

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR TEORETIS**

#### **2.1. Kajian Teori**

##### **2.1.1. Iklim Kerja**

###### **2.1.1.1. Pengertian Iklim kerja**

Iklim kerja adalah suatu karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, mempengaruhi individu-individu di dalamnya, serta secara relatif bertahan dalam jangka waktu tertentu (Abidin, Z. 2021). Menurut Supardi (2016) iklim kerja adalah suasana yang dirasakan oleh seluruh guru, peserta didik, tenaga kependidikan dan kepala sekolah meliputi: dimensi guru-guru merasa nyaman, berpuas hati dan memiliki keyakinan, dimensi guru tidak merasa tertekan dan memberikan perhatian kepada kemajuan peserta didik, dimensi kepala sekolah memiliki keyakinan akan kinerjanya dan memiliki kepedulian, dimensi peserta didik merasa nyaman dan belajar dengan sungguh-sungguh

Menurut Mutaqin (2016), iklim kerja yang baik adalah suasana kerja yang dapat dilihat dari tingkah laku setiap orang, hubungan atau kerja sama yang baik dari setiap anggotanya, penataan susunan organisasi secara rapi dan prosedur kerja dalam organisasi tersebut. Stringer (2006) menggambarkan iklim kerja dalam organisasi adalah segala sesuatu yang terdapat pada lingkungan kerja, yang dirasakan secara langsung maupun tidakoleh orang-orang yang berbeda-beda dalam lingkungan tersebut.

Hoy dan Miskel (2014) mendefinisikan iklim kerja suatu organisasi adalah seperangkat karakteristik internal yang membedakan antara satu sekolah dengan sekolah yang lainnya dan karakteristik tersebut juga mempengaruhi perilaku orang-orang yang ada dalam sekolah tersebut. Menurut Wirawan (2016), yang menyatakan bahwa iklim kerja adalah persepsi anggota organisasi mengenai apa yang ada atau yang terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menemukan kinerja organisasi.

Menurut Clarence dalam Syafaruddin, istilah iklim (*climate*) adalah pengaruh ke seluruh sistem dari kelompok manusia atau organisasi, mencakup perasaan dan sikap sebagai suatu sistem, sub sistem, super ordinat sistem atau sistem pribadi, tugas-tugas, prosedur atau konsep-konsep (Abdul Kadim Masaong dan Arfan A. Talome, 2011) Setiap organisasi memiliki iklim kerja yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam manajemen sumber daya manusia. Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan Tindakan.

Banyak pengertian iklim kerja yang dikemukakan oleh para ahli, beberapa diantaranya Wirawan yang menyatakan bahwa iklim kerja adalah persepsi

anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau yang terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang memengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menemukan kinerja organisasi (Wirawan,2017). Robbins mengemukakan tentang definisi iklim kerja bahwa iklim kerja merupakan istilah yang dipakai untuk memuat rangkaian variabel perilaku yang mengacu pada nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan prinsip pokok yang berperan sebagai suatu dasar bagi sistem manajemen organisasi. Iklim kerja juga merupakan teori-teori yang menjelaskan sasaran dan prosedur untuk mencapai tujuan (Robbin,2017). Stringer seperti yang dikutip oleh Jafri menggambarkan iklim kerja dalam organisasi dengan konsep segala sesuatu yang terdapat pada lingkungan kerja, yang di rasakan secara langsung maupun tidak oleh orang-orang yang berbeda beda dalam lingkungan tersebut (Novianty Jafri,2017). Hal tersebut selaras dengan pengertian mengenai iklim kerja yang dikemukakan oleh Gannon dan dikutip oleh Rahsel yakni keadaan internal atau kultur dari sebuah organisasi sebagaimana yang dirasakan juga oleh seluruh anggota didalamnya (Yoeyong, 2016)

Hillriegeer dan Slocum sebagaimana yang dikutip oleh Utami menegaskan bahwa iklim kerja merupakan sebuah sistem atribut dari organisasi yang mampu diterima pada seluruh anggota-anggotanya dan disebabkan karena mekanisme sub sistem pada lingkungan kerjanya (Utami, 2017) Jika kondisi kerja dan fasilitas kerja dianggap baik, karyawan dapat bekerja secara optimal, sehat, aman, dan nyaman dalam jangka waktu yang lama. Dalam hal ini, kesesuaian iklim kerja

yang positif akan terlihat. Namun, jika kondisi kerja dan fasilitasnya kurang memadai, akan diperlukan lebih banyak tenaga kerja dan waktu. Hal ini dapat menghambat pencapaian sistem kerja yang efisien. Iklim kerja mencakup serangkaian karakteristik yang membedakan satu organisasi dari yang lain, dan mempengaruhi perilaku individu di dalamnya (Taufik Rahman, 2021)

Berdasarkan definisi mengenai iklim kerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa iklim kerja merupakan gambaran terhadap kualitas, suasana dan karakter yang tampak pada norma dan nilai, hubungan antar anggota dalam lembaga, suasana belajar-mengajar, struktur organisasi, ikatan positif dengan lembaga dan lingkungan fisik yang terdapat di lembaga tempat pegawai bertugas. Iklim kerja penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya.

#### **2.1.1.2 Jenis- jenis Iklim Kerja**

Iklim kerja di sekolah yang satu tidak sama dengan sekolah yang lain. Banyak faktor yang menjadi penyebab terjadinya perbedaan iklim kerja di sekolah, semuanya itu biasa disebut dengan kepribadian atau iklim sekolah. Menurut Hoy dan Miskel (2014) jenis-jenis iklim sekolah adalah sebagai berikut:

##### **1. Iklim Sekolah Terbuka**

Iklim sekolah terbuka adalah terciptanya kerjasama dan rasa hormat antara kepala sekolah dengan anggota sekolah lainnya, seperti guru, murid, staf tata usaha. Sekolah penuh semangat dan daya hidup, memberikan

kepuasan pada anggota kelompok dalam memenuhi kebutuhan kebutuhannya.

## 2. Iklim Sekolah Tertutup

Iklim sekolah tertutup adalah kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat ketat, hubungan antar anggota sekolah bersifat acuh tak acuh masa bodoh, guru dan pengurus sekolah lainnya mengalami kepuasan kerja yang minim, sekolah menjadi sangat membosankan, organisasi tidak maju, semangat kerja kelompok rendah, karena para anggota disamping tidak memenuhi tuntutan pribadi, juga tidak dapat memperoleh kepuasan dari hasil karya mereka.

Iklim kerja menurut Meyer (2007) dapat digolongkan menjadi tiga jenis, yaitu :

### 1. Iklim *Achieving* (berorientasi pada prestasi)

Ciri iklim ini adalah pekerja menentukan tujuannya sendiri, produksi dihargai, resiko yang sedang tetapi cukup menantang, pekerja memikul tanggung jawab pribadi, ada usaha kreatif dan inovatif, umpan balik yang kompetitif, imbalan untuk hasil kerja yang unggul, komunikasi yang tidak formal, dan ada usaha untuk mendorong pekerja mencari bantuan yang berhubungan dengan pekerjaannya.

### 2. Iklim *Affiliative* (berorientasi pada persahabatan)

Ciri iklim adalah adanya kebebasan, struktur informal, persahabatan, tingkah laku kooperatif, loyalitas dan kerjasama kelompok, pengambilan keputusan secara kelompok, menghindari hukuman, adanya pertemuan

kelompok, memberikan perhatian khusus pada pengembangan pribadi dan kesejahteraan pekerja.

### 3. Iklim *Power Related* (berorientasi pada kekuasaan)

Ciri iklim ini adalah penekanan pada perintah, struktur formal, peran yang telah ditentukan, ruang lingkup kerja yang telah ditetapkan dengan ketat, tanggung jawab untuk hasil yang sempurna, mengkritik hasil kerja yang buruk, penggunaan posisi berdasarkan kewenangan dan tanggung jawab, komunikasi bersifat formal dan berhubungan dengan tugas, kebijakan yang konservatif, serta kualitas dan konsistensi lebih penting daripada pembaharuan produk.

Menurut Hoy dan Miskel (2014) iklim kerja sekolah yang menunjukkan suasana sekolah yang kondusif berfungsi dalam mendukung peningkatan kinerja guru. Demikian pula menurut Supardi (2016), iklim kerja sekolah yang sunyi, nyaman, sesuai dan kondusif berfungsi untuk mendukung pembelajaran serta dapat meningkatkan prestasi akademik.

Menurut Marshall (2002) menjelaskan mengenai pentingnya iklim sekolah bagi berbagai pihak, yaitu : 1) iklim sekolah dapat berfungsi mempengaruhi banyak orang di sekolah; 2) iklim sekolah di perkotaan beresiko tinggi menunjukkan bahwa lingkungan yang positif mendukung dan budaya sadar iklim sekolah signifikan dapat membentuk kesuksesan siswa perkotaan dalam memperoleh gelar akademik; 3) hubungan interpersonal yang positif dan kesempatan belajar yang optimal bagi siswa di semua lingkungan demografis dapat meningkatkan prestasi dan mengurangi perilaku maladaptive; 4) iklim

sekolah yang positif berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja bagi personil sekolah; 5) iklim sekolah dapat memainkan peran penting dalam menyediakan suasana sekolah yang sehat dan positif; 6) interaksi dari berbagai sekolah dan faktor iklim kelas dapat memberikan dukungan yang memungkinkan semua anggota komunitas sekolah untuk mengajar dan mengajar dengan optimal; 7) iklim sekolah termasuk kepercayaan, menghormati, saling mengerti kewajiban dan perhatian untuk kesejahteraan lainnya, memiliki pengaruh yang kuat terhadap pendidik dan peserta didik, hubungan antara peserta didik serta prestasi akademis dan kemajuan sekolah secara keseluruhan. Iklim sekolah yang positif merupakan lingkungan yang kaya untuk pertumbuhan pribadi dan keberhasilan akademik.

#### **2.1.1.3 Tipe-Tipe Iklim Kerja**

Halpin telah mengidentifikasikan kontinum iklim kerja di sekolah kepada enam yaitu bermula dari iklim terbuka, autonomus, iklim terkawal, iklim biasa, iklim paternal, dan iklim tertutup.

- 1) *Open climate* (terbuka), yang menggambarkan situasi di mana para anggota senang sekali bekerja, saling bekerja sama, dan adanya keterbukaan.
- 2) *Autonomous climate*, yaitu situasi di mana ada kebebasan adanya peluang kreatif, sehingga para anggota memiliki peluang untuk memuaskan keutuhan-keutuhan mereka
- 3) *The controlled climate* (terkawal), yang ditandai penekanan atas prestasi dalam mewujudkan kepuasan kebutuhan sosial, setiap orang bekerja keras, kurang hubungan sesama.

4) *The familiar climate* (biasa), yaitu adanya rasa kesejawatan tinggi antara pimpinan dan anggota.

5) *The paternal climate* (tertutup), yang ditandai suatu situasi rendahnya kepuasan dan prestasi tugas serta kebutuhan sosial para anggota, pimpinan sangat tertutup terhadap para anggotanya (Soetopo Hendyat, 2017).

Demi mengukur iklim kerja di sekolah terdapat elemen iklim yaitu 4 elemen yang berkaitan dengan tingkah laku kepala sekolah dan 4 elemen yang berkaitan dengan tingkah laku guru (Supardi. 2016)

Tingkah laku kepala sekolah diantaranya:

- 1) Keberjarakan yaitu kepala sekolah yang kelihatan formal, senantiasa berjauhan terhadap tenaga kependidikan dan peserta didik.
- 2) Penekanan pada hasil, kepala sekolah yang terlalu membuat supervise yang ketat, mengemukakan jadwal tugas guru dan peserta didik dengan jelas, memperbaiki kelemahan guru dan banyak berkomunikasi.
- 3) Rasa yakin, merujuk kepada kepala sekolah yang baik hati berperikemanusiaan, memberi perhatian secara pribadi kepada kebaikan guru.
- 4) Perhatian, merujuk kepada kepala sekolah yang memimpin melalui teladan

Tingkah laku guru diantaranya:

- 1) Ketidakikutsertaan, tingkah laku guru-guru yang bersikap renggang antara sesama guru



- 2) Halangan, yaitu halangan-halangan yang dihadapi guru karena beban kerja dan tanggung jawab yang terlalu banyak
- 3) Semangat, yaitu melahirkan suasana yang sangat baik Ketika seseorang bertugas sebagai guru. (Soetopo Hendyat, 2017)

#### **2.1.1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Kerja**

Adapun beberapa faktor yang dapat mempengaruhi iklim kerja pada suatu lingkungan kerja atau organisasi adalah:

##### **a. Kualitas Pemimpin**

Seorang pemimpin menunjukkan empati terhadap bawahannya dengan cara mengakui nilai pekerjaan mereka. Jika terjadi kesalahan dalam pekerjaan bawahannya, pemimpin memberikan informasi dengan cara yang meyakinkan dan memberikan dukungan dalam semua aspek pekerjaan mereka. Pemimpin berusaha meyakinkan bawahan bahwa pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik melalui upaya kolaboratif dari semua anggota tim di perusahaan tersebut.

##### **b. Kepercayaan pada Atasan**

Seorang pemimpin yang berperan sebagai penggerak dalam membentuk iklim kerja menciptakan lingkungan di mana pemimpin memiliki keyakinan terhadap kegiatan bawahannya yang sejalan dengan visi dan misi yang ingin dicapai, serta tidak merugikan perusahaan. Pemimpin tersebut bersikap terbuka terhadap informasi di perusahaan dan selalu melibatkan serta menghargai pendapat bawahan dalam setiap pertemuan atau rapat yang diadakan.

c. Komunikasi

Dibangunlah lingkungan di mana kejujuran saling terjalin antara pemimpin dan bawahan dalam menjalankan pekerjaan mereka, sehingga tidak ada pihak yang merasa dirugikan di dalam perusahaan. Pemimpin dan bawahan saling menghargai satu sama lain dalam setiap aspek, seperti memberikan pendapat, opini, atau masukan, yang diterima dengan baik, tanpa menganggap bahwa tanggapan dari bawahan tidak memiliki nilai atau tidak menghasilkan apa pun. Selain itu, bawahan juga menghormati atasan dengan bertindak sesuai dengan peran mereka sebagai bawahan terhadap atasan.

d. Tanggung Jawab

Para karyawan diberikan kemerdekaan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas mereka, mereka juga diberi motivasi yang kuat untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut tanpa harus selalu mencari persetujuan dari manajer. Mereka diberi keberanian untuk menghadapi risiko yang terkait dengan pekerjaan tanpa adanya rasa takut akan dimarahi.

e. *Feedback*

Karyawan diberikan penghargaan yang sesuai dengan kinerjanya. Manajer harus lebih sering memberikan pengakuan daripada kritik. Sistem promosi harus dirancang untuk membantu karyawan mencapai prestasi yang tinggi. Kesempatan untuk pengembangan harus diarahkan melalui penghargaan dan peningkatan kinerja.

f. Tekanan Kerja

Pekerjaan yang menekan dapat menyebabkan stres pada karyawan ketika bekerja. Tekanan tersebut dapat berasal dari atasan yang menuntut penyelesaian pekerjaan.

g. Peluang

Peluang yang disediakan oleh perusahaan kepada setiap karyawan untuk meningkatkan karier dapat menjadi motivasi dalam menjalankan pekerjaan mereka.

h. Keterlibatan

Ketika karyawan diberi kesempatan untuk terlibat lebih aktif dalam pekerjaan, mereka akan merasa dihargai oleh perusahaan.

i. Kebebasan

Otonomi adalah memberikan kebebasan kepada karyawan untuk melaksanakan tugas mereka dengan sedikit campur tangan dari pusat atau manajemen pusat. Hal ini berarti mereka memiliki keleluasaan untuk menjalankan pekerjaan sesuai arahan atasan tanpa tekanan dari pihak lain.

j. Lingkungan

Lingkungan kerja terdiri dari dua elemen, yaitu lingkungan kerja fisik dan non-fisik. Kedua aspek ini memiliki pengaruh positif terhadap karyawan. Lingkungan fisik mencakup interaksi antara manusia dalam menjalankan pekerjaan mereka (Supardi, 2016)

#### **2.1.11.5 Dimensi dan Indikator Iklim Kerja**

Menurut Rahsel (2016), iklim kerja adalah persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja yang mereka rasakan dan alami, yang mencakup suasana, kondisi, dan hubungan interpersonal dalam organisasi. Menyebutkan juga bahwa karakteristik atau dimensi iklim kerja dapat mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Terdapat enam dimensi yang meliputi :

1. Struktur.

Struktur merefleksikan perasaan bahwa karyawan dalam organisasi dengan baik dan mempunyai definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka. Meliputi posisi karyawan dalam sekolah dan kejelasan tugas

2. Standar-standar.

Mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Meliputi kondisi kerja yang dialami karyawan dalam sekolah dan adanya Standar Operasional Prosedur ( SOP )

3. Tanggung jawab.

Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi pimpinan diri sendiri dan tidak pernah meminta pendapat mengenai keputusannya dari orang lain. Meliputi kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan dan kesesuaian tugas.

4. Pengakuan.

Perasaan karyawan diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Meliputi imbalan atau upah dan penghargaan yang diterima.

5. Dukungan.

Merefleksikan perasaan karyawan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku dikelompok kerja. Meliputi adanya rasa kebersamaan, loyalitas pada organisasi dan rasa pengertian antar anggota dalam organisasi.

6. Komitmen.

Merefleksikan perasaan kebanggaan dan komitmen sebagai anggota organisasi. Meliputi pemahaman guru mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh sekolah.

Menurut Pines dalam Mutaqin (2017), iklim kerja sebuah organisasi dapat diukur melalui empat dimensi sebagai berikut :

1. Dimensi Psikologikal, yaitu meliputi variabel seperti beban kerja, kurang otonomi, kurang pemenuhan sendiri (*self-fulfilment clershif*), dan kurang inovasi.
2. Dimensi Struktural, yaitu meliputi variabel seperti fisik, bunyi dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik.
3. Dimensi Sosial, yaitu meliputi aspek interaksi dengan klien (dari segi kuantitas dan ciri-ciri permasalahannya), rekan sejawat (tingkat dukungan dan kerja sama), dan penyelia-penyelia (dukungan dan imbalan).

4. Dimensi Birokratik, yaitu meliputi undang-undang dan peraturan-peraturan konflik peranan dan kekaburan peranan.

Menurut Meyer (2007) batasan iklim kerja itu bisa dilihat dalam 7 dimensi iklim kerja, yaitu :

1. Konformitas, yaitu penyesuaian, kecocokan dengan peraturan, prosedur, dan kebijakan yang berlaku dalam lingkungan pekerjaan. Konformitas menunjukkan derajat perasaan pekerja terhadap peraturan yang berlaku dalam lingkungan pekerjaannya, misalnya terhadap peraturan, prosedur, dan kebijaksanaan yang harus ditaati. Apabila dalam suatu sekolah banyak sekali memiliki aturan yang harus dituruti oleh para guru dan karyawan padahal aturan tersebut tidak ada relevansinya atau hubungannya dengan pelaksanaan pekerjaan., maka sekolah tersebut mempunyai konformitas yang tinggi, demikian pula sebaliknya.
2. Tanggung jawab, yaitu apabila setiap keputusan diambil dalam suatu sekolah dilakukan oleh pimpinan tanpa adanya pertimbangan dari guru yang lain maka sekolah tersebut dikatakan mempunyai tanggung jawab yang rendah, karena pada dasarnya bawahan tidak diberi kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam sekolah.
3. Penghargaan, yaitu setiap kegiatan yang dilakukan dan mendapatkan hasil atau prestasi yang baik seharusnya mendapatkan penghargaan dari instansi atau organisasi. Pemberian penghargaan harus proposional, sehingga anggota organisasi merasa diperlakukan secara adil dan merasa dihargai hasil kerjanya

4. Semangat kelompok, yaitu apabila dalam organisasi terdapat rasa saling mempercayai, tolong menolong, bersahabat dan hubungan yang baik antar anggota maka iklim kerja yang demikian disebut dengan semangat kerja kelompok yang tinggi.
5. Kejelasan, yaitu suatu organisasi seharusnya memiliki prosedur kerja yang jelas, sehingga guru dan karyawan mengetahui dengan pasti yang mana tanggungjawab dan wewenangnya.
6. Standar, yaitu ketentuan atau standart yang ditetapkan tentang mutu dari hasil kerja yang dikerjakan oleh para anggota. Apabila dalam sekolah menetapkan pencapaian target yang terlalu tinggi artinya sekolah tersebut memiliki iklim kerja dengan standards yang tinggi. Sebaliknya, apabila sekolah menetapkan pencapaian target yang terlalu sedikit artinya sekolah memiliki iklim kerja dengan standards yang rendah.
7. Kepemimpinan, untuk menciptakan suatu sekolah efektif perlu adanya iklim kerja yang meliputi harapan pegawai yang tinggi, sikap yang positif, kurikulum terorganisir dan system reward dan intensif pegawai.

Dimensi iklim kerja menurut Steers dalam Yusaini dan Utama (2020) menjelaskan sepuluh dimensi yang perlu diperhatikan dalam melihat iklim kerja, yaitu; a) struktur tugas,; b) hubungan imbalan-hukuman,; c) sentralisasi keputusan; d) tekanan pada prestasi; e) tekanan pada pelatihan dan pengembangan,; f) keamanan versus resiko,; g) keterbukaan versus tertutupan,; h) status dan semangat,; i) pengakuan dan umpan balik,; dan j) kompetensi dan fleksibilitas organisasi secara umum.

## **2.1.2 Kepemimpinan Kepala Sekolah**

### **2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepala sekolah merupakan tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Wahjosumidjo, 2016). Menurut (Mulyasa, 2016) kepala sekolah merupakan salah satu struktur terpenting dalam organisasi kependidikan formal. kepemimpinan kepala sekolah yang baik akan memberikan dampak positif dan perubahan yang baik dalam sistem pendidikan sekolah.

Selanjutnya kepemimpinan kepala sekolah menurut Hidayat dan Machali (2017) adalah terjemahan dari kata *leadership* yang berasal dari kata "*leader*". Pemimpin (*leader*) adalah orang yang memimpin, sedangkan pemimpin merupakan jabatannya. Dalam pengertian lain, secara etimologi istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar *pimpin*, yang artinya membimbing atau tuntun dari kata dasar *pimpin* lahirilah kata kerja memimpin yang artinya membimbing dan menuntun. Seorang pemimpin adalah anggota kelompok yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kinerja dalam rangka mencapai tujuan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin mempunyai ciri proaktif, mengangkat tingkat kesadaran para pengikut akan kepentingan-kepentingan kolektif inspiratif, dan membantu pengikut meraih hasil performa yang luar biasa tinggi. Kepala sekolah diharapkan mampu memberdayakan setiap komponen sekolah, baik secara internal maupun eksternal, serta memiliki sistem pengelolaan yang baik,



transparan, dan akuntabel dalam rangka pencapaian visi, misi, dan tujuan. Faktor kepemimpinan memegang peranan penting maju tidaknya dunia pendidikan. Kepala sekolah merupakan kepala sekolah yang memiliki ambisi besar untuk melakukan perubahan-perubahan di sekolah agar diperoleh tingkat produktivitas sekolah yang lebih tinggi (Indrafachrudi, 2016).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah untuk mempengaruhi orang-orang untuk bekerja sama untuk melakukan tugas secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan bersama. Untuk itu kepala sekolah harus memiliki kepribadian yang kuat dan dapat membangun visi, misi sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah diharapkan mampu memberdayakan setiap komponen sekolah baik internal maupun eksternal dan memiliki sistem pengelolaan yang baik.

#### **2.1.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpin Kepala Sekolah**

Kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan aktivitasnya dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Faktor-faktor tersebut sebagaimana dikemukakan Reitz (Pianda, 2018) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pemimpin meliputi:

1. Kepribadian (*personality*) pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin.  
Misalnya, jika dia pernah sukses dengan cara menghargai bawahan maka cenderung akan menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan.

2. Penghargaan dan perilaku atasan. Misalnya, atasan yang memakai gaya berorientasi pada tugas cenderung manajer juga akan menggunakan gaya itu.
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan, memengaruhi gaya kepemimpinan manajer. Contohnya, jika seorang karyawan yang mempunyai kemampuan tinggi biasanya akan kurang memerlukan pendekatan yang direktif dari pemimpin.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan memengaruhi gaya pemimpin. Contohnya, bawahan yang bekerja pada pengolahan data (litbang) menyukai pengarahan yang lebih berorientasi kepada tugasnya.
5. Iklim dan kebijakan organisasi memengaruhi harapan dan perilaku bawahan. Contohnya, kebijakan dalam pemberian penghargaan terhadap prestasi bawahan akan memengaruhi motivasi kerja bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan. Misalnya, manajer membentuk persahabatan dengan rekan-rekan dalam organisasi. Sikap rekan mereka tersebut akan memengaruhi perilaku rekan-rekan yang lain.

Sedangkan menurut Pidarta (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan meliputi: Kondisi fisik (energik, tegap, kuat) Latar belakang sosial (berpendidikan dan berwawasan luas) Kepribadian (adaptif dan emosi stabil). Kepemimpinan pendidikan dapat dilakukan dengan baik apabila pemimpin dapat mengoptimalkan segala sumber daya yang ada. Agar dapat mengoptimalkan sumber daya tersebut pemimpin harus memiliki sifat yang diantaranya adalah bijaksana, tidak ceroboh, serta dapat mendengarkan para bawahan. Sifat yang

digunakan dalam kepemimpinan harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi di sekolah tersebut. Jodeph Reitz yang dikutip Fattah (2016) bahwa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan sebagai berikut :

1. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinannya.
2. Karakteristik dan perilaku bawahan
3. Kebutuhan tugas
4. Iklim dan kebijakan organisasi

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, maka jelaslah bahwa kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan, oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, di samping dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keeluasaan dalam hubungan social dengan sikap-sikap hubungan manusiawi.

#### **2.1.2.3 Syarat-syarat Kepala Sekolah sebagai Pemimpin**

Peraturan menteri pendidikan nasional (PERMENDIKNAS) no. 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah menjelaskan bahwa kepala sekolah harus memiliki dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Untuk mendukung standar nasional pendidikan menurut permendiknas tersebut seseorang yang akan diangkat menjadi kepala sekolah wajib memenuhi

standar kepala sekolah/madrasah yang berlaku nasional. Standar kepala sekolah yang dimaksud adalah sebagaimana yang tercantum pada lampiran peraturan menteri dimaksud, yang meliputi Standar Kualifikasi dan Standar Kompetensi (Mukhtar, 2019)

#### a. Standar Kualifikasi

Adapun standar kualifikasi dimaksud meliputi:

##### 1) Kualifikasi umum

- a) Pendidikan minimum sarjana (S-1) atau Diploma IV;
- b) Berusia setinggi-tingginya 56 tahun saat diangkat sebagai kepala sekolah;
- c) Pengalaman mengajar minimal III/c bagi PNS.

##### 2) Kualifikasi khusus menyangkut:

- a) Berstatus sebagai guru sesuai jenjang mana akan menjadi kepala sekolah, kalau kepala sekolah SMA berarti harus guru SMA;
- b) Mempunyai sertifikasi pendidikan sebagai guru sesuai jenjangnya;
- c) Mempunyai sertifikat kepala sekolah sesuai jenjangnya yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.

#### b. Standar Kompetensi

Berdasarkan dengan standar kompetensi, seseorang dapat diangkat sebagai kepala sekolah jika dia memiliki kompetensi-kompetensi, sebagai berikut:

##### 1) Dimensi Kompetensi Kepribadian

- a) Berahlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi ahlak mulia, dan menjadi ahlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah;

- b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin;
- c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah;
- d) Bersikap terbuka dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi;
- e) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

## 2) Dimensi Kompetensi Manajerial

- a) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan;
- b) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan;
- c) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sekolah/madrasah secara optimal;
- d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif;
- e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik;
- f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya secara optimal;
- g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan fasilitas secara optimal;
- h) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dengan masyarakat dalam rangkapencarian dukungan ide/gagasan, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah;

- i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan peserta didik;
- j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan;
- k) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien;
- l) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah;
- m) Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah;
- n) Mengelola system informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan dan pengambilan keputusan;
- o) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah;
- p) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut

### 3) Dimensi kompetensi Kewirausahaan

- a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah;
- b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif;
- c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses melaksanakan tugas pokok dan fungsinya;

- d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi yang terbaik dalam memecahkan masalah/kendala yang dihadapi oleh sekolah/madrasah;
- e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

#### 4) Dimensi Kompetensi Supervisi

- a) Merencanakan program supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervise yang tepat;
- b) Melaksanakan supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru;
- c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan professional guru

#### 5) Dimensi Kompetensi Sosial

- a) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah. Berpartisipasi dalam kegiatan social kemasyaakatan;
- b) Memiliki kesepakatan social terhadap orang lain atau kelompok lain.

Sebagai seorang kepala sekolah harus melaksanakan tugasnya maka ia harus bekerja sesuai dengan fungsinya, karena lancar atau tidaknya suatu sekolah, tinggi rendahnya suatu sekolah tidak hanya ditentukan oleh jumlah guru dari kecakapan, tetapi juga cara kepala sekolah sebagai pemimpin suatu sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya.

#### **2.1.2.4 Tujuan dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Tujuan Kepemimpinan merupakan kerangka ideal /filosofis yang dapat memberikan pedoman bagi setiap kegiatan pemimpin, sekaligus menjadi patokan

yang harus dicapai (Syafaruddin, 2016) Tujuan dari kepemimpinan itu sendiri yaitu agar setiap kegiatan yang dilaksanakan dapat mencapai tujuan pendidikan pengajaran secara efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan seorang pemimpin, seorang pemimpin harus melakukan fungsi kepmimpinannya. Supardi (2016) menyebutkan fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Menyusun kebijakan dan kebijaksanaan bersama
- b. Mengikutsertakan anggota-anggota kelompok (guru-guru, tenaga kependidikan) dalam berbagai kegiatan.
- c. Memberikan bantuan kepada anggota kelompok dalam menghadapi dan memecahkan persoalan-persoalan.
- d. Membangkitkan dan memupuk semangat kelompok, atau memupuk moral yang tinggi kepada anggota kelompok.
- e. Mengikut sertakan semua anggota dalam menetapkan putusan-putusan
- f. Membagi-bagi dan mendelegasikan kekuasaan dan tanggung jawab kepada semua anggota kelompok, sesuai dengan fungsi-fungsi dan kebijakan masing-masing.
- g. Mempertinggi daya kreatif pada anggota kelompok.
- h. Menghilangkan rasa malu dan rasa rendah diri pada anggota kelompok sehingga mereka berani mengemukakan pendapat demi kepentingan Bersama (Supardi, 2016)

Menurut Hadari Nawawi (dalam Rosmiaty Azis, 2016), fungsi kepemimpinan pendidikan adalah:



- a. Mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat, baik secara perorangan maupun kelompok sebagai usaha mengumpulkan data/bahan dari anggota kelompok dalam menetapkan keputusan yang mampu memenuhi aspirasi didalam kelompoknya.
- b. Mengembangkan suasana kerjasama yang efektif dengan memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kemampuan orang-orang yang dipimpin sehingga timbul kepercayaan pada dirinya dan kesediaan menghargai orang lain sesuai dengan kemampuan masing-masing.
- c. Mengusahakan dan mendorong terjadinya pertemuan pendapat dengan sikap harga menghargai sehingga timbul perasaan ikut terlibat dalam kegiatan kelompok dan tumbuh perasaan tanggung jawab atas terwujudnya pekerjaan masing-masing sebagai bagian dari usaha pencapaian tujuan
- d. Membantu menyelesaikan masalah-masalah, baik yang dihadapi secara perorangan maupun kelompok, dengan memberikan petunjuk-petunjuk dalam mengatasinya sehingga berkembang kesediaan untuk memecahkannya dengan kemampuan sendiri.

Tatang (2017) dalam bukunya yang berjudul administrasi pendidikan, menyebutkan bahwa fungsi kepala sekolah adalah:

- a. Perumusan tujuan kerja dan pembuatan kebijaksanaan (*policy*)
- b. Pengaturan tata kerja (mengorganisasi) sekolah, yang mencakup:
  - 1) Mengatur pembagian tugas dan wewenang.
  - 2) Mengatur petugas pelaksana

3) Menyelenggarakan kegiatan (mengkoordinasi)

c. Pensupervisi kegiatan sekolah, meliputi:

1) Mengawasi kelancaran kegiatan

2) Mengarahkan pelaksanaan kegiatan

3) Mengevaluasi (menilai) pelaksanaan kegiatan

4) Membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksana dan sebagainya.

#### **2.1.2.5 Pentingnya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Dalam hal ini, perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik secara individu maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental kepala sekolah merupakan tugas-tugas yang diorientasikan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku kepala sekolah yang positif dapat mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah.

Kinerja kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, produktif, dan akuntabel (Mulyasa, 2022). Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif antara lain dapat dianalisis dalam kriteria sebagai berikut ini:

- a. Mampu memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan serta seluruh warga sekolah lainnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, lancar, dan produktif
- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan secara tepat waktu dan tepat sasaran.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah serta tujuan pendidikan.
- d. Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan disekolah.
- e. Dapat bekerja secara kolaboratif dengan tim dan manajemen sekolah.
- f. Dapat mewujudkan tujuan sekolah secara efektif, efisien, produktif, dan akuntabel sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

#### **2.1.2.6 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepala sekolah merupakan pemimpin yang memiliki peranan penting yaitu kepala sekolah sebagai pengelola pendidikan dan kepala sekolah sebagai pemimpin formal pendidikan di sekolahnya. Sebagai pengelola pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya. Di samping itu, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan.

Menurut Wahjosumidjo (2016) peranan kepala sekolah sangat penting dalam menggerakkan kehidupan sekolah untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah dan kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa.

Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim dan budaya sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar-mengajar secara efektif, efisien, dan produktif. Menurut Hidayat dan Machali (2017), kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi, membimbing, dan mengarahkan guru, staf, siswa, serta pihak lain untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Menurut Hidayat dan Machali (2017) fungsi kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah setidaknya mencakup tujuh fungsi pokok yang dikenal dengan EMASLIM (*educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator*)

a. Kepala sekolah sebagai pendidik (*Educator*)

Edukator atau pendidik adalah orang yang bertanggung jawab terhadap upaya perkembangan jasmani dan rohani peserta didik agar mencapai tingkat kedewasaan sebagaimana tujuan pendidikan. Fungsi

kepala sekolah sebagai pendidik tidak hanya mendidik siswa, akan tetapi mendidik seluruh staf dan seluruh warga sekolah yang dipimpinnya.

b. Kepala sekolah sebagai manajer (*Manager*)

Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai tugas dan tanggung jawab merencanakan, mengorganisasikan, mengordinasikan, dan mengontrol sumber-sumber sekolah yang ada untuk melaksanakan program pendidikan secara efektif, efisien, dan produktif. Kepala sekolah juga sebagai penentu kebijakan di sekolah.

c. Kepala sekolah sebagai *Administrator*

Kepala sekolah sebagai administrator mempunyai tugas untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengorganisasian, pengawasan terhadap berbagai bidang yang menunjang pendidikan, seperti: kurikulum, kesiswaan, kantor, kepegawaian, perlengkapan, keuangan, dan perpustakaan. Terkait dengan fungsi administrator tersebut, kepala sekolah harus mampu melakukan pengelolaan pengajaran, pengelolaan kepegawaian, pengelolaan kesiswaan, pengelolaan sarana prasarana, pengelolaan keuangan dan pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat. Kepala sekolah bertanggung jawab atas terlaksananya seluruh kegiatan administrasi di sekolah.

d. Kepala Sekolah sebagai *supervisor*

Kepala sekolah melakukan supervisi pendidikan untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan profesional guru dalam upaya mewujudkan proses pembelajaran yang lebih baik melalui cara-cara

mengajar yang lebih baik yang akhirnya berdampak kepada peningkatan hasil belajar peserta didik. Kepala sekolah sebagai supervisor harus mampu melakukan peran-peran supervisi pada seluruh kegiatan yang ada di sekolah, dan melakukan kontrol agar seluruh kegiatan dapat berjalan secara efektif, efisien, dan produktif.

e. Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah memiliki tanggung jawab menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan pembelajaran. Kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya harus menetapkan garis-garis besar kebijakan, program dan kegiatan-kegiatan operasional, dan kepala sekolah bertanggung jawab dengan terlaksananya seluruh kebijakan program.

f. Kepala Sekolah sebagai *Inovator*

Sebagai inovator, kepala sekolah harus mampu menemukan inovasi-inovasi baru dalam pembelajaran. Sebagai inovator kepala sekolah harus mampu menemukan gagasan-gagasan baru sesuai dengan perkembangan lingkungan internal dan eksternal, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kebutuhan peserta didik. Kepala sekolah harus dapat melakukan pembaharuan peserta didik di sekolah agar sekolah selalu berkembang mengikuti IPTEK.

g. Kepala Sekolah sebagai *Motivator*

Kepala sekolah harus memberikan motivasi dan dorongan kepada semua pihak untuk maju, berkembang sesuai dengan keinginan individu untuk memajukan sekolah.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan mengenai kepemimpinan kepala sekolah dapat diterangkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah proses yang dilakukan kepala sekolah untuk mempengaruhi guru-guru serta staf tata usaha (bawahannya) agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan secara efektif dan efisien serta memiliki kompetensi emosi dalam memimpin untuk memahami kondisi sekolah, guru dan siswa guna membangun tujuan akademik yang lebih baik. Adapun indikator kepemimpinan kepala sekolah merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah sebagai berikut:

1. Manajerial dengan indikator merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan organisasi yang telah ditetapkan
2. Kewirausahaan; dengan indikator menciptakan inovasi yang bermanfaat, Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses; Memotivasi warga sekolah untuk sukses dalam melaksanakan tugas; pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik; Menerapkan nilai dan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam mengembangkan sekolah.
3. Supervisor dengan indikator, perencanaan supervisi, pelaksanaan supervisi dan tindak lanjut hasil supervisi.

Menurut Rivai (2018) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan kedewasaan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam lima dimensi yaitu :

- a. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik, dengan indikator:
  - 1) Membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing.
  - 2) Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya.
- b. Kemampuan yang efektivitas, dengan indikator:
  - 1) Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan
  - 2) Menyelesaikan tugas tepat waktu
  - 3) Hadir tepat waktu dan tidak terlambat
- c. Kemampuan yang partisipasif, dengan indicator:
  - 1) Pengambilan keputusan secara musyawarah
  - 2) Dapat menyelesaikan masalah secara tepat
  - 3) Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan
- d. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu, dengan indikator:
  - 1) Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi
  - 2) Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target



e. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang

- 1) Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara kelompok.
- 2) Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan.

Menurut Pianda (2018) dimensi kepemimpinan kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Berorientasi pada tugas (*struktur initiating*), yaitu meliputi indikator: (1) mengutamakan pencapaian tujuan; (2) menetapkan standar-standar tertentu terhadap tugas-tugas guru; (3) memberikan petunjuk-petunjuk pada guru, dan (4) melaksanakan pengawasan secara ketat terhadap tugas.
- b. Berorientasi pada perhatian (*human relation*), yaitu meliputi indikator: (1) melibatkan guru dalam pengambilan Keputusan; (2) membina hubungan kerja sama dengan baik; (3) memberikan dukungan terhadap guru; (4) menghargai ide atau gagasan, dan (5) memberikan kepercayaan kepada guru.

### **2.1.3 Motivasi Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Secara etimologis atau dalam bahasa Inggris berasal dari kata *motion*, yang memiliki arti gerakan atau sesuatu yang bergerak. Sehingga istilah motif erat kaitannya dengan gerak, yakni gerakan yang dilakukan oleh manusia atau disebut

juga dengan perbuatan atau tingkah laku. Motif dalam *psicology* berarti rangsangan, dorongan atau pembangkit tenaga bagi terjadinya seluruh tingkah laku (Sobur, 2016).

Menurut Wahyudi (2017) motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan, mengarahkan perilaku, memberikan semangat yang tinggi untuk memenuhi tujuan tertentu yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Uno (2017) menjelaskan bahwa motivasi guru adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya nyata untuk mencapai tujuan belajar yang telah ditetapkan.

Motivasi guru menurut Fathurrohman & Suryana (2018) adalah dorongan bagi seorang guru untuk melakukan pekerjaan agar tercapai tujuan pekerjaan sesuai dengan rencana. Motivasi guru merupakan dorongan untuk senantiasa mengerjakan pekerjaan sesuai dengan rencana. Motivasi kerja membuat guru menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai rencana dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Anoraga (2016) motivasi kerja sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan ke arah suatu tujuan tertentu dalam mencapai pekerjaan itu sendiri. Ini menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya. As'ad (2016) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka disimpulkan bahwa motivasi kerja guru merupakan kekuatan/dorongan yang dimiliki guru secara internal maupun

eksternal untuk mempersiapkan dirinya dalam melaksanakan tugas utama sehingga tercapainya tujuan pembelajaran.

### **2.1.3.2 Teori Motivasi**

Setiap teori motivasi berusaha untuk menguraikan apa sebenarnya manusia dan manusia dapat menjadi seperti apa. Dengan alasan ini, bisa dikatakan bahwa sebuah teori motivasi mempunyai isi dalam bentuk pandangan tertentu mengenai manusia. Isi teori motivasi membantu kita memahami keterlibatan dinamis tempat organisasi beroperasi dengan menggambarkan manajer dan karyawan saling terlibat dalam organisasi setiap hari. Tidak ada organisasi yang dapat berhasil tanpa tingkat komitmen dan usaha tertentu dari pada anggotanya. Karena alasan itu, para manajer dan pakar manajemen selalu merumuskan teori-teori tentang motivasi. Menurut Sondang (2016) teori-teori motivasi adalah sebagai berikut :

#### **1. Teori Abraham Maslow (Hierarki Kebutuhan)**

Salah seorang ilmuwan yang dipandang sebagai pelopor teori motivasi adalah Abraham H. Maslow. Hasil-hasil pemikirannya tertuang dalam bukunya yang berjudul *“Motivation and Personality”*. Kebutuhan-kebutuhan tersebut digolongkan sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder. Terlepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia itu, yang jelas ialah bahwa sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda dari satu orang ke orang lain karena manusia merupakan makhluk individu yang khas. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologikal, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual. Model Maslow sering disebut dengan model

hierarki kebutuhan, karena menyangkut kebutuhan manusia maka teori ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar termotivasi untuk bekerja.

Berdasarkan teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow, kebutuhan manusia dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

a. Kebutuhan fisiologis

Merupakan kebutuhan dasar seseorang yang meliputi makanan, pakaian, tempat tinggal, udara, air, dll. Kebutuhan ini berhubungan dengan kelangsungan hidup dan pemeliharaan kehidupan manusia. Tanpa memenuhi kebutuhan ini, maka seseorang akan kesulitan untuk bertahan hidup.

b. Kebutuhan keselamatan

Kebutuhan ini juga penting bagi manusia. Semua orang menginginkan keamanan kerja, perlindungan terhadap bahaya, keamanan properti, dan lainnya. Biasanya kebutuhan ini akan muncul setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi.

c. Kebutuhan sosial

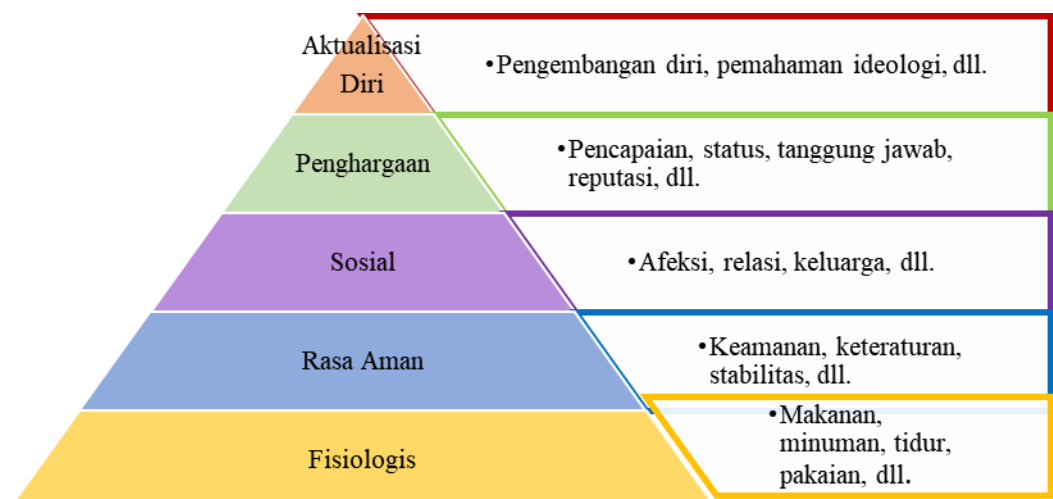
Kebutuhan ini muncul dari masyarakat. Manusia merupakan makhluk sosial sehingga butuh untuk berinteraksi dengan manusia lain. Kebutuhan ini menjadi penting karena manusia pada hakikatnya tidak bisa hidup sendiri, manusia butuh orang lain sebagai bentuk interaksi sosial. Misalnya cinta, kasih sayang, rasa memiliki, persahabatan, percakapan, dan lainnya.

d. Kebutuhan penghargaan

Kebutuhan ini berhubungan dengan keinginan untuk menghargai diri sendiri, pengakuan dan rasa hormat dari orang lain. Sebagaimana manusia sebagai makhluk sosial, maka seseorang akan merasa bahwa dirinya ingin dihargai oleh orang lain. Seseorang ingin merasa dibutuhkan oleh orang lain dan ingin orang lain melihat dirinya sebagai seseorang yang spesial.

e. Kebutuhan aktualisasi diri

Ini adalah kebutuhan dari tatanan tertinggi. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan untuk pelayanan sosial ataupun meditasi. Dengan cara aktualisasi diri, seseorang dianggap sudah lebih dihargai lagi. Seseorang akan melakukan pelayanan bagi orang lain sehingga menjadikan dirinya bermakna lebih bagi orang banyak. Diagram teori Maslow ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2. 1 Teori Hierarki Maslow

## 2. Teori Clayton P. Alderfer

Bagi mereka yang senang mendalami teori motivasi, bukan merupakan hal baru apabila dikatakan bahwa teori Alderfer dikenal dengan akronim “ERG”. Akronim “ERG” dalam teori Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah, yaitu: E = *Existence*, R = *Relatedness*, dan G = *Growth*. Jika makna ketiga istilah tersebut di dalam akan terlihat dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer karena “*Existence*” dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow; “*Relatedness*” senada dengan hierarki ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan “*Growth*” mengandung makna yang sama dengan “*self actualization*” menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak.

## 3. Teori Frederick Herzberg

Ilmuwan ketiga yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi para karyawan adalah Herzberg. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan “Model dua faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene.

### a. Faktor Motivasional (*Motivation Factors*)

Faktor Motivasional adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor ini merupakan hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri pribadi seseorang. Faktor motivasi

ini berhubungan dengan penghargaan yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, penempatan yang tepat dan lain-lain. Faktor-faktor ini adalah sebagai berikut:

1) Tercapainya tujuan

Tercapainya sebuah tujuan merupakan suatu prestasi karyawan. Prestasi adalah besar kecilnya kemungkinan karyawan mendapatkan prestasi kerja, mencapai kinerja tinggi.

2) Pengakuan

Pengakuan adalah besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada karyawan atas kinerja yang dicapai. Karyawan yang berhasil dalam pekerjaan harus mendapat pujian dan pengakuan, bisa dari atasan maupun rekan-rekan.

3) Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan Itu Sendiri adalah besar kecilnya tantangan yang dirasakan oleh karyawan dari pekerjaannya. Tugas yang dilakukan oleh karyawan harus menarik, bervariasi, dan memberikan tantangan yang cukup untuk membuat karyawan tetap termotivasi.

4) Pertanggungjawaban

Tanggung jawab adalah besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan dan diberikan kepada seorang karyawan. Karyawan harus merasa “memiliki” pekerjaannya. Mereka harus menganggap diri mereka bertanggung jawab atas penyelesaiannya dan tidak merasa seolah-olah mereka sedang dikelola terlalu ketat.

#### 5) Peningkatan

Peningkatan atau kemajuan adalah besar kecilnya kemungkinan karyawan dapat maju dalam pekerjaannya.

#### 6) Pengembangan

Pengembangan merupakan salah satu faktor motivator bagi bawahan. Jika faktor pengembangan ini benar-benar berfungsi sebagai motivator, maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan agar lebih bertanggung jawab.

#### b. Faktor Higine (*Hygine Factors*)

Faktor ini merupakan faktor yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah, yaitu faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekaryaan. Faktor ini meliputi hal-hal sebagai berikut:

##### 1) Kebijakan dan administrasi perusahaan

Kebijakan dan administrasi perusahaan yaitu derajat kesesuaian yang dirasakan karyawan dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam organisasi kebijakan itu harus adil dan jelas bagi setiap karyawan. Selain itu kebijakan tersebut juga harus setara dengan pesaing.

##### 2) Pengawasan

Pimpinan harus memiliki kecakapan untuk mengawasi karyawan dalam bekerja agar mereka merasa nyaman. Oleh karena itu, para pimpinan harus berusaha memperbaiki dirinya dengan jalan mengikuti pelatihan



dan pendidikan. Pengawasan harus adil dan tepat. Karyawan harus diberikan otonomi dengan kapasitas yang wajar.

3) Hubungan dengan pengawas

Yaitu hubungan yang sehat, ramah, dan pantas harus ada antara pengawas dan karyawan.

4) Kondisi kerja

Kondisi kerja yaitu derajat kesesuaian kondisi kerja dengan pelaksanaan tugas pekerjaannya.

5) Gaji

Gaji dan upah yaitu derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan kinerjanya.

6) Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan antar pribadi yaitu derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan karyawan lain.

7) Hubungan dengan bawahan

Seharusnya tidak ada toleransi atas hubungan intimidatif atau hubungan subjektif. Hubungan yang sehat, ramah, dan pantas harus ada antara atasan dan bawahan.

8) Status dan keamanan

Organisasi harus menjaga status semua karyawan dalam organisasi. Dengan melakukan pekerjaan yang bermakna, individu dapat mendapatkan pengakuan atas sebuah status. Hal penting lainnya bahwa

karyawan merasa pekerjaan mereka aman dan tidak terus-menerus terancam diberhentikan.

#### **2.1.3.3 Tujuan dan Manfaat Motivasi**

Tujuan merupakan apa yang ingin di capai oleh suatu organisasi. Dengan memiliki tujuan, kinerja individu dalam organisasi menjadi lebih jelas dan terarah untuk mencapai tujuan yang telah di tentukan. Hasibuan (2019) menjelaskan bahwa tujuan diberikannya motivasi kerja adalah a) meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan; b) meningkatkan produktivitas kerja karyawan; c) meningkatkan kedisiplinan pegawai; d) mempertahankan kestabilan karyawan; e) mengefektifitaskan pengadaan karyawan; f) menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik; g) meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan; h) meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan; i) mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugas, dan j) meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

#### **2.1.3.4 Jenis Motivasi**

Menurut Hasibuan (2019) ada dua jenis motivasi, motivasi positif dan motivasi negatif, yaitu:

##### **1. Motivasi Positif (*Insentif Positif*)**

Motivasi positif adalah motivasi yang muncul dalam diri individu sebagai akibat dari hal-hal positif yang akan mereka dapatkan saat mereka mampu melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik. Motivasi positif memicu seorang pekerja agar mampu berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi

positif, semangat kerja seseorang akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang hal-hal yang sifatnya baik.

## 2. Motivasi Negatif (*Insentif Negatif*)

Motivasi negatif adalah motivasi yang muncul dalam diri individu sebagai akibat dari hal-hal negatif yang mereka takuti akan terjadi saat mereka tidak mampu melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik. Salah satu contoh motivasi negatif adalah hukuman, sanksi, dan seterusnya. Dengan motivasi negatif ini, semangat bekerja seseorang dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik. Dalam prakteknya kedua motivasi di atas sering digunakan oleh suatu instansi. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja pegawai, yang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau motivasi negatif dapat efektif memicu semangat kerja pegawai. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi, suatu organisasi harus konsisten dan adil dalam menerapkan kedua jenis motivasi tersebut.

### 2.1.3.5 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Faktor-faktor yang memotivasi karyawan sebagaimana yang di paparkan menurut teori Hezbeq (Mulyasa, 2016) sebagai berikut :

### 1. *Motivation factor* (Faktor Intrinsik)

Faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap karyawan, yakni mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja lebih baik.

Faktor motivator ini terdiri:

#### a. Prestasi (*achievement*)

Agar seseorang karyawan dapat berhasil dalam pelaksanaan pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepadanya agar bawahan dapat berusaha mencapai hasil. Kesempatan itu harus sedemikian rupa sehingga orang-orang berkembang sendiri.

Selanjutnya agar pemimpin memberi semangat pada para bawahannya sehingga bawahan mau berusaha mengerjakan sesuatu yang dirasakan bawahan tidak dapat dikuasainya. Bila bawahan telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.

#### b. Pengakuan (*Recognition*)

Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pimpinan harus memberi pernyataan pengakuan akan keberhasilan tersebut. Pengakuan terhadap keberhasilan bawahan dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu:

- 1) Langsung menyatakan keberhasilan ditempat pekerjaannya, lebih baik dilakukan sewaktu ada orang lain
- 2) Surat penghargaan
- 3) Memberi hadiah berupa uang tunai

- 4) Memberikan medali, surat penghargaan dan hadiah uang tunai
- 5) Memberikan kenaikan gaji dan promosi
- 6) Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)

Pimpinan membuat usaha-usaha riil dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan berusaha menghindarkan dari kebosanan dalam pekerjaan serta mengusahakan agar setiap bawahan sudah tepat dalam pekerjaanya.

c. Tanggung jawab (*Responsibility*)

Agar *Responsibility* benar-benar menjadi faktor motivator bagi bawahan, pemimpin harus menghindari supervise yang ketat, dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Diterapkannya prinsip partisipasi membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaanya.

d. Pengembangan (*advancement*)

*Advancement* merupakan salah satu faktor motivator bagi bawahan. Faktor *Advancement* ini benar-benar berfungsi sebagai motivator, maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Bila ini sudah dilakukan selanjutnya pemimpin memberi rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya, dikirim mengikuti pendidikan atau pelatihan selanjutnya.

## 2. *Maintenance factor* (Faktor Ekstrinsik)

Orang belum dapat mengharapkan faktor kepuasan tercapai, sebelum kekecewaan didalam pekerjaan dapat dihilangkan lebih dahulu. Agar kekecewaan dapat dihilangkan dari pekerjaan maka pimpinan harus melakukan tindakan sebagai berikut:

- a. Kebijakan dan administrasi dari perusahaan (*company policy and administration*)

Yang menjadi sorotan disini adalah kebijaksanaan personalia. Policy personalia umumnya dibuat dalam bentuk tertulis. Biasanya yang dibuat dalam bentuk tertulis adalah baik, karena itu yang utama adalah bagaimana pelaksanaan dan praktek. Pelaksanaan kebijaksanaan dilakukan masing-masing manejer agar apa yang ditulis benar-benar direalisasikan dalam praktek oleh masing-masing manejer yang bersangkutan. Dalam hal ini supaya mereka berbuat seadil-adilnya.

- b. Supervisi (*quality supervisor*),

Supervisi (*quality supervisor*) dengan *Technical Supervisor* yang menimbulkan kekecewaan dimaksud adanya kurang mampuan di pihak atasan, bagaimana caranya mensupervisi dari segi teknis pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya atau atasan mempunyai kecakapan teknis yang lebih rendah dari yang diperlukan dari kedudukannya, untuk mengatasi hal ini para manejer harus berusaha memperbaiki dirinya dengan jalan mengikuti pelatihan dan pendidikan.

c. Hubungan antar pribadi (*interpersonal relation*)

Ini menunjukkan hubungan perseorangan antara bawahan dengan atasannya. Dimana kemungkinan bawahan merasa tidak dapat bergaul dengan atasannya. Agar tidak menimbulkan kekecewaan karyawan, maka minimal tiga kecakapan harus dimiliki setiap manajer yakni:

- 1) *Technical skill* (kecakapan teknis), kecakapan ini sangat penting bagi pimpinan tingkat terbawah dan tingkat menengah, ini meliputi kecakapan menggunakan metode dan proses, dan pada umumnya berhubungan dengan kemampuan menggunakan alat.
- 2) *Human skill* (kecakapan kemanusiaan), kecakapan kemanusiaan adalah kemampuan untuk bekerja didalam atau dengan kelompok, sehingga dapat membangun kerja sama dan mengkoordinasikan berbagai kegiatan.
- 3) *Conceptual skill* (kecakapan konseptual), kecakapan konseptual adalah kemampuan memahami kerumitan organisasi sehingga dalam berbagai tindakan yang diambil tekanan selalu dalam usaha merealisasikan tujuan organisasi sebagai keseluruhan.

d. Kondisi kerja (*working condition*)

Masing-masing manajer dapat berperan dalam berbagai hal agar keadaan masing-masing bawahan menjadi lebih sesuai. Misalnya ruangan khusus bagi unitnya, penerangan, perabotan, suhu udara dan kondisi fisik lainnya. Menurut Herzberg seandainya kondisi lingkungan yang baik dapat tercipta, prestasi tinggi dapat tercipta, prestasi tinggi dapat dihasilkan

melalui konsentrasi pada kebutuhan-kebutuhan ego dan perwujudan diri yang lebih tinggi.

e. Gaji (*wages*)

Pada umumnya masing-masing manajer tidak dapat menentukan sendiri skala yang berlaku dalam unitnya. Namun demikian masing-masing manajer mempunyai kewajiban menilai apakah jabatan-jabatan dibawah pengawasannya mendapat kompensasi sesuai pekerjaan yang mereka lakukan. Para manajer harus berusaha untuk mengetahui bagaimana jabatan di dalam perusahaannya diklasifikasikan dan elemen-elemen apa saja yang menentukan pengklasifikasian itu.

Sedangkan menurut Siagian (2016) motivasi seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal.

1. Faktor internal, meliputi: a. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri; b. Harga diri; c. Harapan pribadi; d. Kebutuhan; e. Keinginan; f. Kepuasan kerja; g. Prestasi kerja yang dihasilkan
2. Faktor eksternal, meliputi: a. Jenis dan sifat pekerjaan; b. Kelompok kerja dimana seseorang bergabung; c. Organisasi tempat bekerja; d. Situasi lingkungan pada umumnya; e. System imbalan yang berlaku dan cara penerapannya

Dari semua faktor yang telah disebutkan dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak faktor yang memotivasi karyawan diantaranya faktor intrinsik dan ekstrinsik. Yang keduanya memiliki dasar yang berbeda, faktor intrinsik lebih



dipengaruhi oleh motivasi dalam diri yaitu keinginan dari seorang individu akan sebuah penghargaan, pengakuan, kepercayaan, tanggung jawab serta kesempatan pengembangan diri. Sedangkan motivasi ekstrinsik lebih dipengaruhi oleh faktor dari luar seperti faktor gaji, lingkungan kerja, hubungan antar manusia dan kebijakan-kebijakan dalam perusahaan.

#### **2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja**

Menurut Fathurrohman dan Suryana (2018) dimensi yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja guru meliputi:

1. Imbalan yang layak

Kepuasan guru menerima imbalan atau gaji yang diberikan lembaga dapat menentukan motivasi kerja. Guru dengan gaji yang tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan membuat motivasi kerja akan menurun. Sebaliknya, guru dengan gaji yang sesuai dan bisa memenuhi kebutuhan hidup akan selalu termotivasi dalam melakukan berbagai pekerjaan.

2. Kesempatan untuk promosi

Promosi jabatan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan motivasi kerja. Banyaknya kesempatan promosi jabatan yang diberikan lembaga kepada guru akan berdampak pada keinginan guru untuk meningkatkan kualitas kerja.

3. Memperoleh pengakuan

Sebuah pengakuan dari pihak lembaga terhadap kerja yang telah dilaksanakan oleh guru akan memberikan dampak bagi peningkatan

motivasi kerja guru. Pekerjaan yang selalu diakui membuat guru selalu memperbaiki dan menyelesaikan tugas lebih baik dari yang sebelumnya.

#### 4. Keamanan bekerja

Lingkungan kerja yang aman sangat diharapkan oleh semua orang termasuk guru. Lingkungan sekolah yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan akan membuat guru mampu bekerja dengan maksimal.

Hal ini sejalan dengan pendapat Donal dalam Komarudin (2016) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dapat dikategorikan dalam dua jenis yaitu: 1) faktor intrinsik, yaitu faktor yang timbul dari dalam diri seseorang, misalnya kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan akan perasaan diterima; dan 2) faktor ekstrinsik, yaitu faktor yang datang dari luar diri seseorang, misalnya: kenaikan pangkat, pujian, hadiah dan sebagainya.

Uno (2017) menyebutkan bahwa aspek motivasi kerja guru tampak melalui:

##### 1. Tanggung jawab dalam melakukan kerja

Guru yang memiliki motivasi yang tinggi terlihat dari tanggung jawabnya dalam melakukan pekerjaan. Guru akan menyelesaikan pekerjaan dengan hasil maksimal sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan. Guru akan merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran sesuai peraturan yang berlaku.

## 2. Prestasi yang dicapainya

Prestasi yang diperoleh guru memperlihatkan bahwa guru tersebut memiliki motivasi kerja yang tinggi. Prestasi tersebut dapat berupa penghargaan dari kepala sekolah, lembaga pendidikan, maupun karya yang diciptakan.

## 3. Pengembangan diri

Guru dalam menjalankan profesinya sangat perlu untuk melakukan pengembangan diri. Keikutsertaan guru dalam pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh lembaga pendidikan menunjukkan bahwa guru memiliki antusias sehingga tercipta motivasi kerja yang tinggi

## 4. Kemandirian dalam bertindak

Seseorang yang sudah masuk dalam usia produktif tentu memiliki sikap mandiri dalam bertindak. Kemandirian ini tercermin pada sikap guru yang selalu mengerjakan tugas dan tanggungjawabnya meskipun tidak diperintah. Guru secara sadar mengerjakan pekerjaan yang menjadi kewajibannya.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa indikator motivasi kerja guru dalam penelitian ini meliputi

- 1) Tanggung jawab dalam melakukan kerja; 2) Prestasi yang dicapainya; 3) Pengembangan diri; 4) Kemandirian dalam bertindak

## **2.1.4 Kinerja Guru**

### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja Guru**

Kinerja menurut Hasibuan (2019) merupakan tindakan proses atau cara bertindak dalam melakukan fungsi organisasi. *Performance* sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja, atau prestasi kerja, tetapi juga proses kerja yang berlangsung. Cassio dan Peterson dalam Uno dan Lamatenggo (2017) menyatakan kinerja adalah penerapan kompetensi untuk mencapai keberhasilan tujuan organisasi melalui tugas pekerjaan. Pendapat lain menyatakan bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis organisasi (Moeheriono, 2016). Tidak berbeda jauh Nawawi (2017) berpendapat tentang kinerja dari dua segi, yaitu kinerja karyawan secara individu dan kinerja organisasi. Kinerja karyawan adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja. Teori lain mengungkapkan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Menurut Mangkunegara (2016) bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang.

Berdasarkan pendapat-pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sebuah wujud proses kerja seseorang atau organisasi secara keseluruhan dalam menjalankan tugas untuk melaksanakan suatu program kegiatan atau kebijakan dan tanggung jawabnya dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis organisasi dengan

menggunakan standar dan kriteria tertentu sebagai acuan pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Dalam Undang-undang No.14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen menyebutkan pengertian tentang 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. Menurut Nurfuadi (2012) memberikan definisi sederhana guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik. Guru dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan ditempat-tempat tertentu, tidak mesti di lembaga pendidikan formal, tetapi bisa juga di masjid, di surau/musholla, di rumah dan sebagainya.

Menurut Octavia (2019) guru adalah orang yang memiliki sifat rabbani, artinya orang yang bijaksana, bertanggung jawab berkasih sayang terhadap siswa dan mempunyai pengetahuan tentang Rabb. Sedangkan Darmadi (2018) berpendapat bahwa guru merupakan faktor dominan dan paling penting dalam pendidikan formal pada umumnya karena bagi siswa guru sering dijadikan tokoh teladan bahkan menjadi tokoh identifikasi diri.

Jadi dapat disimpulkan bahwa guru adalah tenaga profesional yang dominan dalam memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik sekaligus berwenang dan bertanggung jawab untuk membimbing dan membina anak didiknya, baik secara individual maupun klasikal, di sekolah maupun di luar sekolah agar menjadi orang yang cerdas dan beretika tinggi disertai kebijaksanaan dalam melakukan kinerjanya dengan baik sesuai dengan kompetensi yang melekat

pada dirinya dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan sesuai jenjang yang diajarkan.

Pengertian kinerja guru menurut Supardi (2016) merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di madrasah dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Sedangkan pendapat lain oleh Rachmawati dan Daryanto (2015) kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas guru seperti merencanakan program pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan melakukan evaluasi. Pianda (2018) menyatakan kinerja guru dalam organisasi sekolah ditentukan oleh kemampuan dan kemauan guru dalam ikut serta mendukung proses belajar mengajar. Selanjutnya Rorinpandey (2020) menyatakan kinerja guru adalah kemampuan guru untuk melakukan suatu perbuatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan yang mencakup aspek perencanaan dan pelaksanaan proses belajar mengajar, penciptaan dan pemeliharaan kelas yang optimal, pengendalian kondisi belajar yang optimal serta penilaian hasil belajar.

Berdasarkan uraian para ahli di atas dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa kinerja guru adalah kemampuan dan kemauan seorang guru untuk melaksanakan peran dan tugasnya dalam menjalankan proses pembelajaran sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan untuk meningkatkan hasil prestasi belajar peserta didik.

#### 2.1.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Uno dan Lamatenggo (2017) faktor yang mempengaruhi kinerja seorang guru dalam pelaksanaan tugas-tugasnya antara lain usaha, motivasi, kemampuan, ketrampilan, ketepatan persepsi terhadap peran atau tugas, kesempatan untuk berkinerja, ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan, faktor kelompok, dan faktor organisasi dan lingkungan, seperti gaya kepemimpinan atasan, keamanan tempat kerja, dan iklim organisasi. Pendapat lain disampaikan oleh Hidayatullah dalam Pianda (2018) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya tingkat pendidikan guru, supervisi pengajaran, program penataran, iklim yang kondusif, sarana dan prasarana, kondisi fisik dan mental guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, jaminan kesejahteraan, kemampuan manajerial kepala sekolah dan lain-lain.

Selanjutnya Rosida dalam Mulyasa (2016) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah a) Pengetahuan, yaitu kemampuan yang dimiliki guru yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang lebih luas yang dimiliki guru; b) Ketrampilan, kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki guru; c) *Abilities* yakni kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki guru; d) *Attitude*, yaitu suatu kebiasaan yang terpolat; e) *Behavior*, yaitu perilaku kerja guru dalam melaksanakan berbagai kegiatan dan aktivitas kerja.

Agar guru memiliki kinerja yang baik maka harus didukung oleh kondisi fisik dan mental yang baik pula. Guru yang sehat akan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Oleh karenanya faktor kesehatan harus benar-benar

diperhatikan. Begitu pula kondisi mental guru, bila kondisi mentalnya baik dia akan mengajar dengan baik pula (Koswara, 2016). Lain lagi Yuliani dalam Supardi (2016) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya adalah kemampuan mengajar, motivasi kerja, supervisi kepala sekolah. Untuk meningkatkan kinerja guru yang baik dibutuhkan kemampuan mengajar yang baik.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja guru terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal timbul dari dalam diri seseorang (individu) yang terdiri dari faktor kemampuan atau kompetensi dan latar belakang. Sedangkan faktor eksternal timbul dari luar diri seseorang yaitu faktor psikologi yang terdiri dari persepsi, sikap (*attitude*), *personality*, pembelajaran, kemudian motivasi dan faktor lingkungan yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan dan struktur.

#### **2.1.4.3 Tugas dan Tanggung Jawab Guru**

Tugas dan tanggung jawab seorang guru itu amanat yang diterima oleh guru atas dasar pilihannya untuk memangku jabatan guru amanat tersebut wajib dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Tanggung jawab seorang guru terhadap amanatnya, seharusnya diwujudkan dalam upaya mengembangkan profesionalitasnya, yaitu mengembangkan mutu kualitas dan tidak tunduknya. Untuk itu diharapkan dan diharuskan untuk setiap guru agar meningkatkan kemampuan diri baik belajar sendiri melalui buku-buku, mengikuti seminar, penataran, ataupun melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi lagi



karena dengan meningkatkan profesionalitas diri berarti guru tersebut berupaya menunaikan amanatnya dengan sebaik-baiknya. Menurut Supardi (2016), tugas dan tanggung jawab guru itu adalah:

- a. Mengajar, yaitu menyelenggarakan proses pembelajaran, meliputi: menguasai bahan pengajaran, merencanakan program pembelajaran, melaksanakan, memimpin, dan mengelola proses pembelajaran, dan menilai kegiatan pembelajaran
- b. Membimbing, yaitu memberi bimbingan kepada peserta didik dalam memecahkan masalah yang dihadapinya baik bersifat akademis maupun nonakademis.
- c. Administrator, yaitu mengelola sekolah dan kelas, memanfaatkan prosedur dan mekanisme pengelolaan tersebut untuk melancarkan tugasnya, serta bertindak sesuai dengan etika jabatan.

#### **2.1.4.4 Fungsi Kinerja Guru**

Menurut Zubair dkk (2017) proses peningkatan kinerja guru berfungsi agar guru semakin berkembang dan mempunyai kemampuan dalam mengabdikan di sekolah masing-masing sesuai dengan tugas dan bidangnya. Adapun proses-proses tersebut adalah sebagai berikut: Pertama, pembinaan terhadap guru. Kedua, melaksanakan kerjasama yang baik. Ketiga, upaya memberikan semangat kepada guru dalam pengembangan kegiatan belajar mengajar agar mutu pendidikan meningkat. Keempat, menuju profesionalitas guru dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran siswa. Kelima, mengadakan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).

Menurut Rorimpandey (2020) kinerja guru tercermin pada peran dan fungsinya dalam proses pembelajaran di kelasnya yaitu sebagai pendidik, pengajar dan pelatih. Dalam menjalankan peran dan fungsinya pada proses pembelajaran di kelas kinerja guru dapat terlihat pada kegiatannya yaitu merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi proses pembelajaran yang intensitasnya dilandasi oleh sikap moral dan profesionalisme seorang guru yang meningkat lebih baik.

Menurut Barnawi dan Arifin (2014) dalam (Rosmiaty Azis, 2016) kinerja guru dalam proses pembelajaran berfungsi sebagai upaya mengembangkan kegiatan mengajar yang ada menjadi lebih baik, yang berdasarkan kemampuan bukan kepada asal-usul keturunan, menjunjung tinggi kualitas, inisiatif dan kreativitas.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi kinerja guru adalah untuk peningkatan kemampuan guru dalam proses belajar mengajar agar mutu pendidikan semakin meningkat.

#### **2.1.4.5 Penilaian Kinerja Guru**

Penilaian prestasi kerja adalah sebuah penilaian sistematis terhadap karyawan oleh atasannya atau beberapa ahli lainnya yang paham akan pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan atau jabatan itu. Menurut Henry Simamora seperti yang dikutip oleh Fatah, penilaian prestasi kerja ialah suatu alat yang berfaidah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawanm tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan (fatah,2012). Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari:

- a. Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang dipengaruhi terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.
- b. Pengukuran, merupakan inti dari suatu proses system kinerja karyawan yang bagaimana yang termaksud baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau membandingkan kinerja antar karyawan yang memiliki kesamaan tugas.
- c. Manajemen, proses merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi kemasa depan untuk meningkatkan potensi karyawan di organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya (Usman,2022)

#### **2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Kinerja Guru**

Kinerja guru seperti yang disampaikan oleh Mitchell dalam Oktavia (2019) memiliki 5 dimensi yaitu a) dimensi kualitas kerja; b) dimensi ketepatan/kecepatan kerja; c) dimensi inisiatif dalam bekerja; d) dimensi kemampuan dalam bekerja; e) dimensi komunikasi. Dengan melihat aspek yang ada dalam menilai kinerja individu (termasuk guru), Supardi (2016) mengemukakan dimensi yang berkaitan dengan variabel kinerja guru meliputi: kualitas kerja, kecepatan/ketepatan guru, inisiatif dalam kerja, kemampuan kerja, dan komunikasi.

Aspek lainnya yang menjadi dimensi dalam pengukuran kinerja guru seperti yang disampaikan oleh Usman dalam Arimbi (2016) ada lima, yaitu a) kualitas pekerjaan, dengan indikator meliputi: akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran; b) kuantitas pekerjaan, indikatornya meliputi: volume keluaran dan kontribusi; c) supervisi yang diperlukan, indikatornya meliputi: saran, arahan, dan perbaikan; d) kehadiran, dengan indikator meliputi: regulasi, dapat dipercaya atau diandalkan dan ketepatan waktu, e) konservasi, indikatornya meliputi: pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.

Berikutnya Rachmawati dan Daryanto (2015) menyatakan bahwa untuk menilai kinerja guru dapat dilihat dari indikator penilaian kinerja guru yang terdiri dari tiga kegiatan pembelajaran di kelas yang meliputi: a) perencanaan program pembelajaran; b) pelaksanaan kegiatan pembelajaran; c) evaluasi atau penilaian hasil pembelajaran. Menurut Uno dan Lematenggo (2017) kinerja guru mempunyai lima dimensi yaitu, kualitas kerja, kecepatan/ketepatan kerja, inisiatif dalam bekerja, dan kemampuan mengkomunikasikan pekerjaan.

Kinerja guru, menurut Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, adalah pelaksanaan tugas dan tanggung jawab guru dalam melaksanakan pendidikan, pengajaran, pembimbingan, pengarahan, pelatihan, penilaian, dan evaluasi terhadap peserta didik, serta pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Indikator kinerja guru Menurut Undang-Undang No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran.

### 1. Perencanaan Pembelajaran

Menguasai garis-garis besar penyelenggaraan pendidikan yaitu dengan membuat silabus sesuai sekolah masing-masing, menyusun jadwal pembelajaran dalam program tahunan dan program semester, dan menyusun program atau pembelajaran yaitu berupa rancangan pelaksanaan pembelajaran ( RPP )

### 2. Pelaksanaan Pembelajaran

Melaksanakan pembelajaran dikelas, yaitu membuka dan menutup pelajaran, memberikan penjelasan, memberikan peragaan, mengoperasikan alat-alat pelajaran serta alat bantu yang lain, mengajukan pertanyaan, memberikan jawaban melakukan program remedial. Pada tahap pelaksanaan ini guru perlu menguasai materi, pengelolaan interaksi belajar mengajar di dalam kelas, penggunaan media dan metode mengajar yang bervariasi serta adanya kepedulian guru selama mengajar di kelas.

### 3. Evaluasi Hasil Pembelajaran

Menilai hasil belajar peserta didik yaitu dengan menilai pada setiap proses kegiatan pembelajaran dengan teknik tertentu. Evaluasi dapat dilakukan dengan evaluasi formatif yaitu test yang diberikan oleh guru ketika proses belajar mengajar selesai, dengan tujuan sejauh mana siswa memahami pelajaran yang diberikan oleh guru pada hari tersebut. Kemudian evaluasi sumatif yaitu test yang dilaksanakan pada tiap akhir semester. Test ini dilakukan dengan tujuan memantau perkembangan siswa akan pemahaman materi selama satu semester.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Penelitian dan Judul (Tahun)	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Kiki Cahaya Setiawan (2015) Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang	Iklim Organisasi, Kinerja Karyawan	regresi linier berganda	Tidak ada pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang,
2	Yahya Purnama (2017) pengaruh iklim kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di smk negeri 1 kota jambi	Iklim kerja, motivasi kerja dan kinerja	regresi linier berganda	ada pengaruh iklim kerja dan motivasi terhadap kinerja baik secara simultan maupun persial di SMK N 1 Kota Jambi
4	Hardono. (2017) Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Guru.	Kepemimpinan, supervise, motivasi dan kinerja	path analysis	Hasil perhitungan pengaruh langsung (0,016) perhitungan pengaruh tidak langsung (0,127) dan pengaruh total (0,143). Berarti bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru.
4	Mas'ud, A. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Kajoran Kabupaten Magelang	Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah Kinerja	regresi linier berganda	Kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor yang kuat mempengaruhi kinerja guru, pengaruh yang diberikan sebesar 75%
5	Sudirjo. (2018) Pengaruh Supervisi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Untuk Peningkatan Kinerja Guru (Studi Empiris di SMP Negeri 33 Kota Semarang)	Supervisi, kepemimpinan, motivasi dan kinerja	regresi linier berganda	nilai signifikansi secara simultan sebesar 0.000 dengan Fhitung 86,195 > Ftabel 2,69. sehingga ada pengaruh antara supervisi, kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja Guru SMP Negeri 33 Semarang secara simultan
6	Sedarmayanti. (2019) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Gugus Satu Desa Neglawangi Kecamatan Kertasari Kabupaten Bandung.	Motivasi kerja dan kinerja guru	regresi linier sederhana	uji signifikan thitung 10.421 > ttabel 1.684 dengan nilai sig 0,000 < 0,05. Nilai <i>coefficient</i> sebesar 0.861 = 86.10% yang artinya motivasi memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja.
7	Venice Dijanto (2019) Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap	Budaya Organisasi, Gaya kepemimpinan dan	regresi linier berganda	Motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di STAIN Al-Fatah Jayapura

	Kinerja Pegawai Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Al-Fatah Jayapura	Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai		
8	Risky Nur Adha (2019) Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember	Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja, Kinerja Karyawan	regresi linier berganda	Tidak ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
9	Nugroho. (2019) Pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru IPS bersertifikat pendidik di SMA Negeri Kabupaten Magelang.	Motivasi kerja, kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru	regresi linier berganda	Motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru IPS bersertifikat pendidik secara parsial maupun simultan. besarnya koefisien regresi sebesar 88,4% terhadap kinerja guru.
10	Rahmayanti (2021) Pengaruh Kompetensi Profesional, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri Se-Kabupaten Pematang	Kompetensi profesional, motivasi kerja, disiplin kerja dan kinerja guru	regresi linier sederhana	Kompetensi profesional (0,000), motivasi kerja (0,000) dan disiplin kerja (0,000) berpengaruh terhadap kinerja guru SMAN se-secara parsial maupun simultan
11	Roswiyanti, Muhtazib, Mentari (2021) Pengaruh Iklim Kerja, Stres Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Fajar Graha Pena Makassar	Iklim Kerja, Stres Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	regresi linier berganda	iklim kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun stres kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, oleh karena itu, penting untuk mengurangi stres kerja dan menjaga etika kerja yang baik jika perusahaan PT. Fajar Graha Pena Makassar ingin mendongkrak kinerja stafnya
12	Muhammad Rizal M Basalamah, Irwan Yantu, Robiyati Podungge (2022), Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Penanaman Modal ESDM Dan Transmigrasi Provinsi Gorontalo	Motivasi dan Kinerja pegawai	kuantitatif	motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Penanaman Modal ESDM Transmigrasi Provinsi Gorontalo.
13	Raimah. (2022) Pengaruh Supervisi, Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Kelas di Kecamatan Peusangan Kabupaten Bireuen	Supervisi, motivasi kerja, kepemimpinan dan kinerja	regresi linier berganda	Secara simultans, hasil penelitian mengungkapkan bahwa variabel Supervisi Pengawas Sekolah, Motivasi Berprestasi guru dan Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru. Kontribusi ketiga faktor ini sebesar 58,6%
14	Norkhalisah, Arif Budiman,	Motivasi dan Kinerja	kuantitatif	terdapat hubungan yang signifikan

	Moh. Fajar Noorrahman (2024) PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN BALANGAN	pegawai		antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Balangan
--	---	---------	--	--

### 2.3. Hubungan Antar Variabel

#### 2.3.1. Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru

Menurut Supardi (2016) iklim kerja adalah suasana yang dirasakan oleh seluruh guru, peserta didik, tenaga kependidikan dan kepala sekolah meliputi: dimensi guru-guru merasa nyaman, berpuas hati dan memiliki keyakinan, dimensi guru tidak merasa tertekan dan memberikan perhatian kepada kemajuan peserta didik, dimensi kepala sekolah memiliki keyakinan akan kinerjanya dan memiliki kepedulian, dimensi peserta didik merasa nyaman dan belajar dengan sungguh-sungguh. Menurut Wahyudi (2017) motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan, mengarahkan perilaku, memberikan semangat yang tinggi untuk memenuhi tujuan tertentu yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Uno (2017) menjelaskan bahwa motivasi guru adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya nyata untuk mencapai tujuan belajar yang telah ditetapkan.

Iklim kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Iklim kerja yang positif, seperti lingkungan kerja yang nyaman, dukungan dari atasan, dan adanya kesempatan pengembangan diri, dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Sebaliknya, iklim kerja yang negatif,



seperti tekanan berlebihan, kurangnya komunikasi, dan konflik antar karyawan, dapat menurunkan motivasi kerja. Hal hal yang berhubungan dengan iklim kerja yang mempengaruhi motivasi: Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Dukungan, bimbingan, dan apresiasi dari atasan dapat meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi karyawan. Peluang untuk belajar dan berkembang dalam pekerjaan dapat memicu motivasi karyawan untuk mencapai potensi terbaik mereka. Komunikasi yang terbuka dan jujur antara atasan dan bawahan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi.

Hal ini sesuai dengan penelitian oleh (Depri, 2022) dan (Hayat et.al, 2024) yang menyatakan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Berdasarkan pengertian dan hubungan serta didukung oleh penelitian yang sudah dilakukan maka diajukanlah sebuah hipotesa sebagai berikut:

H1: Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Iklim Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru

### **2.3.2. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja**

Anoraga (Sutrisno, 2016) mengemukakan bahwa “kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan”. Motivasi guru menurut Fathurrohman & Suryana (2018) adalah dorongan bagi seorang guru untuk melakukan pekerjaan agar tercapai tujuan

pekerjaan sesuai dengan rencana. Motivasi guru merupakan dorongan untuk senantiasa mengerjakan pekerjaan sesuai dengan rencana. Motivasi kerja membuat guru menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai rencana dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Salah satu faktor yang bisa mempengaruhi motivasi kerja yaitu kepemimpinan seorang pemimpin. Dalam sebuah organisasi atau perusahaan sifat dan sikap kepemimpinan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain sangat menentukan didalam mencapai tujuan organisasi atau sekolah. Faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Pemimpin harus memahami setiap perilaku bawahannya yang berbeda-beda.

Jurnal Ningsih (2019) bahwa sebanyak 75% (21 orang) setuju bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Sedangkan sebanyak 25% (7 orang) tidak setuju bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Penelitian Sudirjo (2020) bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap variabel Motivasi kerja. Temuan ini dapat diartikan Motivasi kerja akan meningkat seiring dengan meningkatnya variabel Kepemimpinan. Berdasarkan pengertian dan hubungan serta didukung oleh penelitian yang sudah dilakukan maka diajukanlah sebuah hipotesa sebagai berikut:

H2: Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru

### **2.3.3. Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru**

Hoy dan Miskel (2014) mendefinisikan iklim kerja suatu organisasi adalah seperangkat karakteristik internal yang membedakan antara satu sekolah dengan sekolah yang lainnya dan karakteristik tersebut juga mempengaruhi perilaku orang-orang yang ada dalam sekolah tersebut. Menurut Wirawan (2016), yang menyatakan bahwa iklim kerja adalah persepsi anggota organisasi mengenai apa yang ada atau yang terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menemukan kinerja organisasi. Menurut Octavia (2019) guru adalah orang yang memiliki sifat rabbani, artinya orang yang bijaksana, bertanggung jawab berkasih sayang terhadap siswa dan mempunyai pengetahuan tentang Rabb". Sedangkan Darmadi (2018) berpendapat bahwa guru merupakan faktor dominan dan paling penting dalam pendidikan formal pada umumnya karena bagi siswa guru sering dijadikan tokoh teladan bahkan menjadi tokoh identifikasi diri.

Iklim kerja yang positif memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Iklim kerja yang kondusif, yang ditandai dengan dukungan, hubungan baik antar guru, dan komunikasi yang efektif, dapat meningkatkan motivasi guru, kepuasan kerja, dan pada akhirnya, kualitas pembelajaran. Iklim kerja yang suportif, di mana guru merasa dihargai, didukung, dan memiliki hubungan baik dengan rekan kerja serta kepala sekolah, akan meningkatkan motivasi dan semangat kerja guru. Iklim kerja yang mendorong kolaborasi dan kerjasama antar guru, serta antar guru dan kepala sekolah,

menciptakan lingkungan yang kondusif untuk berbagi pengetahuan, pengalaman, dan saling membantu dalam mengatasi tantangan.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa iklim kerja yang positif dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas pembelajaran, efisiensi kerja, sikap kerja yang positif, produktivitas kerja, dan kemampuan komunikasi guru. Sebaliknya, iklim kerja yang buruk, seperti lingkungan kerja yang tidak suportif, kurangnya komunikasi, dan konflik antar guru, dapat menurunkan motivasi guru, meningkatkan stres, dan berdampak negatif pada kinerja mereka. Menurut jurnal penelitian Hamsah (2019) menyimpulkan bahwa iklim kerja dapat mempengaruhi terhadap kinerja guru. Pengaruh yang diberikan dalam penelitian sebesar 51%. Ini menunjukkan bahwa iklim kerja sudah pernah terbukti dapat memberikan sumbangsih pengaruh. Berdasarkan pengertian dan hubungan serta didukung oleh penelitian yang sudah dilakukan maka diajukanlah sebuah hipotesa sebagai berikut:

H3: Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Iklim kerja  
Terhadap Kinerja Guru

#### **2.3.4. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru**

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. Cassio dan Peterson dalam Uno dan Lamatenggo

(2017) menyatakan kinerja adalah penerapan kompetensi untuk mencapai keberhasilan tujuan organisasi melalui tugas pekerjaan. Pendapat lain menyatakan bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis organisasi (Moeheriono, 2016).

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap kinerja guru. Kepemimpinan yang efektif dari kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan dukungan dan motivasi kepada guru, serta meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah. Seorang 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.

Saddi, Elisabet, dkk (2021) dalam penelitian bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru di SMA Kristen Barana. Apabila dikaitkan dengan hasil analisis regresi linear sederhana, jika kepemimpinan kepala sekolah meningkat maka kinerja guru juga akan meningkat. Nilai koefisien determinasi kedua variabel tersebut sebesar 0,261 atau 26, 1% artinya kepemimpinan kepala sekolah dapat mempengaruhi kinerja guru sebesar 26,1%. 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. Berdasarkan pengertian dan hubungan serta didukung oleh penelitian yang sudah dilakukan maka diajukanlah sebuah hipotesa sebagai berikut:

H4: Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan  
Kepemimpinan kepala sekolah Terhadap Kinerja Guru

### **2.3.5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru**

Nawawi (2014) berpendapat tentang kinerja dari dua segi, yaitu kinerja karyawan secara individu dan kinerja organisasi. Kinerja karyawan adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja. Teori lain mengungkapkan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Menurut Mangkunegara (2016) bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang.

Anoraga (2016) motivasi kerja sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan ke arah suatu tujuan tertentu dalam mencapai pekerjaan itu sendiri. Ini menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya. As'ad (2016) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

Untuk menciptakan kinerja guru yang optimal diperlukan adanya motivasi pegawai yang optimal. Hal ini akan meningkatkan peningkatan kinerja, motivasi menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan

hasil yang terbaik. Motivasi memiliki hubungan yang kuat dan positif dengan kinerja guru. Motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong guru untuk lebih bersemangat dalam mengajar, meningkatkan kualitas pembelajaran, dan mencapai tujuan pendidikan. Guru yang termotivasi cenderung lebih inovatif, kreatif, dan responsif terhadap kebutuhan siswa. Motivasi kerja guru adalah dorongan internal yang menggerakkan mereka untuk melaksanakan tugas-tugas pengajaran dengan baik. Motivasi ini dapat berasal dari berbagai sumber, seperti kepuasan kerja, pengakuan atas prestasi, atau keinginan untuk mengembangkan diri. Guru yang termotivasi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Mereka lebih siap secara mental dan emosional untuk menghadapi tantangan dalam mengajar, lebih kreatif dalam merancang pembelajaran, dan lebih berdedikasi dalam membimbing siswa.

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. Berdasarkan pengertian dan hubungan serta didukung oleh penelitian yang sudah dilakukan maka diajukanlah sebuah hipotesa sebagai berikut:

H5: Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Motivasi Terhadap Kinerja Guru

#### **2.3.6. Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Kerja sebagai Intervening**

Menurut Clarence dalam Syafaruddin, istilah iklim (*climate*) adalah pengaruh ke seluruh sistem dari kelompok manusia atau organisasi, mencakup

perasaan dan sikap sebagai suatu sistem, sub sistem, super ordinat sistem atau sistem pribadi, tugas-tugas, prosedur atau konsep-konsep. Setiap organisasi memiliki iklim kerja yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam manajemen sumber daya manusia. Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan.

Motivasi guru menurut Fathurrohman & Suryana (2018) adalah dorongan bagi seorang guru untuk melakukan pekerjaan agar tercapai tujuan pekerjaan sesuai dengan rencana. Motivasi guru merupakan dorongan untuk senantiasa mengerjakan pekerjaan sesuai dengan rencana. Motivasi kerja membuat guru menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai rencana dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam Undang-undang No.14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen menyebutkan pengertian tentang 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. Menurut Nurfuadi (2012) memberikan definisi sederhana guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik. Guru dalam pandangan



masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan ditempat-tempat tertentu, tidak mesti di lembaga pendidikan formal, tetapi bisa juga di masjid, di surau/musholla, di rumah dan sebagainya.

Iklim kerja yang positif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru, dan motivasi kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Dengan kata lain, iklim kerja yang baik akan meningkatkan motivasi guru, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja mereka. Iklim kerja yang positif dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi guru untuk merasa dihargai, termotivasi, dan puas dengan pekerjaannya. Ketika guru merasa termotivasi, mereka cenderung lebih bersemangat dalam mengajar, lebih kreatif dalam mengembangkan metode pembelajaran, dan lebih berdedikasi dalam membantu siswa mencapai potensi terbaik mereka. Motivasi kerja berfungsi sebagai perantara antara iklim kerja dan kinerja guru. Iklim kerja yang baik tidak secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi melalui dorongan motivasi yang ditimbulkannya. Berdasarkan pengertian dan hubungan maka diajukanlah sebuah hipotesa sebagai berikut:

H6: Diduga terdapat Pengaruh yang positif dan signifikan Iklim kerja Terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi sebagai Intervening

#### **2.3.7. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi sebagai Intervening**

Kepemimpinan kepala sekolah menurut Hidayat dan Machali (2017) adalah terjemahan dari kata leadership yang berasal dari kata “leader”. Pemimpin (leader) adalah orang yang memimpin, sedangkan pemimpin merupakan

jabatannya. Dalam pengertian lain, secara etimologi istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar pimpin, yang artinya membimbing atau tuntun dari kata dasar pimpin lahirlah kata kerja memimpin yang artinya membimbing dan menuntun. Seorang pemimpin adalah anggota kelompok yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kinerja dalam rangka mencapai tujuan

Menurut Wahyudi (2017) motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan, mengarahkan perilaku, memberikan semangat yang tinggi untuk memenuhi tujuan tertentu yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Uno (2017) menjelaskan bahwa motivasi guru adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya nyata untuk mencapai tujuan belajar yang telah ditetapkan.

Kinerja menurut Hasibuan (2019) merupakan tindakan proses atau cara bertindak dalam melakukan fungsi organisasi. *Performance* sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja, atau prestasi kerja, tetapi juga proses kerja yang berlangsung. Cassio dan Peterson dalam Uno dan Lamatenggo (2017) menyatakan kinerja adalah penerapan kompetensi untuk mencapai keberhasilan tujuan organisasi melalui tugas pekerjaan.

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru, dan motivasi kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Kepala sekolah yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memberikan motivasi yang dibutuhkan guru untuk meningkatkan kinerjanya. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi guru, sehingga meningkatkan kinerja

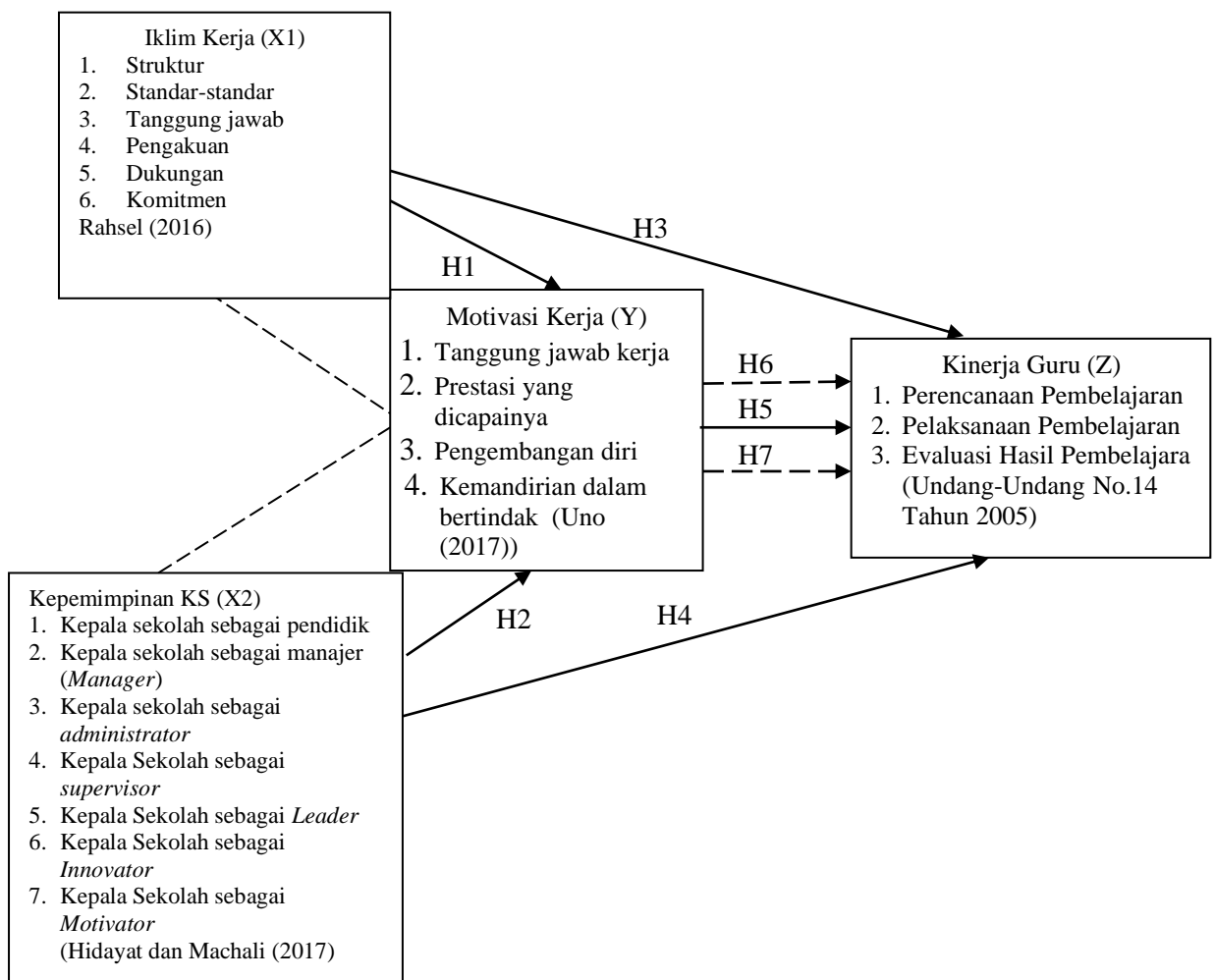
mereka. Misalnya, kepala sekolah yang mampu memberikan motivasi inspirasional dapat mendorong guru untuk berinovasi dan meningkatkan kualitas pengajaran mereka. Berbagai penelitian telah menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan kepala sekolah, motivasi guru, dan kinerja guru. Misalnya, sebuah penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja guru. Berdasarkan pengertian dan hubungan maka diajukanlah sebuah hipotesa sebagai berikut:

H7: Diduga terdapat Pengaruh yang positif dan signifikan Kepmimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi sebagai Intervening

#### **2.4. Kerangka Pemikiran Teoretis**

Guru sebagai orang yang terlibat dalam proses pendidikan memiliki tugas sebagai pengajar yang mentransfer ilmu pengetahuan. Selain itu guru sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar. Untuk itu kompetensi pedagogik sangat penting dimiliki oleh seorang guru. Aktualisasi yang baik dari kompetensi pedagogik yang dimiliki oleh seorang guru, maka proses pembelajaran akan berlangsung dengan baik. Motivasi kerja juga sebagai salah satu faktor penentu dalam kinerja guru. motivasi kerja guru merupakan kekuatan/dorongan yang dimiliki guru secara internal maupun eksternal untuk mempersiapkan dirinya dalam melaksanakan tugas utama sehingga tercapainya tujuan pembelajaran.

Dalam mewujudkan kinerja guru yang sesuai dengan harapan dibutuhkan seorang kepala sekolah profesional. Kepala sekolah sebagai bagian dari sistem sekolah menduduki posisi strategis dalam mengarahkan dan mendukung aktivitas guru dalam pembelajaran siswa. Kepala sekolah turut andil dalam meningkatkan kinerja guru melalui kepemimpinannya yang bertujuan membantu guru untuk mencapai hasil pengajaran yang optimal, sehingga mampu melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang optimal untuk meningkatkan prestasi siswa maupun mutu sekolah. Kerangka berfikir tersebut untuk mempermudah pemahaman digambarkan pada bagan berikut ini:



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir Teoretis