

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah Sekolah Dasar Negeri (SD Negeri) yang tergabung dalam Gugus I Kecamatan Purwadadi, Kabupaten Ciamis. Gugus sekolah merupakan kelompok beberapa sekolah yang berada dalam satu wilayah tertentu yang memiliki tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui koordinasi, pembinaan, dan kerja sama antar sekolah.

SD Negeri Gugus I Kecamatan Purwadadi terdiri dari 12 sekolah dasar negeri yang berada dalam satu wilayah administratif dengan karakteristik lingkungan yang relatif homogen, baik dari segi sosial, ekonomi, maupun budaya masyarakat. Sekolah-sekolah dalam gugus ini berada di bawah naungan Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis dan menerapkan kurikulum nasional yang berlaku.

Secara umum, kondisi sumber daya manusia di SD Negeri Gugus I Kecamatan Purwadadi terdiri dari 96 orang guru yang tersebar di 12 sekolah serta dipimpin oleh 12 orang kepala sekolah. Para guru memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidangnya serta pengalaman mengajar yang beragam. Guru memiliki peran strategis dalam pelaksanaan proses pembelajaran serta dalam membentuk dan mengembangkan budaya kerja di lingkungan sekolah.

Berdasarkan data dari bidang pendidikan koordinator wilayah Kecamatan Purwadadi Tahun 2026, komposisi tenaga pendidik di masing-masing sekolah menunjukkan variasi jumlah guru, baik yang berstatus ASN maupun honorer, dengan rata-rata jumlah guru berkisar antara 8–11 orang per sekolah. Selain itu, terdapat kombinasi tenaga pendidik penuh waktu dan paruh waktu yang turut mendukung proses pembelajaran di sekolah.

Dari sisi manajerial, setiap sekolah dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang berperan sebagai pemimpin sekaligus manajer dalam mengelola sumber daya sekolah. Kepala sekolah

bertanggung jawab dalam menciptakan iklim organisasi yang kondusif, mengembangkan komunikasi yang efektif, serta mendorong peningkatan kinerja dan profesionalisme guru. Iklim organisasi sekolah di gugus ini dipengaruhi oleh hubungan kerja antar warga sekolah, pola kepemimpinan, serta kebijakan yang diterapkan oleh masing-masing kepala sekolah.

Dengan karakteristik tersebut, SD Negeri Gugus I Kecamatan Purwadadi Kabupaten Ciamis menjadi objek penelitian yang relevan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap budaya kerja guru.

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

4.1.2.1 Kepemimpinan Kepala Sekolah Guru di Gugus I Kecamatan Purwadadi

Data yang diperlukan untuk mengukur Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner atau angket yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Jumlah item pernyataan yang diberikan pada responden dengan variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah yang dijabarkan oleh 35 item soal dan dinyatakan item-item tersebut valid dan reliabel.

Dari 35 butir pernyataan pada kuesioner tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dengan menggunakan skala likert yaitu 5 (lima) pilihan atau jawaban. Hasil analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam fungsi inovator, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.1
Pemrakarsa pembaharuan (agen of innovation) dalam KMB

Pernyataan	1. Kepala sekolah menjadi pemrakarsa pembaharuan untuk kemajuan kegiatan pembelajaran di sekolah	Responden	%
Jawaban	a. Sangat sering	20	21
	b. Sering	35	36
	c. Kadang-Kadang	26	27
	d. Jarang	15	16
	e. Tidak Pernah	0	0
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah yang menjadi pemrakarsa pembaharuan (agen of innovation) dalam PBM pada umumnya berada pada kriteria sering (36%).

Hasil analisis fungsi inovator pembaharuan dalam pembinaan guru, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.2
Pembaharuan dalam pembinaan guru

Pernyataan	2. Kepala sekolah secara demokratis menerima gagasan-gagasan guru yang inovatif dalam PBM	Responden	%
Jawaban	a. Sangat sering	20	21
	b. Sering	44	46
	c. Kadang-Kadang	26	27
	d. Jarang	6	6
	e. Tidak Pernah	0	0
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembaharuan dalam pembinaan guru berada pada kriteria sering (46%).

Hasil analisis Fungsi Inovator dilihat dari pembaharuan dalam kegiatan ekstrakurikuler dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.3
Pembaharuan dalam kegiatan ekstrakurikuler

Pernyataan	3. Kepala sekolah mengupayakan pembinaan kegiatan ekstra kurikuler di sekolah dilakukan oleh guru-guru yang memiliki kompetensi dalam bidangnya.	Responden	%
Jawaban	a. Sangat sering	19	20
	b. Sering	45	47
	c. Kadang-Kadang	26	27
	d. Jarang	6	6
	e. Tidak Pernah	0	0
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa indikator pembaharuan dalam kegiatan ekstrakurikuler pada umumnya berada pada kriteria sering (47%).

Hasil analisis fungsi inovator dalam menggali sumber daya, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.4
Menggali Sumber Daya

Pernyataan	4. Kepala sekolah secara proaktif menggali sumberdaya dari komite sekolah atau masyarakat untuk meningkatkan kualitas layanan PBM	Responden	%
Jawaban	a. Sangat sering	18	19
	b. Sering	43	45
	c. Kadang-Kadang	30	31
	d. Jarang	5	5
	e. Tidak Pernah	0	0
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa indikator menggali sumber daya pada umumnya berada pada kriteria sering (45%).

Hasil analisis fungsi motivator dengan indikator kerjasama kemitraan, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.5
Kerjasama kemitraan

Pernyataan	5. Kepala sekolah memandang guru-guru sebagai patner kerja dalam melaksanakan setiap kegiatan sekolah	Responden	%
Jawaban	a. Sangat sering	19	20
	b. Sering	38	40
	c. Kadang-Kadang	30	31
	d. Jarang	9	9
	e. Tidak Pernah	0	0
	Jumlah	36	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa indikator indikator kerjasama kemitraan pada umumnya berada pada kriteria sering (40%).

Hasil analisis fungsi motivator dalam keteladanan, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.6
Keteladanan

Pernyataan	6. Kepala sekolah memberikan teladan tentang disiplin dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.	Responden	%
Jawaban	a. Sangat sering	19	20
	b. Sering	38	40
	c. Kadang-Kadang	30	31
	d. Jarang	9	9
	e. Tidak Pernah	0	0
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa indikator keteladanan pada umumnya berada pada kriteria sering (40%).

Hasil analisis fungsi motivator dilihat dari indikator demokratis dan transparan, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.7
Demokratis dan transparan

Pernyataan	7. Kepala sekolah secara transparan menginformasikan tentang keuangan Sekolah	Responden	%
Jawaban	a. Sangat sering	23	24
	b. Sering	30	31
	c. Kadang-Kadang	28	29
	d. Jarang	12	13
	e. Tidak Pernah	3	3
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa indikator demokratis dan transparan berada pada kriteria sering (31%).

Hasil analisis fungsi motivator dilihat dari indikator Penataan lingkungan kerja., dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.8
Penataan lingkungan kerja

Pernyataan	8. Kepala sekolah memperhatikan ruang kerja guru dengan menyiapkan fasilitas penunjang yang dibutuhkan.	Responden	%
Jawaban	a. Sangat sering	21	22
	b. Sering	32	33

	c. Kadang-Kadang	28	29
	d. Jarang	12	13
	e. Tidak Pernah	3	3
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa indikator Penataan lingkungan kerja pada umumnya berada pada kriteria sering (33%).

Hasil analisis fungsi motivator dilihat dari indikator suasana kerja yang kondusif, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.9
Suasana kerja yang kondusif

Pernyataan	9. Kepala sekolah menciptakan hubungan yang harmonis untuk terwujudnya suasana kerja yang kondusif/menyenangkan.	Responden	%
Jawaban	a. Sangat sering	17	18
	b. Sering	33	34
	c. Kadang-Kadang	26	27
	d. Jarang	17	18
	e. Tidak Pernah	3	3
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa indikator indikator suasana kerja yang kondusif pada umumnya berada pada kriteria sering (34%).

Hasil analisis fungsi motivator dilihat dari indikator Pemberian Penghargaan, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.10
Pemberian Penghargaan

Pernyataan	10. Kepala sekolah memberikan penghargaan kepada guru yang mampu menunjukkan prestasi kerja yang baik.	Responden	%
Jawaban	a. Sangat sering	35	36
	b. Sering	27	28
	c. Kadang-Kadang	25	26
	d. Jarang	9	9
	e. Tidak Pernah	0	0
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa indikator Pemberian Penghargaan pada umumnya berada pada kriteria sangat sering (36%).

Hasil analisis fungsi motivator dilihat dari indikator Penerapan sangsi, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.11
Penerapan sangsi

Pernyataan	11. Kepala sekolah secara adil menerapkan sangsi kepada bawahan yang lalai melaksanakan tugas.	Responden	%
Jawaban	a. Sangat sering	27	28
	b. Sering	29	30
	c. Kadang-Kadang	31	32
	d. Jarang	9	9
	e. Tidak Pernah	0	0
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa indikator penerapan sanksi pada umumnya berada pada kriteria kadang-kadang (32%).

Hasil analisis Fungsi Supervisor dilihat dari indikator Menyusun program supervisi pengajaran, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.12
Menyusun program supervisi pengajaran

Pernyataan	12. Kepala sekolah menginformasikan program supervisi yang telah disusun kepada seluruh guru	Responden	%
Jawaban	a. Sangat sering	20	21
	b. Sering	23	24
	c. Kadang-Kadang	20	21
	d. Jarang	20	21
	e. Tidak Pernah	13	14
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa Menyusun program supervisi pengajaran, pada umumnya berada pada kriteria sering (24%).

Hasil fungsi supervisor dilihat dari indikator Melaksanakan program supervisi pengajaran, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.13
Melaksanakan program supervisi pengajaran

Pernyataan	13. Kepala sekolah memberikan kepercayaan kepada guru untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan layanan dalam PBM	Responden	%
Jawaban	a. Sangat sering	20	21
	b. Sering	33	34
	c. Kadang-Kadang	20	21
	d. Jarang	18	19
	e. Tidak Pernah	5	5
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa indikator Melaksanakan program supervisi pengajaran pada umumnya berada pada kriteria sangat sering (34%).

Hasil analisis fungsi supervisor dilihat dari indikator memanfaatkan hasil supervisi pengajaran, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.14
Memanfaatkan hasil supervisi pengajaran

Pernyataan	14. Kepala sekolah memanfaatkan hasil supervisi pengajaran untuk perbaikan pembelajaran yang dilakukan guru	Responden	%
Jawaban	a. Sangat sering	23	24
	b. Sering	26	27
	c. Kadang-Kadang	30	31
	d. Jarang	14	15
	e. Tidak Pernah	3	3
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa indikator memanfaatkan hasil supervisi pengajaran, pada umumnya berada pada kriteria kadang-kadang (31%).

Selanjutnya untuk mengetahui rangkuman variabel kepemimpinan kepala sekolah, disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.15
Rangkuman Hasil Pengukuran Kepemimpinan Kepala Sekolah (X₁)

No	Indikator	Alternatif Jawaban	Responden	Jml	%
1	Pemrakarsa pembaharuan (agen of	Sering	35	140	36

No	Indikator	Alternatif Jawaban	Responden	Jml	%
	innovation) dalam PMB				
2	Pembaharuan dalam pembinaan guru	Sering	44	176	46
3	Pembaharuan dalam kegiatan ekstrakurikuler	Sering	45	180	47
4	Menggali sumber daya bersama komite sekolah	Sering	43	172	45
5	Kerjasama kemitraan	Sering	38	152	40
6	Keteladanan	Sering	38	152	40
7	Demokratis dan transparan.	Sering	30	120	31
8	Penataan lingkungan kerja.	Sering	32	128	33
9	Suasana kerja yang kondusif	Sering	33	132	34
10	Pemberian Penghargaan	Sangat Sering	35	175	36
11	Penerapan sangsi	Kadang-kadang	31	93	32
12	Menyusun program supervisi pengajaran	Sering	23	92	24
13	Melaksanakan program supervisi pengajaran	Sering	33	132	34
14	Memanfaatkan hasil supervisi pengajaran	Kadang-kadang	30	90	31
	Rata-Rata	Sering	35	138	36

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah Guru di Gugus I Kecamatan Purwadadi berdasarkan indikator pada umumnya berada pada kategori tinggi yaitu 138 dengan melihat jawaban dari responden mayoritas menjawab sering sebanyak 35 orang. Namun demikian ada indikator yang harus ditingkatkan yaitu indikator penerapan sangsi dan pemanfaatan hasil supervisi pengajaran.

4.1.2.2 Iklim Kerja di Gugus I Kecamatan Purwadadi

Data yang diperlukan untuk mengukur Iklim Kerja di Gugus I Kecamatan Purwadadi (X_2) dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner atau angket yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Jumlah item pernyataan yang diberikan pada responden dengan variabel iklim kerja yang dijabarkan oleh 55 item soal dan dinyatakan item-item tersebut valid dan reliabel.

Dari 55 butir pernyataan pada kuesioner tentang iklim kerja fasilitas pembelajaran (X_2) dengan menggunakan skala likert yaitu 5 (lima) pilihan atau jawaban. Hasil analisis iklim

kerja dilihat dari dimensi fisik dengan indikator Keamanan, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.16
Hasil Pengukuran Dimensi Fisik Keamanan

Pernyataan	1. Saya merasakan suasana aman bertugas di sekolah, karena sekolah sudah ada pagarnya sehingga siswa tidak terganggu dalam belajar	Responden	%
Jawaban	a. Sangat Sering	12	13
	b. Sering	55	57
	c. Kadang-Kadang	24	25
	d. Kurang	5	5
	e. Tidak Pernah	0	0
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa dimensi fisik dengan indikator keamanan pada umumnya berada pada kriteria sering (57%).

Hasil analisis fasilitas pembelajaran dilihat dari indikator ketertiban, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.17
Hasil Pengukuran Dimensi Fisik Ketertiban

Pernyataan	2. Saya berpendapat sebagai teladan bagi siswa wajib ikut menjaga dan mematuhi tata tertib sekolah	Frekuensi	%
Jawaban	a. Sangat Sering	10	10
	b. Sering	54	56
	c. Kadang-Kadang	24	25
	d. Kurang	8	8
	e. Tidak Pernah	0	0
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa Dimensi Fisik Ketertiban pada umumnya berada pada kriteria sering (56%).

Hasil analisis iklim kerja dilihat dari dimensi fisik dengan indikator kebersihan, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.18
Hasil Pengukuran Alat-Alat Pengajaran

Pernyataan	3. Saya mengamati bahwa kepala sekolah sangat peduli terhadap kebersihan sekolah, dengan	Frekuensi	%
------------	--	-----------	---

	menyediakan tempat sampah di setiap ruangan kelas dan kantor guru		
Jawaban	a. Sangat Sering	17	18
	b. Sering	56	58
	c. Kadang-Kadang	15	16
	d. Kurang	6	6
	e. Tidak Pernah	2	2
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa dimensi fisik dengan indikator kebersihan pada umumnya berada pada kriteria sering (58%).

Hasil analisis dimensi fisik dengan indikator Kesehatan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.19
Hasil Dimensi Fisik Dengan Indikator Kesehatan

Pernyataan	4. Saya berpendapat bahwa sirkulasi udara, penerangan dan pembuangan limbah yang ada di lingkungan kerja sekolah tidak mengganggu kesehatan dalam beraktivitas	Frekuensi	%
Jawaban	a. Sangat Sering	15	16
	b. Sering	53	55
	c. Kadang-Kadang	20	21
	d. Kurang	6	6
	e. Tidak Pernah	2	2
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa dimensi fisik dengan indikator Kesehatan pada umumnya berada pada kriteria sering (55%).

Hasil analisis dimensi fisik dengan indikator kerindangan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.20
Dimensi Fisik Dengan Indikator Kerindangan

Pernyataan	5. Saya berpendapat bahwa tanaman-tanaman yang berada di sekolah membuat lingkungan sekolah menjadi sejuk	Frekuensi	%
Jawaban	a. Sangat Sering	15	16
	b. Sering	48	50
	c. Kadang-Kadang	25	26
	d. Kurang	6	6

	e. Tidak Pernah	2	2
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa dimensi fisik dengan indikator kerindangan pada umumnya berada pada kriteria sering (50%).

Hasil analisis dimensi fisik dengan indikator Keindahan, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.21
Hasil Pengukuran Dimensi Fisik Dengan Indikator Keindahan

Pernyataan	6. Saya melihat bahwa tanaman-tanaman yang berada di sekolah tertata rapi sehingga terlihat siswa merasa senang berada di sekolah	Frekuensi	%
Jawaban	a. Sangat Sering	15	16
	b. Sering	45	47
	c. Kadang-Kadang	28	29
	d. Kurang	6	6
	e. Tidak Pernah	2	2
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa dimensi fisik dengan indikator keindahan pada umumnya berada pada kriteria sering (47%).

Hasil analisis dimensi fisik dengan indikator kesejukan, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.22
Hasil Pengukuran Dimensi Fisik Dengan Indikator Kesejukan

Pernyataan	7. Di dalam kelas saya selalu berusaha menciptakan suasana sejuk agar siswa dapat mengikuti pembelajaran dengan perasaan nyaman.	Frekuensi	%
Jawaban	a. Sangat Sering	10	10
	b. Sering	60	63
	c. Kadang-Kadang	15	16
	d. Kurang	8	8
	e. Tidak Pernah	3	3
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa dimensi fisik dengan indikator kesejukan pada umumnya berada pada kriteria sering (63%).

Hasil analisis dimensi psikologis dengan indikator tidak ada saling curiga, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.23
Hasil Pengukuran Dimensi Psikologis Dengan Indikator Tidak Ada Saling Curiga

Pernyataan	8. Saya mengamati siswa dengan teman sejawatnya berpandangan positif dan bersedia bekerja sama dalam melaksanakan tugas sehari-hari	Frekuensi	%
Jawaban	a. Sangat Sering	8	8
	b. Sering	67	70
	c. Kadang-Kadang	13	14
	d. Kurang	6	6
	e. Tidak Pernah	2	2
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa dimensi psikologis dengan indikator tidak ada saling curiga pada umumnya berada pada kriteria sering (67%).

Hasil analisis dimensi psikologis dengan indikator keterbukaan, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.24
Hasil Pengukuran Dimensi Psikologis Dengan Indikator Keterbukaan

Pernyataan	9. Saya selalu berusaha memperingatkan para siswa jika ada yang melanggar tata tertib sekolah dan tata tertib kelas	Frekuensi	%
Jawaban	a. Sangat Sering	8	8
	b. Sering	22	23
	c. Kadang-Kadang	58	60
	d. Kurang	6	6
	e. Tidak Pernah	2	2
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa dimensi psikologis dengan indikator keterbukaan pada umumnya berada pada kriteria kadang-kadang (60%).

Hasil analisis dimensi psikologis dengan indikator keakraban, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.25
Hasil Pengukuran Dimensi Psikologis Dengan Indikator Keakraban

Pernyataan	10. Saya berpendapat bahwa setiap aktivitas yang berhubungan dengan kepentingan siswa harus sepengetahuan kepala sekolah	Frekuensi	%
Jawaban	a. Sangat Sering	58	60
	b. Sering	22	23
	c. Kadang-Kadang	7	7
	d. Kurang	9	9
	e. Tidak Pernah	0	0
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa dimensi psikologis dengan indikator keakraban pada umumnya berada pada kriteria sangat sering (60%).

Hasil analisis dimensi psikologis dengan indikator kekeluargaan, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.26
Hasil Pengukuran Dimensi Psikologis Dengan Indikator Kekeluargaan

Pernyataan	11. Saya mengamati bahwa masalah yang terkait dengan sekolah dibantu pemecahannya oleh kepala sekolah	Frekuensi	%
Jawaban	a. Sangat Sering	12	13
	b. Sering	70	73
	c. Kadang-Kadang	8	8
	d. Kurang	6	6
	e. Tidak Pernah	0	0
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa dimensi psikologis dengan indikator kekeluargaan pada umumnya berada pada kriteria sering (73%).

Hasil analisis dimensi psikologis dengan indikator suasana ceria, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.27
Hasil Pengukuran Dimensi Psikologis Dengan Indikator Suasana Ceria

Pernyataan	12. Saya mengamati keterbukaan di kelas tetap terjaga terutama dalam hal menyelesaikan tugas sekolah sehingga menimbulkan suasana ceria	Frekuensi	%
Jawaban	a. Sangat Sering	8	8

b. Sering	15	16
c. Kadang-Kadang	67	70
d. Kurang	6	6
e. Tidak Pernah	0	0
Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa dimensi psikologis dengan indikator suasana ceria pada umumnya berada pada kriteria kadang-kadang (70%).

Selanjutnya untuk mengetahui rangkuman variabel iklim kerja di Gugus I Kecamatan Purwadadi, disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.28
Rangkuman Hasil Pengukuran Iklim Kerja di Gugus I Kecamatan Purwadadi (X₂)

No	Indikator	Alternatif Jawaban	F	Jml	%
1	Keamanan	Sering	55	220	57
2	Ketertiban	Sering	54	216	56
3	Kebersihan	Sering	56	224	58
4	Kesehatan	Sering	53	212	55
5	Kerindangan	Sering	48	192	50
6	Keindahan	Sering	45	180	47
7	Kesejukan	Sering	60	240	63
8	Tidak ada saling curiga	Sering	67	268	70
9	Keterbukaan	Kadang-kadang	58	174	60
10	Keakraban	Sangat Sering	58	290	60
11	Kekeluargaan	sering	70	350	73
12	Susana ceria	Kadang-kadang	67	201	70
	Rata-Rata	Sering	49	195	51

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa Iklim Kerja Sekolah di Gugus I Kecamatan Purwadadi berdasarkan indikator pada umumnya berada pada kategori kondusif yaitu 195 dengan melihat jawaban dari responden mayoritas menjawab sering sebanyak 49 orang. Namun demikian ada indikator yang harus ditingkatkan yaitu indikator keterbukaan dan suasana ceria.

4.1.2.3 Kinerja Guru di Gugus I Kecamatan Purwadadi

Data yang diperlukan untuk mengukur Kinerja Guru (Y) dalam penelitian ini diukur menggunakan instrumen yang sudah baku, yakni menggunakan APKG 1 dan APKG 2.

Variabel kinerja guru yang dijabarkan oleh 48 item untuk melihat kemampuan, merencanakan pembelajaran atau membuat RPP dan melihat kemampuan serta melaksanakan pembelajaran

Dari 48 butir instrumen tersebut menggunakan skala likert yaitu 5 (lima) pilihan atau jawaban. Hasil analisis kinerja guru dilihat dari indikator perumusan tujuan pembelajaran, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.29
Hasil Pengukuran Perumusan Tujuan Pembelajaran

Pernyataan	1. Kesesuaian dengan kompetensi dasar	Frekuensi	%
Jawaban	a. Sangat Baik	17	18
	b. Baik	55	57
	c. Cukup	18	19
	d. Kurang	6	6
	e. Sangat Kurang	0	0
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa indikator perumusan tujuan pembelajaran pada umumnya berada pada kriteria baik (57%).

Hasil analisis kinerja guru dilihat dari indikator pemilihan dan pengorganisasian materi ajar, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.30
Hasil Pengukuran Berani Mengambil Resiko Dengan Penuh Perhitungan

Pernyataan	2. Kesesuaian dengan karakteristik peserta didik	Frekuensi	%
Jawaban	a. Sangat Baik	10	10
	b. Baik	79	82
	c. Cukup	5	5
	d. Kurang	2	2
	e. Sangat Kurang	0	0
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa indikator berani mengambil resiko dengan penuh perhitungan pada umumnya berada pada kriteria baik (82%).

Hasil analisis kinerja guru dilihat dari indikator pemilihan sumber belajar/media pembelajaran, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.31
Hasil Pengukuran Pemilihan Sumber Belajar/Media Pembelajaran

Pernyataan	3. Kesesuaian sumber belajar/media pembelajaran dengan tujuan pembelajaran	Frekuensi	%
Jawaban	a. Sangat Baik	78	81
	b. Baik	8	8
	c. Cukup	8	8
	d. Kurang	2	2
	e. Sangat Kurang	0	0
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa indikator pemilihan sumber belajar/media pembelajaran pada umumnya berada pada kriteria sangat baik (81%).

Hasil analisis kinerja guru dilihat dari indikator Skenario/kegiatan pembelajaran, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.32
Hasil Pengukuran Skenario/kegiatan pembelajaran

Pernyataan	4. Kesesuaian strategi dan metode pembelajaran 5. dengan tujuan pembelajaran	Frekuensi	%
Jawaban	a. Sangat Baik	17	18
	b. Baik	69	72
	c. Cukup	8	8
	d. Kurang	2	2
	e. Sangat Kurang	0	0
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa indikator pemilihan sumber belajar/media pembelajaran pada umumnya berada pada kriteria baik (72%).

Hasil analisis kinerja guru dilihat dari indikator Penilaian hasil belajar, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.33
Hasil Pengukuran Penilaian hasil belajar

Pernyataan	6. Kesesuaian teknik penilaian dengan tujuan pembelajaran	Frekuensi	%
Jawaban	a. Sangat Baik	23	24
	b. Baik	48	50
	c. Cukup	21	22
	d. Kurang	4	4
	e. Sangat Kurang	0	0

	Jumlah	96	100
--	--------	----	-----

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa indikator Penilaian hasil belajar pada umumnya berada pada kriteria baik (50%).

Hasil analisis kinerja guru dilihat dari indikator prapembelajaran, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.34
Hasil Pengukuran Prapembelajaran

Pernyataan	7. Kesiapan ruang, alat, dan media pembelajaran	Frekuensi	%
Jawaban	a. Sangat Baik	34	35
	b. Baik	48	50
	c. Cukup	10	10
	d. Kurang	4	4
	e. Sangat Kurang	0	0
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa indikator prapembelajaran pada umumnya berada pada kriteria baik (50%).

Hasil analisis kinerja guru dilihat dari indikator membuka pembelajaran, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.35
Hasil Pengukuran Membuka Pembelajaran

Pernyataan	8. Menyampaian kompetensi (tujuan) yang akan dicapai dan rencana kegiatan	Frekuensi	%
Jawaban	a. Sangat Baik	35	36
	b. Baik	45	47
	c. Cukup	12	13
	d. Kurang	4	4
	e. Sangat Kurang	0	0
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa indikator membuka pembelajaran pada umumnya berada pada kriteria baik (47%).

Hasil analisis kinerja guru dilihat dari indikator kegiatan inti pembelajaran, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.36
Hasil Pengukuran Kegiatan Inti Pembelajaran

Pernyataan	9. Melaksanakan pembelajaran sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan siswa	Frekuensi	%
Jawaban	a. Sangat Baik	14	15
	b. Baik	73	76
	c. Cukup	5	5
	d. Kurang	4	4
	e. Sangat Kurang	0	0
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa indikator kegiatan inti pembelajaran pada umumnya berada pada kriteria baik (76%).

Hasil analisis kinerja guru dilihat dari indikator kegiatan penutup, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.37
Hasil Pengukuran Penutup

Pernyataan	10. Melakukan refleksi pembelajaran dengan melibatkan Siswa	Frekuensi	%
Jawaban	a. Sangat Baik	11	11
	b. Baik	85	89
	c. Cukup	0	0
	d. Kurang	0	0
	e. Sangat Kurang	0	0
	Jumlah	96	100

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa indikator penutup pada umumnya berada pada kriteria baik (89%).

Selanjutnya untuk mengetahui rangkuman variabel kinerja guru, disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.38
Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja Guru (Y)

No	Indikator	Alternatif Jawaban	F	Jml	%
1	Perumusan tujuan pembelajaran	Baik	55	220	57
2	Pemilihan dan pengorganisasian materi ajar	Baik	79	316	82
3	Pemilihan sumber belajar/media pembelajaran	Sangat baik	78	312	81

No	Indikator	Alternatif Jawaban	F	Jml	%
4	Skenario/kegiatan pembelajaran	Baik	69	276	72
5	Penilaian Belajar	Baik	48	192	50
6	Pra Pembelajaran	Baik	48	192	50
7	Membuka Pembelajaran	Baik	73	292	76
8	Kegiatan inti Pembelajaran	Baik	78	312	81
9	Penutup	Baik	85	255	89
	Rata-Rata	Baik	44	169	46

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru di Gugus I Kecamatan Purwadadi berdasarkan indikator pada umumnya berada pada kategori baik yaitu 169 dengan melihat jawaban dari responden mayoritas menjawab sering sebanyak 44 orang.

4.1.3 Hasil Pengujian Hipotesis

4.1.3.1 Pengujian Prasyarat Analisis

Pengujian prasyarat dilakukan untuk menentukan jenis uji hipotesis yang akan dilakukan selanjutnya. Uji prasyarat yang dilakukan dalam penelitian adalah uji normalitas masing-masing variabel penelitian. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan Uji-Kolmogorov-Smirnov, dengan rincian sebagai berikut:

1. Uji Normalitas Variabel X_1

Untuk mengetahui normalitas data pada variabel X_1 dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.39
Uji Normalitas Variabel X_1

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kepemimpinan Kepala Sekolah
N		96
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	124.57
	Std. Deviation	30.435
Most Extreme Differences	Absolute	.072
	Positive	.049
	Negative	-.072

Test Statistic	.072
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200 ^{c,d}

Uji normalitas data pada variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah dilakukan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov dengan jumlah responden sebanyak 96 orang. Hasil analisis menunjukkan nilai mean sebesar 124,57 dan standar deviasi sebesar 30,435. Nilai statistik uji Kolmogorov-Smirnov diperoleh sebesar 0,072 dengan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200. Berdasarkan kriteria pengambilan keputusan dalam uji normalitas, yaitu apabila nilai signifikansi (Sig.) > 0,05 maka data berdistribusi normal, maka dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,200 lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, data pada variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah berdistribusi normal. Hal ini menunjukkan bahwa sebaran data mendekati distribusi normal, sehingga analisis statistik parametrik dapat digunakan pada tahap pengujian selanjutnya.

2. Uji Normalitas Variabel X₂

Untuk mengetahui normalitas data pada variabel X₂ dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.40
Uji Normalitas Variabel X₂

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Iklim Kinerja
N		96
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	167.74
	Std. Deviation	46.461
Most Extreme Differences	Absolute	.067
	Positive	.063
	Negative	-.067
Test Statistic		.067
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Uji normalitas data pada variabel *Iklim Kinerja* dilakukan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov dengan jumlah responden sebanyak 96 orang. Hasil analisis menunjukkan nilai mean sebesar 167,74 dan standar deviasi sebesar 46,461. Nilai statistik uji Kolmogorov-Smirnov diperoleh sebesar 0,067 dengan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200. Berdasarkan kriteria pengambilan keputusan dalam uji normalitas, yaitu apabila nilai signifikansi (Sig.) > 0,05 maka data berdistribusi normal, maka dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,200 lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, data pada variabel Iklim Kinerja berdistribusi normal. Hal ini menunjukkan bahwa sebaran data telah memenuhi asumsi normalitas, sehingga analisis statistik parametrik dapat digunakan pada tahap pengujian selanjutnya.

3. Uji Normalitas Variabel Y

Untuk mengetahui normalitas data pada variabel Y dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.41
Uji Normalitas Variabel Y

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
Budaya Kerja		
N		96
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	153.84
	Std. Deviation	43.862
Most Extreme Differences	Absolute	.087
	Positive	.087
	Negative	-.047
Test Statistic		.087
Asymp. Sig. (2-tailed)		.069 ^c

Uji normalitas data pada variabel Budaya Kerja dilakukan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov dengan jumlah responden sebanyak 96 orang. Hasil analisis menunjukkan nilai mean sebesar 153,84 dan standar deviasi sebesar 43,862. Nilai statistik uji Kolmogorov-Smirnov diperoleh sebesar 0,087 dengan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,069. Berdasarkan kriteria pengambilan keputusan dalam uji normalitas, yaitu apabila nilai

signifikansi (Sig.) > 0,05 maka data berdistribusi normal, maka dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,069 lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, data pada variabel Budaya Kerja berdistribusi normal. Hal ini menunjukkan bahwa sebaran data telah memenuhi asumsi normalitas, sehingga analisis statistik parametrik dapat digunakan pada tahap pengujian selanjutnya.

4.1.3.2 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan guna mengetahui apakah hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima atau ditolak. Meskipun hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data tidak berdistribusi normal, pengujian hipotesis tetap dilakukan menggunakan analisis regresi linear berganda. Hal ini dikarenakan asumsi normalitas dalam regresi ditujukan pada residual, bukan pada data mentah, serta dengan jumlah sampel yang besar ($n > 30$), berdasarkan Teorema Limit Pusat, analisis parametrik tetap dapat digunakan secara valid.

1. Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (kepemimpinan Kepala Sekolah) terhadap Budaya Kerja Guru (kinerja guru)

a. Analisis Koefisien Determinasi

Tabel 4.42

Hasil Analisis Koefisien Determinasi (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,875	0,766	0,761	21,434

Berdasarkan Tabel 4.39 diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,875 yang menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja dengan kinerja guru berada pada kategori kuat. Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,766 menunjukkan bahwa sebesar 76,66% variasi kinerja guru dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja, sedangkan sisanya sebesar 23,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.

b. Uji Hipotesis Secara Simultan

Tabel 4.43

Hasil Uji Simultan (Uji F)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

Regression	140045,059	2	70022,530	152,417	0,000
Residual	42725,597	93	459,415		
Total	182770,656	95			

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru. Berdasarkan Tabel 4.40 diperoleh nilai F hitung sebesar 152,417 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H_3) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama antara kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja terhadap kinerja guru dinyatakan diterima.

c. Uji Hipotesis Secara Parsial

Hipotesis pertama dan kedua dalam penelitian ini diuji menggunakan uji parsial (uji t) yang disajikan pada Tabel 4.41.

Tabel 4.44
Hasil Uji Parsial (Uji t / Coefficients)

Variabel	B	t	Sig.	Variabel	B
Kepemimpinan Kepala Sekolah	0,740	6,629	0,000	Kepemimpinan Kepala Sekolah	0,740
Iklim Kerja	0,395	5,407	0,000	Iklim Kerja	0,395

Hipotesis 1 ($X_1 \rightarrow Y$)

Hipotesis pertama menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. Berdasarkan Tabel 4.3 diperoleh nilai variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki nilai koefisien regresi (B) sebesar 0,740, nilai t hitung sebesar 6,629, dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Kerja. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin meningkat budaya kerja. Dengan demikian, hipotesis pertama (H_1) dinyatakan diterima

Hipotesis 2 ($X_2 \rightarrow Y$)

“Hipotesis kedua menyatakan bahwa iklim kerja berpengaruh terhadap kinerja guru. Berdasarkan Tabel 4.3 diperoleh variabel Iklim Kerja memiliki nilai koefisien regresi (B) sebesar 0,395, nilai t hitung sebesar 5,407, dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Iklim Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kondusif iklim kerja, maka semakin baik budaya kerja yang terbentuk. Dengan demikian, hipotesis kedua (H_2) dinyatakan diterima.

Hipotesis 3 ($X_1, X_2 \rightarrow Y$)

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru. Berdasarkan Tabel 4.40 diperoleh nilai F hitung sebesar 152,417 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H_3) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama antara kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja terhadap kinerja guru dinyatakan diterima.

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil perhitungan statistik terhadap data hasil penelitian dapat ditafsirkan pengaruh masing-masing variabel sebagai berikut:

1. Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (Kepemimpinan Kepala Sekolah) Terhadap Budaya Kerja Guru di SD Negeri Gugus I Kecamatan Purwadadi Kabupaten Ciamis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di Gugus I Kecamatan Purwadadi secara umum berada pada kategori tinggi dengan skor sebesar 138. Hal ini diperkuat oleh mayoritas responden yang memberikan jawaban “sering” sebanyak 35

orang, yang mengindikasikan bahwa praktik kepemimpinan kepala sekolah telah berjalan dengan cukup baik dalam keseharian di lingkungan sekolah. Kondisi ini mencerminkan bahwa kepala sekolah telah mampu menjalankan fungsi manajerialnya, seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan secara efektif.

Kepemimpinan yang berada pada kategori tinggi ini menunjukkan adanya kemampuan kepala sekolah dalam mengarahkan, membina, serta memotivasi guru untuk melaksanakan tugas profesionalnya (Susanti et al., 2025). Dengan kepemimpinan yang baik, guru cenderung memiliki kejelasan dalam bekerja, merasa didukung, serta memiliki semangat dalam menjalankan tugas-tugas pembelajaran (Susanti & Nugroho, 2026). Hal ini selaras dengan teori kepemimpinan pendidikan yang menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai manajer memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif (Ambarwati, 2025).

Namun demikian, terdapat beberapa indikator yang masih perlu ditingkatkan, yaitu penerapan sanksi dan pemanfaatan hasil supervisi pengajaran. Rendahnya optimalisasi pada indikator ini mengindikasikan bahwa aspek pengendalian dan tindak lanjut evaluasi belum sepenuhnya berjalan maksimal. Penerapan sanksi yang kurang tegas dapat berdampak pada rendahnya disiplin kerja, sementara pemanfaatan hasil supervisi yang belum optimal dapat menyebabkan kurangnya perbaikan berkelanjutan dalam proses pembelajaran (Aprilyanto et al., 2025). Oleh karena itu, kepala sekolah perlu lebih konsisten dalam menerapkan aturan serta lebih efektif dalam menindaklanjuti hasil supervisi sebagai dasar pengambilan keputusan dan peningkatan kualitas pembelajaran.

Selanjutnya, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer berpengaruh positif terhadap budaya kerja guru. Artinya, semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin baik pula budaya kerja yang ditunjukkan oleh guru. Budaya kerja yang dimaksud meliputi sikap disiplin, tanggung jawab, kerja sama, serta komitmen dalam melaksanakan tugas profesional (Sun et al., 2024).

Temuan ini menguatkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penting dalam membentuk dan meningkatkan budaya kerja guru. Kepala sekolah yang mampu menjadi teladan, memberikan arahan yang jelas, serta menciptakan suasana kerja yang

kondusif akan mendorong guru untuk bekerja secara optimal (Zheng et al., 2025). Sebaliknya, jika kepemimpinan kurang efektif, maka budaya kerja guru juga cenderung kurang berkembang (Herman, Supendi, 2025).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan kepala sekolah, khususnya dalam aspek pengawasan dan tindak lanjut supervisi, sangat diperlukan untuk memperkuat budaya kerja guru. Upaya ini diharapkan dapat berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran dan mutu pendidikan secara keseluruhan.

2. Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Budaya Kerja Guru di SD Negeri Gugus I Kecamatan Purwadadi Kabupaten Ciamis.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa iklim kerja sekolah di Gugus I Kecamatan Purwadadi secara umum berada pada kategori kondusif dengan skor sebesar 195. Hal ini diperkuat oleh mayoritas responden yang memberikan jawaban “sering” sebanyak 49 orang, yang menunjukkan bahwa suasana kerja di lingkungan sekolah telah mendukung pelaksanaan tugas guru secara optimal.

Iklim kerja yang kondusif mencerminkan adanya lingkungan yang nyaman, hubungan interpersonal yang baik, serta dukungan organisasi yang memadai. Kondisi ini memungkinkan guru untuk bekerja dengan lebih fokus, produktif, dan memiliki motivasi yang tinggi dalam menjalankan tugas profesionalnya (Herman, Supendi, 2025). Lingkungan kerja yang positif juga berkontribusi terhadap terciptanya komunikasi yang efektif, kerja sama tim yang solid, serta rasa saling percaya antar warga sekolah (Lidiawati & Fauzi, 2025).

Secara teoritis, iklim kerja sekolah yang baik merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja guru. Iklim kerja yang kondusif akan mendorong munculnya perilaku kerja yang positif, seperti disiplin, tanggung jawab, dan komitmen terhadap tugas (Nurhaedah & Kadir, 2024). Dengan demikian, temuan ini menunjukkan bahwa sekolah-sekolah di Gugus I Kecamatan Purwadadi telah mampu menciptakan lingkungan kerja yang relatif mendukung pencapaian tujuan pendidikan.

Namun demikian, terdapat beberapa indikator yang masih perlu ditingkatkan, yaitu keterbukaan dan suasana ceria. Kurangnya keterbukaan dapat mengindikasikan bahwa komunikasi antara pimpinan dan guru, maupun antar sesama guru, belum sepenuhnya transparan dan terbuka (Nasution, 2024). Hal ini berpotensi menghambat penyampaian ide, kritik, maupun saran yang konstruktif dalam upaya peningkatan kualitas pembelajaran dan pengelolaan sekolah (HS, 2025).

Selain itu, suasana kerja yang kurang ceria menunjukkan bahwa aspek emosional dan psikologis dalam lingkungan kerja belum sepenuhnya optimal. Suasana kerja yang ceria dan menyenangkan sangat penting untuk mengurangi stres kerja, meningkatkan semangat, serta membangun hubungan kerja yang harmonis (Suwardi et al., 2024). Oleh karena itu, perlu adanya upaya dari pihak sekolah, khususnya kepala sekolah, untuk menciptakan lingkungan yang lebih terbuka dan menyenangkan, misalnya melalui kegiatan kebersamaan, komunikasi yang lebih humanis, serta penghargaan terhadap kinerja guru.

Dengan demikian, meskipun secara umum iklim kerja sekolah sudah berada pada kategori kondusif, peningkatan pada aspek keterbukaan dan suasana ceria tetap diperlukan. Hal ini bertujuan agar iklim kerja tidak hanya mendukung secara struktural, tetapi juga mampu memberikan kenyamanan secara psikologis, sehingga berdampak lebih optimal terhadap kinerja guru dan kualitas pembelajaran di sekolah.

3. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dan Iklim Organisasi Sekolah Secara Simultan Terhadap Budaya Kerja Guru Di SD Negeri Gugus I Kecamatan Purwadadi Kabupaten Ciamis.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja yang kondusif secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap budaya kerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan

kepala sekolah yang diiringi dengan terciptanya iklim kerja yang baik akan berdampak pada semakin berkembangnya budaya kerja guru di lingkungan sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer memiliki peran strategis dalam mengarahkan, membina, dan memotivasi guru (Wahyuningrum, 2025). Kepala sekolah yang efektif tidak hanya mampu mengelola sumber daya sekolah, tetapi juga menjadi teladan dalam sikap dan perilaku kerja (Zheng et al., 2025). Melalui kepemimpinan yang baik, guru akan memperoleh arahan yang jelas, dukungan dalam pelaksanaan tugas, serta dorongan untuk meningkatkan profesionalisme (Ambarwati, 2025). Hal ini pada akhirnya akan membentuk budaya kerja yang positif, seperti disiplin, tanggung jawab, dan komitmen terhadap tugas.

Di sisi lain, iklim kerja yang kondusif menjadi faktor pendukung yang memperkuat pengaruh kepemimpinan tersebut. Lingkungan kerja yang nyaman, hubungan interpersonal yang harmonis, serta komunikasi yang terbuka akan menciptakan suasana yang mendukung bagi guru untuk bekerja secara optimal (Susanti et al., 2025). Iklim kerja yang baik juga mendorong terciptanya kerja sama tim, saling menghargai, dan rasa memiliki terhadap organisasi sekolah.

Pengaruh simultan antara kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut saling melengkapi dalam membentuk budaya kerja guru. Kepemimpinan yang baik tanpa didukung iklim kerja yang kondusif tidak akan menghasilkan dampak yang maksimal, begitu pula sebaliknya. Oleh karena itu, diperlukan sinergi antara kemampuan manajerial kepala sekolah dan penciptaan lingkungan kerja yang positif agar budaya kerja guru dapat berkembang secara optimal (Betty, 2024).

Temuan ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa budaya kerja dalam organisasi pendidikan dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan lingkungan kerja (Ambarwati, 2025). Budaya kerja yang kuat akan tercermin dalam perilaku guru yang profesional, seperti konsistensi dalam menjalankan tugas, kedisiplinan, serta komitmen terhadap peningkatan kualitas pembelajaran (Herman, Supendi, 2025).

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa upaya peningkatan budaya kerja guru tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus melalui pendekatan yang menyeluruh, yaitu dengan meningkatkan kualitas kepemimpinan kepala sekolah sekaligus menciptakan iklim kerja yang kondusif. Hal ini diharapkan mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja guru dan mutu pendidikan secara keseluruhan.