

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Dasar

Asim Supriadi^{1*}, Saepul Ma'mun², Maman Suryaman³, Endi Rochaendi⁴

Universitas Singaperbangsa Karawang, Jawa Barat, Indonesia^{1,2,3}

Universitas Alma Ata, Yogyakarta, Indonesia⁴

supriadi82@gmail.com^{1*}, saepul.mamun@fkip.unsika.ac.id², Maman.suryaman@fkip.unsika.ac.id³,
endi.rochaendi@almaata.ac.id⁴

Abstrak: Penelitian ini berangkat dari persoalan menurunnya motivasi kerja guru Sekolah Dasar di Kecamatan Cibusah, Kabupaten Bekasi, yang dipengaruhi lemahnya kepemimpinan kepala sekolah serta lingkungan kerja yang kurang mendukung. Motivasi kerja, sebagai faktor penting bagi mutu pembelajaran, tidak hanya bersumber dari dorongan internal, tetapi juga sangat ditentukan oleh dinamika struktural dan budaya organisasi sekolah. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kualitas lingkungan kerja terhadap motivasi guru, dengan kontribusi teoritis sekaligus rekomendasi praktis bagi kebijakan pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berdesain *ex post facto*, melibatkan 130 responden yang dipilih melalui *stratified proportional random sampling*, serta dianalisis dengan regresi linear berganda menggunakan SPSS versi 25. Hasil menunjukkan kedua variabel berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru, dengan kontribusi dominan berasal dari lingkungan kerja ($\beta = 0,531$) dibandingkan gaya kepemimpinan ($\beta = 0,203$). Simpulan penelitian menegaskan bahwa sinergi kepemimpinan transformatif dan lingkungan kerja kondusif merupakan pilar penting dalam membangun motivasi berkelanjutan. Temuan ini dapat menjadi pijakan bagi pengembangan model manajemen pendidikan yang lebih integratif, adaptif, dan berbasis bukti, sekaligus mendorong lahirnya kebijakan humanis untuk memperkuat profesionalisme guru serta meningkatkan mutu pembelajaran.

Kata kunci: motivasi kerja guru; gaya kepemimpinan kepala sekolah; lingkungan kerja; sekolah dasar; manajemen pendidikan.

The Influence of Principal Leadership Style and Work Environment on Elementary School Teachers' Work Motivation

Abstract: This study explores the decline of work motivation among elementary school teachers in Cibusah District, Bekasi Regency, attributed to weak principal leadership and an unsupportive work environment. Teacher motivation, as a key determinant of learning quality, is not only rooted in internal drives but also shaped by structural dynamics and the organizational culture of schools. The purpose of this study is to analyze the influence of principals' leadership styles and the quality of the work environment on teacher motivation, while offering theoretical contributions and practical recommendations for education policy. Employing a quantitative approach with an *ex post facto* design, the research involved 130 respondents selected through stratified proportional random sampling, with data analyzed using multiple linear regression in SPSS version 25. The findings show that both variables significantly affect teacher motivation, with the work environment contributing more strongly ($\beta = 0.531$) than leadership style ($\beta = 0.203$). The study concludes that the synergy between transformative leadership and a supportive work environment represents a strategic foundation for fostering sustainable motivation. These findings may serve as a basis for developing integrative, adaptive, and evidence-based educational management models, while encouraging humanistic policies to strengthen teacher professionalism and enhance learning quality.

Keywords: teacher work motivation; principal leadership style; work environment; elementary school; educational management.

1. Pendahuluan

Pendidikan nasional tidak akan pernah lepas dari kontribusi dan kualitas sumber daya manusia yang terlibat langsung di dalamnya. Di antara elemen paling menentukan dari sistem pendidikan adalah guru, yang menjadi fondasi utama dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa. Guru berperan lebih dari sekadar penyampai informasi; ia adalah arsitek pembelajaran, fasilitator tumbuh-kembang peserta didik, dan katalisator perubahan di ruang kelas. Oleh karena itu, kualitas pembelajaran yang bermutu sangat ditentukan oleh sejauh mana guru memiliki motivasi, dedikasi, serta dukungan profesional untuk menjalankan tugasnya secara optimal (Rochaendi et al., 2025).

Fenomena motivasi kerja guru menjadi semakin penting diperhatikan seiring dengan meningkatnya kompleksitas tugas profesional di tingkat sekolah dasar. Motivasi kerja, yang dalam konteks ini dimaknai sebagai kekuatan pendorong yang lahir dari faktor internal dan eksternal individu untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif, tidak bersifat statis (Hanafiah et al., 2023). Dinamika motivasi sangat dipengaruhi oleh kondisi psikologis, struktural, dan organisasi yang menaungi guru sebagai pekerja profesional. Penurunan motivasi tidak hanya berdampak pada kualitas pembelajaran di kelas, tetapi juga turut memengaruhi iklim sekolah secara keseluruhan. Tingginya tingkat ketidakhadiran, rendahnya minat guru dalam pelatihan, serta minimnya keterlibatan dalam kegiatan pengembangan sekolah sering kali merupakan gejala dari rendahnya motivasi kerja (Noprika et al., 2020).

Dua faktor utama yang kerap disebut dalam berbagai kajian sebagai penentu langsung terhadap motivasi kerja guru adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kualitas lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah tidak hanya merefleksikan karakter personal pemimpin, tetapi juga merupakan strategi manajerial yang berpengaruh langsung terhadap budaya kerja sekolah. Kepala sekolah yang adaptif, komunikatif, dan transformatif cenderung mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung pertumbuhan profesional guru (Carvalho et al., 2021; Kouzes & Posner, 2017). Kepemimpinan yang baik mendorong terciptanya kejelasan visi, komunikasi dua arah, serta pemberian ruang bagi partisipasi guru dalam pengambilan keputusan pendidikan (Bush & Glover, 2014).

Kualitas lingkungan kerja juga menjadi faktor yang tidak dapat diabaikan. Lingkungan

kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun sosial, menciptakan rasa aman dan nyaman bagi guru untuk menjalankan aktivitas profesionalnya. Sarana dan prasarana yang memadai, interaksi sosial yang sehat di antara warga sekolah, serta sistem kerja yang adil dan terbuka, semuanya berkontribusi terhadap pembentukan motivasi kerja yang kuat (Nurlaeli et al., 2024). Ketika guru merasa dihargai dan didukung oleh lingkungan kerjanya, maka dorongan intrinsik untuk memberikan kinerja terbaik akan tumbuh secara natural.

Kondisi empiris yang teramati di Kecamatan Cibarusah, Kabupaten Bekasi, memperlihatkan adanya ketidaksesuaian antara harapan ideal terhadap peran guru dan realitas motivasi kerja yang ditunjukkan. Banyak guru masih menunjukkan tingkat kedisiplinan yang rendah, datang terlambat, kurang antusias dalam menyusun rencana pembelajaran, hingga menunjukkan ketidakpedulian terhadap pengembangan diri. Situasi ini mengindikasikan adanya masalah struktural dan kultural dalam sistem sekolah yang memerlukan kajian lebih lanjut. Faktor kepemimpinan kepala sekolah yang tidak inspiratif, serta lingkungan kerja yang tidak mendukung pertumbuhan profesional, diduga menjadi pemicu utama rendahnya motivasi kerja guru (Hanafiah et al., 2023).

Tinjauan atas berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kajian yang mengaitkan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dengan motivasi kerja guru masih terfragmentasi. Banyak studi menyoroti masing-masing variabel secara terpisah, tanpa menghubungkannya secara simultan atau mengkontekstualisasikannya pada wilayah dengan karakter sosial-ekonomi yang khas, seperti daerah suburban dan rural edge seperti Kecamatan Cibarusah (Bush & Glover, 2014; Noprika et al., 2020). Ketidakhadiran model yang integratif ini menyisakan gap teoritis sekaligus ruang bagi kontribusi ilmiah yang lebih utuh. Penelitian ini berupaya mengisi kekosongan tersebut dengan mengkaji secara komprehensif pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kualitas lingkungan kerja terhadap motivasi kerja guru sekolah dasar dalam satu kerangka analisis kuantitatif.

Kebaruan (novelty) dari penelitian ini terletak pada beberapa dimensi penting. Pertama, pendekatan integratif yang menggabungkan dua variabel manajerial kepemimpinan dan lingkungan kerja untuk menganalisis aspek psikologis guru secara simultan. Kedua, fokus penelitian diarahkan pada konteks sosial-geografis yang jarang dikaji, yakni

sekolah-sekolah dasar di daerah suburban Kabupaten Bekasi, yang kerap mengalami keterbatasan fasilitas dan kualitas kepemimpinan. Ketiga, penelitian ini memberikan tawaran solusi yang bersifat aplikatif berupa strategi penguatan motivasi kerja guru melalui optimalisasi kepemimpinan edukatif dan perbaikan lingkungan kerja berbasis kebutuhan nyata guru (Kilig, 2022).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kualitas lingkungan kerja terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Dasar Negeri maupun Swasta di Kecamatan Cibarusah. Harapan dari penelitian ini secara teoritis adalah memperkaya khazanah ilmu manajemen pendidikan, khususnya dalam konteks manajemen sumber daya manusia di level sekolah dasar. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan kebijakan bagi kepala sekolah, pengawas pendidikan, dan dinas pendidikan daerah dalam upaya membangun iklim kerja yang inspiratif dan mendorong profesionalisme guru.

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi yang bermakna, tidak hanya dalam bentuk pemahaman konseptual mengenai hubungan antar variabel, tetapi juga sebagai pijakan untuk tindakan nyata dalam memperbaiki kondisi motivasi kerja guru. Sekolah sebagai institusi pembentuk peradaban bangsa membutuhkan sosok-sosok guru yang tidak hanya bekerja secara administratif, tetapi mampu menjadi pembelajar aktif dan inspiratif. Mewujudkan hal tersebut mensyaratkan kepemimpinan yang berdaya dorong dan lingkungan kerja yang mendukung secara holistik.

2. Metode Penelitian

Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini karena bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara variabel-variabel yang ditentukan, yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja guru. Pendekatan kuantitatif memungkinkan peneliti untuk mengukur secara objektif pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat melalui instrumen terstandar serta teknik analisis statistik yang sistematis (Sugiyono, 2021). Penelitian ini secara khusus menerapkan desain penelitian *ex post facto*, yaitu desain yang digunakan untuk meneliti peristiwa yang telah terjadi dan kemudian dianalisis pengaruhnya terhadap variabel lain tanpa manipulasi langsung oleh peneliti (Creswell & Creswell, 2020). Desain ini dipilih karena seluruh

variabel yang dikaji telah eksis dalam kondisi aktual di sekolah dan tidak memungkinkan dilakukan kontrol eksperimental secara penuh.

Penelitian ini dilaksanakan tanggal 17 Februari s.d. 19 Mei 2025 pada Sekolah Dasar Negeri dan Swasta di Kecamatan Cibarusah, Kabupaten Bekasi, yang dipilih sebagai lokasi studi berdasarkan pertimbangan karakteristik sosial-geografis yang mencerminkan konteks suburban dengan dinamika kepemimpinan dan lingkungan kerja yang kompleks. Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh guru Sekolah Dasar di wilayah tersebut yang berjumlah 193 orang. Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah *stratified proportional random sampling*, dengan memperhatikan keberagaman sekolah negeri dan swasta, sehingga diperoleh 130 orang guru sebagai responden. Teknik ini memungkinkan distribusi responden yang representatif terhadap populasi dan mempertimbangkan proporsi kelompok secara seimbang (Creswell & Creswell, 2020).

Pengumpulan data dilakukan menggunakan instrumen berupa angket tertutup dengan skala Likert lima poin. Instrumen ini dirancang untuk mengukur persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah, kondisi lingkungan kerja, serta tingkat motivasi kerja mereka. Sebelum digunakan secara luas, instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dilakukan dengan teknik analisis korelasi *product moment Pearson* terhadap data uji coba, sedangkan uji reliabilitas dilakukan menggunakan rumus Alpha Cronbach. Hasil uji coba menunjukkan bahwa seluruh item dalam instrumen memiliki korelasi yang signifikan dan koefisien reliabilitas yang tinggi, masing-masing 0,961 untuk variabel gaya kepemimpinan, 0,956 untuk lingkungan kerja, dan 0,957 untuk motivasi kerja, yang menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik (Sugiyono, 2021).

Analisis data dilakukan menggunakan teknik statistik regresi linear berganda. Teknik ini dipilih karena mampu menjelaskan pengaruh simultan dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen. Pengujian hipotesis dilakukan pada taraf signifikansi 5%, dengan uji F untuk menguji pengaruh simultan dan uji t untuk menguji pengaruh parsial dari masing-masing variabel independen terhadap motivasi kerja guru. Sebelum analisis regresi dilakukan, seluruh data terlebih dahulu diuji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas, untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan memenuhi persyaratan statistik

inferensial yang valid (Creswell & Creswell, 2020)

Seluruh proses pengolahan dan analisis data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 25.0 yang mendukung analisis statistik kuantitatif secara akurat dan efisien. Keandalan perangkat lunak ini telah banyak digunakan dalam penelitian sosial dan pendidikan karena kemampuannya dalam menangani dataset yang besar serta kemudahan dalam interpretasi hasil (Sugiyono, 2021). Hasil analisis regresi kemudian digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian, sekaligus menjadi dasar dalam perumusan rekomendasi strategis bagi peningkatan motivasi kerja guru.

Secara metodologis, pemilihan desain dan prosedur dalam penelitian ini telah disesuaikan dengan tujuan utama untuk menguji secara empiris dan objektif hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dengan motivasi kerja guru. Dengan pendekatan ini, diharapkan hasil penelitian dapat memberikan kontribusi yang valid dan dapat diandalkan bagi pengembangan teori maupun kebijakan manajerial dalam konteks pendidikan dasar.

3. Hasil dan Pembahasan

Temuan utama dalam penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja guru Sekolah Dasar di Kecamatan Cibarusah. Untuk menguji hubungan tersebut, digunakan analisis regresi linear berganda yang memungkinkan identifikasi pengaruh simultan maupun parsial dari dua variabel independen terhadap satu variabel dependen. Sampel penelitian terdiri dari 130 guru yang dipilih secara proporsional melalui teknik *stratified proportional random sampling*, guna memastikan representasi yang adil dari masing-masing strata sekolah yang diteliti. Validitas hasil analisis diperkuat dengan pemenuhan asumsi-asumsi klasik regresi, yaitu normalitas data, bebas multikolinearitas, dan tidak terdapat gejala heteroskedastisitas, sehingga hasil interpretasi model dapat dianggap sah dan dapat diandalkan.

Hasil analisis regresi linear berganda yang dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa model yang dibangun memiliki signifikansi statistik yang sangat kuat. Nilai F yang diperoleh sebesar 51,192 dengan nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) mengindikasikan bahwa secara simultan, gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja memberikan pengaruh yang bermakna terhadap motivasi kerja guru Sekolah Dasar di Kecamatan Cibarusah.

Nilai signifikansi yang jauh di bawah batas kritis 0,05 memberikan jaminan bahwa model regresi tersebut tidak hanya layak secara statistik, tetapi juga dapat diandalkan dalam menjelaskan hubungan antarvariabel yang diteliti. Dengan kata lain, perubahan-perubahan dalam motivasi kerja guru secara signifikan dapat dikaitkan dengan fluktuasi pada kualitas kepemimpinan kepala sekolah serta kondisi lingkungan kerja di sekolah. Temuan ini mendukung argumen teoritis dari Haryadi & Nurhasanah (2021) dan Mas'udi (2014), yang secara konsisten menegaskan bahwa dimensi manajerial dan situasional merupakan dua pilar utama dalam membentuk performa dan komitmen tenaga kependidikan (Hartanto & Purwanto, 2019; Sudrajat, 2018).

Tabel 1. Hasil Regresi Linear Berganda
Antara Gaya Kepemimpinan dan
Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru

Variabel	Koefisien Beta	t hitung	Sig.
Gaya Kepemimpinan	0,203	2,633	0,010
Lingkungan Kerja	0,531	8.642	0,000
F hitung		51,192	0,000
R-Square			0,416

Data dalam tabel memperlihatkan bahwa koefisien beta variabel lingkungan kerja (0,531) lebih dari dua kali lipat dibandingkan koefisien beta gaya kepemimpinan (0,203). Perbedaan ini memberikan indikasi kuat bahwa persepsi guru terhadap kenyamanan, keamanan, dukungan sosial, serta fasilitas fisik sekolah memiliki pengaruh yang lebih besar dalam meningkatkan semangat kerja dibandingkan persepsi mereka terhadap kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini memberikan justifikasi teoritik bahwa faktor lingkungan memiliki potensi strategis dalam desain intervensi manajerial untuk mendorong produktivitas guru (Mbuik, 2019; Suyitno, 2021)

Secara konseptual, hasil ini memperkuat teori motivasi dua faktor Herzberg yang membedakan antara *motivator* dan *hygiene factors*, di mana lingkungan kerja tergolong dalam *hygiene factors* yang apabila tidak terpenuhi, dapat menurunkan semangat kerja secara drastis. Dalam konteks ini, lingkungan kerja yang kurang mendukung akan menjadi sumber demotivasi utama, meskipun gaya kepemimpinan kepala sekolah berada dalam kategori baik. Oleh karena itu, temuan ini

mempertegas pentingnya integrasi antara kepemimpinan dan penataan lingkungan kerja sebagai prasyarat sistemik untuk membangun motivasi yang berkelanjutan (Dami et al., 2022; Seriyanti et al., 2021).

Hasil uji parsial melalui analisis t-test memperlihatkan kontribusi yang berbeda dari masing-masing variabel independen terhadap motivasi kerja guru. Gaya kepemimpinan menunjukkan nilai t sebesar 2,633 dengan signifikansi 0,010 ($p < 0,05$), yang berarti bahwa persepsi guru terhadap kualitas kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat motivasi kerja mereka. Secara substantif, ini menegaskan bahwa kepala sekolah yang mampu menjadi figur teladan, komunikatif, dan mendukung—baik dalam bentuk kebijakan maupun secara personal—berpotensi mendorong peningkatan motivasi intrinsik guru dalam menjalankan tugas profesionalnya. Hal ini sesuai dengan kajian Ulya (2019) dan temuan Riani & Ain (2022) yang menggarisbawahi bahwa gaya kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap keterlibatan emosional dan kinerja guru di lapangan.

Sementara itu, variabel lingkungan kerja menunjukkan pengaruh yang jauh lebih besar dan lebih kuat. Dengan nilai t sebesar 8,642 dan signifikansi 0,000, variabel ini terbukti menjadi faktor dominan dalam membentuk motivasi kerja guru. Lingkungan kerja yang dimaksud mencakup berbagai aspek—baik fisik seperti kelengkapan fasilitas dan sarana kerja, maupun sosial seperti relasi harmonis antar guru, suasana kolaboratif, serta dukungan dari kepala sekolah dan rekan sejawat. Di daerah suburban seperti Kecamatan Cibusah, di mana tantangan infrastruktur dan beban administratif sering kali tinggi, lingkungan kerja yang sehat dan kondusif memainkan peran sebagai pelindung psikososial yang memungkinkan guru untuk tetap berdaya dan bersemangat. Temuan ini menguatkan teori dari Omebe (2014) serta temuan empiris dari (Smith & Brown, 2019), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang positif secara langsung mendukung kesejahteraan emosional dan daya tahan profesional tenaga pendidik (Nugraha, 2014).

Hasil analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini tidak hanya menunjukkan adanya hubungan yang signifikan secara statistik antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja guru Sekolah Dasar, tetapi juga memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang bagaimana kedua variabel tersebut berperan secara struktural dalam membentuk dinamika

motivasi kerja di lingkungan sekolah. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan yang terbentuk bukanlah hubungan yang bersifat statis atau satu arah, melainkan merupakan interaksi timbal balik yang membentuk sistem kerja guru secara holistic (Rosmaini & Tanjung, 2019). Interpretasi lebih lanjut terhadap nilai koefisien beta dan kontribusi efektif dari masing-masing variabel menggambarkan peran keduanya sebagai komponen strategis dalam sistem manajemen sekolah yang berkelanjutan. Dalam ranah manajemen pendidikan, gaya kepemimpinan sering diposisikan sebagai penggerak utama perubahan, sementara lingkungan kerja menjadi wadah tempat perubahan itu berakar dan berkembang (Deswarta, 2017; Gunawan, 2020). Oleh karena itu, ketika kedua aspek ini berfungsi secara optimal dan saling mendukung, maka hasilnya akan tercermin langsung pada peningkatan semangat, dedikasi, dan produktivitas guru di lapangan. Temuan ini juga memperkuat landasan teoritis yang telah dikemukakan oleh Kilig (2022) dan Riani & Ain (2022), yang menekankan bahwa motivasi kerja tidak hanya bergantung pada dorongan internal, tetapi juga dipengaruhi secara signifikan oleh variabel-variabel eksternal seperti dukungan kepemimpinan dan kondisi kerja yang memadai, baik secara fisik maupun psikososial. Dalam konteks pendidikan dasar yang sarat dengan tuntutan emosional dan administratif, pengaruh dua faktor ini menjadi semakin krusial dan strategis (Artasya et al., 2024).

Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan suportif bukan hanya menjadi tempat fisik di mana guru menjalankan aktivitasnya, tetapi juga menjadi ekosistem psikologis yang dapat membentuk persepsi, emosi, dan keterlibatan profesional mereka. Lingkungan yang demikian menyediakan rasa kebermaknaan, stabilitas, serta rasa memiliki terhadap institusi tempat guru mengabdikan diri. Ketika guru merasa dihargai, diberikan ruang untuk menyampaikan aspirasi, dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, maka akan muncul loyalitas dan dorongan intrinsik untuk bekerja secara optimal (Fathurrochman et al., 2020; Nurlaeli et al., 2024). Realitas ini diperkuat secara kuantitatif oleh hasil penelitian ini, di mana nilai koefisien beta untuk variabel gaya kepemimpinan adalah 0,203 dan untuk variabel lingkungan kerja adalah 0,531. Interpretasi terhadap nilai tersebut menunjukkan bahwa kontribusi lingkungan kerja terhadap peningkatan motivasi kerja guru jauh lebih besar dibanding kontribusi gaya kepemimpinan, yakni lebih dari dua kali lipat. Artinya, peningkatan kualitas lingkungan kerja—

baik dari segi fasilitas, budaya organisasi, maupun iklim komunikasi antarpersonal—akan berdampak lebih signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja guru dibandingkan peningkatan gaya kepemimpinan semata. Namun demikian, hal ini tidak serta-merta mereduksi pentingnya kepemimpinan kepala sekolah. Justru sebaliknya, pemimpin sekolah yang efektif mampu merancang, membangun, dan memelihara lingkungan kerja yang kondusif sebagai bagian dari strategi kepemimpinannya. Dengan demikian, variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja sebaiknya tidak diposisikan sebagai entitas yang bersaing, melainkan sebagai dua pilar saling menopang dalam kerangka peningkatan kualitas pendidikan yang berkelanjutan (Qutni et al., 2021).

Namun demikian, meskipun kontribusi gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru lebih rendah jika ditinjau dari segi angka kuantitatif dibandingkan dengan lingkungan kerja, perannya tidak dapat diabaikan secara strategis. Kepemimpinan tetap memegang posisi sentral dalam membentuk budaya organisasi dan arah perkembangan institusi pendidikan. Dalam praktiknya, kepala sekolah merupakan aktor kunci yang menentukan arah kebijakan mikro di tingkat sekolah, termasuk dalam hal menciptakan visi bersama, membangun sistem kolaboratif, serta menumbuhkan semangat kolektif di antara para guru. Penelitian sebelumnya oleh Omebe (2014) dan Bush & Glover (2014) menggarisbawahi pentingnya gaya kepemimpinan partisipatif dan transformasional yang mampu merangkul guru secara emosional dan profesional. Kepemimpinan semacam ini tidak hanya berfokus pada instruksi dan pengawasan, tetapi juga menekankan aspek keteladanan, empati, dan pemberdayaan. Kepala sekolah yang tampil sebagai role model dalam berinovasi dan menyelesaikan masalah secara kreatif cenderung mampu menciptakan atmosfer kerja yang penuh kepercayaan, stabilitas emosional, serta dukungan moral (Suardi (2020). Hal ini sangat penting, terutama dalam konteks pendidikan dasar di mana guru seringkali menghadapi tekanan administratif yang tinggi dan harus bekerja dalam kondisi sumber daya yang terbatas. Maka dari itu, peran kepemimpinan tidak sekadar dilihat dari sisi instruksional, tetapi juga sebagai agen motivasional yang memiliki daya transformasi sosial dalam komunitas sekolah (Carvalho et al., 2021).

Temuan yang tak kalah signifikan adalah besarnya kontribusi lingkungan kerja terhadap motivasi guru, terutama di wilayah suburban

seperti Kecamatan Cibusah yang memiliki kompleksitas tersendiri. Dominasi variabel lingkungan kerja dalam memengaruhi motivasi guru memperlihatkan bahwa faktor-faktor struktural dan kontekstual memiliki dampak langsung terhadap keseharian guru di sekolah. Dalam lingkungan dengan keterbatasan sarana dan prasarana, tingginya beban administrasi, dan minimnya akses terhadap sumber daya profesional, guru sangat bergantung pada kualitas lingkungan kerja yang tersedia untuk mempertahankan semangat kerjanya (Kouzes & Posner, 2017). Lingkungan kerja yang sehat tidak hanya mencakup aspek fisik seperti fasilitas ruang kelas atau ketersediaan alat bantu mengajar, tetapi juga mencakup dimensi sosial-psikologis, seperti relasi antar guru, dukungan dari atasan, serta iklim kerja yang inklusif dan adil. Dalam kondisi ideal, lingkungan kerja yang positif dapat berfungsi sebagai penyangga stres dan menjadi sumber energi psikologis bagi guru dalam menghadapi tantangan harian. Hasil ini sejalan dengan studi (Noprika et al., 2020) dan (Hanafiah et al., 2023) yang menegaskan bahwa kesejahteraan psikologis guru sangat dipengaruhi oleh bagaimana mereka menafsirkan dan mengalami kondisi lingkungan kerja mereka. Oleh karena itu, peningkatan kualitas lingkungan kerja tidak hanya merupakan strategi manajerial teknokratis, tetapi juga harus diposisikan sebagai bentuk intervensi psikososial yang mendalam untuk memastikan keberlanjutan motivasi, komitmen, dan profesionalisme guru dalam jangka panjang.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan dalam memperluas cakrawala pemahaman tentang model motivasi kerja guru, khususnya di lingkungan pendidikan dasar. Temuan penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak dapat direduksi menjadi pengaruh linier dari satu variabel tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi kompleks dan dinamis antara berbagai dimensi struktural dan kontekstual, seperti gaya kepemimpinan, struktur organisasi, serta kondisi lingkungan kerja yang merefleksikan kultur dan dinamika sosial sekolah. Dalam hal ini, motivasi muncul sebagai produk dari sistem relasional yang saling mempengaruhi, bukan sekadar respons individual terhadap stimulus tertentu (Rochaendi et al., 2025). Perspektif ini memperkaya teori manajemen pendidikan, karena menempatkan guru bukan sebagai agen pasif, melainkan sebagai aktor aktif yang merespons secara kritis terhadap lingkungan kerjanya. Oleh karena itu, penelitian ini bukan hanya memperkuat validitas eksternal teori-teori klasik seperti yang

dikemukakan oleh Carvalho et al. (2021), tetapi juga membuka jalan bagi pengembangan model teoretis baru yang lebih integratif, adaptif, dan sesuai dengan konteks sosial-budaya pendidikan di tingkat lokal (Sudrajat, 2018)

Namun demikian, perlu diakui bahwa pendekatan kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini memiliki keterbatasan inheren, terutama dalam menangkap aspek-aspek kualitatif yang bersifat afektif dan simbolik. Misalnya, dimensi subjektif seperti persepsi guru terhadap keadilan distribusi tugas, relasi interpersonal yang bersifat informal, dinamika kekuasaan non-struktural di lingkungan sekolah, serta pengaruh nilai-nilai budaya lokal terhadap etos kerja, tidak dapat sepenuhnya ditangkap melalui instrumen survei dan analisis statistik semata. Dimensi-dimensi tersebut, meskipun tidak terukur secara numerik, sangat menentukan suasana batin guru dalam menjalankan fungsinya. Oleh karena itu, studi lanjutan sangat direkomendasikan untuk menggunakan pendekatan kualitatif atau campuran (mixed methods) agar dapat menggali narasi, makna, dan pengalaman subjektif guru secara lebih mendalam. Pendekatan seperti ini akan mampu memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang motivasi kerja guru, serta mengungkap dimensi tersembunyi yang sering kali luput dari perhatian dalam penelitian berbasis angka (Wahyuni & Budiono, 2022)

Dengan mempertimbangkan keseluruhan temuan, analisis, serta keterbatasan metodologis yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja merupakan dua variabel strategis yang saling melengkapi dalam mempengaruhi tingkat motivasi kerja guru. Keduanya tidak berdiri secara terpisah, tetapi membentuk ekosistem yang koheren dan saling menopang. Dalam konteks kebijakan pendidikan, hal ini mengisyaratkan bahwa strategi peningkatan mutu pendidikan tidak dapat disederhanakan dalam bentuk pelatihan teknis semata atau peningkatan fasilitas fisik secara parsial. Diperlukan pendekatan sistemik dan holistik yang menyinergikan penguatan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah dengan perbaikan menyeluruh terhadap lingkungan kerja—baik dari aspek fisik, struktural, maupun psikososial. Dalam kerangka kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy*), hasil penelitian ini memberikan arah strategis yang konkret bagi pengambil kebijakan di tingkat sekolah maupun pemerintah daerah untuk merancang intervensi pendidikan yang lebih responsif, humanis, dan berkelanjutan (Diarini & Budiarta, 2018).

Dengan menciptakan ekosistem kerja yang mendukung dan memberdayakan, bukan hanya kinerja guru yang akan meningkat, tetapi juga kualitas pembelajaran dan kesejahteraan peserta didik sebagai tujuan akhir pendidikan itu sendiri.

4. Simpulan dan Saran

Penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi kerja guru Sekolah Dasar di Kecamatan Cibarusah dipengaruhi secara signifikan oleh dua faktor utama, yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kualitas lingkungan kerja. Pengaruh keduanya terbukti melalui analisis regresi linear berganda yang menunjukkan signifikansi tinggi, dengan kontribusi dominan berasal dari lingkungan kerja yang memiliki koefisien beta tertinggi. Meskipun kontribusi kuantitatif gaya kepemimpinan lebih kecil dibandingkan dengan lingkungan kerja, peranannya tetap strategis sebagai penggerak budaya organisasi dan katalisator semangat profesional guru. Artinya, motivasi kerja guru merupakan hasil dari interaksi kompleks antara dimensi struktural, psikososial, dan manajerial dalam ekosistem sekolah yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan.

Dari sisi teoretis, temuan ini memperluas horizon pemahaman tentang model motivasi kerja guru, dengan menegaskan bahwa motivasi bukan sekadar respons terhadap insentif eksternal, melainkan manifestasi dari pengalaman relasional guru dalam sistem pendidikan. Motivasi guru muncul sebagai refleksi dari keterhubungan antara lingkungan kerja yang mendukung dan kepemimpinan yang visioner. Dengan menguatkan teori dua faktor Herzberg serta mempertegas kontribusi pemikiran Hasibuan dan Uno, penelitian ini mengafirmasi pentingnya integrasi dimensi manajerial dan kondisi kerja dalam meningkatkan kinerja guru. Temuan ini sekaligus membuka jalan bagi pengembangan model teoretis yang lebih kontekstual, adaptif, dan relevan untuk menjawab tantangan pendidikan dasar di kawasan suburban seperti Cibarusah, yang kerap berhadapan dengan keterbatasan sumber daya dan infrastruktur pendidikan.

Namun demikian, pendekatan kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini memiliki keterbatasan dalam mengungkap aspek-aspek kualitatif dan simbolik yang turut membentuk motivasi kerja guru secara lebih mendalam. Nuansa persepsi terhadap keadilan, budaya lokal, relasi informal antar warga sekolah, serta nilai-nilai emosional yang hidup dalam komunitas pendidikan belum sepenuhnya terjangkau melalui instrumen statistik. Oleh sebab itu, studi

lanjutan sangat direkomendasikan untuk menggunakan pendekatan kualitatif atau metode campuran (*mixed methods*), agar dapat mengungkap dimensi naratif dan subjektif guru dalam merespons lingkungan kerjanya. Pendekatan semacam ini diharapkan mampu menggali pemahaman yang lebih komprehensif dan reflektif mengenai bagaimana motivasi tumbuh, berkembang, atau justru terhambat dalam praktik keseharian guru di lapangan.

Implikasi praktis dari penelitian ini memberikan arah strategis bagi kepala sekolah, pengawas pendidikan, dan pembuat kebijakan daerah. Peningkatan kualitas pendidikan dasar tidak cukup hanya bertumpu pada pelatihan teknis guru atau peningkatan infrastruktur semata, melainkan harus berakar pada penguatan sistem kerja yang mendukung motivasi. Hal ini mencakup pengembangan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah, khususnya dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif yang mampu menyentuh aspek emosional dan profesional guru. Selain itu, perbaikan lingkungan kerja harus dilakukan secara menyeluruh—baik dari sisi sarana fisik, struktur organisasi yang adil, hingga terciptanya budaya kolaboratif yang mengedepankan penghargaan, komunikasi terbuka, dan solidaritas antarsesama warga sekolah. Dalam kerangka kebijakan berbasis bukti, hasil penelitian ini menjadi rujukan penting dalam merancang intervensi pendidikan yang lebih holistik, humanis, dan berorientasi jangka panjang demi menciptakan iklim kerja yang memuliakan profesi guru sebagai agen peradaban.

Daftar Pustaka

- Artasya, H. H., Siregar, B., Novianti, R., Luxvina, Sani, T. R. A., & Naimah, S. (2024). The Leadership Role Of An Effective School Principal. *Journal on Education*, 06(02), 14632–14638.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: what do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571.
- Carvalho, M., Cabral, I., Verdasca, J. L., & Alves, J. M. (2021). Strategy and Strategic Leadership in Education: A Scoping Review. *Review*, 6(706608), 1–10.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2020). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Dami, Z. A., Wiyono, B. B., Imron, A., & Burhanddin. (2022). Principal self-efficacy for instructional leadership in the perspective of principal strengthening training: work engagement, job satisfaction and motivation to leave. *Cogent Education*, 9(1), 1–18.
- Deswarta. (2017). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dosen Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan UIN Sultan Syari Kasim Riau. *Jurnal Valuta*, 3(1), 19–39.
- Diariini, I. G., & Budiarta, I. G. (2018). Pengaruh Motivasi Dan Pengembangan Karier Pada Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi*, 2(1), 87–106.
- Fathurrochman, I., Danim, S., Anwar AB, S., & Kurniah, N. (2020). The School Principals' Role in Education Management at the Regional Policy in the Industrial Revolution 4.0l Level: An Analysis of Educational . *Proceedings of the International Conference on Educational Sciences and Teacher Profession (ICETeP 2020)*, 237–242.
- Gunawan, I. (2020). *Strategi Meningkatkan Kinerja Guru: Apa Program Yang Ditawarkan Oleh Kepala Sekolah*.
- Hanafiah, Berliana, & Margono. (2023). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sekolah Dasar. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(4), 973–980.
- Hartanto, S., & Purwanto, S. (2019). *Supervisi dan Penilaian Kinerja Guru*. Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kemendikbud Republik Indonesia.
- Haryadi, & Nurhasanah, N. (2021). Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja, Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Sukses Abadi Karya Inti. *Manajerial*, 20(2), 318–330.
- Kilig, F. (2022). The Role of Strategic Leadership in Innovation Performance. *Open Journal of Business and Management*, 10(2), 654–669.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. John Wiley & Sons.
- Mas'udi. (2014). Pengaruh Komitmen dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 56 Jakarta. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, IV(2), 260–269.
- Mbuik, H. B. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah. *Indonesia Journal of Primary Education*, 3(2), 28–37.
- Noprika, M., Yusro, N., & Sagiman. (2020). Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. *Andragogi. Jurnal*

- Pendidikan Islam Dan Manajemen Pendidikan Indonesia*, 2(2), 224–243.
- Nugraha. (2014). Pengaruh Motivasi Berprestasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Dan Keuangan*, 2(2), 1–10.
- Nurlaeli, A., Ferianto, Makbul, M., & Munafiah, N. (2024). The Leadership Role of School Principals in Curriculum Management: Systematic Literature Review Analysis. *Qalamuna: Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Agama*, 16(1), 483–496.
- Omebe, C. A. (2014). Human Resource Management In Education: Issues and Challenges. *British Journal of Education*, 2(7), 26–31.
- Qutni, D., Kristiawan, M., & Fitriani, Y. (2021). Human Resource Management in Improving The Quality of Education. *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 2(2), 354–366.
- Riani, S. S., & Ain, S. Q. (2022). The Role of School Principal in Implementing Education Quality Management. *Jurnal Ilmiah Sekolah Dasar*, 6(2), 204–211.
- Rochaendi, E., Arifin, A. S., & Ismanto. (2025). *Kepemimpinan Pendidikan. Inovasi, Kolaborasi dan Keberlanjutan*. (E. Rochaendi, Ed.). ITERA Press.
- Rosmaini, & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.
- Seriyanti, N., Ahmad, S., & Destiniar. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Peran Komite Sekolah Terhadap Keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 6(1), 15–33.
- Smith, J. A., & Brown, K. L. (2019). Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Research. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(4), 683–699.
- Suardi. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Menara Ekonomi*, VI(1), 96–102.
- Sudrajat. (2018). Manajemen Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, XXV(1), 104–119.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan RND* (2nd ed.). Alfabeta.
- Suyitno. (2021). Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dan Peran Komite Sekolah Terhadap Efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Basicedu*, 5(3), 1564–1576.
- Ulya, W. (2019). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 8(2), 1–7.
- Wahyuni, A., & Budiono. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 769–781.