

KARAKTERISTIK PONDOK PESANTREN (PONPES) DAN KONTRIBUSINYA
DALAM PEMBANGUNAN KEAGAMAAN MASYARAKAT DI KALIMANTAN
SELATAN (Studi Di Ponpes Rasyidiyah Khalidiyah, Darussalam Dan Ibnu Amin)
Mahyuddin Barni

SUPERVISI AKADEMIK DAN MANAJERIAL
Murhan Zuhri

STRATEGI PEMBELAJARAN OPTIMAL DENGAN PENGANDALAN
PENGELOLAAN KELAS
Syaiful Bahri Djamarah

PENGEMBANGAN KURIKULUM TINGKAT SATUAN PENDIDIKAN
(Terobosan Mutahir dalam Proses Belajar Mengajar)
Abu Bakar

KOMPETENSI GURU DALAM PELAKSANAAN PEMBELAJARAN
YANG EFISIEN DAN EFEKTIF
Suriansyah Salati

INOVASI PEMBELAJARAN IPS SD/MI
Raihanatul Jannah

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, MOTIVASI
KERJA GURU, DAN IKLIM SEKOLAH TERHADAP SEMANGAT
KERJA GURU SMK NEGERI DI KABUPATEN BANJAR
Ahmad Salabi dan Muhammad Toha



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, MOTIVASI
KERJA GURU, DAN IKLIM SEKOLAH TERHADAP SEMANGAT
KERJA GURU SMK NEGERI DI KABUPATEN BANJAR**
Oleh: Ahmad Salabi* dan Muhammad Toha**

Abstrak

Semangat kerja guru merupakan faktor penentu dalam pencapaian tujuan organisasi, semangat kerja guru ini dibedakan menjadi dua dimensi yaitu semangat kerja tinggi dan semangat kerja rendah. Semangat kerja yang tinggi akan memberi sumbangan positif bagi organisasi sekolah dan akan memotivasi warga sekolah lainnya, sehingga memungkinkan seluruh warga sekolah bersinergi untuk mencapai tujuan bersama. Sebaliknya, semangat kerja guru yang rendah akan membuat organisasi sekolah hancur atau paling tidak berada pada kondisi monoton dan tidak dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Semangat kerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor yang menyebabkan semangat kerja berada pada kondisi tinggi maupun rendah.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Iklim Sekolah, dan Semangat Kerja

A. Pendahuluan

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa pendidikan nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam

* Ahmad Salabi adalah Dosen Tetap pada Fakultas Tarbiyah IAIN Antasari Banjarmasin, Jurusan Kependidikan Islam (KI), Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI). Alumni Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang (UM) Program Studi Manajemen Pendidikan (MPD).

** Muhammad Toha adalah Guru Pegawai Negeri Sipil pada SMKN 1 Martapura, Alumni Program Pascasarjana IAIN Antasari Banjarmasin, Program Studi Pendidikan Islam (PI), Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam (MPI).

nasional bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Dari tujuan pendidikan nasional tersebut dapat dinyatakan bahwa tegaknya pendidikan akan berdampak positif bagi kehidupan bangsa. Untuk mencapai tujuan nasional tersebut, guru mempunyai peranan yang sangat penting, karena guru merupakan salah satu di antara banyak faktor pendidikan yang memiliki peran strategis, sebab guru adalah "pemain" yang paling menentukan dalam proses belajar mengajar serta ketercapaian tujuan pendidikan.² Tercapainya tujuan pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan, kecakapan, dan juga semangat kerja seorang guru dalam melaksanakan tugasnya. Semangat kerja guru yang tinggi akan mempengaruhi pencapaian tujuan pendidikan bila dibandingkan dengan guru yang memiliki semangat kerja yang rendah.

Salah satu isu penting dalam penyelenggaraan pendidikan adalah peningkatan mutu pendidikan yang salah satunya ditandai dengan meningkatkan semangat kerja guru pada semua jenjang pendidikan. Namun realitas yang terjadi adalah penurunan semangat kerja guru yang berdampak pada penurunan prestasi kerja guru bahkan prestasi siswa. Penurunan semangat kerja guru mungkin saja disebabkan banyak faktor misalnya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, iklim sekolah, konvensasi yang diterima, kepuasan kerja, dan sebagainya. Semangat kerja guru yang rendah akan

¹ Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Jogjakarta: Bening, 2010), halaman 17.

² Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2004), halaman 75.

membawa sekolah kepada kehancuran (*collapse*) dan tidak efektif atau paling tidak berada pada kondisi monoton (*status quo*) dan tidak dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³ Sebaliknya, semangat kerja yang tinggi dari seorang guru akan memberi sumbangan yang positif bagi organisasi sekolahnya. Guru yang memiliki semangat kerja tinggi akan membawa pengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi sekolah. Guru dengan semangat kerja yang tinggi akan memberikan motivasi kepada warga sekolah lainnya, sehingga memungkinkan seluruh warga sekolah saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama.

Guru adalah ujung tombak keberhasilan pendidikan karena guru adalah perencana, pelaksana, dan pengembang kurikulum bagi kelasnya.⁴ Agar dapat melaksanakan peran dan tugas tersebut guru harus memiliki semangat kerja yang tinggi. Jika suasana batin guru senang dan nyaman dalam melaksanakan tugasnya maka besar kemungkinan tujuan pendidikan akan tercapai dan siswa akan mudah mencapai dan menguasai kompetensi yang disyaratkan. Kesenangan terhadap tugas terlihat dari adanya indikasi guru bekerja secara rutin, meskipun memberatkan, akan tetapi pekerjaan rutin guru tersebut sangat diperlukan⁵ dan jika dilaksanakan dalam keadaan suasana batin yang senang dan bersemangat tentu tidak terasa berat maupun membosankan. Menurut Littleford, semangat kerja menjadi penting

³ Sudarwan Danim, *Motivasi, Kepemimpinan, dan Efektivitas Kelompok*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), halaman 49.

⁴ *Ibid.*, halaman 15.

⁵ Enco Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, cet. keempat, (Bandung: PT. Ramaja Rosdakarya, 2009), halaman 53.

dalam memahami ketidakhadiran dan tekanan dalam kerja,⁶ karena semangat kerja yang rendah dapat menyebabkan ketidakhadiran dalam bekerja dan bahkan sering menyebabkan pencapaian kompetensi siswa yang rendah.⁷ Meskipun bukan satu-satunya faktor yang menentukan, kehadiran dan ketidakhadiran berpengaruh terhadap tinggi rendahnya semangat kerja. Perhatian guru pada aktivitas pembelajaran siswa, baik yang bersifat intrakurikuler maupun ekstrakurikuler akan berkurang dengan ketidakhadiran guru.

Keberhasilan pendidikan di sekolah juga sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang ada. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan semangat kerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.⁸ Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Hal tersebut didukung pendapat Sagala yang menyatakan bahwa organisasi sekolah atau instansi pendidikan dinyatakan berhasil atau gagal maka faktor utamanya adalah

⁶ Anne Ruyan Littleford, *Principal Leadership and Its Perceived Influence on Teacher Morale in Elementary Schools*, the faculty of the Department of Educational Leadership and Policy Analysis, Online 24 Mei 2010 tersedia dalam <http://etd.submit.edu>, (USA: East Tennessee State University, 2007), halaman 26.

⁷ *Ibid.*, halaman 31.

⁸ Enco Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, *op.cit.*, halaman 25.

mampu namun ada rintangan (tidak ada kesempatan) ya menghambat kinerja.¹¹

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah kemampuan, motivasi dan kesempatan. Untuk mencapai tujuan organisasi sekolah yang telah ditetapkan bersama diperlukan kondisi sekolah yang mendukung terbentuknya hubungan yang berkualitas dan harmonis antara kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, siswa, dan komite sekolah (masyarakat) yang masing-masing mempunyai peran sendiri dalam usaha mencapai tujuan bersama tersebut. Jika merujuk pada paparan tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kabupaten Banjar, dapat dikatakan bahwa secara tidak langsung telah terbentuk iklim sekolah yang mendukung kerja pemimpin dan guru. Pada jenjang pendidikan menengah kejuruan di Kabupaten Banjar, kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam memotivasi kerja guru dan meningkatkan kualitas iklim sekolah yang mendukung tercapainya tujuan sekolah sehingga akan meningkatkan semangat kerja guru dan berujung pada tercapainya tujuan organisasi sekolah yang telah ditetapkan bersama.

¹¹ Model kinerja dijelaskan oleh beberapa ahli seperti Vroom yang menyatakan bahwa " $performance = f(ability \times motivation)$ " ini berarti jika seseorang rendah pada salah satu komponennya maka akan menghasilkan prestasi kinerja yang rendah pula. Lawler dan Porter mengemukakan " $performance = effort \times ability \times role perceptions$ ", *effort* adalah energi yang dikeluarkan dalam situasi tertentu, *ability* adalah karakteristik individu seperti intelegensi, *skill*, dan sifat, adapun *role perceptions* adalah jenis perilaku yang paling cocok dilakukan untuk mencapai sukses. Ander dan Butzin mengemukakan rumusan " $future performance = past performance + (ability \times motivation)$ ". Jadi, Ander dan Butzin menambahkan pengalaman dalam menghasilkan kinerja yang baik. Lihat Enco Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), halaman 136-137.

Keragaman penerapan iklim organisasi sekolah dan motivasi kerja guru yang ditambah dengan gaya kepemimpinan yang berbeda dilihat dari latar belakang pendidikan, pengetahuan, skill (keahlian), pengalaman aktualisasi dan sosialisasi masing-masing kepala sekolah, berimplikasi terhadap adanya dugaan bahwa persoalan tersebut mengakibatkan semangat kerja guru yang berbeda. Fenomena tersebut menarik untuk dicari jawabannya melalui sebuah penelitian yang difokuskan pada judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru, dan Iklim Sekolah terhadap Semangat Kerja Guru SMK Negeri di Kabupaten Banjar".

B. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian survey dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Kerlinger menyatakan bahwa penelitian survey dapat dilakukan pada populasi besar maupun kecil, akan tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan antar variabel yang diteliti.¹² Penelitian survey dimaksudkan untuk menjelaskan hubungan asosiatif atau pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Menurut tingkat eksplanasinya, penelitian ini merupakan jenis penelitian yang menggunakan metode asosiatif atau hubungan, yaitu metode penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.¹³

Penelitian ini berusaha menemukan pengaruh yang jelas dari variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan

¹² Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, edisi ke-13, (Bandung: CV. Alfabeta, 2007), halaman 7.

¹³ *Ibid.*, halaman 11.

variabel terikat, baik pengaruh parsial ketiga variabel bebas tersebut terhadap satu variabel terikat, maupun pengaruh ketiga variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Ketiga variabel bebas (*independent variable*) tersebut adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah (X1), motivasi kerja guru (X2) dan iklim sekolah (X3), sedangkan variabel terikat adalah semangat kerja guru (Y). Kelompok variabel tersebut dijadikan objek penelitian, sedangkan subjek penelitiannya adalah guru SMKN di Kabupaten Banjar tahun pelajaran 2010/2011.

Menurut Suharsimi Arikunto, populasi adalah keseluruhan subyek penelitian.¹⁴ Sedangkan Sugiyono menambahkan bahwa populasi meliputi seluruh karakteristik yang dimiliki oleh subyek penelitian.¹⁵ Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi.¹⁶ Semakin besar jumlah sampel yang diambil mendekati populasi, maka akan semakin kecil kesalahan peluang generalisasi.¹⁷ Karena populasi penelitian dianggap relatif homogen, maka pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling* (sampel acak).¹⁸ Dengan jumlah populasi sebesar 130 orang maka jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini sebesar 109 orang guru dengan taraf

¹⁴ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), halaman 108.

¹⁵ Sugiyono, *Op.Cit.*, halaman 57.

¹⁶ Riduwan, *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*, (Bandung: CV Alfabeta, 2007), halaman 56.

¹⁷ Sugiyono, *Op.Cit.*, halaman 97.

¹⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, cet. ketigabelas, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006), halaman 136.

kesalahan 1% berdasarkan tabel penentuan jumlah sampel dalam Sugiyono.¹⁹ Pengambilan sampel pada tiap sekolah dilakukan dengan cara persentase partisipasi terhadap seluruh populasi.

Teknik pengumpul data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, yaitu: (1) Angket tertutup yang menggunakan skala Likert dengan kisaran 1-5 sebagai alternatif jawaban; (2) Studi dokumentasi, studi ini dimaksudkan sebagai pengumpulan data dengan mempelajari dan mencatat bagian-bagian yang dianggap penting dari berbagai catatan yang terdapat baik di lokasi penelitian maupun di instansi lain yang ada relevansinya dengan penelitian. Teknik ini juga digunakan untuk menggali teori-teori yang berkaitan dengan penelitian melalui studi kepustakaan yang dilakukan sebelum penelitian lapangan dimulai.

Sebelum data diperoleh maka harus disiapkan dahulu alat pengumpul datanya. Alat pengumpul data harus memenuhi persyaratan pokok berupa validitas dan reliabilitas.²⁰

1. Validitas Instrumen

Validitas yang digunakan adalah validitas internal yaitu validitas yang dicapai apabila terdapat kesesuaian antara bagian-bagian instrumen secara keseluruhan.²¹ Bagian instrumen dapat berupa butir-butir pernyataan dari angket, dengan demikian sebuah instrumen memiliki validitas apabila butir-butir yang membentuk instrumen tersebut tidak menyimpang dari fungsi instrumen. Uji validitas alat ukur dimaksudkan untuk mengetahui apakah alat ukur itu mampu

¹⁹ *Ibid.*, halaman 99.

²⁰ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, cetakan kesepuluh, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), halaman 169.

²¹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, *op.cit.*,

mengukur data-data dari variabel penelitian secara shahih. Uji validitas alat ukur menggunakan validitas item yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap butir skor.²² Alat ukur dikatakan mempunyai validitas jika hasilnya sesuai dengan kriterium, dalam arti memiliki kesejajaran antara hasil tes tersebut dengan kriterium. Rumus yang digunakan untuk menguji validitas item adalah uji Korelasi *Product Moment*.

Setelah hasil r_{hitung} ditemukan, hasil tersebut dikonsultasikan dengan r_{tabel} dengan taraf signifikansi 5%. Jika didapatkan harga r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , maka butir instrumen dianggap valid, akan tetapi sebaliknya jika harga r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} , maka butir instrumen tersebut tidak valid. Berdasarkan hasil uji coba validitas angket penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan iklim sekolah terhadap semangat kerja guru SMK Negeri di Kabupaten Banjar dari 30 responden yang hasilnya dikonsultasikan dengan r_{tabel} dan taraf signifikansi 5% diperoleh r_{tabel} sebesar 0,361. Hasil uji coba angket kepada 30 responden diperoleh nilai r_{hitung} untuk seluruh butir lebih besar dari $r_{tabel} = 0,361$ untuk $\alpha = 5\%$. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa seluruh butir angket yang diujicobakan adalah valid dan dapat digunakan untuk penelitian.

2. Reliabilitas Instrumen

Teknik menguji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus *Alpha* yang dipadukan dengan rumus korelasi *Pearson Product Moment*. Jika r_{xy} sudah diperoleh, maka hasil perhitungan dimasukkan lagi ke dalam rumus *Alpha*. Rumus *Alpha* digunakan karena instrumen berbentuk angket dan skornya berupa rentangan antara satu sampai

²² Sugiyono, *op.cit*, halaman 151.

lima serta bukan satu dan nol. Selanjutnya hasil uji reliabilitas angket penelitian dikonsultasikan dengan harga r_{tabel} pada taraf signifikansi 5%. Jika harga r_{hitung} lebih besar dari harga r_{tabel} , maka instrumen dikatakan reliabel, dan sebaliknya jika harga r_{hitung} lebih kecil dari harga r_{tabel} maka disimpulkan instrumen tersebut tidak reliabel.

Hasil uji reliabilitas angket diperoleh koefisien reliabilitas untuk angket gaya kepemimpinan kepala sekolah sebesar 0,862, angket motivasi kerja guru sebesar 0,917, angket iklim sekolah sebesar 0,908, dan angket semangat kerja guru sebesar 0,904. Ketiga koefisien reliabilitas tersebut lebih besar dari $r_{tabel} = 0,361$ dengan taraf signifikansi sebesar 5% dan jumlah responden sebesar 30 orang, dengan demikian dapat dijelaskan bahwa keempat angket tersebut reliabel.

Pengolahan data dilakukan melalui bantuan komputer dengan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 17.00. Metode analisis data untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan iklim sekolah terhadap semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar adalah: (1) Analisis Deskriptif, yaitu metode yang digunakan untuk menggambarkan masing-masing variabel yang diteliti seperti gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, iklim sekolah, serta semangat kerja guru; (2) Uji Linieritas Regresi, digunakan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berbentuk linier atau tidak, jika data berbentuk linier maka penggunaan analisis regresi berganda pada pengujian hipotesis dapat dipertanggungjawabkan, sedangkan uji linieritas garis regresi menggunakan uji F; (3) Analisis Regresi Linier Berganda, meliputi kegiatan-kegiatan: (a) Mencari Persamaan Garis Regresi; dan (b) Uji Hipotesis, meliputi Uji Simultan/Uji F dan Uji Parsial/Uji t.

belum optimal mencapai angka persentase 100%, hal tersebut bisa saja berdampak pada pencapaian tujuan organisasi sekolah, tingkat pencapaian siswa, dan semangat kerja guru tersebut.

2. Motivasi Kerja Guru SMKN di Kabupaten Banjar

Dari gambaran variabel motivasi Kerja SMKN di Kabupaten Banjar dapat diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel motivasi kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar berada pada kriteria "baik", yakni 75,12%. Motivasi kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar belum optimal, sehingga hal tersebut mungkin akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi sekolah, tingkat pencapaian siswa, dan semangat kerja guru tersebut.

3. Iklim SMKN di Kabupaten Banjar

Dari gambaran kondisi variabel iklim SMKN di Kabupaten Banjar dapat diketahui bahwa iklim SMKN di Kabupaten Banjar berada pada kriteria "cukup baik" yaitu sebesar 66,47%. Hal ini

mengungkapkan bahwa iklim SMKN di Kabupaten Banjar harus diperbaiki dan dikelola dengan baik oleh kepala sekolah dan warga sekolah lainnya sehingga tercipta iklim sekolah yang kondusif yang diharapkan dapat berpengaruh pada tingkat pencapaian siswa, motivasi kerja guru serta semangat kerja guru.

4. Semangat Kerja Guru SMKN di Kabupaten Banjar

Gambaran mengenai variabel semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar menginformasikan bahwa semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar berada pada kriteria "baik", yaitu sebesar 71,71%. Meskipun demikian, hal tersebut perlu terus ditingkatkan dan diperbaiki sampai pada kondisi atau kriteria "sangat baik" agar dapat memaksimalkan usaha pencapaian tujuan organisasi sekolah. Gambaran kondisi tersebut juga tidak mendukung terhadap pencapaian tujuan organisasi yang maksimal. Sebagai konsekuensi logisnya, kepala sekolah dan warga sekolah lainnya harus berusaha meningkatkan semangat kerja guru dengan cara meningkatkan gaya kepemimpinan, meningkatkan motivasi kerja, dan menciptakan iklim sekolah yang kondusif serta usaha lain yang perlu untuk meningkatkan semangat kerja guru.

5. Pengujian Hipotesis Penelitian

Sebagaimana dinyatakan dalam perjelasan sebelumnya, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: (1) ada pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar; (2) ada pengaruh motivasi kerja guru terhadap semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar; (3) ada pengaruh iklim sekolah terhadap semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar; dan (4) ada pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan iklim sekolah secara bersama-sama

terhadap semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar. Dalam rangka menguji hipotesis tersebut digunakan analisis regresi linier ganda, berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi linier ganda dengan menggunakan program SPSS versi 17.00 menunjukkan persamaan bahwa regresi ganda yang diperoleh dari hasil analisis yaitu: $Y = 16,766 + (-) 0,045X_1 + 0,372X_2 + 0,458X_3$. Persamaan regresi tersebut mempunyai makna sebagai berikut:

a. Konstanta = 16,766

Jika variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan iklim sekolah = 0, maka tingkat semangat kerja guru sebesar 16,766 unit skor.

b. Koefisien $X_1 = -0,045$

Jika gaya kepemimpinan kepala sekolah mengalami peningkatan sebesar satu poin sementara motivasi kerja dan iklim sekolah dianggap tetap, maka akan menyebabkan penurunan semangat kerja guru sebesar 0,045 poin.

c. Koefisien $X_2 = 0,372$

Jika motivasi kerja guru meningkat satu poin sementara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah dianggap tetap, maka akan menyebabkan kenaikan semangat kerja guru sebesar 0,372 poin.

d. Koefisien $X_3 = 0,458$

Jika iklim sekolah meningkat satu poin sementara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru dianggap tetap, maka akan menyebabkan kenaikan semangat kerja guru sebesar 0,458 poin.

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Iklim Sekolah, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinana	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Semangat Kerja

Tabel 2.0
Model Summary b

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3010,639	3	1003,546	20,033	,000
	Residual	5259,967	105	50,095		
	Total	8270,606	108			

- a. Predictors: (Constant), Iklim Sekolah, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan
 b. Dependent Variable: Semangat kerja

Pada tabel 1.0 terlihat pada kolom *variables entered* yang kosong, hal itu menunjukkan bahwa tidak ada variabel yang dikeluarkan (*removed*), atau dengan kata lain ketiga variabel bebas dimasukkan dalam perhitungan regresi. Nilai *R Square* pada tabel 2.0 adalah 0,364 yang berarti semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan iklim sekolah sebesar 36,4%. Sedangkan sisanya ($100\% - 36,4\% = 63,6\%$) disebabkan oleh faktor-faktor lain. *Standard Error of the Estimate* adalah 7,078 (status yang dipakai adalah *dependent variable*, dalam hal ini semangat kerja).

Berdasarkan tabel 2.0 dan 3.0 diperoleh $F_{hitung} = 20,033$ yang jika dikosultasikan kepada harga F_{tabel} dengan dk pembanding (df_1) = 3 dan dk penyebut (df_2) = 105 pada taraf signifikansi 5% diperoleh harga sebesar 2,70 (atau pada taraf 1% = 3,98) sehingga diperoleh persamaan $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($24,765 > 2,70$ pada taraf 5% atau $24,765 > 3,98$ pada taraf 1%) dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan iklim sekolah secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar.

Untuk memperkuat temuan tersebut, dilakukan perbandingan harga signifikansi terhadap α 0,05. Ketentuannya adalah, apabila $\text{sig.} < 0,05$ maka semua variabel bebas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Pada tabel 3.0 kolom sig. diperoleh signifikansi sebesar 0,000, jadi $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti secara bersama-sama atau simultan ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan iklim sekolah terhadap semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar.

2. Uji t

Uji t digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis secara parsial dengan tujuan untuk menguji keberartian pengaruh dari masing-masing variabel kepemimpinan kepala sekolah (X1), motivasi kerja guru (X2), dan iklim sekolah (X3) terhadap semangat kerja guru (Y).

(a) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Semangat Kerja Guru

Berdasarkan tabel *Coefficients*, terlihat bahwa t_{hitung} untuk variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah -0,045. Harga tersebut dikonsultasikan kepada t_{tabel} dengan $dk = n-2$ sehingga didapat nilai 1,980. Dengan demikian $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($-0,045 < 1,980$) yang berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah (X1) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja guru (Y). Nilai signifikansi gaya kepemimpinan kepala sekolah (kolom sig.) yang diperoleh adalah 0,506 yang lebih besar dari 0,05 ($0,506 > 0,05$), hal ini juga berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah (X1) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja guru (Y).

D. Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Semangat Kerja Guru

Tabel *Coefficientsa* juga menginformasikan bahwa perhitungan variabel motivasi kerja guru diperoleh $t_{hitung} = 3,526$ yang jika dikonsultasikan 254 dengan harga pada tabel dengan $dk = n-2$ didapat nilai 1,980. Dengan demikian, harga $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,526 > 1,890$) yang berarti motivasi kerja guru (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja guru (Y). Karena harga signifikansi yang diperoleh adalah 0,001 yang juga kurang dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) yang menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan. Hal ini berarti bahwa variabel motivasi kerja guru (X2) juga berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja guru (Y).

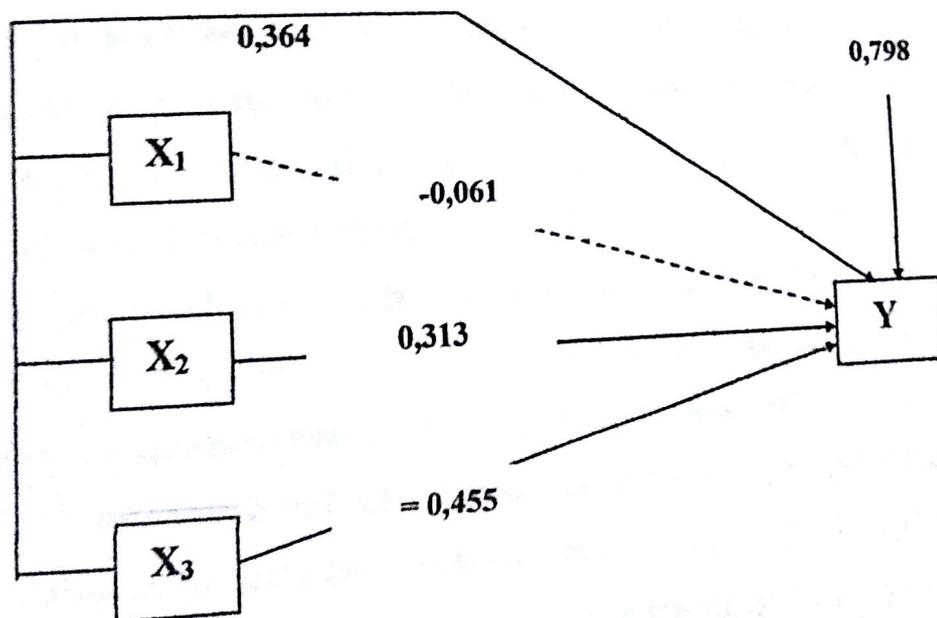
E. Pengaruh Iklim Sekolah Terhadap Semangat Kerja Guru

Tabel *Coefficientsa* juga menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} variabel iklim sekolah adalah $= 5,302$ yang jika dikonsultasikan dengan harga tabel dengan $dk = n-2$ didapat nilai 1,980. Dengan demikian, persamaannya adalah $5,302 > 1,890$. Hal tersebut berarti iklim sekolah (X3) juga berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja guru (Y). Keputusan tersebut diperkuat dengan harga signifikansi iklim sekolah (tabel *Coefficientsa*) sebesar 0,000 yang ternyata juga lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,000 < 0,05$), sehingga dapat dikatakan bahwa variabel iklim sekolah (X3) berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja guru (Y).

Hubungan antara masing-masing variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini dapat diketahui dari harga koefisien korelasi secara parsial. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan program SPSS versi 17.00 seperti pada tabel *Coefficientsa* kolom *Partial* diperoleh koefisien korelasi parsial sebesar -0,065 antara gaya

kepemimpinan kepala sekolah dan semangat kerja guru, persentase koefisien korelasinya adalah 0,4% (0,0042). Koefisien korelasi parsial antara motivasi kerja guru dan semangat kerja guru sebesar 0,325 ($0,325^2=10,6\%$), dan koefisien korelasi parsial antara iklim sekolah dan semangat kerja guru sebesar 0,460 ($0,460^2=21,2\%$). Berdasarkan data tersebut, dapat dikatakan bahwa variabel iklim sekolah memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap semangat kerja guru dibandingkan variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru.

Keseluruhan uji hipotesis baik parsial maupun simultan telah diketahui besar nilai hubungan antara X_1 dan Y , X_2 dan Y , X_3 dan Y , serta antara X_1 , X_2 , X_3 dan Y . Paradigma hubungannya dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1
Model Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru,
dan Iklim Sekolah Terhadap Semangat Kerja Guru

F. Pembahasan

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) terhadap Semangat Kerja Guru (Y)

Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi linier berganda antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, iklim sekolah dan semangat kerja guru diperoleh persamaan regresi yaitu $Y = 16,766 + (-) 0,045X_1 + 0,372X_2 + 0,458X_3$. Persamaan tersebut dapat diartikan bahwa satu satuan skor semangat kerja guru akan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah sebesar -0,045, motivasi kerja guru sebesar 0,372, dan iklim sekolah sebesar 0,450 pada konstanta 16,766. Jika variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja guru, dan iklim sekolah tidak ada, maka pengaruh *outonomous* (langsung) sebesar 16,766 poin terhadap semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar.

Hasil koefisien regresi untuk variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah sebesar -0,045. Harga koefisien regresi yang bertanda negatif menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh positif dari gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap semangat kerja guru, artinya setiap terjadi kenaikan satu unit skor gaya kepemimpinan kepala sekolah, maka akan diikuti dengan menurunnya semangat kerja guru sebesar 0,045 pada konstanta 16,766. Besarnya pengaruh secara parsial antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan semangat kerja guru adalah 0,4%, angka tersebut tidak berarti atau dihilangkan. Meskipun demikian, gambaran tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan kepala SMKN di Kabupaten Banjar berada pada kategori *baik* (77,82%). Temuan dalam penelitian ini ternyata berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dhian Permatasari yang menemukan adanya hubungan signifikan antara kepemimpinan kepala

kantor, iklim organisasi dan semangat kerja pegawai PT, Pos Indonesia (Persero) Sukoharjo.²³

Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini tidak berpengaruh secara langsung terhadap semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar. Gaya kepemimpinan kepala sekolah SMKN di Kabupaten Banjar hanya akan memberikan pengaruh terhadap semangat kerja guru apabila dikombinasikan dengan faktor lain seperti motivasi kerja guru, iklim sekolah, dan faktor lainnya yang tidak diteliti. Tidak adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar mungkin dapat dijelaskan oleh fungsi kepemimpinan. Fungsi seorang pemimpin ada yang berkaitan dengan tugas (*task-related*) dan ada yang berkaitan dengan pemeliharaan kelompok (*group-maintenance*).²⁴ Dalam hal fungsi kepemimpinan yang berkaitan dengan pemeliharaan kelompok, erat hubungannya dengan iklim dan dinamika kelompok. Ada saja bawahan yang merasa nyaman dalam bekerja (semangat kerja tinggi) meskipun pimpinan melakukan pengawasan dengan ketat melalui gaya instuktif (*telling*, dalam hal ini adalah *task-related*). Pada saat yang bersamaan, ada bawahan yang merasa tidak nyaman bekerja dalam situasi seperti tersebut.

Gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah merupakan bagian dari iklim organisasi sekolahnya. Hal tersebut dapat terlihat dari pendapat para ahli tentang pengertian organisasi dan iklim organisasi itu sendiri. Organisasi adalah wadah yang memungkinkan masyarakat

²³ Dhian Permatasari, Pengaruh Persepsi Bawahan Tentang Kepemimpinan Kepala Kantor Dan Iklim Organisasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai PT, Pos Indonesia (Persero) Sukoharjo, Online 25 Juli 2010 tersedia dalam <http://etd.eprints.ums.ac.id/3835/>, (Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2009) halaman ix.

²⁴ James A. F. Stoner dalam Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya, (Jakarta: Rajawali Pres, 2010), halaman 41.

dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri atau suatu bentuk kelompok individu-individu dengan struktur dan tujuan tertentu.²⁵ Schermerhorn dalam Wahjosumidjo menyatakan bahwa organisasi adalah kumpulan orang-orang yang sedang bekerja bersama melalui pembagian tenaga kerja untuk mencapai tujuan yang bersifat umum.²⁶ Dari pengertian tentang organisasi tersebut, terlihat bahwa organisasi melingkupi individu yang bekerja untuk suatu tujuan tertentu, baik individu tersebut ada pada level pimpinan atau level bawahan. Suasana kerja untuk mencapai tujuan organisasi tersebut adalah iklim organisasi. Dalam iklim tersebut ada usaha pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Usaha mempengaruhi ini disebut gaya kepemimpinan.

Menurut Sudarwan Danim, ada banyak faktor yang mempengaruhi semangat kerja bawahan/karyawan, yaitu: (1) kesadaran akan tujuan organisasi; (2) hubungan antarmanusia dalam organisasi berjalan harmonis; (3) kepemimpinan yang menyenangkan; (4) tingkatan organisasi; (5) upah dan gaji; (6) kesempatan untuk meningkat atau promosi; (7) pembagian tugas dan tanggung jawab; (8) kemampuan individu; (9) persaan diterima dalam kelompok; (10) dinamika lingkungan; dan (11) kepribadian.²⁷ Dari pendapat tersebut, terlihat bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja

²⁵ Veithzal Rivai dan Dedy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009) edisi kedelapan, halaman 186-187; Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2008), halaman 188-189.

²⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, edisi pertama, cetakan ketujuh, (Jakarta: Rajawali Pres, 2010), halaman 41.

²⁷ Sudarwan Danim, *Motivasi, Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), halaman 52-53.

seseorang. Cara pemimpin dalam mempengaruhi bawahan merupakan gaya seorang pemimpin.

Penelitian lain yang mungkin dapat menjelaskan tidak adanya hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan semangat kerja guru adalah hasil penelitian Arlina Nova Kurnia yang menemukan adanya hubungan pengaruh antara pengalaman kerja dan produktivitas, antara pendidikan dan produktivitas, serta antara usia dan produktivitas.²⁸ Pengalaman kerja yang cukup, tingkat pendidikan yang sesuai dengan bidang tugas, serta usia yang produktif dapat mempengaruhi produktivitas kerja. Adapun semangat kerja yang tinggi dapat menimbulkan produktivitas yang tinggi pula. Dalam hal ini, mayoritas responden penelitian ini memiliki pengalaman kerja antara 5-10 tahun sebanyak 37 orang (37,61%) dan terbanyak kedua adalah pengalaman kerja kurang dari lima tahun sebanyak 27 orang (24,77%). Wood dan McCarthy menyatakan bahwa guru yang mempunyai pengalaman mengajar lebih dari dua puluh tahun rentan mengalami *burnout* (hilang semangat kerja).²⁹ Dengan pengalaman kerja tersebut, seorang bawahan masih enerjik dan bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga tidak memerlukan faktor gaya kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan semangat kerjanya. Semangat kerja tersebut didukung juga oleh tingkat pendidikan responden terbanyak pada jenjang S1 yaitu 105 orang (96,33%) dan usia responden terbanyak

²⁸ Kurnia, Arlina Nova, *Pengaruh Pengalaman, Pendidikan Dan Usia Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Di SPBU Ngembat Padas Gemolong Sragen*. Online 12 Oktober 2010, tersedia dalam <http://etd.eprints.ums.ac.id/7558/>, Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2010, halaman xii. Lihat bab II halaman 116 tentang hubungan antara moral kerja dengan produktivitas.

²⁹ Sean B. Yisrael, *A Qualitative Case Study: The Possitive Impact Interdisciplinary Teaming Has on Teacher Morale*, Departement of Educational Management, Online 20 Mei 2010, tersedia dalam <http://etd.ohiolink.edu>, (Oxford, OH: Miami University, 2008), halaman 9.

adalah antara 25 sampai 35 tahun yaitu sebanyak 67 orang (61,47%). Meskipun demikian, penelitian yang dilakukan oleh Kazit dan Vroom memperlihatkan tidak ada hubungan yang konsisten antara tingkat semangat kerja yang spesifik dengan produktivitas. Kadang-kadang produktivitas tinggi dan semangat juga tinggi, tetapi di lain waktu produktivitas rendah meskipun semangat kerja tinggi dan sebaliknya.³⁰ Tidak adanya hubungan langsung secara parsial antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan semangat kerja guru mungkin disebabkan karena semangat kerja bersifat individual dan yang dirasakan oleh guru pada saat tertentu. Semangat kerja adalah suasana batin seorang guru yang bisa saja berubah-ubah dari suasana positif (tinggi) kepada suasana negatif (rendah). Hubungan yang tidak signifikan tersebut juga mengindikasikan bahwa selain gaya kepemimpinan kepala sekolah, banyak faktor lainnya yang juga mempengaruhi semangat kerja guru.

2. Pengaruh Motivasi Kerja Guru (X2) terhadap Semangat Kerja Guru (Y)

Variabel lain yang diteliti pengaruhnya terhadap semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar adalah motivasi kerja guru. Hasil koefisien regresi untuk variabel motivasi kerja guru sebesar 0,372. Harga koefisien regresi yang bertanda positif menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dari motivasi kerja guru terhadap semangat kerja guru. Hal tersebut berarti bahwa setiap terjadi kenaikan satu unit skor motivasi kerja guru, akan diikuti dengan meningkatnya semangat kerja

³⁰ Dina Sartika, *Peran Moral Kerja dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, Online 1 Mei 2010, tersedia dalam <http://www.unpad.ac.id>, (Bandung: Fakultas Ekonomi Universitas Pajajaran, 2007), halaman 13.

guru sebesar 0,372 pada konstanta 16,766. Besar pengaruh motivasi kerja terhadap semangat kerja guru adalah 10,6%.

Motivasi merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. Motivasi juga dapat dikatakan sebagai usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaknya atau mendapat kepuasan atas perbuatannya.³¹ Dengan demikian, motivasi berfungsi untuk mengontrol tingkah laku agar dapat melakukan sesuatu sehingga tercapai tujuan yang diinginkan. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa motivasi kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar mempengaruhi semangat kerja guru. Apabila motivasi kerja guru tersebut dijaga dan terus ditingkatkan, maka meningkat pula semangat kerja guru. Baik atau tidak (tinggi atau rendahnya) semangat kerja guru dipengaruhi oleh motivasi kerjanya, baik itu motivasi yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap guru mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Abdul Hamid yang menemukan bahwa motivasi kerja guru berkorelasi positif dan signifikan terhadap kinerja mereka. Dalam hal ini, menurut Haryono dalam Alice Tjandralila Rahardja, kinerja adalah prestasi kerja, hasil kerja atau unjuk kerja.³² Menurut Vroom bahwa kemampuan

³¹ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, cet. ketiga, (Jakarta: Balai Pustaka, 1990), halaman 593.

³² Alice Tjandralila Rahardja, *Hubungan Antara Komunikasi antar Pribadi Guru dan Motivasi Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMUK BPK PENABUR Jakarta*, Online 2 Juni

melaksanakan tugas atau kinerja (*performance*) adalah sesuatu hal yang dapat meningkatkan fungsi motivasi secara terus menerus. Kinerja pada dasarnya adalah hasil perkalian antara kemampuan dan motivasi. Dengan demikian, terdapat kaitan yang erat dan saling mempengaruhi antara motivasi atau dorongan untuk berbuat sesuatu dengan kinerja yang dihasilkan. Jadi, kinerja merupakan gambaran dari semangat kerja. Semangat kerja itu sendiri adalah suatu predisposisi yang mempengaruhi kemauan, perasaan dan pikiran untuk bekerja dan berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan sebaik-baiknya.

Teori motivator-higienis³³ yang dikemukakan oleh Herzberg menyatakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja, yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik. Termasuk faktor intrinsik adalah prestasi yang dicapai, pengakuan, dunia kerja, tanggung jawab, dan kemajuan. Sedangkan faktor ekstrinsik adalah hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, teknik supervisi, kebijakan administratif, kondisi kerja, dan kehidupan pribadi. Dari kedua faktor tersebut, terlihat bahwa faktor ekstrinsik berupa hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, teknik supervisi, kebijakan administratif dapat dikatakan sebagai gaya kepemimpinan kepala sekolah, sedangkan iklim sekolah pada dasarnya adalah kondisi kerja yang dirasakan oleh guru.

2010 tersedia dalam <http://www.bpkpenabur.or.id>, (Jakarta: Jurnal Pendidikan Penabur-No.03/Th.III/Desember 2004), halaman 5.

³³ Sudarwan Danim, *op.cit.*, halaman 31; lihat juga Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: Rajawali Pers., 2009), halaman 231; Sean B. Yisrael, *A Qualitative Case Study: The Possitive Impact Interdisciplinary Teaming Has on Teacher Morale*, Departement of Educational Management, Online 20 Mei 2010, tersedia dalam <http://etd.ohiolink.edu>, Oxford, OH: Miami University, 2008, halaman 11.

Dalam dunia kerja (sekolah) peranan motivasi sangat penting, orang akan bekerja lebih giat dan tekun apabila memiliki motivasi yang tinggi dalam dirinya. Seseorang yang melakukan suatu pekerjaan, setidaknya ada kebutuhan dalam dirinya yang hendak dicapainya. Sehingga motivasi merupakan perilaku yang akan menentukan kebutuhan (*needs*) atau wujud perilaku mencapai tujuan. Dalam hal ini motivasi kerja guru dalam melaksanakan tugasnya mungkin bermacam-macam. Motivasi kerja tersebut dapat mempengaruhi semangat kerja guru.

3. Pengaruh Iklim Sekolah (X3) terhadap Semangat Kerja Guru (Y)

Berdasarkan perhitungan pada bagian terdahulu, diperoleh hasil koefisien regresi untuk variabel iklim sekolah sebesar 0,458. Harga koefisien regresi yang bertanda positif menunjukkan bahwa iklim sekolah berpengaruh positif terhadap semangat kerja guru. Berdasarkan hal tersebut, setiap terjadi kenaikan satu unit skor iklim sekolah, akan diikuti dengan meningkatnya semangat kerja guru sebesar 0,458 pada konstanta 16,766. Persentase besarnya pengaruh iklim sekolah terhadap semangat kerja guru dalam penelitian ini adalah 21,2%.

Diantara variabel bebas yang diteliti, iklim sekolah memberikan pengaruh lebih dominan terhadap semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar daripada variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah maupun motivasi kerja guru. Hal ini disebabkan semangat kerja sangat erat kaitannya dengan kesehatan organisasi.³⁴ Kesehatan organisasi sangat erat hubungannya dengan iklim organisasi itu sendiri. Keserasian dalam tugas-tugas yang harus dikerjakan dan mutu pimpinan yang baik akan menciptakan semangat kerja yang tinggi. Hal

³⁴ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), halaman 272.

berarti iklim atau suasana kerja organisasi yang baik maupun
Dalam hal ini, gaya memimpin yang dilaksanakan oleh seorang kepala
sekolah merupakan bagian dari iklim sekolah.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan
oleh Dhian Permatasari yang meneliti pengaruh persepsi bawahan
tentang kepemimpinan kepala kantor dan iklim organisasi terhadap
semangat kerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Sukoharjo.³⁵ Dalam
penelitian tersebut ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara
iklim organisasi dan semangat kerja. Menurut William dan Keith Davis
yang dikutip oleh Dina Sartika, semangat kerja bermanfaat dan dapat
digunakan untuk berbagai kepentingan yang erat kaitannya dengan
usaha membina relasi antarkaryawan, komunikasi informal dan formal,
pembentukan disiplin serta konseling.³⁶ Di sinilah hubungan yang erat
antara semangat kerja dan iklim organisasi. Karena dalam iklim
organisasi tentu akan terkait dengan masalah komunikasi antarorang,
relasi antarkaryawan, serta hubungan manusiawi lainnya. Harris dalam
Dina Sartika menyatakan bahwa semangat dapat dikatakan tinggi
apabila kondisi dan keadaan sekitarnya menyenangkan dan dikatakan
rendah apabila kondisi tidak menyenangkan.³⁷ Dalam hal ini, gaya
kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pimpinan merupakan
bagian dari kondisi kerja. Suasana menyenangkan dan tidak
menyenangkan adalah persepsi pribadi yang dirasakan seorang guru.
Mungkin saja suasana yang menurut seorang guru tidak menyenangkan

³⁵ Dhian Permatasari, *loc.cit.*

³⁶ Dina Sartika, *op.cit.*, halaman 2.

³⁷ *Ibid.*, halaman 5.

atau tidak nyaman, namun bagi guru lain merupakan suasana yang menyenangkan atau nyaman.

Rival dan Murni menyatakan bahwa iklim organisasi sekolah sebagai karakteristik yang membedakan satu organisasi dari organisasi yang lain dan bahwa hal itu mempengaruhi perilaku orang dalam organisasi.³⁸ Jadi, iklim organisasi sekolah dapat mempengaruhi perilaku warga sekolah. Dapat dikatakan bahwa perilaku kepala sekolah atau gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan bagian dari iklim sekolah. Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Gibson, Ivancevich dan Donelly, bahwa iklim organisasi adalah serangkaian keadaan lingkungan yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan.³⁹ Dalam hal ini, semangat kerja guru bergantung juga pada sikap atau kepribadian guru yang bersangkutan. Jika guru merasa bahwa tugasnya adalah suatu kewajiban yang harus dilaksanakan, guru mungkin tidak akan mempertimbangkan bagaimana gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah.

Iklim sekolah merupakan variabel yang ikut berpengaruh terhadap semangat kerja guru. Pendapat lain yang mendukung temuan dari penelitian ini adalah dari Effendi dalam Arif Jauhari (dalam Titin Dwi Istiawan) yang mengemukakan bahwa iklim organisasi sekolah menyangkut struktur kerja sekolah, gaya kepemimpinan, manajemen, supervisi, dan faktor lingkungan sosial mempunyai dampak terhadap semangat kerja para guru dan personil sekolah lainnya yang akhirnya

³⁸ Veithzal Rival dan Sylviana Murni, *Education Management: Analisa Teori dan Praktik*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2009), halaman 231.

³⁹ James H. Gibsons, John M. Ivancevich, and Donelly, *Organisasi dan Manajemen. Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi Keempat. (Jakarta: Erlangga, 1998), halaman 702.

akan mempengaruhi kualitas proses belajar mengajar guru.⁴⁰ Halpin dan Cropt dalam Griffith menyatakan bahwa iklim sekolah meliputi segenap elemen manusia yang berada di sekolah dan menggambarkan kualitas kasih sayang serta berbagi nilai-nilai dari orang-orang yang ada di sekolah.⁴¹ Jadi, menurut pendapat tersebut bahwa iklim sekolah mencakup unsur manusia yang ada di sekolah (kepala sekolah, guru, karyawan, dan siswa) dan gambaran kualitas orang-orang yang ada dalam sekolah tersebut.

Pendapat yang mendukung tentang iklim organisasi yang melingkupi gaya kepemimpinan adalah McNamara yang menyatakan "*often the leadership style depends on situation, including the life cycle of the organization*".⁴² Jadi, sirkulasi kehidupan organisasi sekolah, dalam hal ini adalah iklim sekolah, juga akan sangat mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah. Iklim organisasi merupakan karakteristik yang membedakan satu organisasi dari organisasi yang lain dan bahwa hal itu mempengaruhi perilaku orang dalam organisasi.⁴³ Hassenpflug menambahkan bahwa iklim sekolah juga bergantung pada usaha menjaga kualitas hubungan

⁴⁰ Titin Dwi Istiawan, *Pengaruh Iklim Organisasi Dan Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di Sma Negeri 1 Baturetno Wonogiri*, Online 2 Juni 2010 tersedia dalam <http://etd.eprints.ums.ac.id/3824/1/A210050067.pdf>, (Surakarta: Unmuh Surakarta, 2009), hlm. 89.

⁴¹ Jason Scott Griffith, *Differences Among Teachers' Perceptions of School Climate: Does Support For The Local Teacher Union Make A Difference?*, Online 1 Juni 2010 tersedia dalam <http://www.etd.ohiolink.edu/send-pdf>, (USA: Collage of Education, Ashland University, 2009), halaman 16.

⁴² Anne Runyan Littleford, *Principal Leadership and Its Perceived Influence on Teacher Morale in Elementary Schools*, the faculty of the Department of Educational Leadership and Policy Analysis, Online 24 Mei 2010 tersedia dalam <http://etd.submit.edu>, (USA: East Tennessee State University, 2007), halaman 17.

⁴³ Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *op.cit.*, halaman 231.

profesional dengan guru.⁴⁴ Dengan demikian usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi guru, termasuk gaya kepemimpinan yang digunakannya, adalah bagian dari iklim sekolah.

Paparan tersebut mungkin dapat menjelaskan hasil penelitian ini yang menemukan tidak adanya hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan semangat kerja guru (hanya 0,4%). Akan tetapi hubungan tersebut dijelaskan oleh iklim sekolah yang mencakup gaya kepemimpinan kepala sekolah.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1), Motivasi Kerja Guru (X2), serta Iklim Sekolah (X3) terhadap Semangat Kerja Guru (Y)

Secara nyata berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial tidak ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap semangat kerja guru. Akan tetapi, ada pengaruh yang signifikan dari variabel motivasi kerja guru dan iklim sekolah terhadap semangat kerja yang dibuktikan dari hasil uji t. Sedangkan secara simultan yang dibuktikan dari uji F yang memperoleh F_{hitung} yang memiliki signifikansi $< \alpha 0,05$ sehingga dapat dikatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan iklim sekolah secara simultan berpengaruh terhadap semangat kerja guru. Berdasarkan persamaan regresi yang diperoleh, koefisien regresi bertanda positif, sehingga dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan iklim sekolah terhadap semangat kerja guru dengan besarnya pengaruh secara simultan adalah 36,4%. Adapun

⁴⁴ Hassenpflug dalam Jason Scott Griffith, *loc.cit.*

sisanya, yaitu sebesar 63,6% berasal dari faktor lain yang tidak dicari dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Dhian Permatasari yang meneliti pengaruh persepsi bawahan tentang kepemimpinan kepala kantor dan iklim organisasi terhadap semangat kerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Sukoharjo⁴⁵ yang menemukan adanya hubungan yang signifikan antar dua variabel bebasnya dan variabel terikatnya dengan hasil analisis uji F diperoleh nilai F_{hitung} sebesar $22,290 > F_{tabel}$ sebesar 2,60 ($p = 0,000 < 0,05$).

Menurut Harris (dalam Dina Sartika), faktor yang mempengaruhi semangat kerja dihubungkan dengan persepsi karyawan, yaitu: (a) Persepsi karyawan terhadap keadaan organisasi yang tidak dapat dikendalikannya, seperti pengawasan, kerja sama dengan rekan sekerja, kebijakan organisasi terhadap pekerja. Bila faktor tersebut dipandang menyenangkan bagi karyawan, semangat kerja akan cenderung tinggi; (b) Persepsi karyawan terhadap tingkat kepuasan yang diperoleh dari imbalan yang diterima; dan (c) Persepsi karyawan terhadap kemungkinan untuk mendapatkan imbalan dan masa depan serta kesempatan untuk maju.⁴⁶ Organisasi atau sekolah secara signifikan mempengaruhi semangat kerja karyawan. Reputasi sekolah yang kurang baik di masyarakat dapat mempengaruhi semangat kerja secara negatif dan sebaliknya organisasi yang memiliki citra khusus di mata masyarakat akan dapat mempengaruhi semangat kerja secara positif. Pada bagian terdahulu telah disampaikan bahwa semangat kerja

⁴⁵ Dhian Permatasari, *loc.cit.*

⁴⁶ Dina Sartika, *op.cit.*, halaman 9.

sangat mungkin dipengaruhi oleh banyak faktor sekaligus (simultan).⁴⁷ Jika semua faktor tersebut mendukung (tinggi) maka dengan sendirinya semangat kerja juga akan meningkat.

G. Penutup

Bagian ini akan menyajikan simpulan penelitian; implikasi penelitian yang bersifat teoretis dan praktis; serta saran-saran.

1. Simpulan

- a. Tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar karena hanya berkontribusi sebesar 0,4%. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan kepala SMKN di Kabupaten Banjar tidak berperan sebagai motivator utama untuk meningkatkan semangat kerja guru;
- b. Ada pengaruh yang signifikan motivasi kerja guru terhadap semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar sebesar 10,6%;
- c. Ada pengaruh yang sangat signifikan iklim sekolah terhadap semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar sebesar 21,2%;

⁴⁷ Lihat pendapat Sudarwan Danim tentang faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja.

d. Apabila gaya kepemimpinan kepala sekolah dipadukan dengan variabel motivasi kerja guru dan iklim sekolah, maka perpaduan ketiga faktor tersebut akan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar sebesar 36,4%. Dengan kata lain, secara simultan atau bersama-sama, penggabungan ketiga variabel bebas tersebut berperan dalam mempengaruhi dan meningkatkan semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar.

2. Implikasi

a. Implikasi Teoretis

(1) Penelitian ini membuktikan adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, iklim sekolah dan semangat kerja guru secara simultan. Secara parsial, hanya ada dua hipotesis yang berhasil dibuktikan, yaitu hubungan pengaruh antara motivasi kerja guru dan semangat kerja maupun antara iklim sekolah dan semangat kerja guru terbukti berpengaruh secara signifikan. Adapun hubungan pengaruh antara gaya kepemimpinan kepala SMKN di Kabupaten Banjar dan semangat kerja guru tidak terbukti. Meskipun demikian, hal tersebut juga mendukung temuan ahli seperti Kazt dan Vroom yang menemukan tidak ada hubungan yang konsisten antara tingkat semangat kerja yang spesifik dengan kinerja produktif karyawan;

- (2) Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya sumber daya manusia pendidikan. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai pijakan bagi peneliti lain untuk menelusuri lebih mendalam mengenai faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi semangat kerja guru. Untuk peneliti lainnya, diharapkan dapat menggali aspek-aspek yang belum terjawab maupun belum tergali melalui penelitian ini. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif, maka peneliti selanjutnya dapat mengembangkan metode kualitatif, meskipun dengan objek penelitian yang sama;
- (3) Berdasarkan tingkat eksplanasinya, penelitian ini menggunakan metode asosiatif atau hubungan. Peneliti lain hendaknya dapat mengembangkan model yang berbeda, misalnya metode komparatif. Hal lain yang bisa dilakukan misalnya mengganti satu atau dua variabel yang diteliti. Bahkan, peneliti lain dapat menambah variabel bebasnya, sehingga diperoleh temuan baru yang lebih sempurna.

b. Implikasi Praktis

- (1) Memotivasi guru dengan berbagai cara, di antaranya memberikan insentif, baik insentif positif maupun insentif negatif;
- (2) Menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan dapat mendukung terjaganya semangat kerja guru, bahkan meningkatkan semangat kerja guru;

(3) Mengembangkan kepemimpinan yang kuat dengan diikuti peningkatan faktor lain yang mendukung semangat kerja guru.

3. Saran

- a. Meskipun tidak berpengaruh secara parsial, gaya kepemimpinan kepala sekolah SMKN di Kabupaten Banjar perlu ditingkatkan agar dapat mempengaruhi peningkatan semangat kerja guru sehingga berdampak pada peningkatan mutu pendidikan dan ketercapaian siswa yang tinggi pula;
- b. Diperlukan usaha untuk memadukan gaya kepemimpinan dengan faktor lain seperti motivasi kerja dan iklim sekolah untuk meningkatkan semangat kerja;
- c. Setiap guru memiliki motivasi masing-masing yang menjadi dasar dalam bekerja, untuk itu perlu ditingkatkan motivasi kerja guru tersebut dengan cara kerjasama antara seluruh warga sekolah sehingga ditemukan formulasi yang disepakati bersama dalam rangka meningkatkan motivasi kerja guru;
- d. Iklim sekolah yang baik perlu dipertahankan bahkan ditingkatkan karena dalam penelitian ini ditemukan bahwa faktor iklim sekolah memberikan pengaruh yang terbesar terhadap semangat kerja guru. Setiap sekolah mempunyai iklim organisasi yang tidak sama, hal ini dapat diteliti lebih lanjut sebagai bahan perbandingan antara sekolah yang satu dan sekolah yang lain;

- e. Sekolah perlu mengembangkan faktor lain yang mempengaruhi semangat kerja guru, karena pada penelitian ini pengaruh faktor selain variabel bebas yang diteliti lebih besar yaitu 63,6% (100%-36,4%). Jadi, untuk memaksimalkan semangat kerja guru, setiap faktor yang mungkin berpengaruh terhadap peningkatan semangat kerja guru perlu diperhatikan.

DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, Suharsimi, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1994.
- Danim, Sudarwan, *Motivasi, Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004.
- Daulay, Haidar Putra, *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, Jakarta: Kencana, 2004.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, cet. ketiga, Jakarta: Balai Pustaka, 1990.
- Gibsons, James H., John M. Ivancevich, and Donnelly, *Organisasi dan Manajemen. Perilaku, Struktur dan Proses*, edisi keempat, Jakarta: Erlangga, 1998.
- Istiawan, Titin Dwi, *Pengaruh Iklim Organisasi Dan Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di Sma Negeri 1 Baturetno Wonogiri*, Online 2 Juni 2010 tersedia dalam <http://etd.eprints.ums.ac.id/3824/1/A210050067.pdf>, Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2009.
- Jason Scott Griffith, *Differences Among Teachers' Perceptions of School Climate: Does Support For The Local Teacher Union Make A Difference?*, Online 1 Juni 2010 tersedia dalam <http://www.etd.ohiolink.edu/send-pdf>, USA: Collage of Education, Ashland University, 2009.
- Kurnia, Arlina Nova, *Pengaruh Pengalaman, Pendidikan Dan Usia Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Di Spbu Ngembat Padas Gemolong Sragen*. Online 12 Oktober 2010, tersedia dalam <http://etd.eprints.ums.ac.id/7558/>, Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2010.

Wahid, Anne Ruyan, *Principal Leadership and Its Perceived Influence on Teacher Morale in Elementary Schools*, the faculty of the Department of Educational Leadership and Policy Analysis, Online 24 Mei 2010 tersedia dalam <http://etd.zumt.edu>, USA: East Tennessee State University, 2007.

Mulyasa, Enco, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2009.

Mulyasa, Enco, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, cetakan kesepuluh, Bandung: Ramaja Rosdakarya, 2009.

Mulyasa, Enco, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, cetakan keempat, Bandung: PT. Ramaja Rosdakarya, 2009.

Permatasari, Dhian, *Pengaruh Persepsi Bawahan Tentang Kepemimpinan Kepala Kantor Dan Iklim Organisasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai PT. Pes Indonesia (Perico) Sukoharjo*, Online 25 Juli 2010 tersedia dalam <http://etd.eprints.uns.ac.id/3535/>, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2009.

Rehardja, Alice Tjandralila, *Hubungan Antara Komunikasi antar Pribadi Guru dan Motivasi Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMUK BPK PENABUR Jakarta*, Online 2 Juni 2010 tersedia dalam <http://www.bpkpenabur.or.id>, (Jakarta: Jurnal Pendidikan Penabur-No.03/Th.III/Desember 2004).

Reduwan, *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*, Bandung: CV. Alfabeta, 2007.

Rival, Veithzal dan Syilvinia Murni, *Education Management: Analisis Teori dan Praktik*, Jakarta: Rajawali Pres, 2009.

Sartika, Dina, *Peran Moral Kerja dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, Online 1 Mei 2010, tersedia dalam <http://www.unpad.ac.id>, Bandung: Fakultas Ekonomi Universitas Pajajaran, 2007.

Segala, Syaiful, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: CV. Alfabeta, 2005.

- Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, edisi ke-13, Bandung: CV. Alfabeta, 2007.
- Thoha, Miftah, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rajawali Pers, 2009.
- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Jogjakarta: Bening, 2010.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, edisi kesatu, cetakan ke-7, Jakarta: Rajawali Pres, 2010.
- Yisrael, Sean B., *A Qualitative Case Study: The Possitive Impact Interdisciplinary Teaming Has on Teacher Morale*, Departement of Educational Management, Online 20 Mei 2010, tersedia dalam <http://etd.ohiolink.edu>, Oxford, OH: Miami University, 2008.