

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, LINGKUNGAN SEKOLAH, DAN BUDAYA KERJA TERHADAP MOTIVASI BERPRESTASI GURU SEKOLAH DASAR NEGERI SE-KECAMATAN RATOLINDO KABUPATEN TOJO UNA-UNA**

**Zulhijah Sampo, Arfan Arsyad, Arwildayanto**

Pascasarjana Universitas Negeri Gorontalo

## **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: (1) pengaruh langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya kerja guru, (2) pengaruh langsung lingkungan sekolah terhadap budaya kerja, (3) pengaruh langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi guru, (4) pengaruh langsung lingkungan sekolah terhadap motivasi berprestasi guru, (5) pengaruh langsung budaya kerja terhadap motivasi berprestasi guru, (6) pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi guru melalui budaya kerja guru, dan (7) pengaruh tidak langsung lingkungan sekolah terhadap motivasi berprestasi guru melalui budaya kerja guru. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis jalur. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SD Kecamatan Ratolindo Kabupaten Tojo Una-Una yang berjumlah 188 orang. Pengambilan sampel menggunakan pendekatan proporsional sampling sehingga diperoleh 128 orang guru sebagai sampel. Data dikumpulkan melalui penyebaran angket. Kesimpulan penelitian ini adalah (1) terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya kerja guru sebesar 59.4%, (2) terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan lingkungan sekolah terhadap budaya kerja guru sebesar 60.9%, (3) terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi guru sebesar 60.9%, (4) terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan lingkungan sekolah terhadap motivasi berprestasi guru sebesar 62.4%, (5) terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan budaya kerja terhadap motivasi berprestasi guru sebesar 99.7%, (6) terdapat pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi guru melalui budaya kerja guru sebesar 21.9%, dan (7) terdapat pengaruh tidak langsung lingkungan sekolah terhadap motivasi berprestasi guru melalui budaya kerja guru sebesar 72.2%. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan sekolah, budaya kerja maka akan semakin tinggi motivasi berprestasi guru.

**Kata kunci:** *Budaya Kerja, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Sekolah, Motivasi Berprestasi Guru*

## **PENDAHULUAN**

Keberhasilan pendidikan tidak terlepas dari peran guru dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Seseorang guru dalam melaksanakan pembelajaran haruslah memiliki motivasi berprestasi yang tinggi. Motivasi berprestasi merupakan dasar

penggerak atau pendorong seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu, motivasi merupakan faktor penting dalam kehidupan terutama dalam dunia pendidikan dan pengajaran. Motivasi berprestasi berarti seorang guru mempunyai kemauan, dorongan,

untuk menggerakkan atau mengarahkan tenaga untuk melakukan aktivitas yang mendukung terwujudnya tujuan belajar, serta bersemangat dalam menghadapi segala tantangan dan hambatan pada diri seorang untuk mencapai prestasi yang maksimal. Tingginya prestasi yang diraih dipengaruhi oleh tingginya motivasi berprestasi yang dimiliki.

Pada kenyataannya motivasi berprestasi yang dimiliki oleh seseorang cenderung sering mengalami penurunan dan di waktu lain mengalami peningkatan. Motivasi berprestasi yang dimiliki seseorang idealnya selalu mengalami kemajuan sehingga mempercepat apa yang diidamkan. Faktor ini yang cenderung belum dimiliki oleh guru untuk selalu meningkatkan motivasi berprestasinya.

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmadi (2013: 78) menemukan bahwa motivasi berprestasi guru sangat ditentukan oleh kebutuhan dan dorongan dari dalam dirinya maupun dari orang di sekelilingnya yang ditunjang oleh sarana dan prasarana belajar yang memadai. Kesuksesan yang diraih bukan semata-mata diperoleh bersumber dari dirinya berupa tingkat intelegensi dan kemauan bekerja yang tinggi, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan, budaya yang terdapat di dalam masyarakat serta sarana prasarana pembelajaran.

Berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan peneliti di beberapa Sekolah Dasar Negeri (SDN) Kecamatan Ratolindo menemukan fakta masih banyak guru yang memiliki motivasi berprestasi guru rendah. Hal

ini tampak pada guru yang kurang mengembangkan diri baik dalam proses pembelajaran maupun kegiatan pengembangan diri. Guru masih melaksanakan pembelajaran menggunakan model-model konvensional dan tidak mengikuti perkembangan kurikulum yang berlaku. Selain itu, kurangnya dorongan dari dalam diri maupun dari luar diri guru menyebabkan motivasi berprestasinya tidak berkembang dengan baik. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Toding, (dalam David dan Pali, 2015) bahwa motivasi berprestasi merupakan keinginan untuk mencapai prestasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sehingga apabila guru memiliki motivasi berprestasi maka guru akan berusaha mencapai prestasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Motivasi berprestasi pada guru sebagai unsur yang membangkitkan, mengarahkan, dan mendorong seorang guru untuk melakukan tindakan dan mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya untuk mencapai tujuan pendidikan. Motivasi berprestasi ini yang menyebabkan seorang guru untuk bersemangat dalam menjalankan tugas sebagai pendidik terutama sebagai pengajar karena telah terpenuhi kebutuhannya untuk berprestasi, guru yang mempunyai motivasi berprestasi akan mempunyai tanggung jawab yang tinggi untuk bekerja dengan antusias dan sebaik mungkin mengerahkan segenap kemampuan dan keterampilan guna mencapai prestasi yang optimal.

Motivasi berprestasi guru SD diduga dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: gaya kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan sekolah dan budaya kerja. Menurut Pakpahan (2019) bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dilakukan dengan baik mampu meningkatkan motivasi guru untuk berprestasi. Sebaliknya, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tidak dilakukan dengan baik mengakibatkan motivasi berprestasi guru menurun.

Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dapat memberi motivasi kepada para guru, sehingga mereka menjadi lebih bersemangat dalam menjalankan tugas. Motivasi dari Kepala Sekolah bisa dilakukan saat guru sedang melakukan aktivitas mengajar, mengerjakan administrasi sekolah, menjalankan tugas di luar mewakili sekolah, atau saat guru sedang santai di luar jam kerja. Setiap motivasi dari Kepala Sekolah terhadap guru-gurunya akan menumbuhkan semangat bagi guru-guru tersebut.

Pengamatan peneliti lebih lanjut menunjukkan gaya kepemimpinan kepala sekolah di Kecamatan Ratolindo belum terlaksana secara optimal. Hal ini tampak pada kepala sekolah Dasar Negeri yang belum menunjukkan perilaku yang dapat meningkatkan motivasi berprestasi guru, di antaranya: kepala sekolah masih jarang masuk sekolah, jarang memberikan penghargaan (*reward*) kepada guru, belum mampu mengarahkan guru bekerja dengan baik. Selain itu masih ada beberapa Kepala Sekolah kurang

percaya pada bawahan dalam menjalankan tugas, membentuk pola pikir guru hanya sebagai pelaksana kerja. Guru hanya pelaksana program yang sudah ditentukan Kepala Sekolah. Dengan kurangnya tanggung jawab yang diberikan oleh Kepala Sekolah, guru akan bekerja tanpa ada motivasi kerja yang baik dari Kepala Sekolah. Tentunya hal ini diduga dampak pada kurang maksimalnya motivasi kerja guru.

Selain itu, faktor yang juga berpengaruh terhadap motivasi berprestasi guru adalah lingkungan sekolah. Menurut Pamassangan (2014) bahwa faktor dalam lingkungan sekolah yang berpengaruh terhadap motivasi berprestasi guru yaitu kondisi lingkungan sekolah, sarana belajar, prasarana belajar, hubungan atau interaksi antar siswa, siswa dengan guru dan semua warga sekolah termasuk para staf administrasi, tata tertib sekolah dan kerja sama antara guru, staf dan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi belajar siswa.

Lingkungan sekolah yang nyaman dan jauh dari kebisingan akan memberikan suasana yang aman sehingga akan memotivasi guru dan peserta didik untuk bekerja dan belajar dengan giat. Namun seiring dengan perkembangan zaman, di mana di sekitar lingkungan sekolah mulai dibangun gedung-gedung bertingkat dan tempat-tempat keramaian seperti mal, pasar modern, bioskop dan lain sebagainya yang tentunya akan sangat mempengaruhi proses pembelajaran yang

dilaksanakan oleh guru sehingga berpengaruh pula pada motivasi berprestasinya.

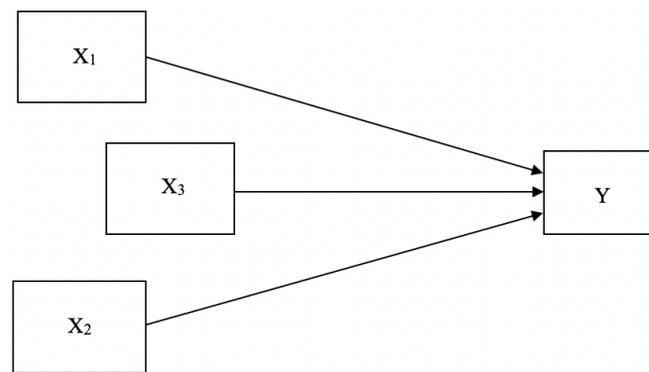
Selain itu motivasi kerja guru juga diduga dipengaruhi pula faktor budaya kerja meliputi nilai-nilai inti sekolah yang dipegang teguh dan dijunjung bersama. Menurut Sidabutar (2017) bahwa budaya kerja di lingkungan sekolah adalah aturan, norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku. Nilai-nilai tersebut akan membantu guru membangkitkan dan meningkatkan motivasi berprestasi guru apabila terkelola dengan baik. Bagi kalangan pendidik nilai-nilai tersebut tampak pada kegiatan guru melayani anak didik yang baik, tenaga pengajar yang berkualitas, sarana dan prasarana yang memadai, semuanya merupakan kekuatan budaya organisasi yang bisa mendorong pertumbuhan secara cepat, Salusu (2008: 293). Kekuatan budaya kerja menunjukkan dipahaminya bersama perspektif tentang bagaimana kehidupan organisasi harus berjalan, dan memiliki nilai kesepakatan sebagian besar anggota organisasi sekolah. Sebaliknya, budaya kerja yang lemah mengimplikasikan tidak adanya budaya berpengaruh yang dominan, di dalam organisasi sekolah ada beberapa budaya yang mungkin saling bertentangan satu sama lain.

Untuk meningkatkan motivasi berprestasi guru maka kepala sekolah dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang baik, memberikan penghargaan, serta senantiasa menjalin interaksi yang baik dengan guru. Pada lingkungan sekolah adalah dengan memberikan kenyamanan dan keamanan dalam pelaksanaan pembelajaran. Sedangkan pada budaya kerja guru senantiasa menjaga loyalitasnya kepada atasan, teman guru, menjaga nama baik sekolah di mata masyarakat serta senantiasa melaksanakan kegiatan berdasarkan peraturan yang berlaku.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan sekolah, serta budaya kerja terhadap motivasi berprestasi guru di SD Negeri Kecamatan Ratolindo.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu mengungkapkan pengaruh antar variabel dan dinyatakan dalam angka. Variabel penelitian terdiri dari tiga variabel bebas, yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), lingkungan sekolah ( $X_2$ ), dan budaya kerja ( $X_3$ ), serta satu variabel terikat, yaitu motivasi berprestasi guru ( $Y$ ).



**Gambar 1. Struktur Model Pengaruh Antar Variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, dan Y**

Metode yang digunakan adalah metode survei. Penggunaan metode survei ini dimaksudkan agar peneliti dapat memperoleh fakta-fakta dari gejala yang timbul dan mencari keterangan secara faktual menggunakan pertanyaan/pernyataan terstruktur. Penentuan sampel dilakukan dengan teknik *probability sampling* dan ditentukan besarnya dengan menggunakan perhitungan rumus *Slovin*. Hasilnya, didapatkan jumlah sampel sebesar 128 responden. Analisis data dilakukan dengan teknik analisis jalur (*path analysis*).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### A. Uji persyaratan analisis

Uji persyaratan analisis regresi merupakan prosedur yang harus dilaksanakan dan dipenuhi, sehingga simpulan yang diambil dari hasil analisis regresi yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya apabila syarat-syarat analisisnya telah dipenuhi. Persyaratan uji analisis regresi meliputi uji normalitas. Uji normalitas data digunakan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh terdistribusi normal atau tidak. Uji ini

menggunakan rumus uji *Lilliefors* dengan kriteria bahwa data berdistribusi normal apabila hasil  $L_{hitung} \leq L_{tabel}$ , sebaliknya jika hasil  $L_{hitung} \geq L_{tabel}$  dinyatakan tidak normal. Hasilnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Galat taksiran antara X<sub>1</sub> (gaya kepemimpinan kepala sekolah) terhadap variabel Z (motivasi berprestasi guru) diperoleh  $L_{Hitung} = 0,0376$  dan  $L_{Tabel} = 0,0832$  pada nilai kritis L untuk uji *Lilliefors* dengan  $\alpha = 0,05$ . Dengan demikian distribusi data gaya kepemimpinan kepala sekolah bila dihubungkan dengan motivasi berprestasi guru terdistribusi normal.
2. Galat taksiran antara X<sub>2</sub> (lingkungan sekolah) terhadap variabel Z (motivasi berprestasi guru) diperoleh  $L_{Hitung} = 0,0406$  dan  $L_{Tabel} = 0,0832$  pada nilai kritis L untuk uji *Lilliefors* dengan  $\alpha = 0,05$ . Dengan demikian distribusi data lingkungan sekolah bila dihubungkan dengan motivasi berprestasi guru terdistribusi normal.
3. Galat taksiran antara Y (budaya kerja) terhadap variabel Z (motivasi berprestasi guru) diperoleh  $L_{Hitung} =$

0,0484 dan  $L_{Tabel} = 0.0832$  pada nilai kritis  $L$  untuk uji *Liliefors* dengan  $\alpha = 0,05$ . Dengan demikian distribusi data budaya kerja bila dihubungkan dengan motivasi berprestasi guru terdistribusi normal.

**B. Uji hipotesis**

**1. Uji struktur model pengaruh antar variabel  $X_1, X_2, X_3$ , dan  $Y$**

Hasil pengolahan data menunjukkan nilai R-Square untuk struktur model pada Gambar 1 adalah sebesar 0.684. hal ini berarti 68.4% variabel motivasi berprestasi guru ( $Y$ ) dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), lingkungan sekolah ( $X_2$ ), dan budaya kerja ( $X_3$ ). Sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang merupakan faktor-faktor yang tidak dianalisis dalam penelitian ini. Nilai eror dihitung dengan rumus  $(\epsilon) = \sqrt{1 - RYX_1X_2} = \sqrt{1 - 0.684} = 0.316$  atau 31.6%.

Hasil pengolahan data untuk menghitung nilai koefisien jalur menunjukkan hasil bahwa standar

koefisien beta pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi guru sebesar 0.107 dengan taraf signifikansi 0.000. Standar koefisien beta pengaruh lingkungan sekolah terhadap motivasi berprestasi guru sebesar 0.555 dengan taraf signifikansi 0.000. Standar koefisien beta pengaruh budaya kerja terhadap motivasi berprestasi guru sebesar 0.469 dengan taraf signifikansi 0.000.

**2. Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi guru**

Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan nilai koefisien jalur sesuai dengan yang tertera dalam Tabel 1. Berdasarkan Tabel 1, diperoleh persamaan regresi  $Y$  atas  $X_1$  sebagai berikut:

$$Y = 0.838 X_1 + 7.822$$

Koefisien regresi 0.838 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 nilai gaya kepemimpinan kepala sekolah akan meningkatkan motivasi berprestasi guru sebesar 0.838.

**Tabel 1. Regresi  $Y$  atas  $X_1$**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.822	8.408		.930	.354
	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	.838	.060	.781	14.018	.000

a. Dependent Variable: Motivasi Berprestasi Guru

Hasil pada Tabel 2 menunjukkan nilai  $F_{hitung} = 196.513$ . Nilai  $F_{tabel}$  dengan  $df_{reg} = 1$  dan  $df_{res} = 129$  adalah 3,91 pada

taraf 5% dan 6,84 pada taraf 1%. Untuk mengambil keputusan didasarkan pada kriteria pengujian jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka

H<sub>0</sub> diterima Jika F<sub>hitung</sub> > F<sub>tabel</sub> maka H<sub>0</sub> ditolak. Berdasarkan penjelasan di atas maka 196.513 > 3,91 pada taraf 5% dan 196.513 > 6,84 pada taraf 1%, sehingga H<sub>0</sub>

ditolak dan H<sub>1</sub> diterima. Artinya, ada pengaruh yang signifikan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi guru.

**Tabel 2. Uji Simultan Regresi Y atas X<sub>1</sub>**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15893.985	1	15893.985	196.513	.000 <sup>b</sup>
	Residual	10190.890	126	80.880		
	Total	26084.875	127			
a. Dependent Variable: Motivasi Berprestasi Guru						
b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah						

Untuk mencari besarnya pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi guru, dengan menghitung nilai koefisien determinasinya (KD) atau R<sub>Square</sub> adalah 0,609. Untuk melihat seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap

motivasi berprestasi guru adalah = r<sup>2</sup> x 100% = 0,609 x 100% = 60.9% Jadi besar pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi guru adalah 60.9%, sedangkan sebesar 39.1% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang belum dimasukkan dalam model.

**Tabel 3. Model Summary Regresi Y atas X<sub>1</sub>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.781 <sup>a</sup>	.609	.606	8.99334	.609	196.513	1	126	.000

**3. Pengaruh lingkungan sekolah terhadap motivasi berprestasi guru**

Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan nilai koefisien jalur sesuai dengan yang tertera dalam Tabel 2. Berdasarkan Tabel 2, diperoleh persamaan regresi Y atas X<sub>2</sub> sebagai berikut:

$$Y = 0.766 X_2 + 56.047$$

Koefisien regresi 0.766 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 nilai lingkungan sekolah akan meningkatkan motivasi berprestasi guru sebesar 0.766.

**Tabel 4. Regresi Y atas X<sub>2</sub>**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	56.047	4.838		11.586	.000
	Lingkungan Sekolah	.766	.053	.790	14.475	.000
a. Dependent Variable: Motivasi Berprestasi Guru						

Hasil pada Tabel 5 menunjukkan nilai  $F_{hitung} = 209.519$ . Nilai  $F_{tabel}$  dengan  $df_{reg} = 1$  dan  $df_{res} = 129$  adalah 3,91 pada taraf 5% dan 6,84 pada taraf 1%. Untuk mengambil keputusan didasarkan pada kriteria pengujian jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$

ditolak. Berdasarkan penjelasan di atas maka  $209.519 > 3,91$  pada taraf 5% dan  $209.519 > 6,84$  pada taraf 1%, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya, ada pengaruh yang signifikan oleh lingkungan sekolah terhadap motivasi berprestasi guru.

**Tabel 5. Uji Simultan Regresi Y atas X<sub>2</sub>**

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16289.013	1	16289.013	209.519	.000 <sup>b</sup>
	Residual	9795.862	126	77.745		
	Total	26084.875	127			
a. Dependent Variable: Motivasi Berprestasi Guru						
b. Predictors: (Constant), Lingkungan Sekolah						

Untuk mencari pengaruh lingkungan sekolah terhadap motivasi berprestasi guru, dengan menghitung nilai koefisien determinasinya (KD) atau  $R_{Square}$  adalah 0,624. Untuk melihat seberapa besar pengaruh lingkungan sekolah terhadap motivasi berprestasi guru adalah  $= r^2 \times$

$100\% = 0,624 \times 100\% = 62.4\%$  Jadi besar pengaruh lingkungan sekolah terhadap motivasi berprestasi guru adalah 62.4%, sedangkan sebesar 37.6% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang belum dimasukkan dalam model.

**Tabel 6. Model Summary Regresi Y atas X<sub>2</sub>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.790 <sup>a</sup>	.624	.621	8.81731	.624	209.519	1	126	.000

**4. Pengaruh budaya kerja terhadap motivasi berprestasi guru**

Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan nilai koefisien jalur sesuai dengan yang tertera dalam Tabel 7. Berdasarkan Tabel 7, diperoleh persamaan regresi Y atas X<sub>3</sub> sebagai berikut:

$$Y = 1.005 X_3 + 7.146$$

Koefisien regresi 1.005 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 nilai gaya kepemimpinan kepala sekolah akan meningkatkan motivasi berprestasi guru sebesar 1.005.

**Tabel 7. Regresi Y atas X<sub>3</sub>**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	7.146	.583		12.247	.000

Budaya Kerja	1.005	.005	.998	203.722	.000
a. Dependent Variable: Motivasi Berprestasi Guru					

Hasil pada Tabel 8 menunjukkan nilai  $F_{hitung} = 41502.625$ . Nilai  $F_{tabel}$  dengan  $df_{reg} = 1$  dan  $df_{res} = 129$  adalah 3,91 pada taraf 5% dan 6,84 pada taraf 1%. Untuk mengambil keputusan didasarkan pada kriteria pengujian jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima. Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$

ditolak. Berdasarkan penjelasan di atas maka  $41502.625 > 3,91$  pada taraf 5% dan  $41502.625 > 6,84$  pada taraf 1%, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya, ada pengaruh yang signifikan oleh budaya kerja terhadap motivasi berprestasi guru.

**Tabel 8. Uji Simultan Regresi Y atas  $X_3$**

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26005.922	1	26005.922	41502.625	.000 <sup>b</sup>
	Residual	78.953	126	.627		
	Total	26084.875	127			
a. Dependent Variable: Motivasi Berprestasi Guru						
b. Predictors: (Constant), Budaya Kerja						

Untuk mencari besarnya pengaruh budaya kerja terhadap motivasi berprestasi guru, dengan menghitung nilai koefisien determinasinya (KD) atau  $R_{Square}$  adalah 0,997. Untuk melihat seberapa besar pengaruh budaya kerja terhadap motivasi

berprestasi guru adalah  $= r^2 \times 100\% = 0,997 \times 100\% = 99.7\%$ . Jadi besar pengaruh budaya kerja terhadap motivasi berprestasi guru adalah 99.7%, sedangkan sebesar 0.3% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang belum dimasukkan dalam model.

**Tabel 9. Model Summary Regresi Y atas  $X_3$**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.998 <sup>a</sup>	.997	.997	.79066	.997	41600.386	1	126	.000

**Pembahasan**

**A. Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi guru**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persamaan regresi pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi guru adalah  $Y = 0.838 X_1 + 7.822$  yang berarti bahwa (1) Konstanta sebesar 7.882 menyatakan bahwa jika tidak

ada gaya kepemimpinan kepala sekolah, maka motivasi berprestasi guru adalah 7.882. (2) Koefisien regresi 0.838 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 nilai gaya kepemimpinan kepala sekolah akan meningkatkan motivasi berprestasi guru sebesar 0.838. Selanjutnya perhitungan koefisien determinasi menunjukkan sebesar 0,609. Hal ini berarti pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi guru adalah

60.9%. dan sebesar 39.1% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang belum dimasukkan dalam model. Pengaruh ini cukup besar sehingga perlu diperhatikan dalam peningkatan motivasi berprestasi guru. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Pakhpahan (2020) bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dilakukan dengan baik mampu meningkatkan motivasi guru untuk berprestasi. Sebaliknya, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tidak dilakukan dengan baik mengakibatkan motivasi berprestasi guru menurun.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah dapat mempengaruhi terciptanya dan tercapai tujuan sekolah yang hendak dicapai. Keberhasilan kepala sekolah sebagai seorang pemimpin sangat ditentukan oleh profesionalismenya. Namun kenyataannya di lapangan masih banyak kepala sekolah yang tidak menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan ini disebabkan karena dalam proses pengangkatannya tidak ada transparansi, rendahnya mental kepala sekolah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas dan seringnya terlambat serta banyak faktor penghambat lainnya untuk meningkatkan kualitas sekolah yang dipimpin.

Secara teori dorongan atau motivasi kerja dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan karena ia merasa puas terhadap hasil yang dikerjakan atau karena sesuatu hal yang terdapat dalam organisasi.

Hal ini sesuai dengan pendapat Handoko (Yusrita:2011,89) Mengatakan bahwa “motivasi adalah suatu keadaan dalam pribadi yang mendorong keinginan tertentu guna mencapai tujuan.”

Motivasi juga merupakan salah satu dimensi utama dan terpenting dalam meningkatkan kinerja seseorang karena motivasi merupakan suatu daya dorong (*driving force*) yang menyebabkan seseorang mau melakukan berbuat sesuatu. Hal ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2017:91), Bahwa “motivasi kerja adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah dan tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan”. Dengan dapat kita simpulkan, motivasi yang tinggi akan mengarahkan energi dan pemikiran seseorang serta membentuk sikap dan nilai-nilai dalam melakukan pekerjaan, dan berkomitmen terhadap hasil. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu terpenting dan memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan dan kerja yang maksimal.

## **B. Pengaruh lingkungan sekolah terhadap motivasi berprestasi guru**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persamaan regresi pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi guru adalah  $Y = 0.766 X_2 + 56.047$  yang berarti bahwa (1) Konstanta sebesar 56.047 menyatakan bahwa jika tidak ada lingkungan sekolah, maka motivasi berprestasi guru adalah 56.047. (2) Koefisien

regresi 0.766 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 nilai lingkungan sekolah akan meningkatkan motivasi berprestasi guru sebesar 0.766. Selanjutnya perhitungan koefisien determinasi menunjukkan sebesar 0,624. Hal ini berarti pengaruh lingkungan sekolah terhadap motivasi berprestasi guru adalah 62.4%. dan sebesar 37.6% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang belum dimasukkan dalam model. Pengaruh ini cukup besar sehingga perlu diperhatikan dalam peningkatan motivasi berprestasi guru.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Dewi (2020) bahwa Fokus permasalahan dalam penelitian ini adalah rendahnya motivasi berprestasi guru. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh lingkungan sekolah terhadap motivasi berprestasi guru. Penelitian ini menggunakan metode survei eksplanasi dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi ganda. Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh berdasarkan persepsi guru, dapat disimpulkan bahwa lingkungan sekolah berada pada kategori cukup mendukung motivasi berprestasi berada pada kategori sedang. Hasil Uji hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan sekolah dan peran guru berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi berprestasi.

“Lingkungan sekolah merupakan lembaga pendidikan formal, tempat kegiatan belajar mengajar berlangsung, ilmu pengetahuan diajarkan dan dikembangkan

kepada anak didik” (Tulus Tu’u, 2004, hlm. 1). Sejalan dengan pendapat tersebut, menurut Muhammad Saroni (2006, hlm. 82-84) lingkungan sekolah yaitu: “Segala sesuatu yang berhubungan dengan tempat proses pembelajaran dilaksanakan”. Lingkungan sekolah merupakan segala ruang lingkup pendidikan formal yang dapat memberikan pengaruh dalam pembentukan sikap seseorang dan dapat mengembangkan potensi yang dimiliki oleh siswa (Samsyu Yusuf, 2012, hlm. 30).

Kemudian menurut Hasbullah (2008, hlm. 46) yang dimaksud dengan lingkungan sekolah adalah pendidikan yang diberikan kepada seseorang dengan cara sistematis, teratur, serta dapat mengikuti syarat-syarat yang harus diikuti dengan jelas dan ketat. Muhammad Saroni (2006, 82-84) membagi 2 indikator lingkungan sekolah yaitu: lingkungan fisik dan lingkungan sosial. Lingkungan fisik adalah lingkungan yang memberikan peluang gerak dan segala aspek yang berhubungan dengan upaya penyegeraan pikiran bagi peserta didik setelah mengikuti proses pembelajaran yang mungkin membosankan. Lingkungan sosial berhubungan dengan pola interaksi antara personil yang ada di lingkungan belajar. Lingkungan sosial yang baik memungkinkan terjadinya interaksi para peserta didik untuk berinteraksi secara baik dalam proses pembelajaran. interaksi dimaksud yakni interaksi antara siswa dengan siswa, guru

dengan siswa, siswa dengan sumber belajar lainnya.

Menurut Munandar (2010) Orang yang memiliki dorongan kuat untuk berhasil, mereka lebih mengejar prestasi pribadi daripada imbalan terhadap keberhasilan. mereka bergairah untuk melakukan sesuatu lebih baik dan lebih efisien dibandingkan hasil sebelumnya. Dorongan ini yang di sebut kebutuhan untuk berprestasi (*the achievement need* = nAch). McClelland (dalam Mangkunegara, 2006) motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji.

Motivasi berprestasi guru yang tinggi dalam bekerja di suatu sekolah akan memberikan dampak positif baik bagi individu maupun organisasi atau sekolah, begitu pula sebaliknya. Adanya motivasi berprestasi yang tinggi dapat meningkatkan hasil kerja atau kinerja guru, manajemen sekolah, dalam konteks ini harus memberikan jalan terbaik, dengan jalan lebih memperhatikan para guru agar mereka dapat bekerja secara efektif. Motivasi berprestasi yang tinggi akan mempunyai semangat, keinginan dan energi yang besar dalam diri individu untuk bekerja seoptimal mungkin. Motivasi berprestasi yang tinggi pada guru akan membawa dampak positif bagi proses belajar mengajar di sekolah dan meningkatkan daya saing guru.

Meskipun penelitian ini memperoleh oleh hasil yang cukup besar namun lingkungan sekolah tetap dikembangkan untuk meningkatkan motivasi berprestasi guru dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari. Guru diberikan semangat dengan pujian atau bentuk-bentuk lainnya oleh kepala sekolah, sehingga motivasi berprestasi guru akan terus meningkat sesuai yang diharapkan.

### **C. Pengaruh budaya kerja terhadap motivasi berprestasi guru**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persamaan regresi pengaruh budaya kerja terhadap motivasi berprestasi guru adalah  $Y = 1.005 X_3 + 7.146$  yang berarti bahwa (1) Konstanta sebesar 7.146 menyatakan bahwa jika tidak ada budaya kerja, maka motivasi berprestasi guru adalah 7.146. (2) Koefisien regresi 1.005 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 nilai budaya kerja akan meningkatkan motivasi berprestasi guru sebesar 1.005. Selanjutnya perhitungan koefisien determinasi menunjukkan sebesar 0,997 Hal ini berarti pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi guru adalah 99.7%. dan sebesar 0.3% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang belum dimasukkan dalam model. Pengaruh ini cukup besar sehingga perlu diperhatikan dalam peningkatan motivasi berprestasi guru.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Irawan (2010) bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya kerja dan motivasi

berprestasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja pemeriksa pajak di Kantor Pelayanan Pajak Badora Dua, Jakarta. Kultur merupakan keseluruhan pola pemikiran, perasaan, dan tindakan dari suatu kelompok sosial, yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Robbins (2008:256) menyatakan Budaya kerja mengacu kepada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Pada tingkatan organisasi, penelitian Hofstede, Geerts dan kawan-kawan (1990:286) dari IRIC (*Institute for Research on Intercultural Cooperation*) membuktikan bahwa penelitian Budaya kerja, selain dapat didekati dengan model kualitatif, juga dapat diteliti dengan model kuantitatif.

Budaya kerja merupakan suatu nilai, norma-norma, keyakinan, kebiasaan atau yang biasa dipatuhi oleh masyarakat, anggota organisasi atau instansi yang mempunyai akal, pikiran dan budi pekerti akan mematuhi norma-norma, kebiasaan, yang berlaku dalam lingkungan organisasi atau instansi di mana dia berada. Menurut pendapat Kreitner dan Kinicki (2003: 127) Cakupan makna setiap nilai budaya kerja dan indikatornya tersebut, antara lain: (a) Disiplin: Perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar perusahaan. (b) Keterbukaan: Kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan perusahaan. (c) Saling

menghargai: Perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja.

Menurut hasil penelitian Arwildayanto (2013) bahwa peranan budaya kerja dalam suatu institusi dapat sebagai daya dorong yang efektif dalam mencapai tujuan sesuai visi dan misi organisasi. Budaya kerja yang efektif dilaksanakan dalam suatu organisasi dapat: a) Menyatukan cara berpikir, berperilaku dan bertindak seluruh insan organisasi. b) Mempermudah penetapan dan implementasi visi, misi dan strategi dalam organisasi, c) Memperkuat kerja sama tim dalam organisasi, menghilangkan friksi-friksi internal yang timbul, d) Memperkuat ketahanan dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal. Program budaya kerja harus setiap kali diingatkan bagi seluruh insan organisasi, karena merupakan program yang tak pernah berakhir (*never ending*), karena kebutuhan organisasi yang selalu berubah, manusia yang berada dalam organisasi juga berkembang dan berganti, dan penerapan budaya kerja dalam organisasi perlu diingatkan terus menerus agar konsisten, yang nantinya menjadi satu kesatuan dalam bertindak, berpikir dan berperilaku.

Budaya kerja merupakan suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Selain

itu budaya kerja mempunyai arti yang sangat mendalam, karena dapat mengubah sikap dan perilaku manusia dalam suatu kelompok untuk mencapai produktivitas kerja yang selalu mendasari nilai-nilai filosofi yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi, untuk senantiasa bekerja lebih baik.

Dengan adanya budaya kerja yang baik maka motivasi berprestasi guru diharapkan dapat pula meningkat. Safari (2004) mengartikan motivasi berprestasi sebagai kekuatan yang mendorong seseorang untuk berbuat yang lebih baik dari sebelumnya atau lebih unggul dari apa yang pernah dibuat atau diraih orang lain. dengan demikian motivasi berprestasi merupakan suatu prestasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

## KESIMPULAN

Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi guru sebesar 60.9%. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan kepala sekolah maka semakin tinggi motivasi berprestasi guru. Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan lingkungan sekolah terhadap motivasi berprestasi guru sebesar 62.4%. Artinya semakin kondusif lingkungan sekolah maka semakin tinggi motivasi berprestasi guru. Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan budaya kerja terhadap motivasi berprestasi guru sebesar 99.7%. Artinya semakin baik budaya kerja maka semakin tinggi motivasi berprestasi guru.

## REFERENSI

- Arikunto, Suharsimi. 2016. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Azis Aissah Qomaria, Suwatno. 2019. *Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMK Negeri 11 Bandung*. JURNAL PENDIDIKAN MANAJEMEN PERKANTORAN Vol. 4 No. 2, Juli 2019, Hal. 246-253
- Danim, Sudarman 2014. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Penerbit Rineka Cipta
- Dewi Fani Cintia, Tjutju Yuniarsih. 2020. *Pengaruh lingkungan sekolah dan peran guru terhadap motivasi berprestasi*. JURNAL PENDIDIKAN MANAJEMEN PERKANTORAN Vol. 5 No. 1, January 2020, Hal. 1-13
- Diirun, Muhamad Asran 2016 *Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMA dan MA se Kota Palangka Raya*. Masters thesis, IAIN Palangka Raya.
- Evryyanti Tiurma Pakpahan, Aunurrahman, Chiar. 2020. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Disiplin Kerja Guru Terhadap Motivasi Berprestasi Guru SD Swasta*. Program Magister Administrasi Pendidikan FKIP Untan Pontianak
- Haditono, Sri Rahayu. 2016. *Achievement Motivation*. Yogyakarta: Gadjah Mada.
- Hafsari, Magfirah. 2016. *Pengaruh Budaya Dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Motivasi Berprestasi Siswa Program Keahlian Penjualan Studi Pada Siswa Tingkat 3 SMK Negeri 1 Malang*. Skripsi, Jurusan Manajemen Program Studi Pendidikan Tata Niaga Universitas Negeri Malang.
- Heckhausen, H. 2017. *The Anatomy of Achievement Motivation*. New York : Academic Press

- Irawan Arry, 2010. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pemeriksa Pajak*. Sigma-Mu Vol.2 No.2 – September 2010
- Lazaruth, Soewardji. 2014. *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta. : Kanisius.
- Mangkunegara. 2017 *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : Aditama.
- Munawaroh. 2018. *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Banyuwangi*. Jurnal Ekonomi Bisnis, TH. 16, NO. 2. (hlm. 1-14)
- Nawawi, Hadari. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan kelima, Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Nurhadijah, 2018. *Studi tentang Budaya Kerja Pegawai Sekolah “Menengah Kejuruan Negeri 1 Penajam Paser Utara”*, ejournal Administrasi Negara.
- Nurussalami. 2018. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kinerja Guru Pada SD Negeri Siem Kecamatan Darussalam Aceh Besar*. Volume IV. Nomor 1. Januari – Juni 2018
- Pakpahan Evryyanti Tiurma, Aunurrahman, Chiar, 2019. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Disiplin Kerja Guru Terhadap Motivasi Berprestasi Guru SD Swasta*. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Khatulistiwa. *Vol 8, No 2 (2)*
- Pamassangan Gidion, Abduh H. Harun, Jamaludin, 2014. *Pengaruh Lingkungan Sekolah Terhadap Motivasi di Pasangkayu Kecamatan Baras Kabupaten Mamuju Utara*. Edu Civic, *Vol 2, No 1 (2014)*
- Putri, Devi Ayu Kusuma, Bambang Wasito Adi, Sunarto. 2016. *Pengaruh Sarana Prasarana Sekolah Dan Motivasi Belajar Siswa Terhadap Prestasi Belajar Siswa Pemasaran Di Smk Negeri 1 Sukoharjo Tahun Ajaran 2015/2016*. \*Pendidikan Ekonomi, FKIP Universitas Sebelas Maret
- Sidabutar Shirley Lusya Marietta, Paningkat Siburian, Salman Bintang. 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Komitmen Organisasi Guru SMP Negeri Kecamatan Simanindo Dan Kecamatan Pangururan Kabupaten Samosir*. Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia Vol.9 No.2 Nopember 2017
- Singarimbun, M & Effendi, S. 2011. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3S.
- Suarni, Ni Ketut. 2012. *Kontribusi Gaya Kepemimpinan Transformasional Guru Terhadap Motivasi Berprestasi Dan Prestasi Belajar Siswa SMA Negeri Dalam Menunjang Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) Pada Sekolah Pelaksana KBK Di Provinsi Bali*. Fakultas Ilmu Pendidikan, IKIP Negeri Singaraja
- Sugiyanto. 2013. *Pentingnya Motivasi dalam Mencapai Keberhasilan Akademi Siswa Jurusan Psikologi Pendidikan dan Bimbingan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta*
- Wahjosumidjo. 2013. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Radja Grafindo Persada
- Wahyudi. 2016. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran Learning Organization*. Pontianak
- Wibowo Doddy Hendro, *Motivasi Berprestasi Dalam Kaitannya Dengan Kinerja Guru*. Scholaria, Vol. 5, No. 3, September 2015: 65 - 74