

## PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, IKLIM KERJA DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP DISIPLIN KERJA GURU SMP NEGERI 18 PADANG

Oleh :  
Sittinur, Syamsul Amar. B

### *Abstract*

*The purpose of this research are to analyze the effect of (1) the headmaster's leadership on climate work, (2) the headmaster's leadership and work climate on achievement motivation, and (3) the headmaster's leadership, work climate and achievement motivation to discipline SMPN 18 Padan's teachers. The population was teacher of SMPN 18 Padang are 62 peoples and sample are 51 people with Proportional stratified random sampling method. For the data analysis technique used was path analysis. The result are: headmaster's leadership influence the climate of work. the headmaster's leadership, work climate and achievement motivation significantly influence teacher's discipline. Achievement motivation has the greatest direct influence on discipline teachers compared with the principal's leadership and organizational climate. Teachers discipline are directly affected by the leadership that the principal function properly despite low achievement motivation of teachers. To improve labor discipline can be done by creating a conducive working environment even if the teacher does not have a high achievement motivation.*

**Keyword:** *the headmaster's leadership, work climate, achievement motivation and discipline*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh (1) kepemimpinan kepala sekolah terhadap iklim kerja, (2) kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja terhadap motivasi berprestasi guru, dan (3) kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja dan motivasi berprestasi guru terhadap disiplin kerja guru. Populasi penelitian adalah guru SMP Negeri 18 Padang berjumlah 62 orang Sampel diambil sebanyak 51 orang dengan teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode *Proportional Stratified Random Sampling*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur. Berdasarkan penelitian dapat diketahui bahwa : Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap iklim kerja yang diterima guru. Kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja mempunyai pengaruh terhadap motivasi berprestasi guru. Kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja dan motivasi berprestasi berpengaruh terhadap disiplin guru. Motivasi berprestasi mempunyai pengaruh paling besar terhadap disiplin guru dibandingkan dengan kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi.

Kata kunci : kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja, motivasi berprestasi, disiplin

### **1. PENDAHULUAN**

Dalam dunia pendidikan guru memiliki peran ganda, yaitu sebagai pengajar sekaligus sebagai pendidik. Sebagai pengajar guru mempunyai tugas untuk mengajarkan berbagai ilmu pengetahuan dan teknologi, pengalaman serta keterampilan kepada

peserta didik, sebagai bekal mereka untuk menyongsong masa depannya. Sebagai pendidik, guru harus menanamkan nilai-nilai keimanan kepada Tuhan Yang Maha Esa, nilai-nilai moral dan budi pekerti yang luhur kepada peserta didik, sehingga mereka mampu tumbuh dan berkembang menjadi

manusia Indonesia yang seutuhnya, serta mempunyai rasa tanggung jawab baik sebagai anggota masyarakat maupun sebagai warga negara. Untuk dapat menjalankan peranannya tersebut dengan baik, selain memerlukan kemampuan profesional yang memadai, guru juga perlu memiliki motivasi berprestasi yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugasnya yang ditandai dengan kesediaan guru untuk mengorbankan waktu, tenaga dan pikirannya terhadap tugas dan kepatuhan dalam menerima tugas-tugas tambahan dari kepala sekolah.

Namun fenomena-fenomena yang terjadi di sekolah-sekolah seperti : (1) guru kurang disiplin, datang terlambat, tidak tepat waktu dalam menjalankan tugas yang diberikan, (2) iklim kerja yang kurang kondusif, dan (3) motivasi berprestasi guru yang kurang dukungan dari pimpinan (kepala sekolah). Berdasarkan pengamatan penulis, kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan cenderung bersikap kaku dan ketat menerapkan aturan sesuai yang disampaikan oleh atasannya, tanpa mau melaksanakan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang sesuai dengan kondisi guru dan sekolahnya.

SMP Negeri 18 Padang sebagai salah satu instansi yang bertugas melaksanakan pendidikan dasar, sudah berusaha semaksimal mungkin dalam memberikan pelayanan atau pembinaan pendidikan kepada anak didiknya, namun masih dirasakan kurangnya disiplin kerja sebagai guru dalam melaksanakan pelayanan kepada para siswanya. Pengukuran keberhasilan maupun kegagalan instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara objektif disamping belum adanya sistem pengukuran kinerja yang belum jelas. Saat ini dapat dilihat banyak organisasi atau sekolah yang kurang bermutu disebabkan kurangnya kemampuan pimpinan untuk memimpin, untuk itu dapat dinyatakan bahwa disiplin kerja sebagai kunci keberhasilan suatu organisasi.

Banyak hal yang dapat menyebabkan rendahnya disiplin kerja guru dalam suatu

sekolah. Salah satunya diduga mempengaruhi disiplin kerja guru adalah kepemimpinan kepala sekolah. Fenomena yang terlihat antara lain guru kurang peduli terhadap pimpinan, pegawai dan guru menilai pimpinan kurang memotivasi bawahan, sehingga terlihat bahwa pimpinan/ kepala sekolah dirasakan guru belum melaksanakan fungsi kepemimpinannya secara baik, misalnya pengarahan dan petunjuk kerja yang diberikan belum memadai, kurang adanya forum untuk menyalurkan aspirasi guru, dan kepala sekolah kurang mempercayai kemampuan guru serta lemahnya koordinasi dan pengawasan terhadap guru.

Faktor kedua yang diduga mempengaruhi disiplin kerja adalah iklim kerja guru. Iklim kerja merupakan suasana kerja yang melibatkan hubungan guru dengan guru, guru dengan pimpinan dalam suatu organisasi/ sekolah. Apabila iklim kerja pada sekolah berjalan dengan baik, maka guru akan bekerja tenang, tekun dan sungguh-sungguh, sehingga dengan sendirinya kondisi disiplin akan terwujud. Masalah yang sering timbul di lapangan adalah konflik antara seorang dengan orang lain. Pernyataan yang dapat dilihat pertentangan sesama guru, antara guru dengan kepala sekolah. Hal ini menggambarkan buruknya kondisi kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja dan motivasi berprestasi. Berdasarkan survey pendahuluan terhadap 62 guru SMP Negeri 18 Padang, ternyata iklim kerja belum kondusif.

Faktor ketiga yang diduga mempengaruhi disiplin kerja adalah motivasi berprestasi. Tidak dapat dipungkiri bahwa pada umumnya setiap pegawai/ guru tentunya mengharapkan motivasi berprestasi dari pimpinan/ kepala sekolah. Dari beberapa kenyataan yang ditemui saat ini yaitu kurangnya motivasi dari pimpinan/ kepala sekolah, sehingga guru yang punya kompetensi tidak menguntungkan karirnya. Kondisi ini telah menimbulkan penurunan semangat guru yang muda dan cerdas sehingga mempengaruhi motivasi berprestasi

guru karena kurang menyenangkan dari sikap pimpinan/ kepala sekolah.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh : (1) kepemimpinan kepala sekolah terhadap iklim kerja pada SMP Negeri 18 Padang, (2) kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja terhadap motivasi berprestasi guru SMP Negeri 18 Padang, dan (3) kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja dan motivasi berprestasi guru terhadap disiplin kerja guru SMP Negeri 18 Padang.

## **2. KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

Poerwadarminta (2003:297) mendefinisikan disiplin sebagai “suatu ketaatan dan kepatuhan pada aturan dan tata tertib”. Sementara menurut Saydam (2000:198), disiplin merupakan sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati segala norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Lebih lanjut Fathoni (2006:172) menyatakan bahwa kedisiplinan dapat diartikan bila mana karyawan datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Luthans (2003:26) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yakni : **kepemimpinan**, gaji, promosi, supervisi, kelompok kerja, iklim organisasi, motivasi kerja. Sementara Saydam (2000:286) menyatakan faktor yang mempengaruhi tegak atau tidaknya disiplin kerja dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut: (1) Ada atau tidaknya supervisi dari pimpinan, (2) **Iklim kerja** yang kondusif, (3) **Motivasi** kerja dari pegawai, (4) Ada atau tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan, (5) Besar atau kecilnya insentif, (6) Keberanian dan kemampuan pimpinan dalam mengambil tindakan, (7) Ada atau tidaknya perhatian kepada para pegawai oleh atasan/pimpinannya

Kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi, dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia

melaksanakan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan (Nawawi,1987:81).

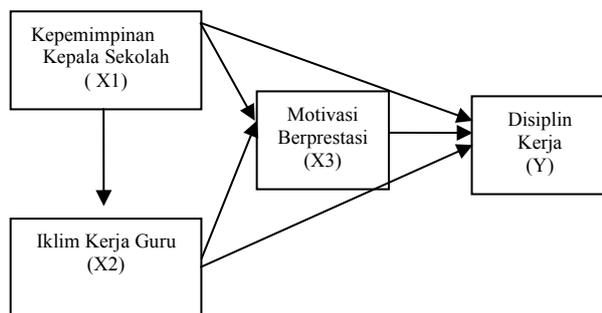
Menurut Tagiuri dalam Muhammad (2009:82) iklim kerja adalah kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu set karakteristik tertentu dari lingkungan. Menurut Hillrieger dan Slocum dalam Muhammad (2009:83) mengatakan iklim kerja adalah suatu set atribut organisasi dan sub sistemnya yang dapat dirasakan oleh anggota organisasi, yang mungkin disebabkan oleh cara-cara organisasi atau subsistem, terhadap anggota dan lingkungannya

Simamora (2003 : 47) menyatakan bahwa adanya keterkaitan antara iklim kerja dengan kepemimpinan. Dengan adanya kepemimpinan yang baik akan menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehari – hari. Menurut Rochaety dan Prima (2005:156) bahwa iklim dalam sebuah organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor eksteren dan interen. Faktor eksteren adalah faktor yang datang dari luar organisasi, seperti kebijakan pemerintah, sosial budaya dan politik, maupun situasi keamanan. Sedangkan faktor interen adalah faktor yang datang dari dalam organisasi, seperti gaya kepemimpinan, pembinaan, dan imbalan jasa, proses komunikasi serta kebijakan dalam pengambilan keputusan

Menurut McClelland dalam Usman (2010:264) motivasi berprestasi ialah dorongan dari dalam diri untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. McClelland dalam Robbins (2003) mendefinisikan bahwa motivasi berprestasi sebagai kebutuhan untuk mengungguli atau berkompetisi, berprestasi terkait dengan seperangkat standar dan berusaha untuk mendapatkan keberhasilan. Timpe ( 2000:105 ) mengatakan bahwa untuk meningkatkan

motivasi karyawan, para manajer perlu memperhatikan faktor intrinsik maupun faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik seperti pengakuan, pencapaian, kemungkinan untuk tumbuh, kemungkinan untuk maju, pekerjaan itu sendiri. Sedangkan faktor ekstrinsik seperti gaji, hubungan kerja, kebijakan administrasi/ kepemimpinan, kondisi kerja/ iklim organisasi/ kerja, faktor kehidupan pribadi, status dan kepastian pekerjaan.

Berdasarkan teori di atas, kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual**

Berdasarkan kerangka konseptual dapat dirumuskan hipotesis : (1) Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap iklim kerja guru SMP Negeri 18 Padang, (2) Kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi guru SMP Negeri 18 Padang, dan (3) Kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja dan motivasi berprestasi guru berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja guru pada SMP Negeri 18 Padang.

### 3. METODE PENELITIAN

Populasi adalah seluruh subjek penelitian. Populasi pada penelitian ini adalah guru SMP Negeri 18 Padang berjumlah 62 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *proportional stratified random sampling* sebanyak 51 orang. Data dikumpulkan berdasarkan kuesioner yang disusun sesuai dengan indikator variabel dan diolah menggunakan analisis jalur.

## 4. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### a. Hasil analisis

Berdasarkan jenis kelamin responden mayoritas responden adalah wanita yaitu sebanyak 46 orang (90,20%), sedangkan yang berjenis kelamin pria sebanyak 5 orang (9,80%). Dapat dipahami bahwa yang menjadi guru pada saat ini terbanyak adalah wanita karena wanita diyakini lebih mempunyai minat untuk mengajar dibandingkan dengan laki-laki. Berdasarkan tingkat pendidikan responden terbanyak yaitu sarjana sebanyak 44 orang (86,27%) sedangkan diploma sebanyak 7 orang (13,37%). Dapat dikatakan bahwa guru SMP Negeri 18 Padang telah mempunyai tingkat pendidikan sarjana pendidikan. Pada saat ini syarat minimal untuk menjadi seorang tenaga pendidik haruslah mempunyai tingkat pendidikan sarjana di bidang kependidikan atau profesi guru. Guru yang masih mempunyai tingkat pendidikan diploma di sekolah ini umumnya guru-guru yang telah memiliki masa kerja panjang sehingga tidak memungkinkan lagi untuk meningkatkan status pendidikannya.

Karakteristik responden berdasarkan golongan diketahui bahwa golongan III sebanyak 11 orang (21,57%) dan golongan IV sebanyak 40 orang (78,43%). Dari data di atas terlihat bahwa guru SMP Negeri 18 Padang umumnya mempunyai golongan IV, dapat dipahami bahwa dengan golongan tersebut tingkat pendapatan guru telah memadai untuk mencukupi kebutuhannya. Jika diperhatikan masa kerja guru di sekolah ini juga cukup lama, sehingga dengan demikian golongan guru-guru tersebut telah mencapai golongan IV. Untuk guru dengan masa jabatan rendah, dengan pendidikan yang disyaratkan S-1 maka guru tersebut telah berada pada golongan III. Berdasarkan usia responden yang terbanyak adalah dengan umur > 40 tahun yaitu sebanyak 41 orang (80,40%), dan umur < 40 tahun sebanyak 10 orang (19,60%). Dapat dimengerti bahwa dengan masa kerja yang lama, maka dengan sendirinya berdasarkan

usia, guru-guru juga tergolong mempunyai usia di atas 40 tahun.

Berdasarkan deskripsinya, untuk masing-masing variabel seperti yang terlihat dalam Tabel 4.1 berikut :

**Tabel 4.1. Rangkuman Deskripsi Variabel Penelitian**

No	Variabel	Rerata	TCR	Kriteria
1.	Kepemimpinan kepala sekolah	3.38	67.63	Cukup
2.	Iklm Kerja	4.04	80.76	Cukup
3.	Motivasi berprestasi	3.83	76.61	Cukup
4.	Disiplin kerja	4.21	84.13	Baik

Sumber : Data Primer (diolah)

Dalam penelitian ini analisis yang pertama dilakukan adalah melihat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap iklim kerja ( $X_2$ ). Untuk mengetahui nilai pengaruh dari kepemimpinan kepala sekolah terhadap iklim kerja pada SMP Negeri 18 Padang. Hasil pengolahan data pada sub struktur I dapat disubstitusikan ke dalam persamaan jalur sebagai berikut :

$$X_2 = P_{x_2x_1} \cdot X_1 + \varepsilon_1$$

$$X_2 = 0.280 \cdot X_1 + \varepsilon_1$$

Koefisien jalur mempunyai skor 0.280. Koefisien jalur ini memperlihatkan arah yang positif, yang berarti peningkatan pelaksanaan fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang baik dan jelas akan meningkatkan iklim kerja yang kondusif di dalam organisasi. Semakin baik kepala sekolah menjalankan fungsinya maka iklim kerja yang tercipta di sekolah akan baik. Nilai t hitung diketahui sebesar 2.038 pada signifikansi 0.047 ( $0.047 < 0.05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap iklim kerja. Artinya semakin baik kepemimpinan kepala sekolah menjalankan fungsinya yaitu fungsi menggerakkan, mengarahkan, memberi bimbingan dan mengambil keputusan maka iklim kerja pada SMP Negeri 18 Padang akan semakin baik. Nilai koefisien determinasi sebesar 0.078, maka dapat diketahui pengaruh variabel lain terhadap variabel akibat adalah 0.960

Dalam penelitian ini analisis yang kedua dilakukan adalah melihat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dan iklim kerja ( $X_2$ ) terhadap motivasi berprestasi ( $X_3$ ). Untuk mengetahui nilai pengaruh dari kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja terhadap motivasi berprestasi guru SMP Negeri 18 Padang. Hasil pengolahan data pada sub struktur II dapat disubstitusikan ke dalam persamaan jalur sebagai berikut :

$$X_3 = P_{x_2x_1} \cdot X_1 + P_{x_3x_1} \cdot X_2 + \varepsilon_2$$

$$X_3 = 0.267X_1 + 0.331X_2 + \varepsilon_2$$

Nilai F hitung sebesar 7.187 pada signifikansi 0.002. Ini berarti kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja mempengaruhi motivasi berprestasi guru SMP Negeri 18 Padang. Koefisien jalur variabel kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi ( $P_{x_3x_1}$ ) dengan skor 0.267. Nilai t hitung 2.028 dengan signifikansi 0.048 ( $0.048 < 0.05$ ), berarti kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi guru SMP Negeri 18 Padang. Koefisien jalur variabel iklim kerja terhadap motivasi berprestasi ( $P_{x_3x_2}$ ) dengan skor 0.331 yang berarti iklim kerja yang kondusif akan meningkatkan motivasi berprestasi guru. Nilai t hitung 2.509 dengan signifikansi 0.026 ( $0.026 < 0.05$ ), berarti iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi guru SMP Negeri 18 Padang. Nilai koefisien determinasi sebesar 0.230, maka pengaruh variabel lain terhadap variabel akibat adalah 0.867

Dalam penelitian ini analisis yang ketiga dilakukan adalah melihat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), iklim kerja ( $X_2$ ) dan motivasi berprestasi ( $X_3$ ) terhadap disiplin kerja ( $Y$ ). Hasil pengolahan data pada sub struktur III dapat disubstitusikan ke dalam persamaan jalur sebagai berikut :

$$Y = P_{yx_1} \cdot X_1 + P_{yx_2} \cdot X_2 + P_{yx_3} \cdot X_3 + \varepsilon$$

$$Y = 0.331 \cdot X_1 + 0.328 \cdot X_2 + 0.444 \cdot X_3 + \varepsilon$$

Nilai F hitung sebesar 32.600 pada signifikansi 0.000. ini berarti kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja dan motivasi

berprestasi berpengaruh terhadap disiplin kerja guru SMP Negeri 18 Padang. Koefisien jalur variabel kepemimpinan kepala sekolah terhadap disiplin kerja ( $P_{yx_1}$ ) = 0.331. Nilai t hitung 3.444 dengan signifikansi 0.001 ( $0.001 < 0.05$ ), berarti kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja guru SMP Negeri 18 Padang. Koefisien jalur variabel iklim kerja terhadap disiplin kerja ( $P_{yx_2}$ ) = 0.328. Nilai t hitung 3.560 dengan signifikansi 0.001 ( $0.001 < 0.05$ ), berarti iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja guru SMP Negeri 18 Padang. Koefisien jalur variabel motivasi berprestasi terhadap disiplin kerja ( $P_{yx_3}$ ) = 0.444 Nilai t hitung 4.689 dengan signifikansi 0.000 ( $0.000 < 0.05$ ), berarti motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja guru SMP Negeri 18 Padang. Nilai koefisien determinasi sebesar 0.675, maka pengaruh variabel lain terhadap variabel akibat adalah 0.570

Berdasarkan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung di atas, dapat dibuatkan ringkasannya sebagaimana yang terlihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.2. Ringkasan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Keterangan	%	%
Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap disiplin kerja secara langsung	10.96	
Pengaruh tidak langsung kepemimpinan kepala sekolah melalui motivasi berprestasi terhadap disiplin kerja	3.92	
Pengaruh tidak langsung kepemimpinan kepala sekolah melalui iklim kerja terhadap disiplin	3.10	
Total		17.98
Pengaruh iklim kerja terhadap disiplin kerja secara langsung	10.80	
Pengaruh tidak langsung iklim kerja melalui motivasi berprestasi terhadap disiplin kerja	4.80	
Total		15.60
Pengaruh motivasi berprestasi terhadap disiplin kerja secara langsung	19.70	
Total		19.70
Total pengaruh		53.20

Pengaruh variabel lain		46.80
Jumlah	100	100

## b. Pembahasan

Berdasarkan pengujian hipotesis penelitian diketahui bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap iklim kerja. Dapat dipahami bahwa iklim kerja yang terbentuk di lingkungan sekolah dipengaruhi oleh peranan seorang kepala sekolah sebagai pimpinan. Semakin baik kepala sekolah memberikan bimbingan, arahan, menggerakkan guru, dan pengambilan keputusan yang tepat, maka iklim kerja yang tercipta akan semakin baik dan kondusif. Peranan kepala sekolah sangat penting dalam membentuk iklim kerja yang baik di sekolah. Berdasarkan deskripsi diketahui bahwa variabel kepemimpinan kepala sekolah berada pada kriteria cukup. Hal ini berarti bahwa kepala SMP Negeri 18 Padang belum menggerakkan guru secara optimal dalam menjalankan tugas dengan, belum memberikan bimbingan yang terarah dan belum mengajak guru dalam pengambilan keputusan di sekolah. Sedangkan iklim kerja guru dalam kriteria baik.

Pimpinan mempunyai pengaruh dalam pembentukan iklim kerja yang kondusif. Kemampuan pimpinan menggerakkan guru dalam mengaktifkan kegiatan PBM, dan menjalin hubungan baik antar sesama warga sekolah diyakini akan menciptakan iklim kerja yang baik. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Simamora (2003 : 47) bahwa adanya keterkaitan antara iklim kerja dengan kepemimpinan. Dengan adanya kepemimpinan yang baik akan menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehari – hari. Sedangkan Rochaety dan Prima (2005:156) mengemukakan bahwa iklim dalam sebuah organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor eksteren dan interen. Faktor eksteren adalah faktor yang datang dari luar organisasi, seperti kebijakan pemerintah, sosial budaya dan politik, maupun situasi keamanan. Sedangkan faktor interen adalah faktor yang

datang dari dalam organisasi, seperti gaya kepemimpinan, pembinaan, dan imbalan jasa, proses komunikasi serta kebijakan dalam pengambilan keputusan.

Kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi berprestasi guru. Kepemimpinan kepala sekolah mempunyai koefisien jalur lebih kecil dibanding iklim kerja terhadap motivasi berprestasi. Hal ini memperlihatkan bahwa pengaruh iklim kerja lebih besar terhadap motivasi berprestasi guru dibandingkan dengan peran kepala sekolah terhadap peningkatan motivasi berprestasi guru. Semakin kondusif iklim kerja yang tercipta di lingkungan sekolah baik antar sesama guru maupun antara guru dan kepala sekolah, maka guru akan semakin mempunyai motivasi yang tinggi untuk berprestasi. Sedangkan dalam hasil penelitian diketahui bahwa kepala sekolah belum menjalankan fungsinya dengan baik. Jika fungsi kepemimpinan kepala sekolah berjalan dengan baik maka motivasi berprestasi akan semakin baik. Untuk memperbaiki motivasi berprestasi juga dapat dengan meningkatkan iklim kerja di lingkungan sekolah. Dari hasil penelitian diketahui bahwa iklim kerja dinilai sudah baik terutama dalam hal mendahulukan kepentingan bersama, hubungan antar pribadi yang baik, dan mengembangkan sikap saling terbuka. Berdasarkan deskripsi diketahui bahwa skor rata-rata motivasi berprestasi berada dalam kriteria cukup, yang berarti motivasi berprestasi yang tercipta pada SMP Negeri 18 Padang dinilai belum mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi, seperti pada dorongan mendapatkan penghargaan, adanya pekerjaan kreatif dan menantang, kurang menyatu dalam tugas dan kurangnya dorongan untuk kemajuan dan peningkatan potensi diri.

Wibowo (2011:385) menyatakan bahwa memotivasi datang dari dalam diri manusia, karenanya pemimpin organisasi perlu menciptakan kondisi dimana pekerja dapat memotivasi diri mereka sendiri. Pemimpin perlu memberikan alasan kepada pekerja untuk percaya pada diri mereka

sendiri dan organisasi tempat mereka bekerja. Semua organisasi dibangun di atas landasan pengikut yang termotivasi untuk melayani organisasi. Davis dan Newstorm (2005:25) berpendapat bahwa iklim merupakan sebuah konsep dinamis dimana segala sesuatu hal yang ada dalam organisasi membentuk iklim yang kemudian iklim itu sendiri yang mempengaruhi segala hal yang ada di dalam organisasi. Iklim dapat mempengaruhi kepuasan, motivasi dan prestasi.

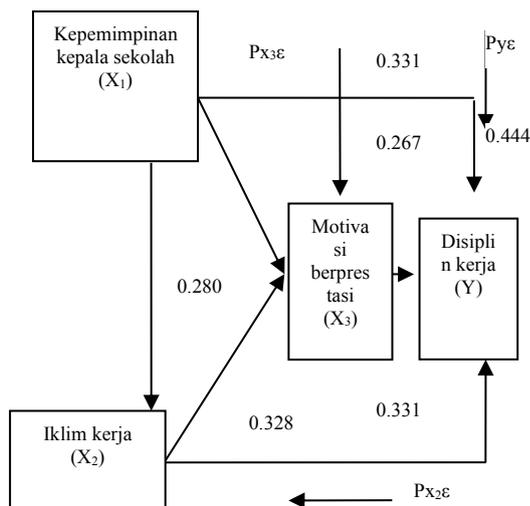
Berdasarkan hipotesis diketahui bahwa kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja dan motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja guru SMP Negeri 18 Padang. Berdasarkan struktur jalur diketahui bahwa pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru lebih besar daripada pengaruh tidak langsung baik melalui iklim kerja maupun motivasi berprestasi. Berarti kedudukan motivasi berprestasi sebagai intervening variabel relatif lemah karena nilai pengaruhnya sangat kecil. Artinya motivasi berprestasi tidak memperkuat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap disiplin kerja sehingga tanpa motivasi berprestasi pun, guru telah disiplin menjalankan tugasnya.

Hal ini diyakini bahwa jika kepala sekolah mampu memberikan bimbingan dan arahan yang jelas serta mengambil keputusan yang tepat dan bila terjadi konflik atau persoalan antar guru di sekolah, maka guru akan disiplin dalam bekerja. Jika diperhatikan kondisi di lapangan, iklim kerja di sekolah belum kondusif dan guru belum mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi, sedangkan guru sudah dengan sendiri menanamkan nilai-nilai disiplin dalam menjalankan tugas, mulai dari kepatuhan terhadap waktu, peraturan dan tanggung jawab yang tinggi dalam bekerja.

Kepala sekolah berperan sebagai perencana, organisator, pemimpin seorang pengendali sangat diperlukan dalam peningkatan kedisiplinan guru. Kepala sekolah mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan

pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Kepala Sekolah tidak hanya bertanggung jawab secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya, serta hubungan dengan masyarakat sekitar merupakan tanggung jawabnya. Dengan demikian peranan kepala sekolah sangat penting dalam meningkatkan disiplin guru. Hal ini sesuai dengan pendapat Luthans (2003:26) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yakni : kepemimpinan, gaji, promosi, supervisi, kelompok kerja, iklim organisasi, motivasi kerja. Sementara Saydam (2000:286) menyatakan faktor yang mempengaruhi tegak atau tidaknya disiplin kerja dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut: Ada atau tidaknya supervisi dari pimpinan, Iklim kerja yang kondusif, Motivasi kerja dari pegawai, Ada atau tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan, Besar atau kecilnya insentif, Keberanian dan kemampuan pimpinan dalam mengambil tindakan, Ada atau tidaknya perhatian kepada para pegawai oleh atasan/pimpinan.

Berdasarkan perhitungan tersebut, maka dapat digambarkan struktur akhir seperti gambar berikut ini.



Gambar 4.1. Struktur Akhir Analisis Jalur Penelitian

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap iklim kerja yang diterima guru SMP Negeri 18 Padang. Sementara itu, kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi guru SMP Negeri 18 Padang. Semakin baik kepemimpinan kepala sekolah menjalankan fungsinya didukung oleh iklim kerja yang kondusif akan mendorong motivasi berprestasi yang tinggi oleh guru SMP Negeri 18 Padang. Kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja dan motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja guru SMP Negeri 18 Padang. Jika kepala sekolah menjalankan fungsinya dengan baik, penciptaan iklim kerja yang semakin kondusif serta motivasi berprestasi yang tinggi maka akan meningkatkan disiplin kerja guru SMP Negeri 18 Padang. Hasil penelitian juga diperoleh bahwa motivasi berprestasi mempunyai pengaruh langsung paling besar terhadap disiplin kerja guru dibandingkan dengan kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disarankan beberapa hal untuk meningkatkan disiplin guru sebagai masukan sebagai berikut : (1) Kepada kepala SMP Negeri 18 Padang disarankan untuk mengarahkan guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran seperti memberikan petunjuk tentang cara mengembangkan potensi siswa, kepala sekolah mengarahkan guru dalam mengikuti kegiatan pengembangan profesional melalui MGMP, mengarahkan guru sehubungan dengan kenaikan pangkat dan jabatan, memberikan petunjuk mengenai tugas-tugas yang bervariasi, dan mendelegasikan tanggung jawab kepada guru untuk mencapai tujuan pendidikan, (2) Kepada kepala sekolah dan guru di SMP Negeri 18 Padang untuk mengembangkan sikap jujur dan saling menghargai berupa bersikap jujur dan menghargai dalam melaksanakan tugas untuk mencapai prestasi, tidak menjelek

rekan kerja apabila salah dalam mengajar, suka di kritik dalam hal pemberian materi pembelajaran, dan meminimalisir permasalahan antara guru dengan kepala sekolah, (3) Kepada kepala sekolah disarankan untuk mempromosikan guru yang berpotensi untuk berprestasi, menghargai prestasi yang diperoleh guru, memberikan pujian dan sanjungan-pun dan membuka kesempatan untuk mengikuti pelatihan. Selain itu juga disarankan guru untuk meningkatkan minat dalam kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan intelektual, menyukai tantangan dalam tugas yang diberikan kepala sekolah, mengembangkan kreativitas dalam menyederhanakan prosedur kerja, dan berusaha untuk datang lebih awal ke sekolah dan ikut dalam kegiatan-kegiatan ekstra kurikuler.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Gibson, James L. John M.I, James H. Donely. (1994). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta : Inter Aksara.
- Helmi, A. F. (1996). Disiplin kerja. *Buletin Psikologi*. Tahun IV, Nomor 2, Desember 1996, Edisi Khusus ulang tahun XXXII.
- Luthans, Fred. (2003). *Organizational Behavior*. MC Graw-Hill.
- Muhammad, Arni. (2009). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nawawi Hadari. (2005). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Haji Mas Agung.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- RobbinS, Stephen. (2003). *Organizational Behavior Edisi Indonesia Prilaku Organisasi*, New Jersery Indeks.
- Rochaety, Ety-Pontjarini Rahyuningsih dan Prima Gusti Yanti (2005). *Sistem Informasi Manajemen*, Jakarta : Bumi Aksara