

KONTRIBUSI LINGKUNGAN KERJA, MOTIVASI BERPRESTASI DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA KEPALA SD SE KECAMATAN SUSUT BANGLI

Dw. Ayu Suryani, N. Natajaya, M. Candiasa

Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana
Universitas Pendidikan Ganesha
Singaraja, Indonesia

Email: {ayu.suryani, nyoman.natajaya, made.candiasa}@pasca.undiksha.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kontribusi (1) lingkungan kerja, (2) motivasi berprestasi, (3) pengalaman kerja dan (4) secara bersama-sama lingkungan kerja, motivasi berprestasi dan pengalaman kerja terhadap kinerja Kepala SD se Kecamatan Susut Bangli. Populasi penelitian ini adalah seluruh kepala sekolah SD se Kecamatan Susut Bangli yang berjumlah 30 dan semua populasi dijadikan sampel sehingga disebut penelitian sensus. Penelitian ini menggunakan rancangan *ex-post facto*. Data dikumpulkan dengan kuesioner, yang dianalisis dengan regresi sederhana, regresi ganda, korelasi parsial dan analisis determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat kontribusi lingkungan kerja terhadap kinerja kepala sekolah dasar dengan kontribusi sebesar 38,8% dan sumbangan efektif sebesar 22,16%, (2) terdapat kontribusi motivasi terhadap kinerja kepala sekolah dasar dengan kontribusi sebesar 44,5 dan sumbangan efektif sebesar 28,74%, (3) terdapat kontribusi pengalaman kerja terhadap kinerja kepala sekolah dasar dengan kontribusi sebesar 35,5% dan sumbangan efektif sebesar 20,18%, dan (4) secara bersama-sama terdapat kontribusi lingkungan kerja, motivasi, dan pengalaman kerja terhadap kinerja kepala sekolah dasar dengan sumbangan efektif sebesar 71,1%.

Kata kunci: Lingkungan kerja, Motivasi Berprestasi, Pengalaman Kerja, Kinerja Kepala Sekolah

ABSTRACT

This study was aimed at investigating the contribution of (1) work environment, (2) achievement motivation, (3) work experience and (4) simultaneously work environment, achievement motivation and work experience toward elementary school principal's performance throughout Susut district, Bangli. The population consisted of all elementary school principals throughout Susut district, Bangli with the total of 30 principals and all of the population was used as the sample so that this study is a census study. This study used *ex-post facto* design. The data were collected with questionnaire and were analyzed with simple regression, multiple regression, partial correlation, and analysis of determination. The result of analysis showed that (1) there was a significant contribution of work environment toward performance of elementary school with 38.8% contribution and 22.16% effective contribution, (2) there was a significant contribution of achievement motivation toward performance of elementary school with 44.5 % contribution and 28.74% effective contribution, (3) there was a significant contribution of Work Experience toward performance of elementary school with 35.5% contribution and 20.18% effective contribution and (4) simultaneously, there was a contribution of work environment, achievement motivation, and work experience toward performance with 71.1% effective contribution.

Keywords: Work Environment, Achievement Motivation, Work Experience, Principal

PENDAHULUAN

Diawali adanya pernyataan yang dikemukakan oleh beberapa sumber yang menyatakan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia tergolong dalam kategori rendah. Rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia di duga oleh faktor-faktor seperti ; 1) dikendalikan oleh *stake holder* tunggal yaitu pemerintah; 2) adanya korupsi, kolusi dan nepotisme; 3) lemahnya penegakan hukum; 4) visi yang tidak jelas; 5) lemahnya komitmen masyarakat; 6) kualitas dan kuantitas guru yang belum memadai. Berbicara tentang kualitas pendidikan, peran kepala sekolah sangat penting dan dianggap sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam operasional pendidikan di tingkat sekolah. Untuk memainkan peran dan melaksanakan tugas-tugasnya itu, kepala sekolah diharapkan memiliki kinerja yang tinggi.

Berdasarkan paparan di atas, peningkatan kinerja kepala sekolah merupakan hal yang mutlak harus dilaksanakan. Berbagai upaya dari strategi harus dilakukan dengan baik dan terencana agar kinerja kepala sekolah dapat meningkat. Jika upaya peningkatan kinerja kepala sekolah berhasil, akan berdampak pada peningkatan proses belajar mengajar di sekolah.

Lingkungan kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja merupakan faktor yang dianggap memiliki kontribusi terhadap kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Kabupaten Bangli. Dugaan tersebut mengacu pada teori : 1) Lingkungan kerja yang meliputi lingkungan fisik, sosial, intelektual, dan nilai-nilai. Kondisi lingkungan ini akan mempengaruhi perilaku warga sekolah di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, 2) Motivasi menurut Gray (Winardi, 2002:2) menyatakan bahwa motivasi merupakan hasil sejumlah proses dari luar atau eksternal dari seorang individu yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu, 3) Londo seperti yang dikutip Suwastini (2005: 35) menguraikan yang dimaksud dengan pengalaman kerja adalah kegiatan atau tugas-tugas selama menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) 4) Uno (2007)

Kinerja kepala sekolah adalah hasil kerja kepala sekolah yang terefleksi dalam cara merencanakan, melaksanakan, dan menilai proses belajar mengajar yang intensitasnya dilandasi etos kerja, serta disiplin profesional guru dalam proses pembelajaran.

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kualitas atau mutu pendidikan dalam penelitian ini dibatasi hanya empat faktor yaitu 1) lingkungan kerja, 2) motivasi kerja, 3) pengalaman kerja guru dan 4) kinerja Kepala Sekolah. Penelitian mencakup tiga variabel bebas yaitu lingkungan kerja (X_1), motivasi kerja (X_2), pengalaman kerja guru (X_3) dan satu variabel terikat yaitu kinerja kepala sekolah (Y).

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) untuk mengetahui kontribusi lingkungan kerja terhadap kinerja kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli; 2) Untuk mengetahui kontribusi motivasi kerja sekolah terhadap kinerja kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli; 3) Untuk mengetahui kontribusi pengalaman kerja guru terhadap kinerja kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli; 4) Untuk mengetahui kontribusi secara bersama-sama lingkungan kerja, motivasi kerja, pengalaman kerja terhadap kinerja kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli.

Mengacu pada pendapat Hoy dan Miskel (1987) bahwa lingkungan kerja/iklim kerja sekolah merupakan hasil produk akhir warga sekolah yang berupa nilai yang dimiliki bersama (*shared values*), keyakinan sosial (*social beliefs*), dan standar sosial (*standards social*) karena mereka bekerja sebagai penyeimbang dimensi organisasional dan individual suatu sistem sosial. Nilai bersama (*shared values*) merupakan persetujuan yang diinginkan seperti kebaikan (*kindness*), keberhasilan (*success*), materialism (*materialism*), dan karya (*work*). Keyakinan sosial (*social beliefs*) adalah ide-ide yang terkait dengan sifat manusia dan kehidupan sosialnya.

Dari pengertian di atas dapat dikatakan bahwa tentang iklim kerja, ada tiga hal yang penting yang dapat ditarik sebagai kesimpulan, yaitu : (1) lingkungan

kerja sekolah merupakan pernyataan tentang kualitas internal sekolah meliputi pernyataan keadaan fisik, dan keadaan psikologis, (2) lingkungan kerja sekolah merupakan persepsi dari apa yang dialami oleh warga sekolah baik secara individu maupun kelompok, dan (3) lingkungan kerja sekolah merupakan hasil interaksi warga sekolah sehingga mempengaruhi mereka dan membentuk pola perilaku yang kemudian menjadi karakteristik sekolah tersebut.

Yang menjadi acuan untuk membuat konstruk teori motivasi berprestasi didasarkan pada teori motivasi dari McClelland dan Haditono. Motivasi berprestasi guru yang dimaksud adalah merupakan suatu dorongan yang terdapat dalam diri seorang guru yang selalu berusaha atau berjuang untuk meningkatkan memelihara kemampuannya setinggi mungkin dalam aktivitas dengan menggunakan standar keunggulan yang berhubungan dengan pencapaian tugas sebaik-baiknya dalam prestasi hasil belajar siswa maupun dalam prestasi dirinya untuk mempunyai kompetensi akademik dan manajerial secara profesional, dengan mencerminkan berupa kepribadian, perasaan, sikap, rasa untuk memotivasi peserta didik, keluhan yang diperoleh dengan menjawab kuesioner yang jawabannya memiliki bobot skor skala interval dari lima sampai dengan satu.

Secara konsep penelitian ini mengacu pada Pedoman sertifikasi guru (2010) yang menyatakan bahwa pengalaman mengajar (pengalaman kerja guru) yang dimaksudkan disini adalah masa kerja sebagai guru pada jenjang, jenis, dan satuan pendidikan formal tertentu. Dalam penelitian ini menggunakan data riil yang diperoleh dari subyek yang sudah memiliki pengalaman mengajar 5 (lima) tahun keatas, mengacu pada pedoman sertifikasi guru. Data yang dikumpulkan didapat melalui kuesioner dalam bentuk data interval. Perhitungan penskorannya, dengan berpedoman pada aturan yang dipergunakan pada sertifikasi guru yang sudah baku dan sedang berlaku.

Mengacu pada deskripsi tentang teori seperti yang dikemukakan oleh

Whitmore, Patricia King, dan Carin (1977) dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan gambaran hasil kerja yang dilakukan seseorang. Hasil kerja tersebut terkait dengan tugas apa yang diembannya dan merupakan tanggung jawabnya sebagai seorang guru. Dalam hal ini bagi guru, kinerja yang berkaitan dengan tugas mereka adalah tugas rutin sebagai seorang guru yang berkewajiban melakukan tugas pembelajaran di satu sisi, sedangkan di sisi lain mereka dituntut untuk membuat perencanaan, melakukan pengelolaan dan pengadministrasian atas tugas-tugas pembelajaran tersebut.

METODE

Penelitian ini tergolong penelitian *ex-post facto*, karena gejala yang diselidiki ada secara wajar dan tidak dimanipulasi. Penelitian ini melibatkan sampel sebanyak 30 kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli.

Data dikumpulkan dengan kuisisioner. Guna mendapatkan informasi yang sesuai dengan tujuan penelitian, data dianalisis dengan menggunakan regresi sederhana maupun ganda, kemudian dilanjutkan dengan analisis kontribusi. Pengujian normalitas sebaran data dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov (*Liliefors Significance Correction*) yang dikenakan terhadap skor Lingkungan kerja, skor motivasi, skor pengalaman kerja, dan skor kinerja Kepala Sekolah. Apabila nilai probabilitas $> 0,05$ maka data dinyatakan normal, sebaliknya jika nilai probabilitas $< 0,05$ maka data dinyatakan tidak normal. Dari hasil perhitungan dengan menggunakan program *SPSS 16.0 for windows*; uji linieritas garis regresi dimaksudkan untuk mengetahui keberartian koefisien arah regresi dari model linier antara variabel bebas dengan variabel terikat (Candiasa, 2004). Pengujian linieritas dilakukan dengan menggunakan uji F; uji multikolinieritas dikenakan terhadap sesama variabel bebas yaitu skor Lingkungan kerja (X_1), skor motivasi (X_2), dan skor pengalaman kerja (X_3); uji Multikolinieritas dimaksudkan adalah antara sesama variabel bebas tidak terdapat muatan

faktor bersama yang lebih tinggi Sutrisno Hadi (dalam Ariantini, 2006); Untuk pengujian ini digunakan korelasi *product moment* antara sesama variabel bebas; Pengujian heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui homogenitas antara kelompok data variabel terikat atas masing-masing variabel bebas. Teknik yang digunakan untuk mencari heteroskedastisitas adalah dengan menggunakan program SPSS 16.0 for windows; untuk mendeteksi autokorelasi umumnya dilakukan dengan uji statistik Durbin-Watson (Candiasa, 2007: 53). Setelah dilakukan analisis dengan SPSS 16.0, diperoleh nilai Durbin-Watson (d) = 1,554 Autokorelasi tidak terjadi apabila nilai d = 2 (Candiasa, 2007:53)

Dalam penelitian ini diuji empat hipotesis yaitu: (1) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja Kepala Sekolah Dasar se Kecamatan Susut Bangli; (2) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan motivasi berprestasi terhadap

kinerja Kepala Sekolah Dasar se Kecamatan Susut Bangli; (3) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan pengalaman kerja terhadap kinerja Kepala Sekolah Dasar se Kecamatan Susut Bangli; (4) Secara bersama-sama terdapat kontribusi yang positif dan signifikan lingkungan kerja, motivasi berprestasi, dan pengalaman kerja terhadap kinerja Kepala Sekolah Dasar se Kecamatan Susut Bangli.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mendapatkan gambaran mengenai karakteristik distribusi skor dari masing-masing variabel, berikut disajikan skor tertinggi, skor terendah, harga rerata, simpangan baku, varians, median, modus, histogram, dan kategorisasi masing-masing variabel yang diteliti. Untuk memudahkan mendeskripsikan masing-masing variabel, di bawah ini disajikan rangkuman statistik deskriptif seperti tampak pada Tabel 01 berikut.

Tabel 01 Rangkuman Statistik Deskriptif Variabel Lingkungan kerja, Motivasi, Pengalaman kerja, dan Kinerja Kepala Sekolah

Statistik \ Variabel	X ₁	X ₂	X ₃	Y
Rata-rata	146.17	143.37	347.47	155.77
Median	144.5	140	354.5	154
Modus	146	153	260	141
Simpanganbaku	21.13	13.98	64.34	15.96
Varian	446.35	195.48	4139.36	254.74
Rentangan	79	51	199	65
Minimum	111	122	234	127
Maksimum	190	173	433	192
Jumlah	4385	4301	10424	4673

Berdasarkan Tabel 01. Dapat dideskripsikan dari hasil pengukuran terhadap responden menunjukkan bahwa: skor rata-rata lingkungan kerja sekolah dasar di Kecamatan Susut Bangli diperoleh sebesar 146.17 dan simpangan baku sebesar 21,13. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat kecenderungan lingkungan kerja sekolah dasar di Kecamatan Susut Bangli dalam

klasifikasi baik, berarti lingkungan kerja sekolah memberikan kontribusi yang baik terhadap kinerja Kepala Sekolah, yakni berada pada rentangan skor 143 sampai dengan 172 dari skor ideal 210; Skor rata-rata motivasi berprestasi kerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli diperoleh sebesar 143,37 dan simpangan baku sebesar 13,98. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat

kecenderungan motivasi berprestasi kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli dalam klasifikasi baik, berarti tingkat motivasi berprestasi memberikan kontribusi yang baik terhadap kinerja Kepala Sekolah, yakni berada pada rentangan skor 120 sampai dengan 144 dari skor ideal 180; skor rata-rata pengalaman kerja kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli diperoleh sebesar 347,47 dan simpangan baku (standar deviasi) sebesar 64,34. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat kecenderungan pengalaman kerja kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli dalam klasifikasi baik, berarti tingkat pengalaman kerja memberikan kontribusi yang baik terhadap kinerja Kepala Sekolah. Sebaran data di sekitar rata-rata sebanyak 6,67%, di atas rata-rata sebanyak 63,33%, dan di bawah rata-rata sebanyak 30,00%. Ini menunjukkan bahwa data pengalaman kerja kepala sekolah lebih dominan terletak di atas rata-rata; Rata-rata skor kinerja Kepala Sekolah adalah 155,77 dan standar deviasi sebesar 15,96. Hasil ini menunjukkan bahwa kecenderungan kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli didapat dalam klasifikasi baik, yakni berada pada interval 140 sampai dengan 168 dari skor ideal 210.

Pengujian normalitas sebaran data dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov (*Liliefors Significance Correction*) yang dikenakan terhadap skor lingkungan kerja, skor motivasi, skor pengalaman kerja, dan skor kinerja Kepala Sekolah. Dari hasil perhitungan dengan menggunakan program *SPSS 16.0 for windows* diperoleh hasil bahwa untuk semua variabel, $p > 0,05$. Ini berarti Lingkungan kerja, skor motivasi berprestasi, skor pengalaman kerja, dan skor kinerja Kepala Sekolah berdistribusi normal.

Pengujian linieritas dilakukan dengan menggunakan uji F dengan bantuan program *SPSS 16.0 for windows*. Hasil analisis uji linieritas menunjukkan bahwa untuk semua hubungan variabel, harga F_{hitung} dengan $p < 0,05$ dan untuk $F_{Dev. from linierity}$ F_{hitung} dengan $p > 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan antara

Lingkungan kerja, motivasi, dan pengalaman kerja dengan kinerja Kepala Sekolah mempunyai hubungan yang linier.

Uji multikolinieritas dikenakan terhadap sesama variabel bebas yaitu skor lingkungan kerja (X_1), skor motivasi (X_2), dan skor pengalaman kerja (X_3). Untuk pengujian ini digunakan korelasi *product moment* antara sesama variabel bebas. Setelah diadakan analisis dengan korelasi *product moment* diperoleh harga koefisien korelasi antara masing-masing variabel bebas terlihat bahwa r_{xx} antar sesama variabel bebas kurang dari 0,800 ($r_{xx} < 0,800$), ini berarti antar sesama variabel bebas tidak terjadi multikolinieritas (nonkolinier).

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui homogenitas antara kelompok data variabel terikat atas masing-masing variabel bebas. Teknik yang digunakan untuk mencari heteroskedastisitas adalah dengan menggunakan program *SPSS 16.0 for windows*. Setelah diadakan analisis hubungan Y atas X_1 , X_2 , X_3 tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Jadi dapat disimpulkan bahwa kelompok data variabel terikat (kinerja kepala sekolah) atas slop regresi variabel bebas (skor lingkungan kerja, skor motivasi berprestasi, dan skor pengalaman kerja bersifat homogen).

Untuk mendeteksi autokorelasi dilakukan dengan uji statistik Durbin-Watson. Setelah dilakukan analisis dengan *SPSS 16.0*, diperoleh nilai Durbin-Watson (d) = 1,554 Autokorelasi tidak terjadi apabila nilai $d = 2$. Ternyata koefisien Durbin-Watson besarnya 1,554 mendekati 2. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam regresi antara variabel bebas supervisi pengawas sekolah (X_1), skor gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_2), dan skor motivasi berprestasi (X_3) terhadap kinerja guru tidak terjadi autokorelasi.

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah: (1) terdapat kontribusi Lingkungan kerja terhadap kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Kabupaten Bangli

secara signifikan, (2) terdapat kontribusi motivasi berprestasi terhadap kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Kabupaten Bangli secara signifikan, (3) terdapat kontribusi pengalaman kerja terhadap kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Kabupaten Bangli secara signifikan, dan (4) secara bersama-sama, terdapat kontribusi antara Lingkungan kerja, motivasi berprestasi, dan pengalaman kerja terhadap kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Kabupaten Bangli secara signifikan. Setelah data dianalisis, diperoleh ringkasan hasil analisis seperti tampak pada table 01. di bawah ini.

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah: (1) terdapat kontribusi Lingkungan kerja terhadap

kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Kabupaten Bangli secara signifikan, (2) terdapat kontribusi motivasi berprestasi terhadap kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Kabupaten Bangli secara signifikan, (3) terdapat kontribusi pengalaman kerja terhadap kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Kabupaten Bangli secara signifikan, dan (4) secara bersama-sama, terdapat kontribusi antara Lingkungan kerja, motivasi berprestasi, dan pengalaman kerja terhadap kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Kabupaten Bangli secara signifikan. Setelah data dianalisis, diperoleh ringkasan hasil analisis seperti tampak pada table 02. di bawah ini.

Tabel 02. Ringkasan Hasil Analisis Data Hubungan antar-Variabel

	Persamaan Garis Regresi	KoefisienKorelasi sederhana	Determinasi produk momen (%)	Koefisienkorelasi parsial	Determinasi Parsial (%)	Sumbangan Efektif (%)
X ₁ , Y	$\hat{Y} = 87.007 + 0.470X_1$	0.623	38,8	0.515	26.52	22.16
X ₂ , Y	$\hat{Y} = 46.577 + 0.762X_2$	0.667	44,5	0.589	34.69	28.74
X ₃ , Y	$\hat{Y} = 104.376 + 0.148X_3$	0.596	35,5	0.501	25.10	20.18
X ₁ , X ₂ , X ₃ , Y	$\hat{Y} = 16.707 + 0.269X_1 + 0.492X_2 + 0.084X_3$	0.843	-	-	-	71,1
Keterangan	Signifikan dan linier	Signifikan	-	Signifikan	-	-

Keterangan :

X₁= Skor Lingkungan kerja

X₂= Skor motivasi berprestasi

X₃= Skor pengalaman kerja

Y= Skor kinerja Kepala Sekolah

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh bahwa terdapat kontribusi lingkungan kerja terhadap kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli secara signifikan, melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 87.007 + 0.470X_1$ dengan $F_{reg} = 17.73$ ($p < 0,05$) Dalam penelitian ini ditemukan korelasi positif antara lingkungan kerja dengan kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Kabupaten Bangli secara signifikan,

sebesar 0.623 dengan $p < 0,05$. Hal ini berarti makin baik lingkungan kerja sekolah, makin baik kinerja Kepala Sekolah. Variabel lingkungan kerja dapat menjelaskan makin tingginya kinerja Kepala Sekolah sebesar 38,8%. Ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa lingkungan kerja dapat dipakai sebagai prediktor kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli atau dengan kata lain bahwa lingkungan kerja

berfungsi determinan terhadap kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli. Sumbangan efektif (SE) variabel lingkungan kerja terhadap kinerja Kepala Sekolah sebesar 22,16%.

Hasil penelitian ini menunjukkan lingkungan kerja merupakan cara pandang guru terhadap tugas-tugas keguruannya yang dipengaruhi oleh faktor bakat, minat, pengalaman, pengetahuan, keahlian, intensitas perasaan dan situasi lingkungan yang mencakup komponen kognitif, afektif dan konatif untuk kepentingan menghidupi kehidupan dan kesejahteraan masyarakat yang ditunjukkan melalui indikator manfaat, pelaksanaan tugas, menyenangkan pekerjaan, kepuasan, kerja keras, serta keinginan mencapai sukses.

Dengan terbuktinya lingkungan kerja memberikan kontribusi terhadap kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli diharapkan guru bersikap baik terhadap profesinya serta mencintai tugasnya sebagai guru dengan sendirinya akan siap menjalankan tugas dengan suka cita. Guru yang sikapnya profesional akan melahirkan kebiasaan yang baik untuk mengajar, membimbing dan mendorong peserta didik sehingga proses belajar mengajar terlaksana dengan efektif. Guru yang memiliki sikap baik, tidak semata-mata bekerja karena nafkah tetapi juga rasa tanggungjawab atas profesinya yang dilaksanakan sebagai panggilan hidup.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat kontribusi motivasi berprestasi terhadap kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli secara signifikan, melalui persamaan garis regresi $\hat{y} = 46.577 + 0.762X_2$ dengan $F_{reg} = 22.462$ ($p < 0,05$). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi antara motivasi berprestasi dengan kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli secara signifikan, sebesar 0.667 ($p < 0,05$) dengan koefisien determinasi sebesar 44,5%. Ini berarti, makin tinggi motivasi berprestasi, maka makin tinggi pula kinerja Kepala Sekolah. Variabel motivasi berprestasi dapat menjelaskan makin tingginya kinerja Kepala Sekolah ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa terdapat determinasi antara motivasi berprestasi

dengan kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli. Sumbangan efektif (SE) variabel motivasi berprestasi terhadap kinerja Kepala Sekolah sebesar 28,74%.

Motivasi berprestasi berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli, hal ini menunjukkan motivasi berprestasi merupakan salah satu komponen yang turut menentukan tinggi rendahnya kinerja Kepala Sekolah. Iklim kerja yang kondusif akan mengakibatkan terbentuknya kinerja Kepala Sekolah yang tinggi atau baik. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa motivasi juga merupakan prediktor bagi kinerja Kepala Sekolah. Iklim kerja (*work climate*) merupakan suasana yang terbentuk ditempat kerja seseorang yang ditandai dengan tindakan-tindakan, tradisi-tradisi dalam pelaksanaan kerja dari personal yang dilandasi oleh rasa tanggung jawab dan kepuasan kerja. Iklim kerja yang kondusif merupakan prasyarat bagi terselenggaranya kegiatan pembelajaran yang efektif. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan terdapat korelasi yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja Kepala Sekolah Dasar se-Kecamatan Susut Bangli terbukti dalam penelitian ini.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat kontribusi pengalaman kerja terhadap kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli, secara signifikan, melalui persamaan garis regresi $\hat{y} = 104.376 + 0.148X_3$ dengan $F_{reg} = 15,44$ ($p < 0,05$). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi antara pengalaman kerja dengan kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli secara signifikan, sebesar 0,596 ($p < 0,05$) dengan kontribusi sebesar 35,5%. Hal ini berarti makin lama pengalaman kerja, maka makin baik pula kinerja Kepala Sekolah. Variabel pengalaman kerja dapat menjelaskan makin tingginya kinerja Kepala Sekolah sebesar 35,5%, ini dapat dijadikan sebagai indikasi bahwa terdapat determinasi antara pengalaman kerja terhadap kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Kabupaten Bangli. Sumbangan efektif (SE) variabel

pengalaman kerja terhadap kinerja Kepala Sekolah sebesar 20,18%.

Berdasarkan paparan di atas dan sesuai dengan hasil penelitian, maka sangatlah tepat bila pengalaman kerja seseorang menentukan tinggi rendahnya kinerja Kepala Sekolah seseorang. Dengan demikian hasil penelitian ini dapat dijadikan pijakan bahwa pengalaman kerja dapat dipakai sebagai prediktor keberhasilan seseorang dalam hal ini adalah kinerja Kepala Sekolah.

Hasil analisis menunjukkan bahwa, secara bersama-sama terdapat kontribusi antara Lingkungan kerja, motivasi, dan pengalaman kerja terhadap kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli secara signifikan, melalui persamaan garis regresi $\hat{y} = 16.707 + 0.269X_1 + 0.492X_2 + 0.084X_3$ dengan $F_{reg} = 21.359$ ($p < 0,05$). Ini berarti secara bersama-sama variabel Lingkungan kerja, motivasi, dan pengalaman kerja dapat menjelaskan tingkat kecenderungan kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli. Sumbangan efektif (SE) secara bersama-sama variabel Lingkungan kerja, motivasi, dan pengalaman kerja terhadap kinerja kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli sebesar 71,1%. Makin tinggi Lingkungan kerja, makin tinggi motivasi, dan makin sesuai pengalaman kerja, makin tinggi pula kinerja Kepala Sekolah. Bila dilihat koefisien kontribusi ketiga variabel tersebut, tidak sepenuhnya bahwa variabel-variabel tersebut dapat memprediksikan kinerja Kepala Sekolah.

Penelitian ini juga menghasilkan kontribusi murni antara Lingkungan kerja, motivasi, dan pengalaman kerja dengan kinerja Kepala Sekolah yang diperoleh melalui analisis korelasi parsial jenjang kedua. Hasil yang diperoleh adalah: (1) terdapat kontribusi Lingkungan kerja terhadap kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli secara signifikan, dengan mengendalikan variabel motivasi dan pengalaman kerja ($r_{1y-23} = 0,515$, $p < 0,05$) dengan kontribusi parsial sebesar 26,52%, (2) terdapat kontribusi motivasi terhadap kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli secara signifikan, dengan mengendalikan variabel Lingkungan kerja

dan pengalaman kerja ($r_{2y-13} = 0,589$, $p < 0,05$) dengan kontribusi parsial sebesar 34,69%, dan (3) terdapat kontribusi pengalaman kerja terhadap kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli secara signifikan, dengan mengendalikan variabel Lingkungan kerja dan motivasi ($r_{3y-12} = 0,501$, $p < 0,05$) dengan kontribusi parsial sebesar 25,10%.

Kontribusi ketiga variabel bebas terhadap kinerja Kepala Sekolah secara berurutan adalah motivasi berprestasi, lingkungan kerja, dan pengalaman kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sebelum dan setelah diadakan pengendalian, terdapat kontribusi antara lingkungan kerja, motivasi, dan pengalaman kerja secara simultan maupun secara terpisah terhadap kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Kabupaten Bangli secara signifikan. Atas dasar tersebut, variabel lingkungan kerja, motivasi, dan pengalaman kerja dapat dijadikan prediktor kecenderungan kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Kabupaten Bangli.

Berdasarkan hasil penelitian dari ketiga variabel bebas tersebut nampaknya variabel motivasi berprestasi memberikan kontribusi yang paling besar, artinya motivasi berprestasi merupakan prediktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi berprestasi sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja, motivasi dan pengalaman kerja secara bersama-sama dengan kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli. Hasil ini berarti lingkungan kerja, motivasi dan pengalaman kerja secara bersama-sama memberikan kontribusi yang bermakna dalam kaitannya dengan usaha peningkatan kinerja Kepala Sekolah. Temuan ini mengimplikasikan bahwa dalam usaha meningkatkan kinerja Kepala Sekolah, faktor lingkungan kerja, motivasi dan pengalaman kerja sangat diperlukan. Merupakan suatu kondisi yang harus diwujudkan sebagai usaha untuk

meningkatkan kinerja Kepala Sekolah. Semakin tinggi nilai lingkungan kerja, baik motivasi dan semakin lama pengalaman kerja maka semakin tinggi kinerja Kepala Sekolah, demikian sebaliknya. Dengan demikian lingkungan kerja, motivasi dan pengalaman kerja secara bersama-sama akan memberi pengaruh pada kinerja Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugasnya. Keadaan ini akan terus mendorong guru untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dalam rangka mencapai tujuan sekolah yang ditetapkan.

Berdasarkan paparan di atas tampak hasil penelitian yang diperoleh sesuai dengan penelitian yang terdahulu yang menunjukkan keterkaitan antara lingkungan kerja, motivasi dan pengalaman kerja dengan kinerja Kepala Sekolah. Dengan demikian lingkungan kerja, motivasi dan pengalaman kerja sangat penting diwujudkan dalam usaha meningkatkan kinerja Kepala Sekolah. Implikasinya dalam dunia pendidikan, kepala sekolah selaku pimpinan harus senantiasa mengusahakan agar: 1) mampu mendorong dan menumbuhkan lingkungan kerja yang tinggi dengan memberikan pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja 2) mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif dengan menata lingkungan fisik sekolah secara baik agar menimbulkan perasaan psikologis yang aman dan nyaman pada guru, 3) meningkatkan pemahaman tentang profesional guru dengan saling bertukar pengalaman bagi guru yang masa kerjanya masih baru. Bila hal ini dapat dilakukan dengan baik oleh kepala sekolah dalam waktu relatif bersamaan selaku pimpinan, maka akan mampu meningkatkan kinerja Kepala Sekolah yang pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas organisasi sekolah dalam mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

PENUTUP

Hasil analisis menunjukkan bahwa (1) terdapat kontribusi lingkungan kerja terhadap kinerja kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli secara signifikan, melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 87.007 + 0.470X_1$ dengan kontribusi sebesar 38,8% dan

sumbangan efektif sebesar 22,16%; (2) terdapat kontribusi motivasi terhadap kinerja kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli secara signifikan, melalui persamaan garis regresi: $\hat{Y} = 46.577 + 0.762X_2$ dengan kontribusi sebesar 44,5 dan sumbangan efektif sebesar 28,74%; (3) terdapat kontribusi pengalaman kerja terhadap kinerja kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli secara signifikan pada, melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 104.376 + 0.148X_3$ dengan kontribusi sebesar 35,5% dan sumbangan efektif sebesar 20,18%; dan (4) secara bersama-sama terdapat kontribusi lingkungan kerja, motivasi, dan pengalaman kerja terhadap kinerja Kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli secara signifikan melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 16.707 + 0.269X_1 + 0.492X_2 + 0.084X_3$ sumbangan efektif sebesar 71,1%.

Temuan hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja, motivasi berprestasi dan pengalaman kerja kepala sekolah berkontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja kepala sekolah dasar se-Kecamatan Susut Bangli, dalam artian bahwa ketiga variabel tersebut dapat memprediksi keberhasilan peningkatan kinerja kepala sekolah. Dari temuan tersebut, maka dapat disarankan (1) kepala Sekolah Dasar se-Kecamatan Susut Bangli untuk mengadakan perbaikan dan pembenahan lingkungan kerja melalui usaha-usaha peningkatan pelayanan terhadap kepala sekolah dengan memperbaiki pelayanan penyediaan kebutuhan makanan dan minuman dan mempermudah akses untuk mendapatkannya, perbaikan kondisi kerja melalui perbaikan beberapa fasilitas dan menambahkan yang masih dirasakan kurang dan peningkatan sekaligus perbaikan hubungan kerja antara Kepala Sekolah dengan guru-guru dengan cara menyediakan waktu khusus untuk acara rekreasi untuk mempererat hubungan diantara kedua belah pihak, meningkatkan motivasi berprestasi kepala sekolah melalui berbagai upaya-upaya yang perlu dilakukan yaitu: peningkatan kompensasi yang tidak memadai, perbaikan kondisi

pekerjaan yang tidak mendukung gairah kerja, perbaikan atau pengurangan Peraturan dan kebijaksanaan yang kaku, perbaikan hubungan kerja yang tidak harmonis dan perbaikan dan pembinaan kehidupan pribadi yang tidak stabil, meningkatkan pengalaman kerja kepala sekolah melalui pendidikan dan pelatihan yang akan memberikan bantuan kepada seorang kepala sekolah agar lebih memiliki efektifitas dalam kegiatan sekarang maupun masa yang akan datang dengan jalan mengembangkan pola berpikir dan bertindak, terampil, berpengetahuan dan mempunyai sikap serta pengertian yang tepat untuk melaksanakan suatu kegiatan; (2) kepala sekolah sebagai pemimpin harus menjadi contoh terdepan dalam penerapan disiplin, misalnya datang lebih awal, pulang paling akhir, dan selalu berupaya meningkatkan kemampuannya. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus lebih banyak melibatkan partisipasi bawahan mulai perencanaan, pelaksanaan, monitoring, pengawasan baik menyangkut anggaran, maupun pengelolaan. Sehingga bawahan akan merasakan dihargai, diperhatikan, sehingga akan tumbuh rasa saling memiliki yang akan dapat mendorong guru meningkatkan kemampuannya.

DAFTAR RUJUKAN

- Candiasa, I Made. 2007. *Statistik Multivariat Dilengkapi dengan SPSS*. Singaraja. Unit Penerbitan. IKIP.
- Handoko. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo..
- Hamsah, B. Uno. 2008. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hoy, W.K. and C.G.Miskel.1987. *Educational Administration: A System Approach to Managing*. London: Addisonwesely Publishing Company.
- John Whitmore. 1997. *Coaching Performace* : Jakarta Gramedia Pustaka Utama.
- Kelompok Kerja Tenaga Kependidikan. 1999. *Rekomendasi-Rekomendasi untuk Pemberdayaan Guru dan Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Bappenas
- King, Patricia. 1993. *Performance Planning & Appraisal A How-To Book for Manager*. New York: McGraw- Hill Book Company.
- Swastini, W. 2005. *Kontribusi Supervisi Pengajaran, Pelatihan, dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Guru pada SMA Negeri Unggulan di Kota Denpasar*, Tesis, Program Pasca sarjana Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja.
- Winardi, J. 2002. *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.