

Pengaruh Peran Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja Guru Tetap Yayasan di Sekolah Menengah Kejuruan Swasta

Dharmiastuti¹, Ngurah Ayu Nyoman Murniati², Noor Miyono³

¹ Universitas PGRI Semarang, Semarang, Jawa Tengah, Indonesia

Corresponding author: Dharmiastuti (E-mail: mias.umi.alma@gmail.com)

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh peran kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru, (2) pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru, (3) pengaruh peran kepala sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru tetap yayasan pada SMK swasta di Kecamatan Taman Kabupaten Pemalang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 152 guru yang tersebar di tiga sekolah dengan sampel sejumlah 110 guru. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik random sampling. Uji validitas, reliabilitas, normalitas, linieritas data, dan uji hipotesis menggunakan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan peran kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru sebesar 16,8% namun masih terdapat kekurangan pada dimensi motivator, terdapat pengaruh signifikan iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru sebesar 34,2% namun masih terdapat kekurangan pada dimensi penghargaan, dan terdapat pengaruh signifikan peran kepala sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru sebesar 42,1%. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kedua variabel tersebut yaitu peran kepala sekolah dan iklim organisasi maka akan meningkat motivasi kerja guru.

Kata Kunci: peran kepala sekolah, iklim organisasi, motivasi kerja guru

The Influence of the Principal's Role and Organizational Climate on the Work Motivation of Permanent Foundation Teachers in Private Vocational High Schools

Abstract: *This study aims to determine: (1) the influence of the principal's role on the teacher's work motivation, (2) the influence of the organizational climate on the work motivation of teachers. (3) the influence of the role of the principal and the organizational climate together on the work motivation of the foundation's permanent teachers at private vocational schools in Taman District, Pemalang Regency. This research uses a quantitative approach with a correlational type of research. The population in this study was 152 teachers spread across three schools with a sample of 110 teachers. The sampling technique uses random sampling techniques. Test validity, reliability, normality, linearity of data, and hypothesis test using SPSS program. The results showed that there was a significant influence of the role of the principal on teacher work motivation by 16.8% but there were still shortcomings in the motivator dimension, there was a significant influence of the organizational climate on teacher work motivation by 34.2% but there were still shortcomings in the reward dimension, and there was a significant influence on the role of the principal and organizational climate together on teacher work motivation of 42.1%. This*

shows that the better the two variables, namely the role of the principal and the organizational climate, the more motivation for teachers' work will increase.

Keywords: *principal role, organizational climate, teacher work motivation*

I. PENDAHULUAN

Motivasi kerja bisa memberikan energi untuk menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi, mewujudkan cita-cita yang luhur dan meningkatkan kegairahan bersama dalam mencapai tujuan pendidikan. Tanpa adanya motivasi dalam bekerja maka pekerjaan tidak bisa dilaksanakan dengan baik. Menurut Uno (2010: 73) ada dua dimensi motivasi kerja. Motivasi kerja guru dipengaruhi oleh faktor internal dari seorang guru itu sendiri, ini tercermin dari tanggungjawab guru atas pekerjaannya yang dimulai dari persiapan perangkat pembelajaran, pelaksanaan sampai pada evaluasi dan tindak lanjut. Mampu melaksanakan target pekerjaan dengan baik, mempunyai tujuan yang jelas serta dengan tulus hati merasa senang dalam menjalani pekerjaannya.

Berdasarkan dari survei pra penelitian yang dilakukan pada tanggal 25 September 2021 di seluruh SMK di Kecamatan Taman bahwa guru masih dalam koridor dengan motivasi kerja guru yang menurun. Ini dibuktikan dengan hasil wawancara wakil kepala SMK yang dilakukan di seluruh sekolah SMK yang ada di Kecamatan Taman dengan hasil bahwa motivasi internal dari dalam guru sendiri belum ada secara maksimal serta faktor eksternal yang ada juga belum bisa meningkatkan motivasi guru dengan baik.

Pengawasan kepala sekolah terhadap kerja guru yang kurang ditunjukkan diantaranya dalam pelaksanaan supervisi akademik. Kepala sekolah sudah membuat perencanaan supervisi akademik bagi guru dan mensosialisasikan pada seluruh guru, namun dalam pelaksanaannya supervisi akademik tidak sepenuhnya dilakukan oleh kepala sekolah, sebagian dilakukan oleh guru senior yang ditunjuk. Kegiatan supervisi kepala sekolah 73% tidak dilanjutkan dengan memberikan umpan balik hasil kegiatan supervisi kepada guru. Guru tidak mendapatkan bimbingan dan arahan dari kepala sekolah sebagai perbaikan atas hasil supervisi. Pengawasan kepala sekolah yang rendah dalam kegiatan supervisi memberikan dampak pada kurangnya rasa motivasi guru dalam mengajar.

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat strategis dalam mengkoordinasi, menggerakkan, dan memberdayakan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan peran yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk mewujudkan kemajuan sekolah. Peran kepala sekolah

merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi keberhasilan sekolah. Peran kepala sekolah antara lain kepala sekolah sebagai educator, managerial, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator.

Iklim organisasi sekolah dari sisi lingkungan fisik juga tak kalah pentingnya untuk meningkatkan motivasi kerja guru. Kondisi bangunan dan sekitar SMK swasta di Kecamatan Taman Kabupaten Pemalang sudah cukup baik. Kondisi bangunan tempat guru bekerja berdampak pada kegiatan guru mengajar. Bangunan yang megah, indah dan bersih membuat seorang guru nyaman dalam mengajar. Peralatan yang lengkap dan memadai juga membuat seorang guru merasa nyaman dalam bekerja, serta kondisi lingkungan yang mendukung dari sisi ketenangan, kebersihan, keamanan menghasilkan kenyamanan dalam bekerja yang menunjang timbulnya motivasi kerja guru.

Iklim sekolah dapat dipandang sebagai atmosfer sekolah, sikap dan interaksi kepala sekolah, pendidik dan peserta didik yang memengaruhi persepsi, sikap perilaku terhadap orang lain dalam lingkungan sekolah. Iklim organisasi sekolah adalah karakteristik khas dalam bentuk perasaan, sikap, makna bersama dan atmosfer yang dirasakan oleh seluruh warga sekolah dan orang tua peserta didik yang berinteraksi satu sama lain. Iklim organisasi sekolah yang baik dan kondusif bagi kegiatan pendidikan akan menghasilkan interaksi yang efektif, memberikan ruang bagi kreativitas dan inovasi akan mendorong seluruh sumber daya manusia di sekolah sehingga upaya pencapaian sekolah akan berjalan dengan baik.

Berdasarkan penelitian Triyono, Nurkolis, & Rasiman (2013: 66), peran kepala sekolah adalah ukuran yang dapat menyatakan sejauh mana sasaran/tujuan yang telah dicapai oleh kepala sekolah dalam mengarahkan dan memengaruhi bawahan yaitu para guru dan civitas sekolah lainnya, memberdayakan sumber daya material, dan memberdayakan berbagai potensi masyarakat serta orang tua untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah. Sedangkan Komariyah, Haryati, Miyono (2020: 306) peran kepala sekolah adalah suatu perilaku, sikap dan tanggung jawab yang ditimbulkan oleh adanya jabatan kepala sekolah dalam satuan pendidikan tertentu sehingga pelaksanaan pendidikan dapat berjalan sesuai dengan prosedur dan teknis yang telah ditentukan.

Selaras dengan pendapat diatas menurut Yuniati, Yuliejantiningasih dan Abdullah (2017) dalam penelitiannya peran kepala sekolah adalah peran yang dimiliki oleh kepala sekolah berkaitan dengan tugasnya yaitu peran kepala sekolah sebagai edukator (pendidik), peran kepala sekolah sebagai manajer, peran kepala sekolah sebagai administrator, peran kepala sekolah sebagai supervisor, peran kepala sekolah sebagai leader, peran sebagai pencipta iklim kerja, dan kepala sekolah sebagai wirausahawan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah adalah kemampuan dan tanggung jawab yang ditimbulkan oleh adanya jabatan kepala sekolah yang berhubungan dengan segala upaya untuk memengaruhi bawahan dalam satuan pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.

Menurut Litwin & Stringer dalam Zamzam (2021: 20) iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang merujuk pada sebuah sifat yang dapat diukur (*a set of measurable properties*) dalam suatu lingkungan pekerjaan yang dipersepsikan oleh individu-individu yang bekerja di dalam suatu organisasi. Wirawan (2007: 122) mendefinisikan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang memengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Dari pendapat di atas yang dikemukakan oleh ahli yang dikaitkan dengan kondisi di sekolah, maka dapat dikatakan bahwa iklim organisasi adalah suatu konsep yang menggambarkan tentang karakteristik dan kualitas lingkungan internal organisasi yang memengaruhi tingkah laku mereka dalam merefleksikan nilai-nilai, sistem keyakinan organisasi serta sifat lingkungan kerja yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh anggota dalam melaksanakan pekerjaannya yang bisa memunculkan motivasi.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah tentang pengaruh peran kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap motivasi guru tetap yayasan SMK swasta di Kecamatan Taman Kabupaten Pemalang yaitu bagaimana pengaruh peran kepala sekolah dan iklim organisasi, baik sendiri-sendiri, maupun secara bersama-sama terhadap motivasi guru tetap yayasan pada SMK swasta di Kecamatan Taman Kabupaten Pemalang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh peran kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru, pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru, pengaruh peran kepala sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru tetap yayasan pada SMK swasta di Kecamatan Taman Kabupaten Pemalang.

II. METODE PENELITIAN

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang berfokus pada peran kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian korelasional (*correlation design*) dengan metode survey kausalitas. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan

Nopember 2021 s.d Juni 2022. Tempat penelitian dilaksanakan di Sekolah Menengah Kejuruan swasta yang berada di Kecamatan Taman Kabupaten Pemalang yang terdiri dari 3 sekolah yaitu SMK PGRI 1 Taman, SMK PGRI 2 Taman, dan SMK Satya Praja 3 Pemalang.

Penelitian ini memiliki dua variabel bebas dan satu variabel terikat yaitu: peran kepala sekolah (X_1) dan iklim organisasi (X_2), sedangkan variabel terikat (Y) motivasi kerja guru. Untuk mencari hubungan X_1 dengan Y dan X_2 dengan Y, menggunakan teknik korelasi sederhana. Untuk mencari hubungan X_1 dan X_2 secara bersama-sama terhadap Y menggunakan korelasi ganda. Desain penelitian di atas menggambarkan proses, alur, peta, dan rancangan atau konstelasi penelitian. Desain penelitian tersebut juga menunjukkan pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti untuk diketahui bagaimana cara menghitung pengaruh tersebut.

Populasi dalam penelitian ini adalah guru tetap yayasan SMK swasta di Kecamatan Taman Kabupaten Pemalang yang terdiri dari 152 guru. Penelitian ini menggunakan sampel penelitian yang dihitung menggunakan formula slovin dengan signifikansi 5%, yaitu sebesar 110 orang dari total populasi yang ada, seperti yang terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Populasi dan Sampel Setiap Sekolah

Nama Sekolah	Jumlah Populasi	Proporsi Sampel	Jumlah Sampel
SMK PGRI 1 Taman	64	$\frac{64}{152} \times 110$	46
SMK PGRI 2 Taman	61	$\frac{61}{152} \times 110$	44
SMK Satya Praja 3 Taman	27	$\frac{27}{152} \times 110$	20
Jumlah	152		110

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuisisioner. Kuisisioner tersebut menggunakan pertanyaan tertutup, responden tinggal memilih dari jawaban yang sudah disediakan untuk mengurangi kesalahpahaman dan lebih mudah serta lebih cepat untuk memprosesnya. Instrumen terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Pertanyaan yang tidak valid tidak dimasukkan dalam kuisisioner pengumpulan data. Uji prasyarat analisis data yang digunakan adalah prasyarat untuk parametrik dan regresi linier berganda. Pada penelitian ini prasyarat analisis data yang digunakan meliputi uji normalitas, homogenitas, linieritas, dan uji multikolinieritas.

II. HASIL

Hasil olah data untuk mengetahui persepsi responden terhadap setiap variabel penelitian diperoleh berdasarkan jumlah dari keseluruhan jawaban responden dan hasilnya dikelompokkan ke dalam kelas interval sesuai skala likert yang digunakan. Dalam penelitian ini persepsi responden terhadap setiap variabel penelitian juga akan dikelompokkan menjadi 5 kriteria persepsi.

Tabel 2. Data Penelitian Setiap Variabel Penelitian

Descript. Statistics	N	Range	Min	Max	Mean	Std. Dev.
Y	110	56,00	86,00	142,00	124,9545	14,10016
X ₁	110	61,00	165,00	226,00	188,7909	9,35546
X ₂	110	47,00	159,00	206,00	185,5818	11,74530
Valid N (listwise)	110					

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah skor hasil kuesioner terhadap variabel peran kepala sekolah diperoleh skor minimum 165 dan skor maksimum 226 dengan range skor 61. Pendapat responden terhadap variabel iklim organisasi diperoleh skor minimum 159 dan skor maksimum 206 dengan range skor 47. Pendapat responden terhadap motivasi kerja guru diperoleh skor minimum 86 dan skor maksimum 142 dengan range skor 56.

Tabel 3. Persepsi Responden terhadap Peran Kepala Sekolah

Interval	Frek. Abs	Fre. Relatif	Kategori
165 - 177	12	10.91%	Sangat Buruk
178 - 190	53	48.18%	Buruk
191 - 203	41	37.27%	Cukup Baik
204 - 216	3	2.73%	Baik
217 - 229	1	0.91%	Sangat Baik

Tabel 4. Persepsi Responden terhadap Iklim Organisasi

Interval	Frek. Abs	Fre. Relatif	Kategori
159 - 168	9	8.18%	Sangat buruk
169 - 178	25	22.73%	Buruk
179 - 188	26	23.64%	Cukup Baik
189 - 198	29	26.36%	Baik
199 - 208	21	19.09%	Sangat Baik

Tabel 5. Persepsi Responden terhadap Motivasi Kerja Guru

Interval	Frek. Abs	Fre. Relatif	Kategori
86 – 97	3	2.73%	Sangat Rendah
98 – 109	9	8.18%	Rendah
110 – 121	32	29.1%	Sedang
122 – 133	30	27.27%	Tinggi
134 – 145	36	32.73%	Sangat Tinggi

Pengujian pengaruh Peran Kepala Sekolah (X_1) terhadap motivasi kerja guru (Y) dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Korelasi Peran Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru

Correlations		Y	X_1
Y	Pearson Correlation	1	,410**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	110	110
X_1	Pearson Correlation	,410**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	110	110

Berdasarkan Tabel 6, maka dapat dijelaskan bahwa korelasi peran kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru diperoleh nilai korelasi sebesar 0,410 termasuk korelasi sedang dengan signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 atau $0,000 < 0,05$. Selanjutnya untuk mengetahui hipotesis 1 diterima atau ditolak, maka dapat dilihat hasil uji *anova* sebagaimana tabel di bawah ini:

Tabel 7. Hasil Anova Peran Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3640,065	1	3640,065	21,803	,000 ^b
	Residual	18030,708	108	166,951		

Total	21670,773	10			
		9			
a. Dependent Variable: Y					
b. Predictors: (Constant), X1					

Berdasarkan tabel hasil uji anova peran kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di atas dapat dijelaskan bahwa hasil analisis regresi diperoleh nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 atau $0,000 < 0,05$. Sedangkan nilai F hitung sebesar 21,803 lebih besar dari nilai F tabel pada taraf kepercayaan 0,05 yaitu nilai sebesar 3,93 atau $21,803 > 3,93$, berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis I yang berbunyi terdapat pengaruh peran kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru tetap yayasan pada SMK swasta di Kecamatan Taman Kabupaten Pematang Liris diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh peran kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru dapat dilihat tabel berikut.

Tabel 8. Hasil Pengaruh Peran Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,410 ^a	,168	,160	12,92095
a. Predictors: (Constant), X ₁				
b. Dependent Variable: Y				

Berdasarkan tabel 8 dapat dijelaskan bahwa pengaruh peran kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,168 artinya bahwa 16,8% motivasi kerja guru dipengaruhi oleh peran kepala sekolah, sisanya 83,2% motivasi kerja guru dipengaruhi oleh variabel lain diluar model. Misalnya; iklim organisasi (Hasibuan, 2014: 95).

Tabel 9. Hasil Koefisien Regresi Peran Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,339	25,005		,333	,739
	X ₁	,618	,132	,410	4,669	,001
a. Dependent Variable: Y						

Berdasarkan tabel hasil uji regresi menunjukkan signifikasi koefisien regresi $t = 0,333$ signifikan pada $\alpha = 0,739$ berarti konstanta regresi sangat signifikan, dan $t = 4,669$ signifikan

pada $\alpha = 0,001$ maka berarti koefisien regresi 0,618 sangat signifikan. Hasil uji regresi peran kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru diperoleh hasil nilai konstanta 8,339 dan nilai koefisien regresi sebesar 0,618 dengan signifikansi 0,000 dengan persamaan regresi sebagai berikut: $\hat{Y} = 8,339 + 0,618 X_1$. Penjelasan persamaan tersebut yaitu konstanta a bernilai 8,339 artinya jika peran kepala sekolah dianggap konstan maka motivasi kerja guru mempunyai nilai sebesar 8.339, sedangkan koefisien b bernilai 0,618 menunjukkan koefisien regresi positif, artinya apabila peran kepala sekolah meningkat maka motivasi kerja guru meningkat, demikian pula sebaliknya.

Berdasarkan hasil uji regresi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa baik buruknya atau tinggi rendahnya motivasi kerja guru dipengaruhi oleh baik buruknya peran kepala sekolah. Semakin baik peran kepala sekolah, maka semakin meningkat motivasi kerja guru. Demikian pula sebaliknya jika peran kepala sekolah tidak baik, maka motivasi kerja guru juga akan menurun.

Pengujian pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru dapat dilihat pada tabel 10 berikut.

Tabel 10. Hasil Uji Korelasi Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja Guru

Correlations		Y	X ₂
Pearson Correlation	Y	1,000	,585
	X ₂	,585	1,000
Sig. (1-tailed)	Y	.	,000
	X ₂	,000	.
N	Y	110	110
	X ₂	110	110

Berdasarkan tabel 10 terlihat bahwa korelasi iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru diperoleh nilai korelasi sebesar 0,585 dengan signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 atau $0,000 < 0,05$. Berdasarkan hasil tersebut, maka korelasi kedua variabel tersebut termasuk kategori sedang. Selanjutnya untuk mengetahui hipotesis 2 diterima atau ditolak, maka dapat dilihat hasil uji *anova* sebagaimana tabel berikut.

Tabel 11. *Anova* Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja Guru

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7407,511	1	7407,511	56,089	,000 ^b
	n					

Residual	14263,261	10	132,067		
		8			
Total	21670,773	10			
		9			
a. Dependent Variable: Y					
b. Predictors: (Constant), X2					

Berdasarkan tabel hasil *anova* iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru diperoleh hasil signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 atau $0,000 < 0,05$. Sedangkan nilai *F* hitung sebesar 56,089 lebih besar dari *F* tabel pada taraf kepercayaan 0,05 yaitu sebesar 3,93 atau $56,089 > 3,93$, berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis 2 yang berbunyi terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru diterima. Selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh kedua variabel tersebut sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel 12. Hasil Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja Guru

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,585 ^a	,342	,336	11,49205
a. Predictors: (Constant), X ₂				
b. Dependent Variable: Y				

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru diperoleh nilai *R square* sebesar 0,342 artinya bahwa 34,2% motivasi kerja guru dipengaruhi oleh iklim organisasi dan sisanya 65,8% motivasi kerja guru dipengaruhi oleh variabel lain.

Tabel 13. Hasil Koefisien Regresi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,300	17,427		,304	,762
	X ₂	,702	,094	,585	7,489	,000
a. Dependent Variable: Y						

Berdasarkan tabel hasil uji koefisien regresi menunjukkan signifikansi koefisien regresi $t = 0,304$ signifikan pada $\alpha = 0,762$ berarti konstanta regresi sangat signifikan, dan $t = 7,489$ signifikan pada $\alpha = 0,000$ maka berarti koefisien regresi 0,702 sangat signifikan. Hasil uji regresi iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru diperoleh nilai konstanta 5,300 dengan koefisien 0,702 dan nilai signifikansi 0,000. Maka persamaan regresinya berikut: $\hat{Y} = 5,300 + 0,702 X_2$

Persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan bahwa apabila a bernilai 5,300 artinya jika iklim organisasi dianggap tetap maka motivasi kerja guru mempunyai nilai sebesar 5,300, sedangkan koefisien b bernilai 0,702 menunjukkan koefisien regresi positif, artinya apabila iklim organisasi meningkat maka motivasi kerja guru juga meningkat, demikian pula sebaliknya. Berdasarkan hasil uji regresi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa baik buruknya atau tinggi rendahnya motivasi kerja guru dipengaruhi oleh baik buruknya iklim organisasi. Semakin baik iklim organisasi sekolah, maka semakin meningkat motivasi kerja guru. Demikian pula sebaliknya jika iklim organisasi tidak baik, maka motivasi kerja guru juga akan menurun.

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif peran kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru. Hasil uji regresi ganda kedua variabel bebas terhadap variabel terikat yaitu pengaruh peran kepala sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru dapat dilihat pada tabel 14 berikut.

Tabel 14. Hasil Korelasi Peran Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja Guru

Correlations		Y	X ₁	X ₂
Y	Pearson Correlation	1	,410**	,585**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	110	110	110
X ₁	Pearson Correlation	,410**	1	,200*
	Sig. (2-tailed)	,000		,037
	N	110	110	110
X ₂	Pearson Correlation	,585**	,200*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,037	
	N	110	110	110
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa korelasi peran kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru diperoleh nilai sebesar 0,410 dan korelasi iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru sebesar 0,585 dengan nilai signifikansi 0,000 dan 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Selanjutnya untuk mengetahui hipotesis 3 diterima atau ditolak, maka dapat dilihat hasil *anova* sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel 15. Hasil Anova Variabel X1 dan X2 terhadap Y

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9346,628	2	4673,314	40,574	,000 ^b
	Residual	12324,145	107	115,179		
	Total	21670,773	109			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2

Berdasarkan tabel hasil uji *anova* menunjukkan bahwa peran kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru diperoleh nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 atau $0,000 < 0,05$. Sedangkan nilai F hitung 40,574 signifikan pada taraf kepercayaan $\alpha = 0,000$, maka hipotesis 3 diterima. Selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh peran kepala sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru sebagai berikut.

Tabel 16. Hasil Regresi Ganda Peran Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja Guru

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,657 ^a	,431	,421	10,73214
a. Predictors: (Constant), X ₂ , X ₁				
b. Dependent Variable: Y				

Berdasarkan Tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pengaruh peran kepala sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru diperoleh nilai *Adjusted R square* sebesar 0,421, artinya bahwa besarnya pengaruh variabel peran kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru sebesar 42,1% dan sisanya 57,9% dipengaruhi oleh variabel lain, seperti: motivasi dari dalam maupun dari luar guru itu sendiri seperti pendapat Uno (2010 : 73).

Tabel 17. Hasil Koefisien Regresi Ganda Peran Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja Guru

Model		Unstandar. Coef.		Stand. Coef.	t	Sig.	Collinear. Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tol.	VIF
1	(Constant)	78,585	24,163		3,252	,002		
	X ₁	,460	,112	,305	4,103	,080	,960	1,042
	X ₂	,629	,089	,524	7,039	,108	,960	1,042
a. Dependent Variable: Y								

Berdasarkan tabel di atas hasil uji koefisien regresi menunjukkan signifikansi koefisien regresi $t = 3,252$ signifikan pada $\alpha = 0,002$ berarti konstanta regresi sangat signifikan, dan $t = 4,103$ signifikan pada $\alpha = 0,080$ maka berarti koefisien regresi 0,460 sangat signifikan serta $t = 7,039$ signifikan pada $\alpha = 0,108$ maka berarti koefisien regresi 0,629 sangat signifikan. Berdasarkan tabel hasil koefisien regresi ganda diperoleh nilai konstanta 78,585 sedangkan nilai koefisien $X_1 = 0,460$ dan nilai koefisien $X_2 = 0,629$ nilai signifikansi 0,080 dan 0,108 Maka persamaan regresinya sebagai berikut: $\hat{Y} = 78,585 + 0,460 X_1 + 0,629 X_2$. Persamaan

tersebut dapat dijelaskan bahwa apabila konstanta a bernilai 78,585 artinya jika peran kepala sekolah dan iklim organisasi dianggap konstan maka motivasi kerja guru sebesar 78,585,

sedangkan koefisien b bernilai 0,460 menunjukkan koefisien regresi positif untuk variabel X_1 , artinya apabila peran kepala sekolah lebih baik maka motivasi kerja guru juga meningkat, dan koefisien c bernilai 0,629 menunjukkan koefisien regresi positif untuk variabel X_2 , artinya apabila iklim organisasi lebih baik maka motivasi kerja guru juga meningkat.

IV. PEMBAHASAN

Berdasarkan deskripsi data penelitian dapat diketahui bahwa disiplin kerja guru SMK negeri di Kabupaten Pekalongan terhadap kinerja guru termasuk dalam kategori sedang. Pengukuran dimensi terhadap disiplin kerja ditemukan nilai terbesar (terkuat) pada dimensi kepatuhan dalam bekerja dan nilai terendah pada dimensi taat aturan waktu. Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa disiplin kerja guru SMK Negeri di Kabupaten Pekalongan termasuk dalam kategori cukup baik (sedang) terutama pada dimensi komitmen dimana guru sudah mengikuti aturan instansi dan menjalankan tugas sesuai dengan uraian tugas masing-masing. Kelemahan disiplin kerja terutama terlihat dalam kehadiran di sekolah dan kehadiran dalam pembelajaran di kelas.

Berdasarkan data tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa baik buruknya motivasi kerja guru tetap yayasan pada SMK swasta di Kecamatan Taman Kabupaten Pemalang dipengaruhi oleh peran kepala sekolah dan iklim organisasi. Semakin baik kedua variabel tersebut yakni peran kepala sekolah dan iklim organisasi maka akan meningkatkan motivasi kerja guru. Demikian pula sebaliknya, apabila kedua variabel tersebut tidak baik, maka akan menurunkan motivasi kerja guru tetap yayasan pada SMK swasta di Kecamatan Taman Kabupaten Pemalang.

Berdasarkan deskripsi data penelitian dapat diketahui bahwa peran kepala sekolah SMK swasta di Kecamatan Taman Kabupaten Pemalang termasuk dalam kategori buruk. Peran kepala sekolah sebagai motivator dinilai responden paling lemah dibandingkan dimensi peran kepala sekolah lainnya. Data penelitian menunjukkan responden menganggap kepala sekolah belum optimal dalam mendorong guru untuk meningkatkan motivasi kerja dan menggerakkan warga sekolah untuk meningkatkan prestasi. Peran kepala sekolah sebagai leader dinilai responden sudah cukup baik. Data penelitian menunjukkan responden menganggap kepala sekolah sudah cukup baik dalam hal-hal yang terkait kemampuan menyusun pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Dari hasil olah data dan pengujian hipotesis penelitian dapat diketahui bahwa korelasi antara peran kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru 0,410 korelasi antar kedua variabel termasuk kategori sedang. Sedangkan besarnya pengaruh peran kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru ditunjukkan dengan R Square sebesar 0,168 artinya hanya 16,8% motivasi kerja guru SMK swasta di Kecamatan Taman Kabupaten Pemalang dipengaruhi

oleh peran kepala sekolah dan sisanya 83,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel yang diteliti. Hasil uji hipotesis 1 diperoleh persamaan regresi $Y=8,339+0,618X_1$ maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif peran kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru tetap yayasan pada SMK swasta di Kecamatan Taman Kabupaten Pemalang. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Karena koefisien regresi mempunyai nilai positif dan nilai signifikansi (p) $< 0,05$ maka semakin baik peran kepala sekolah maka akan semakin meningkat motivasi kerja guru. Hal ini juga berlaku sebaliknya yaitu jika peran kepala sekolah buruk maka akan menurun pula motivasi kerja guru.

Hasil penelitian uji dimensi sesuai dengan latar belakang yang dikemukakan oleh peneliti bahwa kepala sekolah belum memberi dorongan motivasi pada warga sekolah untuk mengembangkan kompetensi dan semangat mencapai tujuan sekolah. Selain itu rendahnya motivasi dari kepala sekolah ditunjukkan dari belum digerakkannya seluruh warga sekolah untuk meningkatkan prestasi. Sehingga guru kurang optimal dalam menjalankan tugasnya.

Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mulyasa (2019:120) menyatakan sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar. Hal ini sejalan dengan teori Hasibuan (2014:202) yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan indikator kepuasan kerja berupakemampuan untuk memimpin, memiliki pribadi yang kuat, dihormati, beribawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif. Demikian juga dengan Euis & Donni (2013: 117) menyatakan peran kepala sekolah sebagai motivator yaitu memberikan motivasi kepada semua warga sekolah agar mereka dapat melaksanakan tugas-tugas di sekolah secara baik dan benar. Dengan demikian kepala sekolah harus melaksanakan perannya dalam memimpin dan memotivasi guru untuk bekerja secara efektif sehingga guru lebih termotivasi lagi dalam bekerja guna mencapai tujuan sekolah bersama.

Temuan tersebut mendapat dukungan dari Irmawati (2021), Suremi (2021), dan Turmiyati (2017) yang meneliti tentang pengaruh peran kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru. Guru merasa puas dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah yang berperan sangat baik. Motivasi guru meningkat seiring dengan meningkatnya kualitas peran kepala sekolah. Peran kepala sekolah adalah kemampuan dan tanggung jawab yang

ditimbulkan oleh adanya jabatan kepala sekolah yang berhubungan dengan segala upaya untuk memengaruhi bawahan dalam satuan pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan. Kepala sekolah memberikan perhatian yang seksama terhadap kualitas pengajaran, dapat memengaruhi kepuasan guru dalam bekerja sebagai anggota organisasi. Kepuasan tersebut tercermin dari tingkatan di mana seseorang guru menyukai pekerjaan.

Berdasarkan deskripsi data penelitian dapat diketahui bahwa iklim organisasi pada SMK swasta di Kecamatan Taman Kabupaten Pemalang termasuk dalam kategori cukup baik. Pengukuran dimensi terhadap iklim organisasi ditemukan nilai terbesar (terkuat) pada dimensi dukungan dan nilai terendah pada dimensi penghargaan. Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa iklim organisasi pada SMK swasta di Kecamatan Taman Kabupaten Pemalang tergolong sudah cukup baik (sedang) dalam hal-hal yang terkait pembagian tugas mengajar, pengambilan keputusan yang tepat, bantuan dari kepala sekolah terhadap permasalahan yang dihadapi guru, rasa saling percaya antara guru dan karyawan, dan saling membantu antar teman jika ada yang mengalami masalah dalam pembelajaran. Kelemahan iklim organisasi paling mencolok terletak pada dimensi penghargaan. Belum adanya penghargaan terhadap kinerja yang baik yang dilakukan secara adil, penghargaan terhadap guru berprestasi, apresiasi dari sekolah bagi guru berprestasi, dan bentuk penghargaan berupa pengangkatan jabatan di sekolah.

Berdasarkan hasil uji regresi dapat diketahui bahwa korelasi antara iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru diperoleh nilai korelasi yang termasuk kategori korelasi sedang. Sedangkan besarnya pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,342 artinya hanya 34,2% motivasi kerja guru dipengaruhi oleh iklim organisasi, sisanya motivasi kerja guru dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel yang diteliti. Hasil ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh sangat signifikan terhadap motivasi kerja guru tetap yayasan SMK swasta di Kecamatan Taman Kabupaten Pemalang.

Hasil uji hipotesis 2 diperoleh persamaan regresi $Y=5,300+0,702X_2$ maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru tetap yayasan pada SMK swasta di Kecamatan Taman Kabupaten Pemalang. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ maka semakin baik iklim organisasi maka akan semakin meningkat motivasi kerja guru, berlaku juga sebaliknya.

Hasil penelitian uji dimensi sesuai dengan latar belakang yang dikemukakan oleh peneliti bahwa sekolah belum memberikan penghargaan di luar gaji guru per bulan. Padahal, adanya reward-reward bagi guru akan menambah motivasi guru dalam mengajar dan bekerja lebih baik lagi. Keadaan ini sesuai dengan pendapat Suharsimi Arikunto bahwa reward merupakan sesuatu yang diberikan kepada seseorang karena sudah mendapatkan prestasi dengan yang dikehendaki.

Menurut Makmur dalam Busro (2018: 329) bahwa faktor-faktor yang memengaruhi tinggi rendahnya motivasi atau semangat kerja yaitu minat, pendapatan (gaji, upah, insentif, dan bonus), dan status sosial pekerjaan. Sejalan dengan pendapat Suharsimi Arikunto bahwa *reward* merupakan sesuatu yang diberikan kepada seseorang karena sudah mendapatkan prestasi dengan yang dikehendaki. Keadaan ini sesuai dengan pendapat Andrews dalam Sagala (2016: 150) mendefinisikan iklim organisasi adalah suatu kualitas internal dari sebuah organisasi menentukan kualitas kerja sama, pengembangan organisasi, besarnya dedikasi dan komitmen yang kuat terhadap tujuan organisasi.

Temuan tersebut mendapat dukungan dari Sucianti (2015), Rohmawati (2017), dan Yulianti (2017) yang meneliti tentang pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru. Guru merasa termotivasi kerjanya jika iklim organisasi di sekolah juga baik. Iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru. Motivasi guru meningkat seiring dengan meningkatnya kualitas iklim organisasi.

Setiap organisasi menggunakan berbagai reward atau imbalan untuk menarik dan mempertahankan orang dan memotivasi mereka agar mencapai tujuan pribadi mereka dan organisasi. Reward merupakan sebuah bentuk pengakuan kepada sesuatu prestasi tertentu yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh kepala sekolah agar guru bekerja dengan motivasi tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan sekolah.

Hasil pengolahan data dari 110 responden diketahui bahwa peran kepala sekolah dipersepsikan buruk, iklim organisasi dipersepsikan cukup baik dan motivasi kerja guru dipersepsikan tinggi. Dimensi variabel kepala sekolah yang paling kuat adalah leader (kepemimpinan), dimensi iklim organisasi yang paling kuat adalah dukungan sedangkan motivasi kerja guru yang paling kuat adalah dimensi motivasi eksternal. Korelasi peran kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru dalam kategori sedang, korelasi iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru dalam kategori sedang juga.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa dua variabel yaitu peran kepala sekolah dan iklim organisasi dari hasil uji F diperoleh $F_{hitung} = 40,574$ dengan $p \text{ value} \leq 0,000 <$

0,05, sehingga terbukti ada pengaruh secara simultan peran kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru yang signifikan. Kontribusi kedua variabel tersebut terhadap motivasi kerja guru yang diperoleh dari Adjusted R² sebesar 42,1%. Ini artinya sebesar 42,1% motivasi kerja guru yang dapat dijelaskan melalui variabel peran kepala sekolah dan iklim organisasi dan sisanya motivasi kerja guru dipengaruhi oleh selain kedua variabel tersebut.

Dengan koefisien regresi $\hat{Y} = 78,585 + 0,460 X_1 + 0,629 X_2$. Berdasarkan data tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa baik buruknya motivasi kerja guru tetap yayasan pada SMK swasta di Kecamatan Taman Kabupaten Pemalang dipengaruhi oleh peran kepala sekolah dan iklim organisasi. Semakin baik kedua variabel tersebut yaitu peran kepala sekolah dan iklim organisasi maka akan meningkatkan motivasi kerja guru. Demikian pula sebaliknya apabila kedua variabel tersebut tidak baik, maka akan menurunkan motivasi kerja guru tetap yayasan pada SMK swasta di Kecamatan Taman Kabupaten Pemalang.

Hasil pengaruh peran kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru berdasarkan nilai R Square ternyata lebih kecil dibandingkan hasil pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru. Berarti ternyata data membuktikan bahwa seharusnya iklim dulu baru peran kepala sekolah yang memengaruhi motivasi kerja guru. Ketika iklim organisasi terbangun, maka motivasi kerja tinggi dan peran kepala sekolah menguatkan motivasi tersebut.

Pada latar belakang dijelaskan bahwa motivasi kerja guru yang menurun berdampak pada kurangnya produktivitas kerja yang berakibat turunnya mutu dan kualitas pendidikan yang merugikan bagi pencapaian tujuan pendidikan, baik dalam lingkup sekolah maupun bagi dunia pendidikan umumnya. Kepala sekolah memiliki peran yang sangat strategis dalam menciptakan guru yang profesional karena guru yang profesional memerlukan pemimpin dan kepemimpinan kepala sekolah yang profesional. Sebagai leader kepala sekolah telah memiliki pengetahuan terhadap tenaga pendidik dan kependidikan, mampu mengambil keputusan, mampu berkomunikasi baik dengan warga sekolah maupun dalam menuangkan gagasannya. Namun, kepala sekolah perlu meningkatkan perannya sebagai motivator dengan mendorong guru meningkatkan motivasi kerja dan menggerakkan seluruh warga sekolah untuk berprestasi. Dalam melaksanakan pengawasan hendaknya kepala sekolah harus memberikan tindak lanjut dengan memberikan bimbingan pada guru dalam memperbaiki pembelajaran. Dengan peningkatan peran kepala sekolah diharapkan kepuasan kerja guru akan meningkat.

Hasil temuan ini sejalan dengan Mulyasa (2019: 115) kepala sekolah sebagai *leader* memiliki kemampuan dalam mewujudkan kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Wahjosumidjho (2010: 83) pemimpin (*leader*) mengandung konotasi yakni menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberi teladan, memberi dorongan, memberi bantuan.

Selain peran kepala sekolah, iklim organisasi juga berperan dalam memengaruhi motivasi kerja guru. Wirawan (2017:122) menyatakan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menemukan munculnya motivasi. Sejalan dengan Wirawan (2017:122), Andrews dalam Sagala (2016:150) mendefinisikan iklim organisasi adalah suatu kualitas internal dari sebuah organisasi menentukan kualitas kerja sama, pengembangan organisasi, besarnya dedikasi dan komitmen yang kuat terhadap tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini dikuatkan oleh Estiyani (2020) yang menyatakan bahwa motivasi kerja guru dipengaruhi oleh peran kepala sekolah dan iklim organisasi, demikian juga Cicik Herawati (2020) yang menyatakan bahwa peran kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah berpengaruh terhadap motivasi kerja guru. Disarankan kepala sekolah agar melaksanakan optimalisasi peran kepala sekolah dalam substansi pengawasan terhadap proses pembelajaran, dan didukung oleh Rismawati (2019) yang membuktikan bahwa peran kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru.

Sekolah yang kinerjanya bermutu dan berkualitas tentunya akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Kualitas pendidikan dan lulusan sering dipandang tergantung kepada peran guru dalam pengelolaan komponen-komponen pembelajaran, yang sebenarnya menjadi tanggungjawab sekolah. Oleh sebab itu, tugas yang berat dari seorang guru ini pada dasarnya hanya dapat dilaksanakan oleh guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi. Motivasi kerja guru adalah motivasi yang menyebabkan guru bersemangat dalam mengajar karena kebutuhannya terpenuhi. Kepala sekolah harus menyadari bahwa esensi kepemimpinan terletak pada hubungan yang jelas antara pemimpin dengan yang dipimpinnya dan memahami kepemimpinan sebagai kegiatan untuk meningkatkan motivasi kerja guru di sekolah yang dipimpinnya.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian dan pembahasan penelitian serta hasil analisis regresi tentang pengaruh peran kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru tetap yayasan pada SMK swasta di Kecamatan Taman Kabupaten Pemalang, maka

dapat disimpulkan Hubungan peran kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru diperoleh nilai korelasi sebesar 0,410 termasuk kategori sedang. Sedangkan besarnya pengaruh peran kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,168 artinya 16,8% motivasi kerja guru dipengaruhi oleh peran kepala sekolah, sisanya 83,2% motivasi kerja guru dipengaruhi oleh variabel lain. Dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 8,339 + 0,618 X_1$, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik peran kepala sekolah, maka semakin meningkat motivasi kerja guru. Namun masih terdapat kelemahan peran kepala sekolah pada dimensi motivator.

Hubungan iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru ditunjukkan dengan nilai korelasi sebesar 0,585 termasuk kategori sedang. Sedangkan besarnya pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,342 artinya bahwa 34,2% motivasi kerja guru dipengaruhi oleh iklim organisasi dan sisanya 65,8% motivasi kerja guru dipengaruhi oleh variabel lain. Dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 5,300 + 0,702 X_2$, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik iklim organisasi, maka semakin meningkat motivasi kerja guru. Namun masih terdapat kelemahan iklim organisasi pada dimensi penghargaan.

Peran kepala sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama berhubungan positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru yang ditunjukkan dengan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,421, artinya bahwa besarnya pengaruh variabel peran kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru sebesar 42,1% dan sisanya 57,9% motivasi kerja guru dipengaruhi selain kedua variabel tersebut. Dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 78,585 + 0,460 X_1 + 0,629 X_2$, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kedua variabel tersebut yaitu peran kepala sekolah dan iklim organisasi maka akan meningkat motivasi kerja guru. Nilai *R Square* peran kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru lebih kecil dari nilai *R Square* iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru, berarti iklim organisasi lebih dulu memengaruhi motivasi kerja dibanding peran kepala sekolah.

Acknowledgement

Terima kasih kepada Universitas PGRI Semarang, SMK PGRI 1 Taman, SMK PGRI 2 Taman, SMK Satya Praja 3.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadiansah, R. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Muhammadiyah Salatiga. *INJECT (Interdisciplinary Journal of Communication)*, 1(2), 223–236.
- Marthanti, A. S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Guru pada Yayasan At-Taqwa Kota Depok. *Jurnal Ekonomi & Manajemen Universitas Bina Sarana Informatika*, 18(1).
- Ndiha, A. D. (2016). Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru SMK Negeri 1 Bungoro Kabupaten Pangkep. *Skripsi*. Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makasar.
- Andang. 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Purba, A. W. D. (2016). Hubungan Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah dengan Motivasi Kerja Guru di SMK Multi Karya Medan. *Jurnal Diversita*, 2(2).
- Apriyanto, I. (2019). *Pengantar Manajemen*. Surabaya: CV. Jakad Media
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arisanti, Dwi, K., Santoso, A., & Wahyuni, S. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*, 2(1), 101-118.
- Busro, M. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media.
- Danim, S. (2012). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok Cet. Ke-2*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Tejaningrum, D. (2013). *Pengaruh Model Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru SMKN 3 Kuningan*. Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor.
- Dwapatesty, E., Gistituati, N., & Rusdinal. (2021). Hubungan Gaya Kepemimpinan Karismatik terhadap Motivasi Kerja Guru. *Jurnal Edukatif Ilmu Pendidikan*, 3(5).
- Hardiansyah, Mardianti, E., & Najwa, L. (2020). Pengaruh Inovasi Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru di SMKN 9 Mataram Tahun Pelajaran 2018/2019. *Jurnal Visionary*, 8(1).
- Hasibuan, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Karwati, E., & Priansa, D. J. (2013). *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta.
- Komariyah, Haryati, T., & Miyono, N. (2020). Pengaruh Peran Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Ampelgading Pematang. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 9(3), 305-315.
- Kusumaputri, E. S. (2018). *Komitmen pada Perubahan Organisasi*. Yogyakarta: CV. Budi Utama.
- Sumartono MB., M., Karta, W. S., & Setiadi, D. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pemberian Kompensasi Kerja terhadap Motivasi Guru SMK di Kecamatan Lingsar. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 2(2).
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Manulang, M. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Marno, Mifka, A. S., & Supriyatno, T. (2013). *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Maya H. (2012). *Kesalahan-kesalahan Umum Kepala Sekolah dalam Mengelola Pendidikan*. Yogyakarta: Diva Press.
- Kristiawan, M., Safitri, D., & Lestari, R. (2017). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.

- Mukhtar, Ali, H., & Rusmini. (2017). *Kepuasan Kerja Guru*. Jambi: Pusaka.
- Mulyasa, E. (2013). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Munir, A. (2010). *Pendidikan Karakter: Membangun Karakter Anak Sejak dari Rumah*. Yogyakarta: Pedagogia.
- Notoatmojo. (2012). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Anoraga, P. (2014). *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Parnawi, A. (2020). *Optimalisasi Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan*. Yogyakarta: CV. Budi Utama.
- Wahyuni, P. S. (2017). Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru di SMKN 8 Jeneponto. *Skripsi*. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Makasar.
- Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Priansa, D. J. (2017). *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Purwanto, M. N. (2012). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sagala, S. (2016). *Memahami Organisasi Pendidikan*. Jakarta: Kencana.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistyorini. (2008). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Sekolah*. Yogyakarta: CV. Budi Utama.
- Surajiyo, D. (2020). *Penelitian Sumber Daya Manusia: Pengertian, Teori, dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Predana Media.
- Syaiful Sagala. (2010). *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*. Bandung: CV Alfabeta.
- Torang, S.(2014). *Organisasi & Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi)*. Bandung: Alfabeta
- Triyono, Nurkolis, & Rasiman. (2013). *Hubungan Peran Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah dengan Profesionalime Guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Jepara*. Semarang: Jurnal Manajemen Pendidikan, Volume 5.
- Uno, H. B. (2010). *Teori Motivasi dan Pengukurannya (Analisis di Bidang Pendidikan)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta.
- Winardi. (2011). *Motivasi Pemoivasian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yuniati, Yuliejantiningih, Y., & Abdullah, G. (2017). Pengaruh Peran Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah terhadap Disiplin Guru SMP Negeri Kabupaten Jepara. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 6(1).