

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kemajuan dan kemunduran suatu negara dapat dilihat dari satu aspek penting yaitu pendidikan. Setiap negara berupaya memajukan dan memfasilitasi perkembangan pendidikan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, terutama generasi penerus bangsa. Pada dasarnya pendidikan merupakan bidang yang harus diutamakan karena para siswa mempunyai berbagai potensi dalam dirinya. Adanya kecenderungan dewasa ini kembali pada pemikiran bahwa siswa akan belajar lebih baik jika lingkungan diciptakan alamiah. Belajar akan lebih bermakna jika siswa mengalami apa yang dipelajarinya, bukan mengetahuinya (Fakhruzzaki, 2018).

Guru merupakan ujung tombak dalam proses pembelajaran yang mempunyai andil besar dalam mengoptimalkan kualitas sumber daya manusia di sekolah. Sebagai seorang guru yang mempunyai tugas mendidik dan mengajar hendaknya dapat meningkatkan kinerjanya yang merupakan modal bagi keberhasilan tujuan pendidikan. Hal ini sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 1 yang menyebutkan, “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.”

Pembinaan terhadap guru baik melalui workshop, penilaian kinerja guru, diskusi dan supervisi harus terus menerus dilakukan agar kinerja guru meningkat. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2016 kinerja guru merupakan standar proses untuk satuan pendidikan dasar dan menengah, mencakup perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran.

Peningkatan kinerja guru yang baik akan menentukan kualitas hasil pendidikan dikarenakan guru merupakan sosok yang paling sering berinteraksi secara langsung dengan siswa pada saat proses pembelajaran. Kinerja guru sebagai bagian hasil kegiatan pembelajaran harus mampu memberikan informasi yang dapat membantu guru untuk meningkatkan kemampuan mengajarnya dalam rangka membantu siswa mencapai perkembangan pendidikan secara optimal, yang dimulai dari perencanaan sampai tindak lanjut dalam proses pembelajaran. Kinerja melibatkan berbagai macam sumber sehingga menjadi kinerja yang optimal. Sumber-sumber yang menyebabkan kinerja menjadi optimal menurut Sedarmayanti adalah individu, organisasi dan lingkungan eksternal (Suryadi, 2019). Masalah individu atau internal berupa kelemahan intelektual, kelemahan psikologis, kelemahan fisik, motivasi, faktor personalitas, keuangan, preparasi jabatan, dan orientasi nilai. Masalah organisasi berupa sistem, peranan kelompok, kepemimpinan, perilaku pengawas, iklim organisasi. Masalah eksternal berupa keluarga, kondisi ekonomi, kondisi politik, kondisi

hukum, nilai sosial, pasaran kerja, perubahan teknologi dan perserikatan (Mulyasa, 2016)

Kinerja dalam penelitian ini dibatasi pada kinerja guru. Sedangkan sumber masalah kinerja diduga bersumber pada masalah individu dan organisasi. Masalah individu dalam organisasi diuraikan dalam motivasi yang dimiliki oleh guru yang diwujudkan dalam variabel motivasi kerja. Masalah organisasi diuraikan dalam masalah kepemimpinan yang diwujudkan dalam variabel kepemimpinan kepala sekolah. Kenyataannya masih ditemukan masalah kinerja guru yang belum optimal yang ditemukan pada akhir tahun pembelajaran dimana pencapaian nilai ujian nasional kurang maksimal. Dasar dari kinerja guru dalam pembelajaran adalah pembuatan dan pelaksanaan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) setiap awal tahun pelajaran. Hal ini sebagaimana yang terjadi di SLTA Muhammadiyah Semarang, pada setiap tahun ajaran baru diwajibkan membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) tepat waktu sebagai tahapan awal dalam melakukan pengajaran. Rencana Pelaksanaan Pembelajaran ini wajib dipunyai oleh guru ketika melakukan kegiatan belajar mengajar di kelas. Pada studi awal ditemukan beberapa masalah, diantaranya: 1) pembuatan perencanaan mengajar yang tidak tepat waktu, 2) pembuatan perencanaan mengajar yang hanya menyalin dari tahun sebelumnya, dan 3) kegiatan mengajar yang tidak sesuai dengan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Adanya permasalahan tersebut berdampak pada peningkatan kinerja guru ini kurang maksimal.

Berdasarkan observasi prapenelitian di SLTA Muhammadiyah Semarang bahwa kinerja guru belum optimal, hal tersebut ditandai dengan beberapa tahun

terakhir tidak mengalami peningkatan. Pada proses perencanaan guru kurang tertib dalam menyusun perencanaan pembelajaran, pada aspek pelaksanaan masih ada guru yang tidak disiplin dalam mengajar, selain itu guru tidak dapat menyelesaikan materi pelajaran dalam satu semester. Kondisi ini menghadirkan kesenjangan antara harapan dengan kenyataan yang terjadi di lapangan dimana guru berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2016 diharuskan dapat melaksanakan kinerjanya baik pada aspek perencanaan, pelaksanaan dan penilaian akan tetapi kenyataan semua itu kurang mampu dilaksanakan secara profesional.

**Tabel 1.1
Kinerja Guru SLTA Muhammadiyah Semarang**

No	Aspek Kinerja Guru	Optimalisasi Pelaksanaan	
		Optimal	Kurang Optimal
1	Merencanakan Pembelajaran	15	15
2	Melaksanakan Pembelajaran	13	17
3	Penilaian hasil belajar	10	20

Sumber: Pengawas SLTA Muhammadiyah Semarang

Pada prapenelitian dari 30 guru hanya ada 15 guru yang optimal dalam menyusun perencanaan pembelajaran sedangkan 15 guru kurang optimal. pada pelaksanaan pembelajaran dari 30 guru ada 13 yang optimal dan 17 kurang optimal dan pada aspek penilaian hasil belajar yang optimal ada 10 guru dan yang kurang optimal ada 20 guru.

Motivasi kerja merupakan suatu kondisi yang mendorong seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tujuan organisasi maupun individu dan terpenuhinya kebutuhan guru tentunya akan meningkatkan kinerja yang dihasilkan guru. Motivasi memberikan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya

tersebut untuk memenuhi kebutuhan individu (Uno, 2017). Pada dasarnya motivasi bisa datang dari dalam diri sendiri maupun dari orang lain, dengan adanya motivasi, seseorang dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan dengan antusias yang tentunya bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya.

Motivasi kerja yang dimiliki antara guru yang satu dengan lainnya berbeda-beda. Hal ini kelak akan berakibat adanya perbedaan kinerja guru dalam meningkatkan mutu pendidikan. Herzberg (2016) menyatakan bahwa motivasi kerja bukanlah dimensi tunggal, tetapi tersusun dalam dua faktor, yaitu: faktor motivator (*satisfier*) dan faktor *hygiene*. Faktor motivator adalah faktor yang menyebabkan terjadinya kepuasan kerja, seperti prestasi kerja, pengakuan, kemajuan, perasaan bahwa yang mereka kerjakan penting dan tanggung jawab. Faktor *hygiene* adalah faktor yang bersifat ekstrinsik, seperti kebijakan administrasi, supervisi, hubungan dengan teman kerja, gaji, rasa aman dalam pekerjaan, kehidupan pribadi, kondisi kerja dan status.

Untuk itu Sekolah perlu memperhatikan motivasi kerja guru, baik eksternal maupun internal. Hal tersebut sebagai langkah strategis untuk dapat mendorong guru bekerja dengan semakin produktif. Pemenuhan kebutuhan yang sesuai dengan harapan guru, terutama imbalan finansial serta apresiasi non materi perlu diberikan kepada guru, agar memungkinkan guru lebih fokus dan nyaman terhadap pekerjaannya. Dengan semangat kerja tinggi, otomatis produktivitas kerja juga akan meningkat, sehingga proses pembelajaran semakin efektif dan efisien. Oleh karena itu, pemberian motivasi dan kesempatan kepada setiap guru

dalam bekerja dan mengembangkan kompetensi serta karirnya mutlak dilakukan (Eliyanto, 2018).

Beberapa jurnal terdahulu menyebutkan adanya hubungan antara motivasi dengan kinerja, (Norkhalisah et al.,2024), (Muhammad Rizal M Basalamah et al., 2022) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi dengan kinerja. Akan tetapi disisi lain juga ditemukan beberapa jurnal bertolak belakang dan tidak terdapat pengaruh seperti Venice Dijanto (2019) bahwa motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di STAIN Al-Fatah Jayapura, demikian halnya Risky (2019) menjelaskan bahwa motivasi tidak ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pencapaian kinerja yang belum maksimal ini tentunya dipengaruhi oleh berbagai faktor baik secara internal maupun eksternal. Iklim kerja merupakan salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja guru. Menurut Agustini (2019) menyatakan bahwa “Iklim Kerja didefinisikan sebagai suasana psikologi yang dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi, terbentuk sebagai hasil tindakan organisasi dan interaksi diantara anggota organisasi. Iklim kerja menggambarkan kondisi atau keadaan suasana kerja yang menciptakan nyaman, tenang, dan bebas dalam melakukan pekerjaan. Iklim kerja yang menyenangkan akan terwujud, apabila hubungan antar guru berkembang dengan baik dan kondusif. Keadaan iklim yang baik ini sangat mendukung terhadap prestasi kerja guru. Dengan adanya suasana kerja yang nyaman dan tenang tersebut memungkinkan guru untuk bekerja lebih baik. Adanya komunikasi yang baik

antara kepala sekolah dan guru sangat mendukung terciptanya iklim kerja yang kondusif.

Secara kodrat manusia satu sama lain saling berhubungan dan membutuhkan, dimana hal ini dapat terwujud melalui proses komunikasi. Proses komunikasi berfungsi mengikat masing-masing anggota sekolah menjadi satu bagian yang utuh dan bersatu. Iklim kerja di setiap sekolah berbeda-beda, meskipun demikian sekolah harus dapat menentukan tujuannya dan berusaha untuk mencapai iklim yang tepat untuk mencapai tujuannya. Menurut jurnal penelitian Yahya Purnama (2017) pengaruh iklim kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di smk negeri 1 kota jambi. Akan tetapi pada jurnal yang lain seperti (Roswiyanti, et al., 2021) bahwa iklim kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Karyawan PT. Fajar Graha Pena Makassar.

Studi awal terhadap berbagai permasalahan guru dalam konteks iklim kerja guru SLTA Muhammadiyah Semarang, dapat dikemukakan beberapa fakta, yaitu: 1) adanya komunikasi yang kurang baik antara kepala sekolah dan guru, 2) sikap kepemimpinan kepala sekolah yang kurang tegas terhadap guru, 3) dukungan yang kurang baik antar guru karena adanya guru-guru yang mempunyai kelompok-kelompok tertentu dan 4) kurangnya penghargaan bagi guru. Adanya beberapa permasalahan di atas dapat mengakibatkan kinerja guru kurang maksimal dan hal ini tentu tidak sejalan dan terjadi kesenjangan antara teori dengan praktik di lapangan.

Hal lain selain motivasi kerja yang diduga berpengaruh terhadap kinerja guru adalah kepemimpinan kepala sekolah. Sebagai pimpinan, peran dan pola

kepemimpinan kepala sekolah tidak akan lepas dari keberhasilan dan kegagalan sebuah sekolah. Kepemimpinan berhubungan dengan peran untuk mempengaruhi pengikutnya untuk selalu mengikuti arahannya dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan sekolah dalam rangka mengembangkan dan memajukan sekolah. Keberhasilan atau kegagalan suatu sekolah sangat tergantung pada keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini disebabkan oleh peran kepala sekolah sebagai orang yang menentukan sukses atau gagalnya suatu organisasi sekolah dalam mencapai tujuan sekolahnya secara efektif dan efisien (Priansa, 2016).

Rivai (2018) mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dalam hubungan antara pemimpin dengan bawahan atau dengan pengikut. Kepemimpinan merupakan sebuah bentuk hubungan antar individu untuk memberi pengaruh, menggerakkan dan mengarahkan seseorang atau kelompok orang dengan menggunakan wewenang dan kemampuan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Untuk memimpin di SLTA Muhammadiyah Semarang dibutuhkan sosok pemimpin yang memiliki kapasitas yang baik, dengan visi misi yang besar dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengelolah semua strategi pencapaiannya dan bagaimana mengelolah masalah yang timbul baik dari dalam maupun dari luar sekolah. Kemampuan seorang kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor eksternal yang mempunyai kontribusi kuat terhadap kinerja guru.

Kepala sekolah merupakan pimpinan atau manajer di sekolah yang dibinanya. Sebagai manajer, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab melakukan pembinaan terhadap guru. Selain sebagai pimpinan sekolah,

tugas kepala sekolah adalah membantu para guru untuk mengembangkan kesanggupan-kesanggupan atau kemampuan kinerjanya secara maksimal, mempersatukan kehendak, pikiran dan tindakan dalam kegiatan kerjasama yang efektif dan efisien bagi tercapainya tujuan pendidikan.

Pada penelitian Mas'ud (2018) menjelaskan bahwa Kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor yang kuat mempengaruhi kinerja guru, pengaruh yang diberikan sebesar 75%. Akan tetapi pada penelitian yang lain Rohayati (2017) bahwa kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor yang mempengaruhi akan tetapi pengaruhnya lemah sekali. kedua penelitian ini perlu diperkuat dan dikembangkan pada penelitian ini tentang adanya tidaknya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi di sekolah dianggap berhasil jika dapat meningkatkan kinerja guru melalui berbagai macam bentuk kegiatan pembinaan terhadap kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran di sekolah. Untuk itu kepala sekolah harus mampu menjalankan peran dan tanggungjawabnya sebagai seorang educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator. Hal ini belum nampak sepenuhnya pada kepemimpinan kepala sekolah di SLTA Muhammadiyah Semarang sehingga dapat dikatakan kepemimpinan kepala sekolah belum optimal karena belum berhasil meningkatkan kinerja guru-guru yang ada disekolah tersebut.

Belum optimalnya kinerja guru di SLTA Muhammadiyah Semarang disebabkan oleh banyak faktor, namun dari sekian banyak faktor, diduga kuat disebabkan oleh faktor kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja dan motivasi

kerja guru. Dengan melihat fenomena diatas, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian untuk variable tersebut dan memilih judul “**Pengaruh Iklim Kerja dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening di SLTA Muhammadiyah Semarang**”.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dapat diidentifikasi beberapa masalah diantaranya adalah:

1. Kinerja guru belum optimal, hal tersebut ditandai dengan beberapa tahun terakhir kinerja guru di SLTA Muhammadiyah Semarang tidak mengalami peningkatan .
2. Kinerja guru pada aspek perencanaan lemah,
3. Guru kurang mampu dalam menyusun perencanaan pembelajaran sesuai kurikulum terbaru.
4. Kinerja guru pada aspek penilaian kurang dapat memberikan penilaian pada aspek ketrampilan sesuai dengan perubahan pada kurikulum.
5. Kinerja guru pada aspek penilaian kurang dapat memberikan penilaian pada sikap siswa sesuai dengan perubahan pada kurikulum.
6. Motivasi kerja yang dimiliki oleh guru lemah sehingga mengakibatkan kesenjangan antara keadaan yang dihadapi dengan kondisi yang diharapkan.

7. Kepemimpinan kepala sekolah belum optimal, kepala sekolah kurang melibatkan guru dalam pengambilan keputusan.
8. Supervisi yang dilakukan terhadap guru di SLTA Muhammadiyah Semarang masih tergolong belum optimal.

1.3. Batasan Masalah dan Ruang Lingkup Penelitian

Agar permasalahan ini tidak melebar kemananya sehingga menjadi bias, maka dilakukan pembatasan masalah pada empat variabel yaitu Iklim Kerja, kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan kinerja guru di SLTA Muhammadiyah Semarang.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah pengaruh Iklim Kerja terhadap motivasi kerja guru di SLTA Muhammadiyah Semarang?
2. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di SLTA Muhammadiyah Semarang?
3. Bagaimanakah pengaruh Iklim Kerja terhadap kinerja guru di SLTA Muhammadiyah Semarang?
4. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SLTA Muhammadiyah Semarang?
5. Bagaimanakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di SLTA Muhammadiyah Semarang?

6. Bagaimanakah pengaruh Ilkim Kerja terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja di SLTA Muhammadiyah Semarang?
7. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja di SLTA Muhammadiyah Semarang?

1.5. Tujuan Penelitian

Merujuk pada rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh iklim Kerja terhadap motivasi kerja guru di SLTA Muhammadiyah Semarang.
2. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di SLTA Muhammadiyah Semarang.
3. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh iklim kerja terhadap kinerja guru di SLTA Muhammadiyah Semarang.
4. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SLTA Muhammadiyah Semarang
5. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di SLTA Muhammadiyah Semarang
6. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh iklim kerja terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja di SLTA Muhammadiyah Semarang.
7. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja di SLTA Muhammadiyah Semarang.

1.6 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka manfaat teoritis dan praktis dalam penelitian ini adalah:

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi peneliti agar dalam kehidupan nyata dapat menerapkan teori yang telah dipelajari. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi kepala sekolah

- 1) Dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dan intropesi terhadap kepemimpinannya dan pelaksanaan supervisi selama ini di SLTA Muhammadiyah Semarang.
- 2) Dapat dijadikan sebagai sumber informasi terkait dengan kualitas pelaksanaan tugasnya sebagai pemimpin di sekolah yang telah dicapai saat ini dan ke depannya.
- 3) Dapat dijadikan sebagai dasar dalam upaya perbaikan kinerja guru guna peningkatan kemajuan sekolah. Selain itu penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam menciptakan iklim kerja sehingga mampu meningkatkan kinerja guru di sekolah dan meningkatkan produktifitas kerja.

b. Bagi guru

- 1) Memberikan dorongan kepada para guru untuk meningkatkan kinerjanya melalui peningkatan motivasi kerja yang nantinya dapat meningkatkan mutu pendidik.
- 2) Menjadi evaluasi bagi guru terhadap pelaksanaan pembelajaran selama ini sehingga menjadi rujukan dalam perbaikan perbaikan.

c. Bagi Lembaga Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia (STIEPARI) Semarang dapat dijadikan sebagai tolak ukur kualitas lulusannya dan dasar dalam meningkatkan kualitas akademik dan kompetensi mahasiswa.