandeglang dari segi fasilitas dan sarana kantor, seperti belum tertatanya dengan baik ruang guru, dimana jumlah meja guru yang ada belum mencukupi untuk kebutuhan seluruh guru, sehingga terkesan sumpek dan masih kurangnya ruang kelas yang digunakan untuk kegiatan proses pembelajaran bagi peserta didik, sehingga kegiatan pembelajaran terpaksa dibagi menjadi dua *shift*, yakni *shift* pagi untuk siswa/i kelas X dan XII, serta *shift* sore untuk siswa-siswi kelas XI. Hal ini tentunya akan membuat guru

kurang merasa nyaman dan dapat mengakibatkan penurunan motivasi kerja guru.

Faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja guru adalah motivasi kerja. Seorang guru dapat bekerja secara profesional jika pada dirinya terdapat motivasi yang tinggi. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi biasanya akan melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat dan energik, karena ada motif-motif atau tujuan tertentu yang melatarbelakangi tindakan tersebut. Motif tersebut merupakan faktor pendorong yang memberi kekuatan kepadanya, sehingga ia mau dan rela bekerja keras. Hal itu dibuktikan berdasarkan hasil penelitian McClelland, Murray, Miller dan Gordon (Mangkunegara, 2005), menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja/prestasi kerja. Artinya pimpinan, manajer dan pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja yang tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah.

Berkaitan dengan pencapaian prestasi kerja guru SMKN 4 Pandeglang, masih belum ada hasil prestasi kerja guru SMKN 4 Pandeglang dalam satu lombapun. Hal ini diduga salah satu faktornya adalah rendahnya motivasi guru baik dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya maupun motivasi berprestasi. Fakta lain menunjukkan masih rendahnya motivasi guru di SMKNegeri 4 Pandeglang dalam melaksanakan

tugas pokok dan fungsinya dapat dilihat dari absensi (ketidakhadiran) dari guru. Ketidakhadiran dalam setiap bulannya masih dibawah 10% sekilas tampaknya bukan masalah besar. Tetapi sesungguhnya dalam sistem pendidikan kita saat ini, hal itu dapat membawa pengaruh buruk, siswa jadi terlantar karena gurunya absen. Apalagi kalau ditambah dengan perilaku guru yang hadir di sekolah karena malas atau kurang tanggung jawab kadang tidak hadir di kelas. Proses pembelajaran jadi terhambat sehingga para siswa tidak mendapat ilmu secara optimal.

KAJIAN TEORITIK

Kinerja Guru

Menurut Wibowo (2007), kinerja (*performance*) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Rahman Natawijaya *et al.* (2006) secara khusus mendefinisikan kinerja guru sebagai seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan guru pada waktu dia memberikan pembelajaran kepada siswa.

Menurut Undang-Undang RI nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pada bab 1 pasal 1 ayat 1 (2005) disebutkan bahwa: "Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia

dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.”

Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut E. Mulyasa (2009:90), “Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.” Pendapat tersebut di atas mengandung arti bahwa kepala sekolah dituntut untuk mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif untuk meningkatkan mutu sekolah.

Kepemimpinan khususnya di lembaga pendidikan memiliki ukuran atau standar pekerjaan yang harus dilakukan oleh kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi. Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, Mulyasa (2009) mengidentifikasi beberapa peran kepala sekolah, yaitu: (1) Edukator; (2) Manajer; (3) Administrator; (4) *Supervisor*; (5), *Leader*, (6) Inovator, dan (7) Motivator. Melihat tugas kepala sekolah yang begitu banyak, tulis Mulyasa, maka seorang kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajerial. Jika tidak, maka tidak akan dapat mengelola sekolah dan suasana sekolah menjadi tidak kondusif.

Kepala sekolah yang mampu menjalankan fungsi-fungsi di atas dengan baik dapat dikatakan kepala sekolah memiliki kemampuan memimpin yang baik. Dengan demikian jelas bahwa kepala sekolah sebagai

pemimpin agar berhasil harus menjalankan sekurang-kurangnya tujuh fungsi di atas selain juga memiliki kriteria lain seperti latar belakang pendidikan dan pengalamannya. Kepala sekolah selain mampu untuk memimpin, mengelola sekolah juga dituntut mampu menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja sehingga dapat memotivasi guru dalam bekerja dan dapat mencegah timbulnya disintegrasi atau perpecahan dalam organisasi.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menurut R. Sukanto dan G. Indriyo (2000), adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi mereka dalam bekerja; meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja.” Menurut Alex S. Nitisemito (2001), “lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan.” Menurut Mardiana (2005), lingkungan kerja merupakan lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Berdasarkan pendapat-pendapat sebagaimana telah diuraikan, dapat ditarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang mempengaruhi tugas-tugas yang dibebankan, namun secara umum pengertian lingkungan kerja adalah merupakan lingkungan di mana para guru

melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Indikator lingkungan kerja pada penelitian ini menggunakan indikator lingkungan kerja berdasarkan apa yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2007) yang membagi 2 (dua) faktor lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik antara lain yaitu: 1) penerangan, 2) suhu udara, 3) mutu udara, 4) ukuran ruang kerja, 5) pengaturan ruang kerja, 6) privasi ruang kerja, 7) kebisingan, dan 8) fasilitas dan sarana kantor, sedangkan lingkungan kerja non fisik yaitu: 1) hubungan sesama rekan kerja dan 2) hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

Motivasi Kerja

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak dalam mencapai tujuan. Rivai Veithzal dan Ahmad Fawzi (2005) mengemukakan: "Dua hal yang dianggap sebagai dorongan individu yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja)".

Teori yang dipakai dalam penelitian ini adalah teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham Maslow yang dikenal dengan "Teori Hierarki Kebutuhan". Alasan penulis menggunakan teori ini, karena teori ini merupakan teori dasar yang

mewakili kebutuhan-kebutuhan manusia. Teori Kebutuhan dari Maslow (*Hierarchy of Need Theory*), kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila kebutuhan guru tidak terpenuhi maka guru tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya jika kebutuhannya terpenuhi maka guru akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puas. Menurut Abraham Maslow, hirarki kebutuhan manusia adalah: (1) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*); (2) Kebutuhan keselamatan dan keamanan (*safety and security need*); (3) Kebutuhan rasa memiliki (*social needs*); (4) Kebutuhan akan harga diri (*esteem needs or status needs*); (5) Kebutuhan akan perwujudan diri (*self actualization*).

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kinerja guru di SMK Negeri 4 Pandeglang.

Penelitian yang dilakukan digolongkan dalam penelitian *eksplanatori*. Pemilihan metode ini didasarkan pada keinginan peneliti untuk mengetahui pengaruh baik langsung maupun tidak langsung mengenai Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Guru di SMK Negeri 4 Pandeglang, dengan variabel Kepemimpinan Kepala

Sekolah sebagai variabel bebas (*independent variable*) X_1 , Lingkungan Kerja sebagai variabel bebas (*independent variable*) X_2 , Motivasi Kerja sebagai variabel terikat (*dependent variable*) Y_1 , dan Kinerja Guru sebagai variabel terikat (*dependent variable*) Y_2 . Sedangkan dalam pengujian pada penelitian ini, peneliti menggunakan taraf kepercayaan (*confidence level*) pada taraf signifikansi = 0,05 (5%). Artinya tingkat kepercayaan pengujiannya adalah 95%. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru di SMK Negeri 4 Pandeglang yang berjumlah 60 orang.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari kuesioner, wawancara dan observasi. Analisis *deskriptif* dalam penelitian ini digunakan untuk mengkuantitatifkan variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1), Lingkungan Kerja (X_2), Motivasi Kerja (Y_1) dan Kinerja Guru (Y_2) dengan cara menghitung rata-rata masing-masing variabel penelitian dan memaparkan deskripsi variabel penelitian berdasarkan jawaban setiap kuesioner dengan memberikan skor untuk masing-masing jawaban.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja

Kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses di mana pemimpin menjelaskan tujuan organisasi kepada orang yang dipimpinnya (bawahan) serta

memotivasi mereka untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dari tabel Uji-t diperoleh nilai t hitung adalah 3.817 dan t-tabel sebesar 2.002465. Hal tersebut berarti $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan linear kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja dan berpengaruh secara signifikan dengan nilai $\text{sig} 0.000 < 0.05$. Hal tersebut berarti apabila kepemimpinan kepala sekolah baik maka motivasi kerja akan baik juga. Hasil penelitian ini mendukung temuan Miftah Thoha (2005), yang berjudul "hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja sangat erat, dimana gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja." Begitu juga pendapat Malayu Hasibuan (2002), "gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin atau seorang manajer dalam suatu organisasi dapat menciptakan integritas yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal."

Dari tabel *Coefficients* pada pengujian pengaruh langsung variabel independen kepemimpinan kepala sekolah terhadap variabel dependen motivasi kerja, diperoleh nilai *Beta* sebesar 0,334 yang berarti bahwa variabel independen kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh langsung sebesar 33,4% terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 4 Pandeglang. Hal itu menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala

sekolah masih perlu ditingkatkan pada pengaruh yang ideal yaitu pada pengaruh minimal 90%, sebab apabila masih pada pengaruh sebesar itu dapat mengakibatkan guru merasa: (a) Tidak mendapatkan pembinaan dan pengarahan dengan baik; (b) Tidak mendapatkan penjelasan, bimbingan dan evaluasi dalam melaksanakan program; (c) Hasil kerjanya tidak dihargai karena tidak di-dokumentasikan dengan baik; (d) Tidak mendapatkan pendampingan, supervisi dan tindak lanjut yang tepat dalam melaksanakan tugas; (e) Tidak mendapatkan keteladanan mengenai pengambilan keputusan secara tepat; (f) Tidak mendapatkan masukan mengenai gagasan baru yang berguna bagi pengembangan sekolah, dan (f) Tidak mendapatkan penghargaan yang layak yang dapat meningkatkan motivasi sehingga berpengaruh pada peningkatan loyalitas terhadap pekerjaan, tugas dan fungsinya.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Lingkungan kerja merupakan hal yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini dilihat dari hasil tabel uji-t diperoleh nilai t-hitung sebesar 6.022 dan t-tabel sebesar 2,002465. Hal ini berarti t-hitung >t-tabel, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan linear lingkungan kerja terhadap motivasi kerjadan berpengaruh secara signifikan dengan nilai sig0,000 <0.05. Hal tersebut menunjukkan semakin baik

lingkungan kerja di organisasi maka semakin meningkat motivasi kerja karyawan. Begitu bagi para guru, lingkungan dimana yang bersangkutan bekerja dapat mempengaruhi berbagai hal termasuk motivasi pekerja itu sendiri. Menurut Alex Soemadji Nitisemito (2001) faktor yang dimasukkan dalam lingkungan kerja adalah sangat luas sehingga sulit untuk disebutkan seluruhnya faktor- faktor tersebut antara lain: kebersihan, pertukaran udara, pencahayaan, musik, keamanan dan kebisingan. Faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap motivasi kerja yang berdampak pada kinerja guru. Yakni bahwa ketika lingkungan kerja dapat menunjang hal-hal tersebut, maka motivasi kerja akan meningkat dan berpengaruh pada meningkatnya prestasi yang berindikasi pada kinerja guru itu sendiri. Kepala sekolah harus memperhatikan lingkungan kerja bagi para gurunya agar dapat memaksimalkan kemampuannya untuk memberikan yang terbaik bagi sekolah.

Dari tabel *Coefficients* pada pengujian pengaruh langsung variabel independen lingkungan kerja terhadap variabel dependen motivasi kerja, diperoleh nilai *Beta* sebesar 0.432 yang berarti bahwa variabel independen lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung sebesar 43.2% terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 4 Pandeglang. Hal itu menunjukkan bahwa lingkungan kerja masih perlu ditingkatkan pada pengaruh yang ideal yaitu pada pengaruh minimal 90%, sebab apabila masih

pada pengaruh sebesar itu dapat mengakibatkan: (a) Guru merasa tidak nyaman dalam bekerja yang dapat disebabkan oleh kurangnya fasilitas penerangan, suhu dan mutu udara; (b) Guru tidak leluasa dalam bergerak karena ukuran ruang kerja yang tidak sesuai dengan jumlah guru dan mengalami kesulitan dalam pengaturan ruang kerja sehingga memberi kesan tidak rapi dan membosankan; (c) Guru kehilangan privasi dikarenakan harus berbagi meja dan/ atau tempat duduk dengan guru lain; (d) Guru merasa terganggu dengan suara bising kendaraan yang setiap saat berlalu-lalang disekitar ruang kerja guru; (e) Guru merasa tidak mendapatkan fasilitas ruang kelas yang cukup, sehingga terpaksa harus menjalankan sistim *moving class* yang berimbas pada terbuangnya waktu dikarenakan harus mencari lokasi ruang kelas yang selalu berpindah-pindah pada saat akan melaksanakan pembelajaran; (f) Guru merasa khawatir untuk membawa berkas pendukung pembelajaran ke sekolah dikarenakan tidak mendapatkan lemari arsip (*locker*) untuk masing-masing guru; (g) Guru merasa kesulitan dalam membina hubungan kerja sama yang baik dengan sesama rekan dan dengan atasan karena suasana kerja terkesan individualistis.

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Keberhasilan pembelajaran berkaitan erat dengan kinerja guru

yang menjalankan tugasnya. Untuk mewujudkan kinerja guru yang optimal diperlukan kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan profesional. Untuk itu maka kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk mem-berdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif juga memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan sekolah, karena pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu memberikan dukungan dan mempunyai hubungan yang baik terhadap bawahannya untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya. Hal ini terbukti dari hasil Uji t dan didapatkan bahwa t-hitung adalah 2.822 dan t-tabel sebesar 2.003241, hal ini berarti t-hitung > t-tabel, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan linear kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dan berpengaruh secara signifikan dengan nilai sig $0.007 < 0.05$. Artinya makin baik kepemimpinan kepala sekolah makin baik pula kinerja seorang guru. Demikian pula sebaliknya makin buruk kepemimpinan kepala sekolah makin rendah kinerja seorang guru.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat E. Mulyasa (2006) bahwa kepala sekolah merupakan orang yang memiliki kemampuan profesional yang bekerja berdasarkan pola kinerja

profesional yang disepakati bersama untuk memberi kemudahan dan mendukung keberhasilan pembelajaran.

Dari tabel *Coefficients* pada pengujian pengaruh langsung variabel independen kepemimpinan kepala sekolah terhadap variabel dependen kinerja guru, diperoleh nilai *Beta* sebesar 0.429 yang berarti bahwa variabel independen kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja guru sebesar 42.9%. Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel independen kepemimpinan kepala sekolah terhadap variabel dependen kinerja guru melalui motivasi kerja adalah sebesar $0.334 \times 0.092 = 0.031$ atau 3.1%.

Hal itu berarti bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh secara langsung dalam upaya peningkatan kinerja guru melebihi pengaruh tidak langsungnya. Atau dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah akan lebih bagus dalam upaya peningkatan kinerja guru meski tanpa di dukung adanya motivasi kerja yang tinggi. Sehingga apabila pengaruh langsung dan tidak langsung tersebut dijumlahkan akan diperoleh pengaruh total kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar $0.429 + 0.031 = 0.460$ atau 46%.

Berdasarkan perhitungan tersebut terbukti bahwa kepemimpinan kepala sekolah di SMK Negeri 4 Pandeglang masih perlu ditingkatkan pada pengaruh yang ideal yaitu pada pengaruh

minimal 90%, sebab apabila masih pada pengaruh sebesar itu dapat mengakibatkan: (a) Kebutuhan pribadi masing-masing guru terkadang luput dari perhatian kepala sekolah. Hal ini dapat menjadi kendala terhadap kinerja guru. Guru yang selalu mengutamakan kebutuhan pribadi saat menjalankan tugas, akan menyebabkan proses belajar mengajar tidak optimal; (b) Pembinaan oleh kepala sekolah tidak mencapai sasaran secara tepat. Pembinaan yang tidak tepat sasaran ini misalnya masih ada guru yang belum mengerti akan tugas dan kewajibannya secara penuh. Pembinaan yang dilakukan kepala sekolah sangat penting untuk memecahkan masalah yang dihadapi guru dalam menjalankan tugasnya. Pembinaan yang dilakukan harus kontinyu dan berkelanjutan sehingga membantu kelancaran tugas guru yang akan berakibat pada meningkatnya kinerja guru; (c) Kepala sekolah telah menjalankan fungsinya dengan baik, tetapi fungsi kepala sekolah sebagai motivator masih belum optimal. Hal ini terlihat dari hasil kuesioner; (d) Motivasi kerja yang dimiliki para guru dalam menjalankan tugasnya belum optimal. Beberapa hal yang dapat diketahui antara lain: dalam menjalankan tugas masih tergantung pada pengawasan kepala sekolah, dalam memasuki kelas untuk mengajar masih ada yang terlambat, pada saat mengakhiri pembelajaran tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan, pada saat guru tidak dapat mengajar hanya

memberikan catatan kepada peserta didik, bahkan ada kalanya guru datang ke sekolah akan tetapi tidak masuk kelas.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang mempengaruhi tugas-tugas yang dibebankan, namun dalam penelitian ini lingkungan kerja adalah merupakan lingkungan di mana para guru melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Hubungan antara variabel lingkungan kerja dengan kinerja guru di SMK Negeri 4 Pandeglang dilihat dari uji diperoleh nilai t -hitung adalah 0,109 dan t -tabel sebesar 2.003241, hal ini berarti t -hitung < t -tabel, sehingga H_0 diterima dan H_1 ditolak. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terdapat hubungan linear lingkungan kerja terhadap kinerja guru dan tidak berpengaruh secara signifikan dengan nilai sig 0,913 > 0,05, atau dengan kata lain belum cukup bukti yang menyatakan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru di SMK Negeri 4 Pandeglang. Hal ini dikarenakan lingkungan kerja fisik dan non fisik yang kurang memadai dan kurang mendukung bagi kegiatan belajar mengajar. Hal ini dapat dilihat dari kurangnya jumlah ruang kelas, sehingga kegiatan belajar mengajar terpaksa di bagi menjadi dua *shift*, yakni *shift* pagi dan sore. Serta kurangnya fasilitas ruang guru yang berupa ketersediaan ruangan beserta mebel di dalamnya, sehingga

setiap meja guru terpaksa ditempati oleh lebih dari satu orang guru. Hal ini tentunya dapat mengganggu privasi dari masing-masing guru yang berpengaruh pada rendahnya kinerja guru. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Dwi Agung Nugroho Arianto (2013) dengan judul Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pengajar, yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pengajar, namun kedisiplinan dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga pengajar.

Dari tabel *Coefficients* pada pengujian pengaruh langsung variabel independen lingkungan kerja terhadap variabel dependen kinerja guru, diperoleh nilai *Beta* sebesar 0.019 yang berarti bahwa variabel independen lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja guru sebesar 1.9%. Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel independen lingkungan kerja terhadap variabel dependen kinerja guru melalui motivasi kerja adalah sebesar $0.432 \times 0.092 = 0.039$ atau 3.9%. Sehingga apabila dijumlahkan akan diperoleh pengaruh total lingkungan kerja terhadap kinerja guru sebesar $0.019 + 0.039 = 0.058$ atau 5.8%. Hal itu menunjukkan bahwa lingkungan kerja di SMK Negeri 4 Pandeglang masih sangat perlu ditingkatkan sampai pada pengaruh yang ideal yaitu pada pengaruh minimal 90%, sebab apabila masih pada pengaruh sebesar itu dapat mengakibatkan:

(a) Terganggunya konsentrasi guru dalam bekerja sehingga guru tidak dapat bekerja secara optimal, yang akan berakibat pada penurunan kinerja guru; (b) Guru merasa tidak nyaman tinggal berlama-lama di lingkungan kerjanya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga pekerjaan tidak dapat diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang telah ditentukan; (c) Guru akan mengalami penurunan motivasi dan cenderung akan malas untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga dapat menghilangkan kreatifitas guru; (d) Guru akan cenderung menganggap tugas dan tanggung jawabnya sebagai beban, di mana hal itu akan mempengaruhi psikologis guru dan suasana kerjanya akan menjadi kaku, sehingga hubungan kerja yang terbentuk menjadi kurang harmonis, yang akan berimbas pada penurunan produktifitas dan prestasi guru.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Kebutuhan manusia tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologikal, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual. Terpenuhinya kebutuhan tersebut dapat berimbas pada peningkatan motivasi kerjanya. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi biasanya akan melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat dan energik karena ada motif-motif dan tujuan tertentu yang melatarbelakangi tindakan tersebut. Motif tersebut

menjadi faktor pendorong yang memberi kekuatan kepadanya, sehingga ia mau dan rela bekerja keras sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Hubungan antara variabel motivasi kerja dengan kinerja guru di SMK Negeri 4 Pandeglang dilihat dari uji diperoleh nilai t -hitung adalah 0.477 dan t -tabel sebesar 2.003241, hal ini berarti t -hitung < t -tabel, sehingga H_0 diterima dan H_1 ditolak. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terdapat hubungan linear motivasi kerja terhadap kinerja guru dan tidak berpengaruh secara signifikan dengan nilai sig 0.635 > 0.05, atau dengan kata lain belum cukup bukti yang menyatakan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru di SMK Negeri 4 Pandeglang. Hal ini berarti meskipun guru memiliki motivasi kerja yang baik, tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerjanya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sumaryanto (2012) yang berjudul Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kesejahteraan dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama, yang menyatakan bahwa lingkungan kerja dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru, namun motivasi dan kesejahteraan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Dari tabel *coefficients* pada pengujian pengaruh langsung variabel independen motivasi kerja terhadap variabel dependen kinerja guru, diperoleh nilai *Beta* sebesar

0.092 yang berarti bahwa variabel independen motivasi kerja mempunyai pengaruh langsung sebesar 9.2% terhadap kinerja guru di SMK Negeri 4 Pandeglang. Hal itu menunjukkan bahwa motivasi kerja hampir tidak berpengaruh terhadap kinerja guru atau sangat kecil pengaruhnya terhadap kinerja guru, sehingga masih sangat perlu ditingkatkan pada pengaruh yang ideal yaitu pada pengaruh minimal 90%, sebab apabila masih pada pengaruh sebesar itu dapat mengakibatkan guru merasa: (a) Tidak mendapatkan sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas; (b) Tidak puas dengan gaji/honorarium yang diterima; (c) Tidak diberi kesempatan untuk beristirahat karena tugas-tugas yang selalu menumpuk, d. Tidak diperlakukan secara adil dalam promosi jabatan; (d) Hubungan dengan atasan maupun dengan sesama rekan tidak berjalan dengan baik; (e) Tidak mendapatkan penghargaan atas prestasi yang telah dicapainya; (f) Tidak mendapat kesempatan secara adil dalam mengikuti pelatihan-pelatihan dan pengembangan diri yang lain, dan (g) Tidak mendapatkan perhatian yang berupa masukan, saran dan kritik yang memotivasi untuk maju.

KESIMPULANDAN SARAN

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian sebagaimana telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara positif dan

signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan kepala sekolah maka semakin baik pula motivasi kerja guru di SMK Negeri 4 Pandeglang, begitu juga sebaliknya;

2. Lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik lingkungan kerja maka semakin baik pula motivasi kerja guru di SMK Negeri 4 Pandeglang, begitu juga sebaliknya;
3. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan kepala sekolah maka semakin baik pula kinerja kerja guru di SMK Negeri 4 Pandeglang, begitu juga sebaliknya;
4. Lingkungan kerja tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Atau dengan kata lain lingkungan kerja berpengaruh secara negatif terhadap kinerja guru. Hal ini berarti bahwa belum cukup bukti yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru di SMK Negeri 4 Pandeglang. Meskipun lingkungan kerjanya baik, hal tersebut tidak berpengaruh signifikan atau hanya memberikan pengaruh kecil terhadap peningkatan kinerjanya, begitu juga sebaliknya;
5. Motivasi kerja tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Atau dengan kata lain motivasi kerja

berpengaruh secara negatif terhadap kinerja guru. Hal ini berarti bahwa belum cukup bukti yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru di SMK Negeri 4 Pandeglang. Meskipun guru memiliki motivasi kerja yang baik, hal tersebut tidak berpengaruh signifikan atau hanya memberikan pengaruh kecil terhadap peningkatan kinerjanya, begitu juga sebaliknya, dan

6. Oleh karena motivasi kerja tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru, maka dapat di tarik kesimpulan bahwa motivasi kerja tidak dapat dijadikan sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Atau dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah akan lebih bagus dalam upaya peningkatan kinerja guru meski tanpa di dukung adanya motivasi kerja yang tinggi.

Berdasarkan hasil dan pembahasan di atas, maka implikasi dari penelitian ini adalah: (1) Kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh langsung sebesar 33.4% terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 4 Pandeglang. Hal itu menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah masih perlu ditingkatkan pada pengaruh yang ideal yaitu pada pengaruh minimal 90%; (2) Lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung sebesar 43.2% terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 4 Pandeglang. Hal itu me-

nunjukkan bahwa lingkungan kerja masih perlu ditingkatkan pada pengaruh yang ideal angka minimal 90%; (3) Kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja guru sebesar 42.9%. Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel independen kepemimpinan kepala sekolah terhadap variabel dependen kinerja guru melalui motivasi kerja adalah sebesar 3.1%. Hal itu berarti bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh secara langsung dalam upaya peningkatan kinerja guru melebihi pengaruh tidak langsungnya. Atau dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah akan lebih bagus dalam upaya peningkatan kinerja guru meski tanpa di dukung adanya motivasi kerja yang tinggi; (4) Lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja guru sebesar 1.9%. Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel independen lingkungan kerja terhadap variabel dependen kinerja guru melalui motivasi kerja adalah sebesar 3.9%. Sehingga apabila dijumlahkan akan diperoleh pengaruh total lingkungan kerja terhadap kinerja guru sebesar 5.8%. Hal itu menunjukkan bahwa lingkungan kerja di SMK Negeri 4 Pandeglang masih sangat perlu ditingkatkan sampai pada pengaruh yang ideal yaitu pada pengaruh minimal 90%, dan (5) Motivasi kerja mempunyai pengaruh langsung sebesar 9.2% terhadap kinerja guru di SMK Negeri 4 Pandeglang. Hal itu menunjukkan bahwa motivasi kerja hampir tidak berpengaruh terhadap kinerja guru atau sangat

kecil pengaruhnya terhadap kinerja guru, sehingga masih sangat perlu ditingkatkan pada pengaruh yang ideal yaitu pada pengaruh minimal 90%.

Berdasarkan hasil penelitian ini disarankan agar manajemen dan Kepala SMK Negeri 4 Pandeglang berupaya meningkatkan perhatian pada pemenuhan kebutuhan guru, yakni dengan melengkapi sarana dan prasarana pendukung dalam pelaksanaan pekerjaan, menyesuaikan besarnya gaji/honorarium sesuai dengan kebutuhan hidup guru, tetap memberikan gaji/honorarium guru secara penuh walaupun kegiatan belajar mengajar sedang tidak aktif (pada saat ulangan umum dan/atau liburan sekolah), sehingga guru mendapat kesempatan untuk beristirahat dengan nyaman dan tidak harus mencari penghasilan lain di luar sekolah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, menunjukkan keadilan dalam memberikan promosi jabatan (usahakan jabatan selalu bergulir dan/atau tidak ada jabatan permanen untuk orang-orang tertentu), memberikan penghargaan yang sesuai kepada guru yang berprestasi, memberikan pemerataan dalam pengembangan kemampuan setiap guru dengan memberikan porsi yang seimbang untuk mendapatkan pelatihan, serta memberikan kompensasi yang sesuai pada saat guru harus bekerja lembur dalam rangka menyelesaikan pekerjaan sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian ini juga disarankan agar: (1) manajemen dan Kepala SMK Negeri 4 Pandeglang berupaya

membenahi lingkungan kerja guru khususnya lingkungan kerja fisik; (2) antara lain dengan memperbaiki lampu penerangan di setiap ruangan; (3) memasang pendingin ruangan dan/atau memperbaiki ventilasi udara pada ruangan yang berhawa panas dan sumpek (Gedung C); (4) memperbesar ukuran ruang kantor dan menambah jumlah meja guru (satu meja untuk satu orang guru) sehingga guru merasa nyaman dan mempunyai privasi dalam bekerja; (5) mengatur kembali pola parkir kendaraan agar tidak menimbulkan suara bising mesin kendaraan pada saat guru bekerja; (6) menambah lemari atau rak arsip di mana setiap guru mempunyai tempat penyimpanan arsipnya masing-masing sehingga tidak terjadi penumpukan berkas di atas meja guru, dan (7) penambahan ruang kelas siswa agar setiap kelas mempunyai ruang kelasnya masing-masing sehingga tidak perlu memberlakukan sistem *moving class* yang banyak membuang waktu belajar siswa.

DAFTAR PUSTAKA

- Arianto, D. A. (2013). Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pengajar. *Jurnal Economia*, Vol. 9 (2).
- Hasibuan, M. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi ed.). Jakarta: Bumi Aksara.
- Indonesia, U.-U. R. (2005). *Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen, Pasal 1, ayat 1*

- (Edisi 2009 ed.). Bandung: Depdiknas, Citra Umbara.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mardiana. (2005). *Manajemen Produksi*. Jakarta: Badan Penerbit IPWI.
- Mulyasa, E. (2006). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2009). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Natawijaya, R. a. (2006). *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alqaprint.
- Nitisemito, A. S. (2001). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, A. S. (2001). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Rusyan, A. T. (2000). *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*. Cianjur: CV Dinamika Karya.
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sukanto, R. &. (2000). *Manajemen Produksi*. Yogyakarta: BPFE.
- Sumaryanto. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kesejahteraan, dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 12 (2).
- Toha, M. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja grafindo Persada.
- Veithzal, R. d. (2005). *Performance Appraisal Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grapindo Persada.