

KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN DAN FAKTOR IKLIM KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA TUTOR PKBM

Tri Budi Santosa¹

¹Politeknik Harapan Bangsa, Jl. Ir. Sutami No.46, Surakarta, Jawa Tengah, Indonesia
Email: tribudidosen@gmail.com

Article History

Received: 13-02-2024

Revision: 21-02-2024

Accepted: 23-02-2024

Published: 24-02-2024

Abstract. The purpose of this research is to determine the influence of leadership and work climate factors on the work motivation of tutors at the Community Learning Activity Center in Surakarta. This research uses quantitative methods. The research population was all PKBM tutors in Surakarta. The sampling technique used purposive sampling with a total sample of 15 tutors. Validation of the instrument uses the product moment correlation technique. Instrument reliability uses Cronbach's Alpha. The data analysis technique uses multiple linear regression. The research results show that: (1). Leadership contributes positively and significantly to increasing the work motivation of PKBM tutors in Surakarta (sig. 0.041). (2). The work climate contributes positively and significantly to increasing the work motivation of PKBM tutors in Surakarta (0.024). (3). Leadership and work climate contribute positively and significantly to increasing the work motivation of PKBM tutors in Surakarta (sig. 0.000).

Keywords: Leadership, Work Climate Factors, PKBM Tutor Work Motivation

Abstrak. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan faktor iklim kerja terhadap motivasi kerja tutor pada Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat di Surakarta. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasi penelitian adalah semua tutor PKBM di Surakarta 103 orang dengan sampel sebesar 15 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 15 tutor. Validasi instrumen menggunakan teknik korelasi product moment. Reliabilitas instrumen menggunakan Cronbach's Alpha. Teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berkontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja tutor PKBM di Surakarta (sig. 0,041). Iklim kerja berkontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja tutor PKBM di Surakarta (0,024). Kepemimpinan dan iklim kerja berkontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja tutor PKBM di Surakarta (sig. 0,000).

Kata Kunci: Kepemimpinan, Faktor Iklim Kerja, Motivasi Kerja Tutor PKBM

How to Cite: Santosa, T. B. (2024). Kontribusi Kepemimpinan dan Faktor Iklim Kerja Terhadap Motivasi Kerja Tutor PKBM. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 5 (1), 1258-1274. <http://doi.org/10.54373/imeij.v5i1.875>

PENDAHULUAN

Permasalahan utama yang selalu dihadapi oleh semua pemimpin adalah usaha untuk mengembangkan dan mendorong semangat orang-orang disekitarnya atau orang-orang yang dipimpin untuk dapat bekerja dengan sukses mengembangkan kreatifitas yang mereka miliki. Menurut Beckhard dan Drucker (1996) terdapat dua prinsip kepemimpinan yaitu kepemimpinan adalah hubungan antara pemimpin dan pengikutnya, tanpa pengikut tidak ada pemimpin, dan pemimpin yang efektif adalah yang peduli dan sadar mengatur dinamika

hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin. Sedangkan Tomatala (2005) mengatakan bahwa terdapat tiga elemen dasar kepemimpinan yaitu pemimpin, orang yang dipimpin dan situasi. Dalam kaitan ini, pemimpin yang kompeten, memiliki visi yang jelas, gaya dan fokus kepemimpinan yang tepat, sebagai katalisator yang berfungsi memicu semangat bersama untuk melaksanakan performansi yang efektif, efisien dan sehat dengan optimalisasi produktifitas yang tinggi.

Robbins (2003) mengatakan bahwa individu berperilaku dengan cara tertentu yang didasarkan tidak pada cara lingkungan luar yang sebenarnya tetapi lebih pada apa yang mereka lihat atau yakini. Bukti menunjukkan bahwa apa yang dipersepsikan oleh individu dari situasi kerja mereka akan mempengaruhi produktifitas kerja lebih daripada situasi itu sendiri. Apakah pekerjaan itu menarik atau tidak, tidak relevan. Oleh karena itu agar mempengaruhi produktifitas, perlulah untuk menilai bagaimana para pekerja itu mempersepsikan pekerjaan mereka. Mendiknas R.I. seperti yang tertulis dalam Pedoman Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah (2004) menegaskan bahwa Kepala Sekolah adalah seorang pemimpin, manajer, pendidik, administrator, wirausahawan, pencipta iklim kerja, penyelia. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah memegang kekuatan sentral, untuk memimpin sekolah sebagai organisasi yang kompleks. Dengan kata lain, kepala sekolah harus mampu menghadapi dan mengatasi berbagai permasalahan yang muncul, lingkungan, dan warga sekolah dengan watak dan perilaku yang berbeda-beda.

Kepala sekolah adalah seorang pemimpin di sekolah formal. Sedangkan di Indonesia, sesuai bunyi Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No 20 Tahun 2003 menyebutkan bahwa Jenis Pendidikan dikelompokkan menjadi tiga yaitu pendidikan formal, non formal dan informal. Salah satu lembaga pendidikan nonformal adalah Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM). Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 Tentang Standar Pengelola Pendidikan Pada Program Paket A, Paket B, Dan Paket C, PKBM merupakan sebuah lembaga pendidikan yang menyelenggarakan berbagai kegiatan belajar sesuai dengan kebutuhan masyarakat dengan tujuan mengembangkan kemampuan dan keterampilan masyarakat agar mampu meningkatkan kualitas hidupnya. Pendidikan kesetaraan merupakan layanan pendidikan melalui jalur pendidikan nonformal yang memberikan kesempatan bagi warga masyarakat khususnya para pemuda yang putus sekolah dan putus lanjut di tingkat Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), dan Sekolah menengah Atas (SMA) atau sederajat. Kepala sekolah adalah penyebutan pemimpin di sekolah formal, sedangkan di PKBM disebut ketua PKBM. Sedangkan guru disebut tutor.

Menyadari situasi yang berbeda-beda, maka seorang pemimpin harus mampu menerapkan pola dan perilaku kepemimpinan yang tepat dan efektif untuk setiap situasi. Masing-masing harus disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuannya. Pendekatan seperti ini, menurut Sutarto (2001) dinamakan pendekatan situasional. Salah satu contoh implementasi pendekatan itu ialah dalam bentuk penciptaan iklim kerja yang kondusif. Situasi adalah penafsiran suatu keadaan sosial yang dilakukan oleh anggota masyarakat dalam lingkungan sosial. Tujuan situasi adalah mengambil keputusan yang tepat dalam tindakan sosial. Situasi yang mencoba dikendalikan agar berdampak efektif diantaranya adalah penciptaan iklim kerja yang kondusif. Robert C. Mill dalam Timpe (1999) mengatakan bahwa iklim kerja adalah serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja di dalam lingkungan tersebut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim kerja kepala sekolah, menurut Ngalim Purwanto (2001) adalah sifat pribadi pemimpin, sifat pribadi bawahan, pengalaman pemimpin maupun bawahan, motivasi kerja, teknologi, peraturan perundangan yang berlaku, ekonomi, politik dan keamanan. Dalam melaksanakan tugasnya, kepala sekolah harus berusaha menciptakan iklim kerja yang kondusif. Iklim kerja yang kondusif akan dapat mengembangkan pola perilaku kerja yang kondusif pula. Situasi yang demikian diharapkan akan dapat mendorong tercapainya tujuan sekolah dengan agenda utamanya meningkatkan kualitas belajar mengajar / mutu pendidikan.

Tabrani Rusyan dalam Syaiful Bahri Djamarah (1996) mengatakan bahwa belajar mengajar adalah suatu sistem, yang terdiri atas seperangkat komponen yang saling bergantung satu sama lain untuk mencapai tujuan. Komponen-komponen itu, diantaranya: kurikulum, materi pembelajaran, guru, siswa, sarana, prasarana, penerapan metode, lingkungan, dan lain-lain. Moh. Uzer Usman (1999) komponen guru merupakan salah satu faktor yang dominan dalam menentukan keberhasilan proses belajar mengajar dan pengembangan mutu pendidikan. Menyadari hal itu, maka motivasi dan kualitas kerja guru harus ditingkatkan, baik pengetahuan, kesejahteraan, dedikasi, loyalitas dan profesionalismenya. Di sinilah, kualitas kepemimpinan kepala sekolah diuji, untuk dapat memotivasi guru agar bersemangat meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Scott (1962, h.10) mengatakan bahwa "*motivation means a process of simulating people to action to accomplish desired goals*". Di samping itu, Herzberg dalam Anastasi (1993, h.199) mengatakan tentang "teori dua faktor atau *Higiene Motivation*", yang menekankan bahwa sistem kebutuhan seseorang dibagi menjadi dua golongan, yaitu: *Higiene Factors* dan *Motivational Factors*. *Motivators* inilah yang mendorong seseorang untuk meningkatkan kinerjanya guna mencapai hasil dan perkembangan kepribadiannya.

Berdasar pendapat di atas, dapatlah ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah proses mendorong seseorang/bawahan agar meningkatkan kinerjanya guna mencapai tujuan. Proses mendorong, menarik dan menggerakkan seseorang ini sangat berhubungan dengan gaya, visi dan fokus kepemimpinan. Dalam penelitian ini, penulis ingin membuktikan secara empirik, kontribusi antara kepemimpinan dan iklim kerja terhadap motivasi kerja tutor PKBM di Surakarta. sehingga nantinya dapat diperoleh dua manfaat sekaligus yaitu: dalam rangka perumusan kebijaksanaan yang berkaitan dengan pembinaan kepemimpinan, khususnya kepemimpinan ketua PKBM di bidang peningkatan motivasi kerja tutor dan dapat menambah khasanah penelaahan secara empirik dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan.

METODE

Lokasi, Populasi dan Sampel

Penelitian ini dilakukan di PKBM wilayah kerja Dinas Pendidikan Kota Surakarta. Populasinya adalah para tutor PKBM yang berjumlah 103 orang tutor, tersebar di 19 PKBM. Sedangkan pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*, Jumlah sampel sebanyak 15 orang tutor, masing-masing PKBM diambil satu orang.

Variabel Penelitian

Variabel Bebas terdiri dari kepemimpinan dan iklim kerja. Variabel terikat motivasi kerja tutor. Kepemimpinan meliputi: gaya, visi, dan fokus kepemimpinan ketua PKBM. Gaya Kepemimpinan yang dimaksud adalah gaya kepemimpinan atasan langsung maupun tidak langsung dari tutor PKBM yaitu kepemimpinan oleh ketua PKBM dengan melalui pemberian instruksi, petunjuk, dan koordinasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Visi Kepemimpinan yang dimaksud adalah cita-cita yang menjadi harapan PKBM atau impian yang ingin diwujudkan oleh PKBM. Fokus Kepemimpinan yang dimaksudkan adalah sasaran inti dari visi yang mengkristal menjadi suatu ide besar yang bersifat tunggal, terpusat/terfokus, bulat, tajam, kuat dan dapat mendorong kinerja kepemimpinan secara terpadu dan sinergis.

Faktor Iklim Kerja yang dimaksud meliputi: tanggungjawab, keseragaman, semangat kelompok, penghargaan, standar dan kejelasan organisasi. Motivasi Kerja tutor yang ditekankan adalah dorongan untuk mencapai tujuan, baik disebabkan oleh energi dalam diri seseorang ataupun pengaruh dari orang lain. *Motivators* inilah yang mendorong seseorang menginginkan tercapainya hasil dan perkembangan kepribadiannya. Adapun faktor motivasi kerja tutor yang diperhatikan dalam penelitian ini, yaitu: prestasi, tanggungjawab, kemajuan dalam jabatan, tugas menantang, pengakuan, komitmen dan kepuasan.

Pengukuran Variabel

Kuesioner

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan *kuesioner* dengan skala *Likert* lima pilihan jawaban. Sedangkan pembuatan daftar pernyataan didasarkan pada berbagai karakteristik yang mempengaruhi kepemimpinan ketua PKBM, iklim kerja dan motivasi kerja tutor. Butir-butir pilihan jawaban disusun dalam bentuk pilihan ganda. Di mana setiap butirnya berisi lima pilihan jawaban. Pilihan jawabannya adalah:

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Netral (N)
- Tidak Setuju (TS)
- Sangat Tidak Setuju (STS).

Pengukuran Variabel Kepemimpinan

Faktor-faktor kepemimpinan yang diukur dalam penelitian ini sebanyak 3 faktor, yaitu; gaya, visi dan fokus kepemimpinan. Dengan pertimbangan ke tiga faktor tersebut merupakan faktor-faktor dominan dan relevan untuk merefleksikan kepemimpinan ketua PKBM. Pengukuran masing-masing faktor tersebut menggunakan 27 pernyataan. Baik pernyataan yang bersifat *favourable* maupun *unfavourable*.

Tabel 2. Nomor penyebaran item pernyataan kepemimpinan

N0	Statemen	Nomor Item	Jumlah
1.	Gaya kepemimpinan	1,2,3,4,5,6,7,8	8 item
2.	Visi kepemimpinan	9,10,11,12,13,14,15,16,17,18	10 item
3.	Fokus kepemimpinan	19,20,21,22,23,24,25,26,27	9 item
Jumlah			27 item

Sumber: data kuesioner yang diolah

Pengukuran Variabel Iklim Kerja

Faktor-faktor iklim kerja yang diukur dalam penelitian ini sebanyak enam faktor, yaitu: konformitas, tanggungjawab, imbalan, semangat kelompok, kejelasan dan standar. Dengan pertimbangan ke enam faktor tersebut merupakan faktor-faktor dominan dan relevan untuk merefleksikan efek langsung maupun tak langsung dari kepemimpinan ketua PKBM, khususnya dalam pembentukan iklim kerja yang kondusif di PKBM.

Tabel 3. Nomor Penyebaran Item Pernyataan Iklim Kerja

No	Statemen	Nomor Item	Jumlah
1.	Konformitas	1, 6, 7,22	4 item
2.	Tanggungjawab	2, 5, 16, 23	4 item
3.	Imbalan	10, 11, 12, 14,25	5 item
4.	Semangat kelompok	3, 8, 9,21	4 item
5.	Kejelasan	15, 17, 18, 19	4 item
6.	Standar	4, 13, 20,24	4 item
Jumlah			25 tem

Sumber: data kuesioner yang diolah.

Pengukuran Variabel Motivasi Kerja

Faktor-faktor motivasi kerja guru yang diukur dalam penelitian ini sebanyak tujuh faktor, yaitu: prestasi, tanggungjawab, kemajuan dalam jabatan, tugas menantang, pengakuan, komitmen, dan kepuasan. Dengan pertimbangan ke tujuh faktor tersebut merupakan faktor-faktor dominan dan relevan untuk merefleksikan motifasi kerja guru. Pengukuran masing-masing faktor menggunakan 25 pernyataan, baik pernyataan yang bersifat *favourable* maupun *unfavourable*.

Tabel 4. Nomor penyebaran item pernyataan motivasi kerja

No	Statemen	Nomor Item	Jumlah
1.	Prestasi	1, 13, 17, 21	4 item
2.	tanggungjawab	5, 11, 14	3 item
3.	kemajuan dalam jabatan	6, 12, 20, 24	4 item
4.	tugas menantang	1, 8, 19, 21	4 item
5.	pengakuan.	15, 16, 18, 22	3 item
6.	komitmen	4, 7, 10, 23	4 item
7	kepuasan	2,7, 25	3 item
Jumlah			25 item

Sumber: data kuesioner yang diolah.

Analisis Instrumen Pengumpul Data

Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah tidaknya instrument kuesioner dalam penelitian ini. Imam Gozali (2001) mengatakan bahwa suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan atau pernyataan pada kuesinoner tersebut mampu mengungkap sesuatu yang hendak diukur. Kuesioner ini, pengujian validitas tiap butirnya menggunakan analisis item dan mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total. Rumus yang digunakan adalah *Korelasi*

Product Moment, perhitungan analisis validitas memanfaatkan bantuan *program SPSS 21.0 for Windows*. Sehingga semua keputusan hasil ujinya terlihat dalam tampilan out put SPSS.

Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengukur konsisten/stabil atau tidaknya suatu instrument kuesioner. Imam Gozali (2001) mengatakan bahwa suatu kuesioner dikatakan reliabel jika pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner tersebut mempunyai konsistensi dari waktu ke waktu. Kuesioner ini, pengujian reliabilitasnya dilakukan secara *internal consistency*. Instrumen dicobakan sekali, kemudian hasilnya dianalisis dengan menggunakan *Alpha Cronbach*, perhitungan analisis reliabilitas pada penelitian ini memanfaatkan bantuan *program SPSS 21.0 for Windows*. Setelah diketahui butir-butir pernyataan yang sah dan reliabel maka butir-butir tersebut digunakan untuk pengumpulan data.

Metode Pengumpulan Data

Jenis Data

Jenis data *kualitatif* dan *kuantitatif*. Dalam penelitian ini menggunakan data kuantitatif dari data kuesioner yang dikuantifikasi dengan teknik skala *Likert*. Di samping itu, untuk mendukung ketepatan data maka digunakan juga data *primer* dan *sekunder*. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber aslinya. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan dengan menggunakan metode pengumpulan data berbentuk *kuesioner*, yang diambil dari sampel penelitian. Data sekunder adalah data-data yang sudah ada. Dalam hal ini data tutor di Dinas Pendidikan Surakarta.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan dengan menggunakan metode pengumpulan data berbentuk *kuesioner*. Variabel kepemimpinan terdiri dari 27 (dua puluh tujuh) buah pernyataan, variabel iklim kerja terdiri dari 25 (dua puluh lima) buah pernyataan dan variabel motivasi kerja terdiri dari 25 (dua puluh lima) buah pernyataan, dengan kemungkinan jawaban masing-masing lima pilihan jawaban. Kuantifikasi kuesioner dengan menggunakan skala *Likert* lima pilihan jawaban.

Metode Analisis Data

Analisis Deskriptif

Dalam penelitian ini, data dari variabel kepemimpinan, iklim kerja maupun variabel motivasi kerja, yang dikumpulkan melalui keusioner yang dibagikan kepada semua responden, akan dianalisa dengan analisa *descriptive statistics* dengan bantuan *program SPSS 21 for windows*.

Analisis Induktif

Data hubungan antar variabel dalam penelitian yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada para responden, kemudian dianalisa dengan menggunakan *teknik analisis regresi linier berganda* dengan bantuan *program SPSS 21 for windows*. Dari hasil analisa akan diketahui harga koefisien korelasi antar variabel penelitian. Hasil itu akan dapat memperlihatkan ada atau tidaknya pengaruh antar variabel bebas (kepemimpinan dan iklim kerja) dan terikatnya (motivasi kerja). Semakin tinggi hasil penelitian maka semakin tinggi pula pengaruh antar variabelnya.

Uji Asumsi Klasik

▪ Uji Multikolenieritas

Uji *Multikolenieritas* bertujuan untuk menguji apakah model *regresi* ditemukan adanya korelasi antar variable bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variable bebas. Dalam penelitian ini, untuk mendeteksi ada tidaknya *multikolenieritas* di dalam model regresi, dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai *inflation factor (VIF)*, dengan bantuan *program SPSS 21.0 for Windows*.

▪ Uji Autokorelasi

Uji *Autokorelasi* bertujuan untuk menguji apakah antar *residual* terdapat korelasi yang tinggi. Jika antar residual tidak terdapat hubungan korelasi maka dikatakan bahwa residual adalah acak dan *random*. Dalam penelitian ini menggunakan *Run Test* dengan bantuan *program SPSS 21.0 for Windows*.

▪ Uji Heteroscedastisitas

Uji *Heteroscedastisitas* bertujuan untuk menguji apakah model regresi yang digunakan terjadi *heteroscedastisitas* ataukah *homoskedastisitas*. Model regresi yang baik adalah yang *homoskedastisitas* atau tidak terjadi *heteroscedastisitas*. Untuk mengujinya digunakan *uji Glejser* dengan bantuan *program SPSS 21.0 for Windows*.

- Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi yang digunakan, variabel terikat dan variabel bebas, keduanya mempunyai *distribusi normal* atau tidak. Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan melalui uji *Kolmogorov-Smirnov test (K-S)* dan melihat *normal probability plot* melalui tampilan *output SPSS 21.0 for Windows*.

Teknik Analisis Data

- Analisis Regresi

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *regresi linier berganda*, untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas (Kepemimpinan = X_1 dan iklim kerja = X_2) terhadap variabel terikat (Motifasi Kerja Guru = Y) dengan formulasi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Kemudian, hasilnya diuji dengan bantuan *program computer SPSS 21 for Windows*, sehingga dimungkinkan data ditampilkan tanpa rumus statistiknya.

- Uji Z

Analisis Z ini digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel bebas kepemimpinan dan iklim kerja terhadap variabel terikat yaitu motivasi kerja tutor. Uji Z dilakukan dengan *program computer SPSS 21 for Windows*, sehingga dimungkinkan data ditampilkan tanpa rumus statistiknya.

- Analisis Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui besarnya sumbangan atau pengaruh variabel bebas yaitu kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja terhadap variabel terikat motivasi kerja guru, maka digunakan analisis koefisien determinasi (R^2).

HASIL

Hasil Pengumpulan Data

Tabel 5. Data jumlah nilai variabel penelitian

No. Resp.	Kepemimpinan X_1	Iklim Kerja X_2	Motivas Kerja Y
1	99	81	96
2	78	66	75
3	120	111	117
4	129	107	118
5	128	115	117
6	127	101	100
7	132	117	122

8	108	90	91
9	112	100	108
10	128	111	113
11	117	102	102
12	108	96	99
13	66	79	69
14	101	87	84
15	81	63	67

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil Uji Validitas

Hasil pengujian diperoleh semua nilai rhitung pada variabel bebas maupun terikat lebih besar dari rtabel sehingga disimpulkan valid.

Tabel 6. Hasil uji validitas variabel kepemimpinan

No Butir	Rhitung	Rtabel	Keputusan	No Butir	Rhitung	Rtabel	Keputusan
X1_1	0,797	0,514	Valid	X1_15	0,713	0,514	Valid
X1_2	0,858	0,514	Valid	X1_16	0,839	0,514	Valid
X1_3	0,928	0,514	Valid	X1_17	0,822	0,514	Valid
X1_4	0,863	0,514	Valid	X1_18	0,922	0,514	Valid
X1_5	0,955	0,514	Valid	X1_19	0,849	0,514	Valid
X1_6	0,898	0,514	Valid	X1_20	0,769	0,514	Valid
X1_7	0,883	0,514	Valid	X1_21	0,848	0,514	Valid
X1_8	0,956	0,514	Valid	X1_22	0,617	0,514	Valid
X1_9	0,761	0,514	Valid	X1_23	0,662	0,514	Valid
X1_10	0,877	0,514	Valid	X1_24	0,894	0,514	Valid
X1_11	0,808	0,514	Valid	X1_25	0,583	0,514	Valid
X1_12	0,955	0,514	Valid	X1_26	0,616	0,514	Valid
X1_13	0,778	0,514	Valid	X1_27	0,842	0,514	Valid
X1_14	0,662	0,514	Valid				

Tabel 7. Hasil Uji Validitas Variabel Iklim Kerja

No Butir	Rhitung	Rtabel	Keputusan	No Butir	Rhitung	Rtabel	Keputusan
X2_1	0,789	0,514	Valid	X2_14	0,790	0,514	Valid
X2_2	0,789	0,514	Valid	X2_15	0,520	0,514	Valid
X2_3	0,913	0,514	Valid	X2_16	0,703	0,514	Valid
X2_4	0,826	0,514	Valid	X2_17	0,801	0,514	Valid
X2_5	0,792	0,514	Valid	X2_18	0,704	0,514	Valid
X2_6	0,762	0,514	Valid	X2_19	0,673	0,514	Valid
X2_7	0,520	0,514	Valid	X2_20	0,516	0,514	Valid
X2_8	0,864	0,514	Valid	X2_21	0,762	0,514	Valid
X2_9	0,916	0,514	Valid	X2_22	0,657	0,514	Valid

X2_10	0,638	0,514	Valid		X2_23	0,844	0,514	Valid
X2_11	0,736	0,514	Valid		X2_24	0,667	0,514	Valid
X2_12	0,534	0,514	Valid		X2_25	0,551	0,514	Valid
X2_13	0,714	0,514	Valid					

Tabel 8. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (Y)

No Butir	Rhitung	Rtabel	Keputusan		N0 Butir	Rhitung	Rtabel	Keputusan
Y_1	0,928	0,514	Valid		Y_14	0,719	0,514	Valid
Y_2	0,783	0,514	Valid		Y_15	0,604	0,514	Valid
Y_3	0,781	0,514	Valid		Y_16	0,813	0,514	Valid
Y_4	0,540	0,514	Valid		Y_17	0,854	0,514	Valid
Y_5	0,677	0,514	Valid		Y_18	0,786	0,514	Valid
Y_6	0,868	0,514	Valid		Y_19	0,899	0,514	Valid
Y_7	0,537	0,514	Valid		Y_20	0,839	0,514	Valid
Y_8	0,920	0,514	Valid		Y_21	0,795	0,514	Valid
Y_9	0,632	0,514	Valid		Y_22	0,809	0,514	Valid
Y_10	0,619	0,514	Valid		Y_23	0,886	0,514	Valid
Y_11	0,746	0,514	Valid		Y_24	0,831	0,514	Valid
Y_12	0,720	0,514	Valid		Y_25	0,890	0,514	Valid
Y_13	0,730	0,514	Valid					

Hasil Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas dinyatakan handal karena semua nilai $r_{\text{cronbach alpha}} > r_{\text{kriteria}}$. Hasil ini dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

No	Variabel	R-alpha	R-kriteria	Keputusan
1	Kepemimpinan (X1)	0,980	0,70	Dinyatakan handal
2	Faktor Iklim Kerja (X2)	0,961	0,70	Dinyatakan handal
3	Motivasi Kerja Tutor (Y)	0,967	0,70	Dinyatakan handal

Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolenieritas

Tabel 10. Uji Multikolinearitas Dengan Melihat Nilai Tol Dan Vif

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	2.074	8.298		.250	.807		
1 Kepemimpinan	.403	.176	.461	2.283	.041	.159	6.278
Faktor Iklim Kerja	.555	.215	.520	2.578	.024	.159	6.278

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja Tutor

*Uji Autokorelasi***Tabel 11.** Uji autokorelasi dengan melihat nilai durbin WATSON

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.960 ^a	.922	.909	5.473	1.361

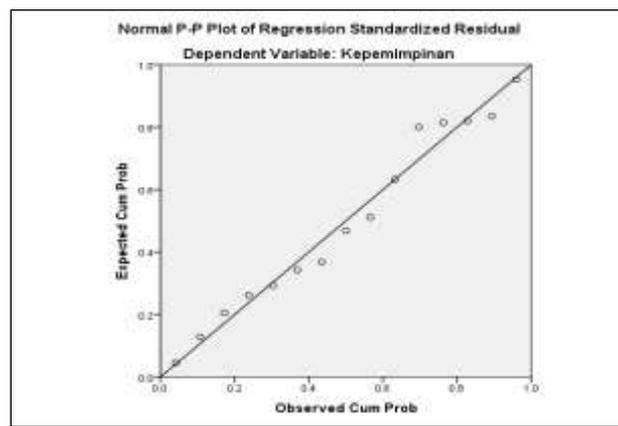
a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Faktor Iklim Kerja

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja Tutor

*Uji Heteroscedastisitas***Tabel 12.** Uji Heteroskedastisitas Dengan Uji Glejser

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.114	4.085		1.741	.107
	Kepemimpinan	.112	.087	.856	1.293	.221
	Faktor Iklim Kerja	-.159	.106	-.997	-1.505	.158

a. Dependent Variable: Abs_Residual

Uji Normalitas

Gambar 2. Uji Normalitas Dengan Melihat Grafik PP-PLOT

*Analisis Regresi***Tabel 13.** Hasil uji regresi linear berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.074	8.298		.250	.807
	Kepemimpinan	.403	.176	.461	2.283	.041
	Faktor Iklim Kerja	.555	.215	.520	2.578	.024

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja Tutor

Hasil penelitian diperoleh persamaan:

$$Y = 2,074 + 0,403X_1 + 0,555X_2 + e$$

Kesimpulan:

Nilai konstanta (a) = 2,074; menandakan bahwa tanpa adanya variabel kepemimpinan, dan iklim kerja maka motivasi kerja tutor sebesar 2,074. Nilai koefisien kepemimpinan (b_1) = 0,403; menandakan bahwa kepemimpinan jika semakin baik maka akan meningkatkan motivasi kerja tutor sebesar 0,403. Nilai koefisien iklim kerja (b_2) = 0,555; menandakan bahwa iklimkerja jika semakin baik maka akan meningkatkan motivasi kerja tutor sebesar 0,555.

Pengujian Hipotesis

Uji Koefisien Regresi Proporsional (Uji Z)

- Hasil koefisien regresi proporsional diperoleh bahwa nilai signifikansi variabel kepemimpinan diperoleh $0,041 < 0,050$, sehingga berimplikasi pada hasil penelitian berupa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja tutor.
- Hasil koefisien regresi proporsional diperoleh bahwa nilai signifikansi variabel iklim kerja diperoleh $0,024 < 0,050$, sehingga berimplikasi pada hasil penelitian berupa variabel iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja tutor.

Uji Koefisien Regresi Simetrik (Uji F)

Tabel 14. Hasil uji koefisien regresi simetrik

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4260.296	2	2130.148	71.116	.000 ^b
	Residual	359.437	12	29.953		
	Total	4619.733	14			

a. Dependent Variable: Kepemimpinan

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja Tutor, Faktor Iklim Kerja

Hasil koefisien regresi simetrik diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,050$, sehingga berimplikasi pada hasil penelitian berupa variabel kepemimpinan dan iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja tutor.

Uji Koefisien Determinasi**Tabel 15.** Hasil uji koefisien determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.960 ^a	.922	.909	5.473

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Faktor Iklim Kerja

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja Tutor

Hasil koefisien determinasi diperoleh Adjusted R Square sebesar 0,909, sehingga berimplikasi pada hasil penelitian berupa variabel motivasi kerja tutor dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan dan iklim kerja sebesar 0,909 atau 90,9%. Hasil ini menunjukkan bahwa besarnya kontribusi kepemimpinan dan iklim kerja terhadap motivasi kerja tutor sebesar 90,9% ini merupakan hasil besar karena hampir 100% atau motivasi kerja tutor dipengaruhi oleh selain faktor kepemimpinan dan iklim kerja hanya sekitar 9,1%.

Uji Kesesuaian Tanda

Hasil kesesuaian tanda diperoleh pada nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan dan iklim kerja bertanda positif, artinya semakin baik atau ditingkatkan kepemimpinan dan iklim kerja maka akan semakin baik atau tinggi motivasi kerja tutor

DISKUSI**Kontribusi Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Tutor Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat di Surakarta**

Kepemimpinan memiliki kontribusi yang besar dan positif terhadap motivasi kerja tutor. Dalam kaitan ini, pemimpin yang kompeten, memiliki visi yang jelas, gaya dan fokus kepemimpinan yang tepat, sebagai katalisator yang berfungsi memicu semangat bersama untuk melaksanakan performansi yang efektif, efisien dan sehat dengan optimalisasi produktifitas yang tinggi akan meningkatkan para bawahannya dalam motivasi kerja para tutor, sehingga dengan adanya motivasi yang tinggi akan semakin bersemangat meningkatkan kualitas sumber daya manusianya (Usman, 2009).

Dalam keputusan Mendiknas (2004) kepala sekolah adalah seorang pemimpin, manajer, pendidik, administrator, wirausahawan, pencipta iklim kerja, penyelia. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah memegang kekuatan sentral, untuk memimpin sekolah sebagai organisasi yang kompleks. Dengan kata lain, kepala sekolah harus mampu menghadapi dan

mengatasi berbagai permasalahan yang muncul, lingkungan, dan warga sekolah dengan watak dan perilaku yang berbeda-beda.

Di Indonesia kegiatan formal berada di sekolah. Berbeda dengan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) yang merupakan sebuah lembaga pendidikan yang menyelenggarakan berbagai kegiatan belajar non formal sesuai kebutuhan masyarakat. Tutor sebagai guru dalam pendidikan non formal harus menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat, efektif dan situasional sesuai kebutuhan dan tujuan dibentuknya PKBM.

Kontribusi Iklim Kerja Terhadap Motivasi Kerja Tutor Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat di Surakarta

Iklim kerja memiliki kontribusi yang besar terhadap motivasi kerja tutor. PKBM yang merupakan lembaga pendidikan non formal yang menyediakan pendidikan lanjutan setara SD, SMP, maupun SMA diperlukan pendekatan situasional, dalam bentuk penciptaan iklim kerja yang kondusif. Iklim kerja yang kondusif akan menciptakan *mood* yang lebih baik bagi para tutor dalam menjalankan tugasnya. Penciptaan iklim kerja dapat dilakukan melalui lingkungan sosial, dimana Robert C Mill dalam Timpe (1999) menyatakan iklim kerja merupakan serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja dalam lingkungan tersebut. Banyak faktor yang mempengaruhi iklim kerja PKBM. Purwanto (1999) mengatakan bahwa iklim kerja adalah serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja di dalam lingkungan tersebut.

Wirawan (2015) bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku setiap anggotanya. Perubahan yang terjadi baik yang terjadi di dalam (internal) ataupun di luar (eksternal) organisasi akan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja organisasi tersebut. Sebagai sebuah entitas yang penting di dalam sebuah organisasi, setiap individu tentunya mengharapkan mampu bekerja di suatu iklim yang kondusif. Iklim yang kondusif akan menciptakan sebuah kondisi yang mendorongnya untuk bekerja dengan giat.

Kontribusi Kepemimpinan dan Iklim Kerja Terhadap Motivasi Kerja Tutor Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat di Surakarta

Kepimpinan dan iklim kerja berkontribusi sangat besar terhadap motivasi kerja tutor PKBM di Surakarta. Hal ini tampak terlihat dari hasil penelitian ini, yang diperoleh hampir

100%. Jadi kontribusi kepemimpinan dan iklim kerja sangat banyak bagi peningkatan motivasi kerja para tutor PKBM di Surakarta. Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja.

Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Yang tergolong pada faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*coworkers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (Gomes, 2003).

KESIMPULAN

Kepemimpinan berkontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja tutor PKBM di Surakarta (sig. 0,041). Iklim kerja berkontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja tutor PKBM di Surakarta (0,024). Kepemimpinan dan iklim kerja berkontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja tutor PKBM di Surakarta (sig. 0,000).

REFERENSI

- Andy Stanley. 1999. *Visioneering*. Yayasan Andi. Yogyakarta.
- Agus Lay. 1999. *Manajemen - Expo '95*. LPMI. Jakarta.
- Beck, Robert C. 1990. *Motivation Theories and Principles*. New Jersey : Englewood Cliffs.
- Danny Cox, John Hoover. 2005. *Leadership When the Heats On*. PT. Bhuana Ilmu Populer. Jakarta
- Deddy Mulyana (ed). 2001. *Komunikasi Organisasi*. Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan. PT. Rosdakarya. Bandung.
- Deny. Poerhadiyanto. 2002. *Menegakkan Independensi Auditor dari Pengaruh Budaya Jawa: Tata Krama, Suba Sita, Gelagat Pasemon*. Simposium Nasional Akuntansi V. Ikatan Kompartemen Akuntan Pendidik. Semarang.
- DEPDIKNAS R.I. 2003. *Panduan Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah TK/SD*. Jakarta.
- DEPDIKNAS R.I. 2003. *Panduan Penyusunan Perencanaan Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah*. Jakarta.
- DEPDIKNAS R.I. 2003. *Pedoman Penilaian Kinerja Sekolah Dasar*. Jakarta.
- Depdiknas RI, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 Tentang Standar Pengelola Pendidikan Pada Program Paket A, Paket B, Dan Paket C, Jakarta 2009.
- Fandy Tjiptono & Anastasia Diana. 2001. *TQM. Total Quality Management*. Andi. Yogyakarta. *Fasilitator*. 2003. Edisi III. Jakarta.

- Gary Yukl. Yusuf Udaya. 1996. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Simon & Schuster. Albany. New York.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset. Jakarta
- Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan. 1986. *Manajemen Personalia*. BPFE. Yogyakarta.
- Idochi Anwar. Moch. 2003. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan : Teori, Konsep dan Isu*. Alfabeta. Bandung.
- KEP. MENDIKNAS R.I. 2004. *Pedoman Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah*. DEPDIKNAS. Jakarta.
- Mc. Clelland, David C.; Siswo Suyanto. 1987. *Memacu Masyarakat Berprestasi, Mempercepat Laju Pertumbuhan Ekonomi Melalui Peningkatan Motiv Berprestasi*. CV. Inter Media. Jakarta.
- Moh. Uzer Usman. 1999. *Menjadi Guru Profesional*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mungin Eddy Wibowo. 2005. *Konseling Kelompok Perkembangan*. UPT. UNNES Press. Semarang.
- Mustakim. 2004. *Psikologi Pendidikan*. Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo. Pustaka Pelajar. Semarang.
- Ngalim Purwanto. 2001. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Remaja Rosdakarya. Bandung..
- Roland P. 2003. *Sistem Informasi Manajemen*. Jogyakarta.
- Sardiman AM. 1990. *Interaksi dan Motifasi Belajar Mengajar*. Rajawali. Jakarta.
- Scott William G.. 1962. *Human Relation In Management a Behaviural Science Approach*. Jameswood Illionis : Richard D. Irwin Ich.
- Sekretaris Negara RI, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Jakarta, 2003
- Sumarno. 2004. *Kontribusi Manajemen Strategik Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMU Negeri Kabupaten Boyolali (Studi Kontribusi Kepemimpinan dan Iklim Kerja Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru)*. Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta (tidak dipublikasikan).
- Sutarno. 2005. *Metode Kuantitatif Bisnis*. Universitas Slamet Riyadi. Surakarta.
- Sutarto. 2001. *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Gajahmanda University Press. Yogyakarta.
- Syaiful Bahri Djamarah. 1996. *Strategi Belajar mengajar*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Timpe. A. Dale. 1999b. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Kinerja*. Media Komputindo. Jakarta.
- Toeti Soekamto dan Udin Saripudin Winataputra. 1996. *Teori Mengajar dan Model-Model Pembelajaran*. PAU-PPAL. Jakarta.
- Yakob Tomatala. 2005. *Anda Juga Bisa Menjadi Pemimpin Visioner*. YT. Leadership Foundation. Jakarta.
- Yakob Tomatala. 1997. *Kepemimpinan Yang Dinamis*. Gandum Mas. Malang.