



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA
GURU SD SE-KECAMATAN TEGAL TIMUR KOTA TEGAL**

SKRIPSI

**diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Pendidikan**

**Oleh
Rina Mazlinda
1401415450**

**JURUSAN PENDIDIKAN GURU SEKOLAH DASAR
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
2019**

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Peneliti yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Rina Mazlinda

NIM : 1401415450

Jurusan : Pendidikan Guru Sekolah Dasar, Fakultas Ilmu Pendidikan,
Universitas Negeri Semarang

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi
Kerja terhadap Kinerja Guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota
Tegal

menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar karya sendiri,
bukan jiplakan dari karya orang lain, baik sebagian maupun seluruhnya. Pendapat
atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk
berdasarkan kode etik ilmiah.

Tegal, 2 Juli 2019

 Peneliti

Rina Mazlinda
1401415450

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal", karya

Nama : Rina Mazlinda

NIM : 1401415450

Program Studi : Pendidikan Guru Sekolah Dasar

telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke panitia ujian skripsi.

Tegal, Juli 2019

Mengetahui,
Koordinator PGSD UPP Tegal

Pembimbing,



A handwritten signature in black ink, appearing to read "Sigit Yulianto".

Drs. Sigit Yulianto, M.Pd
NIP. 19630721 198803 001

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Skripsi berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal" karya,

Nama : Rina Mazlinda

NIM : 1401415450

Program Studi : Pendidikan Guru Sekolah Dasar


telah dipertahankan dalam Panitia Sidang Ujian Skripsi Program Pendidikan Guru Sekolah Dasar, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang pada hari Senin tanggal 22 Juli 2019.

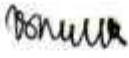
Semarang, Agustus 2019

Panitia Ujian

Ketua

Dr. Achmad Rifai RC, M.Pd
NIP 19590821 198403 1 001

Sekretaris,

Drs. Utoyo, M. Pd
NIP 19620619 198703 1 001

Penguji I,

Drs. Utoyo, M. Pd
NIP 19620619 198703 1 001

Penguji II,

Moh. Fatmrahman, S.Pd., M.Sn
NIP 19770725 200801 1 008

Penguji III


Drs. Sigit Yulianto, M.Pd
NIP 19630721 198803 1 001

**SURAT PERNYATAAN PENGGUNAAN REFERENSI DAN SITASI
DALAM PENULISAN SKRIPSI**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Rina Mazlinda

NIM : 1401415450

Jurusan : Pendidikan Guru Sekolah Dasar

Menyatakan bahwa skripsi berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal",

1. Telah memenuhi Pasal 5 Peraturan Rektor Universitas Negeri Semarang Nomor 43 Tahun 2017, tentang Penggunaan Referensi dan Sitasi dalam Penyusunan Tugas Akhir, Skripsi/Proyek Akhir, Tesis, dan Disertasi Universitas Negeri Semarang, bahwa setiap Tugas Akhir, Skripsi/Proyek Akhir, Tesis, dan Disertasi yang disusun wajib merujuk pada jurnal ilmiah dengan minimal 5 artikel dari jurnal internasional, 10 artikel dari jurnal nasional terakreditasi, dan 20 artikel dari jurnal nasional.
2. Telah memenuhi Pasal 6 Peraturan Rektor Universitas Negeri Semarang Nomor 43 Tahun 2017, tentang Penggunaan Referensi dan Sitasi dalam Penyusunan Tugas Akhir, Skripsi/Proyek Akhir, Tesis, dan Disertasi Universitas Negeri Semarang, bahwa setiap Tugas Akhir, Skripsi/Proyek Akhir, Tesis, dan Disertasi harus terdapat sitasi karya ilmiah dosen Universitas Negeri Semarang minimal 10 sitasi dari karya ilmiah dosen/jurnal Universitas Negeri Semarang.

Atas pernyataan ini, saya secara pribadi siap untuk menanggung resiko hukum yang dijatuhkan apabila ditemukan adanya pelanggaran terhadap ketentuan yang telah ditetapkan oleh Rektok Universitas Negeri Semarang Nomor 43 Tahun 2017, tentang Penggunaan Referensi dan Sitasi dalam Penyusunan Tugas Akhir, Skripsi/Proyek Akhir, Tesis, dan Disertasi Universitas Negeri Semarang.

Tegal, Juli 2019

Yang Menyatakan



Rina Mazlinda
1401415450

Mengetahui,
Koordinator PGSD UPP Tegal



Drs. Pitoyo, M.Pd.
NIP 19620619 198703 1 001

MOTO DAN PERSEMBAHAN

MOTO

1. Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan (Q.S Al-Insyirah: 5)
2. Semua orang memiliki kesulitan di dalam hidupnya. Banyak hari-hari sendu. Tapi kita tetap berharap untuk hari yang lebih baik. Harapan itulah yang membuat kita tetap bertahan hidup. Harapan itulah yang membuat kita tetap bermimpi (Kim Namjoon)
3. Hidup itu seperti lautan. Ia bisa tenang dan hening, kasar dan kaku. Tapi pada akhirnya, ia selalu indah

PERSEMBAHAN

Skripsi ini peneliti persembahkan kepada:

1. Kedua orang tua saya, Ibu Suriati dan Bapak Hasyim, serta nenek saya mbah Lasmi yang senantiasa memberikan dukungan, semangat, dan doa.
2. Om dan bulek saya, Muklas, Muklisiin, Ahmadun, Naserodin, Kiswanti, Narti, Wijayanti dan Amanah Rahastri yang senantiasa memberikan dukungan baik materiil maupun imateriil.
3. Adik-adik saya, M. Nova Akbar, M. Ilham Hakim, Achmad Miftahuddin, dan Maisyara Salsabila yang senantiasa membuat saya termotivasi untuk menjadi orang sukses dan bisa menjadi panutan yang baik bagi mereka.

ABSTRAK

Mazlinda, Rina. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal*. Sarjana Pendidikan, Universitas Negeri Semarang. Drs. Sigit Yulianto, M.Pd. 379

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kinerja Guru, dan Motivasi Kerja.

Kinerja guru sangat menentukan mutu pendidikan, berhasil atau tidaknya proses pembelajaran sangat bergantung pada kualitas guru. Kinerja guru dalam pembelajaran sangat penting dalam rangka mendukung proses pendidikan secara efektif. Kinerja guru yang baik dapat menciptakan efektivitas dan efisiensi pembelajaran. Kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *ex post facto* dengan jenis penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru kelas yang ada di SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal yang berjumlah 172 guru kelas. Pengambilan sampel menggunakan teknik *simple random sampling* dan diperoleh sampel sebanyak 114 guru kelas. Variabel dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja sebagai variabel bebas dan kinerja guru sebagai variabel terikat. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara tidak terstruktur, angket, dan dokumentasi. Perhitungan pengujian hipotesis menggunakan program SPSS versi 22. Uji prasyarat yang digunakan meliputi uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Pengujian hipotesis menggunakan analisis korelasi sederhana, analisis regresi sederhana, analisis korelasi ganda, analisis regresi berganda, analisis determinasi (R), dan uji koefisien regresi secara bersama-sama (Uji F).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru yang ditunjukkan dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($11,583 > 1,981$). Korelasi sebesar 0,738 dengan sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 71%; (2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru yang ditunjukkan dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($18,231 > 1,981$). Korelasi sebesar 0,865 dengan sumbangan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru sebesar 74,8%; dan (3) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru yang ditunjukkan dengan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($253,183 > 3,078$). Korelasi sebesar 0,906 dengan sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru sebesar 82%. Hasil penelitian ini hendaknya dapat menjadi informasi dan masukan kepada kepala sekolah.

PRAKATA

Segala puji bagi Allah yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, serta perlindungan-Nya. Sholawat dan salam selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pendidikan Jurusan Pendidikan Sekolah Dasar. Peneliti mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih peneliti ucapkan kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum., Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melakukan studi di Universitas Negeri Semarang.
2. Dr. Achmad Rifai RC, M.Pd., Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang yang telah mengizinkan peneliti untuk melakukan penelitian.
3. Drs. Isa Ansori, M.Pd., Ketua Jurusan Pendidikan Guru Sekolah Dasar Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan peneliti untuk memaparkan gagasan dalam bentuk skripsi.
4. Drs. Utoyo, M.Pd., Koordinator PGSD UPP Tegal Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang yang telah membimbing dan mendukung demi terselesaikannya skripsi ini
5. Drs. Sigit Yulianto, M.Pd., Dosen Pembimbing yang telah memberikan waktu, ilmu, dan bimbingan dengan penuh kesabaran dan keikhlasan, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.
6. Drs. Utoyo, M.Pd., dan Moh. Fathurrahman, S.Pd., M.Sn., Penguji yang telah memberi masukan dan saran dalam penyempurnaan skripsi.

7. Dosen dan Tendik PGSD UPP Tegal Fakultas Ilmu Pendidikan Unnes, yang dengan segala keikhlasan membekali peneliti dengan ilmu pengetahuan.
8. Kepala Sekolah dan Guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal yang telah meluangkan waktunya untuk membantu peneliti dalam melaksanakan penelitian.
9. Teman-teman seperjuangan Dosen Bimbingan Pak Sigit dan Mahasiswa PGSD angkatan 2015 yang telah menemani dalam suka dan duka selama perkuliahan.

Semoga seluruh pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan dalam penyelesaian skripsi ini diberikan pahala dari Allah SWT. Peneliti berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak, khususnya bagi peneliti.

Tegal, Juli 2019

Peneliti

DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	iii
PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI.....	iv
SURAT PERNYATAAN PENGGUNAAN REFERENSI DAN SITASI	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
PRAKATA.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
 Bab	
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	13
1.3 Pembatasan Masalah	14
1.4 Rumusan Masalah	14
1.5 Tujuan Penelitian.....	15
1.5.1 Tujuan Umum	15
1.5.2 Tujuan Khusus.....	15
1.6 Manfaat Penelitian.....	16
1.6.1 Manfaat Teoritis	16
1.6.2 Manfaat Praktis	16
 Bab	
2. KAJIAN PUSTAKA.....	18

2.1	Kajian Teori.....	18
2.1.1	Hakikat Kinerja	18
2.1.2	Hakikat Kepemimpinan.....	29
2.1.3	Hakikat Motivasi	51
2.1.4	Hubungan Antar Variabel	62
2.2	Kajian Empiris.....	65
2.3	Kerangka Berpikir	92
2.4	Hipotesis Penelitian.....	94
 Bab		
3.	METODE PENELITIAN.....	96
3.1	Desain Penelitian	96
3.2	Waktu dan Tempat Penelitian	97
3.2.1.	Waktu Penelitian	97
3.2.2.	Tempat Penelitian.....	97
3.3	Populasi dan Sampel Penelitian	98
3.3.1	Populasi	98
3.3.2	Sampel.....	99
3.4	Variabel Penelitian	102
3.4.1.	Variabel Bebas	102
3.4.2.	Variabel Terikat.....	102
3.5	Definisi Operasional Variabel.....	103
3.5.1	Kinerja Guru.....	103
3.5.2	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	103
3.5.3	Motivasi Kerja.....	104
3.6	Data Penelitian	105
3.6.1.	Jenis Data	105
3.6.2.	Sumber Data	106
3.7	Teknik Pengumpulan Data	106
3.7.1	Wawancara	107
3.7.2	Angket/Kuesioner.....	107

3.7.3	Dokumentasi.....	108
3.8	Instrumen Penelitian.....	108
3.8.1	Pedoman Wawancara Tidak Terstruktur.....	109
3.8.2	Instrumen Angket Kinerja Guru.....	109
3.8.3	Instrumen Angket Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	110
3.8.4	Instrumen Angket Motivasi Kerja.....	111
3.8.5	Uji Validitas Angket.....	113
3.8.6	Uji Reliabilitas Angket.....	118
3.9	Teknik Analisis Data.....	119
3.9.1	Analisis Statistik Deskriptif	119
3.9.2	Uji Prasyarat	121
3.9.3	Uji Hipotesis.....	123
 Bab		
4	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	127
4.1	Hasil Penelitian	127
4.1.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	127
4.1.2	Deskripsi Responden.....	130
4.1.3	Analisis Deskripsi Variabel Penelitian.....	131
4.1.4	Hasil Uji Prasyarat Analisis	144
4.1.5	Hasil Uji Hipotesis atau Analisis Akhir	149
4.2	Pembahasan.....	164
4.2.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kineja Guru	164
4.2.2	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru.....	168
4.2.3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru.....	170
4.3	Implikasi Penelitian	174
4.3.1	Implikasi Teoritis	175
4.3.2	Implikasi Praktis	175
 Bab		

5	PENUTUP	177
5.1	Simpulan	178
5.2	Saran	179
5.2.1	Bagi Kepala Sekolah	179
5.2.2	Bagi Guru	179
5.2.3	Bagi Peneliti	180
	DAFTAR PUSTAKA	181
	LAMPIRAN	188

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Populasi Penelitian	99
3.2 Proporsi Pengambilan Sampel Penelitian	101
3.3 Kisi-kisi Angket Kinerja Guru	110
3.4 Kisi-kisi Angket Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	111
3.5 Kisi-kisi Angket Motivasi Kerja.....	112
3.6 Populasi Guru Uji Coba.....	115
3.7 Sampel Guru Uji Coba	116
3.8 Rekap Hasil Uji Validitas Angket	117
3.9 <i>Output</i> Uji Reliabilitas Angket Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah..	118
3.10 <i>Output</i> Uji Reliabilitas Angket Motivasi Kerja	119
3.11 <i>Output</i> Uji Reliabilitas Angket Kinerja Guru	119
3.12 Interpretasi Koefisien Korelasi R	124
4.1 Daftar Alamat SD Tempat Penelitian	129
4.2 Data Jumlah Guru Berdasarkan Jenis Kelamin	130
4.3 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	132
4.4 Tabel Kriteria <i>Three Box Method</i>	136
4.5 Indeks Variabel Kinerja Guru.....	139
4.6 Indeks Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	141
4.7 Indeks Variabel Motivasi Kerja.....	143
4.8 Hasil Uji Normalitas	145
4.9 Hasil Uji Linearitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru	146
4.10 Hasil Uji Linearitas Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru	146
4.11 Hasil Uji Multikolinearitas	147
4.12 Hasil Uji Heteroskedastisitas	148
4.13 Hasil Analisis Korelasi Sederhana Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru	150
4.14 Hasil Analisis Korelasi Sederhana Motivasi Kerja terhadap Kinerja	

Guru	151
4.15 Hasil Analisis Regresi Sederhana Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru	152
4.16 Hasil Analisis Regresi Sederhana Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru	154
4.17 Hasil Analisis Regresi Berganda	156
4.18 Hasil Analisis Korelasi Ganda.....	159
4.19 Hasil Analisis Koefisien Determinasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru	160
4.20 Hasil Analisis Koefisien Determinasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru	161
4.21 Hasil Analisis Koefisien Determinasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Kerja terhadap Kinerja Guru.....	162
4.22 Hasil Analisis Uji Koefisien Regresi Secara Bersama-sama (Uji F).....	163

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Bagan Kerangka Berpikir	94
4.1 Diagram Presentase Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja guru	160
4.2 Diagram Presentase Motivasi Kerja terhadap Kinerja guru	161
4.3 Diagram Presentase Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja guru	162

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1 Daftar SD Penelitian se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal	189
2 Daftar Nama Guru Populasi Penelitian	190
3 Daftar Nama Guru Sampel Penelitian	219
4 Daftar Nama Guru Sampel Uji Coba Penelitian.....	223
5 Pedoman Wawancara Tidak Terstruktur	224
6 Kisi-kisi Angket Uji Coba Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	225
7 Kisi-kisi Angket Uji Coba Motivasi Kerja	226
8 Kisi-kisi Angket Uji Coba Kinerja Guru	227
9 Angket Uji Coba Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru	228
10 Lembar Validitas Angket Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah oleh Penilai Ahli 1	238
11 Lembar Validitas Angket Motivasi Kerja oleh Penilai Ahli 1	244
12 Lembar Validitas Angket Kinerja Guru oleh Penilai Ahli 1	250
13 Lembar Validitas Angket Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah oleh Penilai Ahli 2	256
14 Lembar Validitas Angket Motivasi Kerja oleh Penilai Ahli 2	262
15 Lembar Validitas Angket Kinerja Guru oleh Penilai Ahli 2	268
16 Tabel Pembantu Analisis Angket Uji Coba Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	274
17 Tabel Pembantu Analisis Angket Uji Coba Motivasi Kerja.....	278
18 Tabel Pembantu Analisis Angket Uji Coba Kinerja Guru.....	282
19 <i>Output</i> Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	286
20 <i>Output</i> Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja	288
21 <i>Output</i> Hasil Uji Validitas Kinerja Guru	290
22 <i>Output</i> Hasil Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	292
23 <i>Output</i> Hasil Uji Reliabilitas Motivasi Kerja	294
24 <i>Output</i> Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Guru	296

25	Kisi-kisi Angket Penelitian Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	298
26	Kisi-kisi Angket Penelitian Motivasi Kerja.....	299
27	Kisi-kisi Angket Penelitian Kinerja Guru.....	300
28	Angket Penelitian Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru	301
29	Tabel Pembantu Analisis Angket Penelitian Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	309
30	Tabel Pembantu Analisis Angket Penelitian Motivasi Kerja	314
31	Tabel Pembantu Analisis Angket Penelitian Kinerja Guru	319
32	Rekapitulasi Data Hasil Penelitian	324
33	<i>Output</i> Uji Normalitas	327
34	<i>Output</i> Uji Linearitas	328
35	<i>Output</i> Uji Multikolinearitas	329
36	<i>Output</i> Uji Heteroskedastisitas	330
37	<i>Output</i> Analisis Korelasi Sederhana	331
38	<i>Output</i> Analisis Regresi Sederhana	332
39	<i>Output</i> Analisis Regresi Linear Berganda	333
40	<i>Output</i> Analisis Korelasi Ganda	334
41	<i>Output</i> Analisis Koefisien Determinasi	335
42	<i>Output</i> Uji F.....	336
43	Daftar Jurnal Penelitian	337
44	Jadwal Uji Coba Penelitian.....	342
45	Surat Ijin Penelitian PGSD UPP Tegal	344
46	Surat Rekomendasi Permohonan Ijin Riset (Kesbangpol)	345
47	Surat Rekomendasi Permohonan Ijin (Bappeda).....	346
48	Surat Rekomendasi Permohonan Ijin Penelitian (Dinas Pendidikan dan Kebudayaan)	347
49	Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian	349
50	Dokumentasi	377

BAB I

PENDAHULUAN

Pendahuluan membahas mengenai hal-hal yang mendasari peneliti untuk melakukan penelitian. Bagian pendahuluan terdiri dari latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian. Uraianya sebagai berikut:

1.1 Latar Belakang Masalah

Semua orang berhak memperoleh pendidikan yang sama dan setara. Hal ini sesuai dengan UUD 1945 pasal 31 (1) yang menyebutkan bahwa “setiap warga negara berhak mendapat pendidikan”. Selanjutnya pada ayat (3) dituangkan pernyataan yang menyatakan: “pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dengan undang-undang”.

Menurut Munib (2015:32) pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana oleh orang-orang yang disertai tanggung jawab untuk memengaruhi peserta didik agar memiliki sifat yang sesuai dengan cita-cita pendidikan. Hal tersebut secara formal tertuang dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bab 1 Pasal 1 ayat 1 yang menjelaskan,

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif

mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.

Berdasarkan pengertian pendidikan tersebut dapat disimpulkan bahwa pendidikan mengandung arti usaha yang dilakukan secara sadar dan terencana untuk mewujudkan kegiatan belajar supaya peserta didik dapat mengembangkan potensinya. Artinya, dengan pendidikan manusia dapat menjadi individu yang berkualitas dan bermanfaat bagi orang lain serta negara dan bangsanya. Hal ini sesuai dengan tujuan pendidikan nasional yang tertuang dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bab II pasal 3 yaitu “pendidikan nasional berfungsi mengembangkan potensi peserta didik, agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga yang demokratis serta bertanggung jawab”.

Perwujudan pendidikan yang berkualitas tidak lepas dari bantuan pendidik/guru. Tanpa guru pendidikan akan timpang, karena guru merupakan kunci dari keberhasilan pendidikan. Oleh sebab itu, guru harus selalu berkembang agar pengetahuan dan keterampilannya dapat diserap oleh peserta didik secara maksimal. Karena tujuan akhir pendidikan tidak hanya mencerdaskan kehidupan bangsa tetapi menjadi manusia yang memiliki moral dan membuat kehidupan menjadi lebih baik.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyebutkan, “guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan

mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”. Peran guru sangat dominan terhadap pencapaian kualitas pendidikan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Mulyasa (1995) dalam Supardi (2016:7) yang menyatakan, “bahwa keberhasilan pembelajaran di sekolah sangat ditentukan oleh gurunya, karena guru adalah pemimpin pembelajaran, fasilitator, motivator dan sekaligus merupakan pusat inisiatif pembelajaran”.

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20, tugas atau kewajiban guru antara lain:

- (1) merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;
- (2) meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni;
- (3) bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, atau latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran;
- (4) menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika;
- (5) memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Agar pembelajaran yang dilakukan oleh guru sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, guru harus memiliki beberapa kualifikasi. Hal ini tercantum dalam Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dan Undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa “pendidik wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”. Apabila kualifikasi

tersebut terpenuhi maka kinerja guru akan optimal yang menyebabkan keberhasilan pendidikan akan mudah dicapai.

Suprihanto (1996) dalam Supardi (2016:46) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang atau kelompok dalam satu periode tertentu yang dinilai berdasarkan standar target, sasaran, atau kriteria yang telah ditetapkan. Barnawi & Arifin (2016:13) berpendapat bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya berdasarkan standar kerja yang ditentukan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati. Tjutju & Suwatno (2009) dalam Barnawi & Arifin (2016:11) berpendapat bahwa kinerja merupakan prestasi yang ditampilkan seseorang yang telah menjalankan tugas, wewenang, dan perannya dalam organisasi selama periode tertentu.

Fatah (1996) dalam Rachmawati & Daryanto (2013:16) berpendapat bahwa kinerja adalah ungkapan kemajuan yang berdasarkan pengetahuan, sikap, tindakan, dan motivasi yang mendorong seseorang untuk menghasilkan suatu pekerjaan dengan baik dan maksimal. Kemudian menurut Ilyas (2006) dalam Barnawi & Arifin (2016:12) mengatakan, “kinerja adalah penampilan hasil karya personel, baik kuantitas maupun kulaitas dalam suatu organisasi dan merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel”. Kinerja guru adalah kemampuan yang ditampilkan oleh guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Rachmawati & Daryanto, 2013:16).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai definifi kinerja, penulis menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja, prestasi kerja atau tingkat

keberhasilan dalam periode tertentu yang diperoleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan. Dengan demikian, guru sangat menentukan mutu pendidikan, berhasil atau tidaknya proses pembelajaran sangat bergantung pada kualitas guru.

Husdarta dalam Supardi (2016:54) mengatakan bahwa kinerja guru dalam pembelajaran sangat penting dalam rangka mendukung proses pendidikan secara efektif terutama untuk membangun sikap disiplin dan hasil belajar siswa. Dengan demikian, kinerja guru yang baik akan menghasilkan prestasi belajar peserta didik yang baik begitu juga apabila kinerja guru tidak baik akan menghasilkan prestasi peserta didik yang tidak baik pula. Kinerja guru yang baik dapat menciptakan efektivitas dan efisiensi pembelajaran serta dapat membentuk disiplin peserta didik, sekolah, dan guru sendiri. Hal ini sesuai dengan pendapat Glasman (1986) dalam Supardi (2016:55) menyatakan, “kinerja yang baik terlihat dari hasil yang diperoleh dari penilaian peserta didik”.

Hal tersebut juga sesuai dengan fakta yang ditemukan peneliti saat mewawancarai beberapa kepala sekolah di SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal yang mengatakan bahwa masih ada beberapa guru yang memiliki kinerja yang kurang di dalam pelaksanaan pembelajaran. Hal ini ditunjukkan guru pada saat pelaksanaan pembelajaran belum sesuai dengan langkah-langkah yang dibuat, seperti tidak adanya konfirmasi dan evaluasi. Disamping itu, kegiatan pembelajaran tidak sesuai dengan alokasi waktu yang ditentukan, dimana materi pelajaran banyak tetapi alokasi waktu pembelajaran yang terbatas. Selain itu, pada penilaian peserta didik terutama bagi sekolah yang sudah menerapkan kurikulum

2013 masih ada beberapa guru yang mengalami kesulitan. Selanjutnya, beban kerja guru yang berat juga menjadi salah satu penyebab kinerja guru kurang maksimal.

Sedarmayanti (2001) dalam Supardi (2016:19) mengatakan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: “(1) sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja); (2) pendidikan; (3) keterampilan; (4) manajemen kepemimpinan; (5) tingkat penghasilan; (6) gaji dan kesehatan; (7) jaminan sosial; (8) iklim kerja; (9) sarana prasarana; (10) teknologi; (11) kesempatan berprestasi”. Dari beberapa faktor yang disebutkan, salah satu faktor yang menjadi tolok ukur kinerja guru adalah manajemen kepemimpinan kepala sekolah.

Kepemimpinan merupakan aspek penting dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan merupakan faktor penggerak organisasi dimana pemimpin dapat dengan mudah memengaruhi, menggerakkan, memotivasi dan menentukan tujuan organisasi. Mulyasa (2003) dalam Sutomo (2015:114) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi orang lain supaya mau mengikuti keinginannya yang terarah pada tujuan organisasi. Sumidjo (2002) dalam Sutomo (2015:114) mengatakan bahwa kepemimpinan diartikan sebagai sifat, perilaku, pengaruh kepada orang lain, paham, interaksi untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Posner (2004) dalam Priansa (2018:162) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah menciptakan suatu cara yang efektif agar seseorang bisa ikut adil dalam mewujudkan suatu hal yang luar biasa.

Sutomo (2015:114) menyatakan, “kepemimpinan adalah ilmu dan seni untuk memengaruhi dan mengarahkan orang/bawahan/pengikut/pendukung dengan cara membangun kepatuhan, kesetiaan, kepercayaan, hormat, dan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi”. Danim (2012:10) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arahan kepada individu atau kelompok lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Burhanuddin (2009) dalam Barnawi & Arifin (2016:67) mengidentifikasi beberapa unsur yang terkandung dalam kepemimpinan, antara lain:

- (1) ada orang-orang yang memimpin, memengaruhi, dan memberikan bimbingan;
- (2) ada orang yang dipengaruhi atau pengikut seperti anggota organisasi, bawahan, maupun kelompok yang mau dikendalikan;
- (3) adanya kegiatan tertentu dalam menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan bersama;
- (4) adanya tujuan yang diperjuangkan melalui serangkaian tindakan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai definisi kepemimpinan, penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan memengaruhi, menggerakkan, memotivasi, dan mengarahkan orang lain agar mau bekerjasama dan ikut berperan atau terlibat dalam melakukan suatu hal yang berguna untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan di sini merujuk kepada kepemimpinan kepala sekolah. Dimana kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Oleh karena itu, dalam pendidikan modern kepemimpinan kepala sekolah merupakan jabatan strategis dalam mencapai tujuan pendidikan (Sutomo, 2015:113).

Danim (2010) dalam Asmani (2012:16) menyatakan, “kepala sekolah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah”. Kepala sekolah adalah jabatan yang diberikan oleh lembaga yang menaungi sekolah, bisa yayasan, Kementerian Pendidikan Nasional, Kementerian Agama, atau yang lainnya melalui mekanisme tertentu. Penetapan kepala sekolah melalui pertimbangan yang matang, khususnya berkaitan dengan kualifikasi yang dibutuhkan agar menjalankan tugas dan kewajibannya dalam memimpin kepala sekolah (Asmani, 2012:17). Wahjosumidjo (2007) dalam Kompri (2016:172) mengatakan,

Kepala sekolah adalah orang yang memiliki kekuasaan serta pengaruh dalam menentukan kegiatan belajar mengajar di sekolah itu, kehidupan di sekolah diatur dengan sedemikian rupa melalui kepemimpinan seorang kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah akan berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberikan tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Berdasarkan wawancara tidak terstruktur yang dilakukan oleh peneliti dengan beberapa guru diperoleh informasi bahwa kepemimpinan kepala sekolah di SD yang ada di Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal sudah cukup baik, dalam hal manajerial di sekolah kepala sekolah sudah melaksanakan tugasnya dengan baik. Namun, dalam hal administrasi sekolah masih ada kepala sekolah yang membuat laporan dan ada juga yang tidak. Kepala sekolah adalah pemimpin di sekolah dimana menjadi tolok ukur bagi guru untuk melakukan suatu hal. Perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh perhatian terhadap para guru, baik secara individu maupun secara kelompok. Selain itu, kepala sekolah juga perlu mencari

gaya kepemimpinan yang baik dan bisa diterapkan di sekolah agar dapat meningkatkan kinerja guru sehingga tujuan sekolah dapat tercapai.

Selain manajemen kepemimpinan, faktor lain yang memengaruhi kinerja guru adalah motivasi. Sadirman (2005) dalam Kompri (2016:2) mengatakan, “motivasi berawal dari kata ‘motif’ yang dapat diartikan sebagai ‘daya penggerak yang telah menjadi aktif’. Motif menjadi aktif pada saat-saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan/mendesak/diperlukan”. Suryabrata (2011) dalam Kompri (2016:2) mengatakan bahwa motif adalah keadaan dalam diri yang mendorong individu melakukan aktivitas-aktivitas tertentu guna mencapai suatu tujuan. Dalam hal ini motif bukanlah hal yang dapat diamati, tetapi motif adalah hal yang bisa disimpulkan adanya karena dapat disaksikan.

Danim (2012:14) mengatakan bahwa motivasi adalah dorongan kuat yang membawa seseorang menunjukkan perilaku antusias, memiliki target kerja yang jelas dan berorientasi pada tujuan. Vance (1982) dalam Danim (2012:15) berpendapat bahwa motivasi adalah keinginan atau perasaan yang menyebabkan seseorang melakukan tindakan-tindakan yang menguntungkan baik terhadap diri sendiri, orang lain, maupun organisasi. Sedangkan Dubin (1985) dalam Danim (2012:15) mengatakan bahwa motivasi adalah kekuatan kompleks yang membuat seseorang berkeinginan memulai dan menjaga kondisi kerja agar sesuai target dan mencapai tujuan yang telah dibuat.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai definisi motivasi, penulis menyimpulkan bahwa motivasi adalah suatu keinginan yang muncul dari dalam

diri seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai tujuan yang dikehendaknya. Sedangkan motivasi kerja adalah keinginan yang kuat dari dalam diri seseorang untuk melakukan segala aktivitas yang terkait dengan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan wawancara tidak terstruktur yang dilakukan dengan kepala sekolah dan guru diperoleh informasi bahwa motivasi kerja beberapa guru belum maksimal. Hal ini didasarkan pada kurang disiplinnya guru saat pembelajaran maupun saat melaksanakan administrasi. Hal tersebut tentu menyebabkan kinerja guru menjadi tidak maksimal. Selain itu, beban kerja guru yang berat juga menjadi salah satu masalah yang menyebabkan kinerja guru tidak maksimal. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang ada di Kecamatan Tegal Timur sudah cukup baik. Diharapkan kepala sekolah dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang ideal agar bisa menumbuhkan motivasi kerja dan kinerja guru supaya menjadi lebih baik dan optimal.

Penelitian ini akan dilaksanakan di SD Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal, meliputi SD Kejambon 1, SD Kejambon 2, SD Kejambon 3, SD Kejambon 4, SD Kejambon 5, SD Kejambon 6, SD Kejambon 10, SD Slerok 1, SD Slerok 2, SD Slerok 3, SD Slerok 4, SD Slerok 5, SD Slerok 6, SD Panggung 4, SD Panggung 6, SD Panggung 7, SD Panggung 8, SD Panggung 9, SD Panggung 10, SD Panggung 11, SD Panggung 12, SD Panggung 13, SD Panggung 14, SD Mintaragen 1, SD Mintaragen 3, SD Mintaragen 4, SD Mintaragen 5, SD Mintaragen 7, dan SD Mintaragen 9.

Penelitian tentang gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja guru sudah banyak diteliti sebelumnya. Penelitian yang relevan dengan masalah tersebut yaitu penelitian yang dilakukan oleh Karweti (2010) dari Guru SLBN Subang melakukan penelitian yang berjudul *Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SLB di Kabupaten Subang*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SLB di Kabupaten Subang sebesar 0,288. Artinya, tinggi rendahnya kinerja guru (Y) dipengaruhi kemampuan manajerial kepala sekolah (X_1) sebesar $r^2 \times 100\%$ atau $0,288^2 \times 100\% = 8,29\%$; (2) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja guru SLB di Kabupaten Subang sebesar 0,632. Artinya, tinggi rendahnya kinerja guru (Y) dipengaruhi motivasi kerja (X_2) sebesar $r^2 \times 100\%$ atau $0,632^2 \times 100\% = 39,94\%$; dan (3) kemampuan manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru SLB di Kabupaten Subang sebesar 54,5%, sisanya sebesar 45,5% merupakan pengaruh yang datang dari faktor-faktor lain, misalnya: iklim organisasi sekolah, etos kerja, budaya organisasi, kinerja kepala sekolah, kepuasan, loyalitas, pelayanan, negosiasi, mutu, dan lain-lain.

Manik & Bustomi (2011) dari IAI Nurul Jadid Paiton Probolinggo melakukan penelitian yang berjudul *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru pada SMP Negeri 3 Rancaekek*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru sebesar 22,90%; (2)

budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru sebesar 12,40%; (3) motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru sebesar 51,70%; (4) kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru sebesar 87,00%, sedangkan 13% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti, tetapi turut memengaruhi kinerja guru.

Sari (2013) dari IKIP PGRI Semarang melakukan penelitian yang berjudul *Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi Guru terhadap Mutu Pendidikan di Gugus Rama UPT Disdikpora Kecamatan Kembang Kabupaten Jepara*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat kontribusi gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap mutu pendidikan sebesar 18,2%; (2) terdapat kontribusi pemberian motivasi berprestasi terhadap mutu pendidikan sebesar 30,3%; (3) terdapat kontribusi gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi berprestasi terhadap mutu pendidikan sebesar 32,2%.

Baihaqi (2015) dari Universitas Islam Balitar melakukan penelitian yang berjudul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di MA Ma'aruf Selorejo Blitar*. Uji hipotesis terhadap tiga variabel menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru ($r=2.599$, $p=0.05$); (2) motivasi kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru ($r=3.160$, $p=0.05$), dan (3) kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru ($F=8.48$, $p=0.005$).

Baharun (2017) dari IAI Nurul Jadid Paiton Probolinggo melakukan penelitian yang berjudul *Peningkatan Kompetensi Guru melalui Sistem Kepemimpinan Kepala Madrasah*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah memiliki tugas dan peran dalam meningkatkan kualitas sumber daya profesional, strateginya antara lain: (1) supervisi pendidikan; (2) pendidikan dan pelatihan; (3) pemberian motivasi secara *continue*; dan (4) Perubahan budaya kerja, agar kompetensi guru sebagai elemen dasar pendidikan dapat terwujud.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru. Oleh karena itu, penulis tertarik dan termotivasi untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang dalam penelitian, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

- (1) Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang bervariasi membuat perbedaan pada kinerja guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal.
- (2) Belum menemukan gaya kepemimpinan yang ideal bagi kepala sekolah yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah.
- (3) Motivasi kerja guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal yang masih kurang dan perlu ditingkatkan.

- (4) Kinerja sebagian besar guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal yang masih kurang dan perlu ditingkatkan.
- (5) Pengawasan terhadap kinerja guru di SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal masih belum maksimal.

1.3 Pembatasan Masalah

Dalam penelitian perlu adanya pembatasan masalah untuk menghindari kesalah pahaman maksud dan tujuan penelitian serta agar lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu, peneliti perlu membatasi ruang lingkup dan fokus masalah yang diteliti, yaitu sebagai berikut:

- (1) Variabel gaya kepemimpinan yang diteliti adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah yang ideal bagi kepala sekolah di SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal.
- (2) Variabel motivasi kerja guru yang diteliti adalah motivasi kerja yang tinggi dan konstan akan menghasilkan pembelajaran yang berkualitas di SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal.
- (3) Variabel kinerja guru yang diteliti adalah kinerja guru yang berhubungan dengan kegiatan guru dalam proses pembelajaran di SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah dan pembatasan masalah, yang telah diuraikan dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- (1) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal?
- (2) Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal?
- (3) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan bagian dari rencana penelitian secara keseluruhan yang dirumuskan dengan jelas dan spesifik. Tujuan penelitian berisi tentang suatu pernyataan informasi (data) apa yang akan digali (diketahui) melalui penelitian. Tujuan penelitian terdiri dari dua tujuan, meliputi tujuan umum dan tujuan khusus. Uraianya sebagai berikut:

1.5.1 Tujuan Umum

Tujuan umum dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal.

1.5.2 Tujuan Khusus

Tujuan khusus penelitian ini yaitu:

- (1) Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal.

- (2) Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal.
- (3) Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini terdiri dari manfaat teoritis dan praktis.

Uraianya yaitu sebagai berikut:

1.6.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dalam penelitian ini adalah memberikan informasi dan gambaran tentang pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal.

1.6.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi kepala sekolah, guru, dan peneliti. Uraianya yaitu:

1.6.2.1 Bagi Kepala Sekolah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan kepada kepala sekolah agar kepemimpinannya dapat meningkatkan motivasi serta kinerja guru supaya bekerja lebih baik dan maksimal.

1.6.2.2 Bagi Guru

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada guru untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerjanya dalam melaksanakan tugas

serta tanggung jawabnya supaya lebih optimal.

1.6.2.3 Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada peneliti lanjutan terutama penelitian yang terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka terdiri dari kajian teori, kajian empiris, kerangka berpikir, dan hipotesis penelitian. Kajian teori membahas konsep-konsep mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan penelitian. Kajian empiris memaparkan penelitian-penelitian yang relevan sehingga memperkuat sebuah penelitian. Kerangka berpikir dibuat sebagai pedoman dalam melaksanakan penelitian, dan hipotesis penelitian merupakan dugaan sementara dari rumusan masalah penelitian. Uraianya sebagai berikut:

2.1 Kajian Teori

Dalam sebuah penelitian dibutuhkan seperangkat teori yang mendukung dilaksanakannya sebuah penelitian, sehingga penelitian yang akan dilaksanakan memiliki dasar yang kuat. Teori yang berhubungan dengan penelitian tersebut yaitu: kinerja guru, kepemimpinan, motivasi, dan hubungan antar variabel.

2.1.1 Hakikat Kinerja

Bagian ini berisi teori-teori yang berhubungan dengan Kinerja Guru. Teori yang berhubungan dengan kinerja guru yaitu: 1) Pengertian Kinerja, 2) Faktor yang Memengaruhi Kinerja, 3) Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Guru 4) Strategi Meningkatkan Kinerja Guru, 5) Indikator Kinerja, dan 6) Penilaian Kinerja Guru, uraiannya sebagai berikut:

2.1.1.1 Pengertian Kinerja

Priansa (2018:79) berpendapat bahwa kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dicapai seorang guru dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Rachmawati & Daryanto (2013:16) mengatakan bahwa kinerja adalah kemampuan yang ditampilkan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Fatah (1996) dalam Rachmawati & Daryanto (2013:16) berpendapat bahwa kinerja adalah ungkapan kemajuan yang berdasarkan pada pengetahuan, sikap/perilaku, dan motivasi dalam menghasilkan suatu pekerjaan. Sementara menurut Tjutju & Suwatno (2009) dalam Barnawi & Arifin (2016:11) berpendapat bahwa kinerja adalah prestasi nyata yang ditampilkan seseorang yang telah melaksanakan tugas, peran, dan tanggung jawabnya dalam organisasi selama periode tertentu.

Berdasarkan pendapat ahli mengenai definisi kinerja, dapat disimpulkan bahwa kinerja atau *performance* adalah hasil kerja, prestasi kerja, hasil pelaksanaan kerja, kemampuan atau tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi berdasarkan waktu atau periode yang telah ditetapkan.

2.1.1.2 Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja organisasi maupun kinerja individu. Tempe (1992) dalam Supardi (2016:50) mengatakan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kerja, umpan balik, dan administrasi pengupahan. Supardi (2016:50) berpendapat bahwa kinerja pegawai

sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai, serta sikap. Karakteristik individu menjadi salah satu tolok ukur apakah pegawai menghasilkan kinerja yang baik dan memuaskan atau tidak.

Selanjutnya, menurut Barnawi & Arifin (2016:43) menyebutkan bahwa ada dua faktor yang memengaruhi kinerja, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang datang dari dalam diri guru yang dapat memengaruhi kinerjanya, contohnya ialah kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan, dan latar belakang keluarga. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang datang dari luar guru yang dapat memengaruhi kinerja yaitu (1) gaji; (2) sarana dan prasarana; (3) lingkungan kerja fisik; dan (4) kepemimpinan, yang akan dijelaskan sebagai berikut.

Gaji dalam KBBI (2005:147) memiliki beberapa pengertian diantaranya, “gaji adalah upah kerja yang dibayar di waktu yang tetap, balas jasa yang diterima pekerja dalam bentuk uang berdasarkan waktu tertentu”. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pada pasal 14 ayat 1 (a) dinyatakan, “dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya guru berhak memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial”. Selanjutnya, pada pasal 15 ayat 1 menjelaskan,

Penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum sebagaimana dimaksud dalam pasal 14 ayat (1) huruf a meliputi gaji pokok, tunjangan yang melekat pada gaji, serta penghasilan lain yang berupa tunjangan profesi, tunjangan fungsional, tunjangan khusus, dan maslahat tambahan yang terkait dengan tugasnya sebagai guru yang ditetapkan berdasarkan prinsip penghargaan atas dasar prestasi.

Tjutju & Suwanto (2009) dalam Barnawi & Arifin (2016:47) mengatakan bahwa kompetensi menggambarkan tingkat kontribusi seorang karyawan dalam bekerja dan besar kecilnya kompensasi juga menggambarkan besar kecilnya tanggung jawab yang diemban karyawan dalam sebuah organisasi. Dengan kata lain, jika gaji karyawan rendah, maka kontribusi terhadap pekerjaan rendah. Begitu pula jika gaji karyawan tinggi, maka kontribusi terhadap pekerjaan juga akan tinggi. Jadi, tingginya gaji berbanding lurus dengan naiknya profesionalitas pegawai. Sarana dan prasarana sangat mendukung guru dalam melaksanakan pembelajaran. Guru yang dilengkapi sarana dan prasarana yang memadai maka akan menunjukkan kinerja yang optimal, sebaliknya guru yang tidak didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai, maka kinerjanya akan kurang optimal. Lingkungan kerja fisik merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat memengaruhi dalam menjalankan tugas-tugas, misalnya kebersihan, pencahayaan, pewarnaan, udara, kebisingan, dan keamanan. Barnawi & Arifin (2016:65), lingkungan kerja yang memberikan dampak positif terhadap guru memiliki ciri-ciri:

- (1) memiliki pencahayaan yang cukup sesuai dengan kebutuhan kegiatan kerja;
- (2) memiliki pewarnaan yang meningkatkan motivasi kerja;
- (3) memiliki kualitas udara yang menyehatkan;
- (4) tempat kerja yang selalu bersih dan nyaman;
- (5) memiliki suasana yang tenang atau jauh dari kebisingan;
- dan (6) memberikan rasa aman bagi setiap orang dan aset-aset organisasi.

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja guru. Lingkungan kerja yang baik akan membuat guru melakukan pekerjaan dengan nyaman sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Sebaliknya, jika lingkungan kerja tidak baik, guru akan menghasilkan

kinerja yang kurang optimal. Oleh sebab itu, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman akan membuat guru merasa nyaman bekerja dan hasilnya pembelajarannya akan menjadi optimal dan kinerja guru juga akan maksimal. Kepemimpin adalah proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan memiliki peranan penting bagi sebuah organisasi. Kepemimpinan yang baik akan mencerminkan perilaku pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya yang berdampak pada hasil yang baik pula.

Dari kedua faktor yang dikemukakan oleh Barnawi & Arifin, keduanya saling memengaruhi satu sama lain. Baik faktor internal maupun eksternal sangat penting untuk diperhatikan karena pengaruhnya cukup kuat terhadap kinerja guru. Faktor-faktor tersebutlah yang akan menentukan seberapa baik kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran yang berdampak pada mutu pendidikan yang lebih baik.

2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru bertujuan untuk memperoleh informasi tentang kinerja guru di masa lalu dan memprediksi kinerja guru di masa depan. Alwi (2012) dalam Barnawi & Arifin (2016:39) menyatakan,

Secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development* yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan, antara lain: 1) hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi; 2) hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*; 3) hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi. Sementara yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan: 1) prestasi riil yang dicapai individu; 2) kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja; 3) prestasi-prestasi yang dikembangkan.

Priansa (2018:359) mengatakan bahwa jika dilihat dari perspektif lain, maka tujuan penilaian kinerja guru adalah untuk kepentingan tujuan evaluasi dan tujuan pengembangan. Tujuan evaluasi berfungsi sebagai dasar evaluasi terhadap kinerja guru. Tujuan evaluasi ada dua, yaitu penilaian kinerja dan kompensasi tambahan serta penilaian kinerja dan kesempatan promosi. Penilaian kinerja dan kompensasi tambahan berguna untuk memberikan masukan pada saat pengambilan keputusan yang diperoleh oleh guru, sedangkan penilaian kinerja dan kesempatan promosi berguna untuk memberikan masukan bagi penyusunan kenaikan jabatan, pemindahan, bahkan pemberian sanksi bagi guru. Tujuan pengembangan digunakan untuk memudahkan pengembangan pribadi guru dalam proses pembelajaran di sekolah. Tujuan pengembangan ada lima, yaitu (1) mengukuhkan dan menunjang kinerja; (2) meningkatkan kinerja; (3) menentukan tujuan progesi karir; (4) menentukan kebutuhan pelatihan; dan (5) proses yang terkoordinasi. Mengukuhkan dan menunjang kinerja berarti penilaian kinerja guru digunakan sebagai instrumen dasar bagi pengembangan guru dengan menempatkan kepala sekolah dalam peran pengukuhan dan penunjang kinerja. Meningkatkan kinerja berarti penilaian kinerja digunakan sebagai pedoman meningkatkan meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang. Menentukan tujuan progesi karir memberikan kesempatan bagi guru dan kepala sekolah untuk membahas rencana jangka panjang karir guru. Menentukan kebutuhan pelatihan berguna untuk kepentingan analisis kebutuhan pelatihan yang berguna bagi guru. Sedangkan proses yang terkoordinasi berarti penilaian kinerja guru tidak boleh menjadi proses yang berdiri sendiri, tetapi harus terkait dengan aktivitas kepegawaian lain yang ada di sekolah agar menjadi efektif dan efisien.

Selain memiliki tujuan, penilaian kinerja guru juga memiliki beberapa manfaat. Barnawi & Arifin (2016:40) mengungkapkan,

Penilaian kinerja guru memiliki beberapa manfaat untuk kepentingan pengembangan, penghargaan, motivasi, dan perencanaan sumber daya manusia. Dalam hal pengembangan (*development*), hasil penilaian kinerja dapat menjadi informasi untuk menentukan jenis pelatihan yang diperlukan dalam peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai. Dalam hal penghargaan (*reward*), hasil penilaian kinerja dapat menjadi dasar dalam menentukan kompensasi maupun kenaikan jabatan pegawai. Dalam hal motivasi (*motivation*), hasil penilaian kinerja dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan disiplin kerja yang lebih baik. Selain itu, hasil penilaian kinerja juga dapat menjadi sumber data untuk memetakan perencanaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Adanya penilaian kinerja, membuat guru dapat mengetahui unsur-unsur apa yang harus diperhatikan dalam peningkatan kinerja. Selain itu, dengan penilaian kinerja guru dapat mengetahui kekuatan yang ada di dalam dirinya sehingga dapat dikembangkan supaya optimal. Di samping itu, dengan penilaian ini guru dapat mengetahui apa saja kelemahannya sehingga guru bisa belajar dan melatih diri supaya bisa memperbaiki kelemahannya agar kinerjanya semakin meningkat. Dengan demikian, hasil penilaian kinerja diharapkan dapat bermanfaat untuk menentukan berbagai kebijakan yang terkait dengan peningkatan mutu pendidikan.

2.1.1.4 Strategi Meningkatkan Kinerja Guru

Barnawi & Arifin (2016:80) mengungkapkan bahwa ada dua strategi penting yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru, yaitu pelatihan dan motivasi kerja. Pelatihan diberikan untuk menangani rendahnya kemampuan guru, oleh sebab itu pelatihan harus diberikan berdasarkan kebutuhan tiap guru. Menurut Schuler, Jackson (2012) dalam Barnawi & Arifin (2016:80) menyatakan,

“sasaran pelatihan bagi pegawai adalah menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan pada program-program pelatihan serta menerapkannya ke dalam aktivitas sehari-hari”. Dengan kata lain, program pelatihan yang efektif adalah program pelatihan yang menyentuh tiga domain, yaitu kognitif, afektif, dan psikomotorik. Selain itu, hasil pelatihan harus diterapkan oleh guru, baik di dalam maupun di luar sekolah. Hal yang penting adalah program pelatihan harus dapat meningkatkan kinerja seorang guru. Jangan sampai apa yang sudah diberikan dan dilatih tidak diterapkan oleh guru, hal tersebut tentu akan merugikan dan program pelatihannya menjadi tidak optimal bahkan percuma. Motivasi kinerja adalah upaya memberi dorongan kepada guru supaya bekerja sesuai standar atau bahkan melebihi standar yang telah ditetapkan guna mencapai tujuan. Motivasi kinerja memiliki empat tahap, yaitu 1) penetapan standar kinerja; 2) audit kinerja; 3) pemberian umpan balik secara langsung; 4) motivasi kinerja

2.1.1.5 Indikator Kinerja

Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, oleh karena itu penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Rachmawati & Daryanto (2013:121) menyebutkan bahwa untuk menilai kualitas kinerja guru dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi: 1) perencanaan program pembelajaran; 2) melaksanakan kegiatan pembelajaran; dan 3) evaluasi/penilaian pembelajaran. Kinerja guru perlu dievaluasi dan diperhatikan karena guru mengemban tugas profesional, artinya tugas-tugasnya hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan.

Menurut *The National Council for Accreditation of Teacher Education* (2002) dalam Supardi (2016:49) menyebutkan, “yang dapat dijadikan indikator standar kinerja guru diantaranya, standar 1: *knowledge, skills, and dispositions*; standar 2: *assesment system and unit evaluation*; standar 3: *field experience and clinical practice*; standar 4: *diversity*; standar 5: *faculty qualification, performance, and development*; standar 6: *unit goverance and resources*”.

Indikator tersebut menunjukkan bahwa standar kinerja merupakan suatu bentuk kualitas yang harus dipenuhi oleh guru karena dapat menunjukkan adanya jumlah dan mutu kerja yang harus dihasilkan, meliputi: pengetahuan, keterampilan, sistem penempatan dan unit variasi pengalaman, kemampuan praktis, kualifikasi, hasil pekerjaan, dan pengembangan.

Terdapat berbagai model instrumen yang dapat dipakai dalam penilaian kinerja guru. Namun, ada dua yang dapat digunakan sebagai instrumen utama, yaitu skala penilaian dan lembar observasi (Rachmawati & Daryanto, 2013:135). Skala penilaian adalah skala yang mengukur perilaku orang lain melalui pernyataan yang memiliki makna atau nilai. Kategori dibuat dalam bentuk rentang yang tertinggi sampai yang terendah. Sedangkan observasi adalah cara mengumpulkan data yang digunakan untuk mengukur tingkah laku individu yang dapat diamati baik dalam situasi yang alami atau situasi buatan.

Pada penelitian ini menggunakan indikator kinerja dari Rachmawati & Daryanto. Indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas yaitu: (1) perencanaan program pembelajaran, (2) pelaksanaan kegiatan pembelajaran, dan (3) evaluasi/penilaian pembelajaran.

Perencanaan program pembelajaran adalah tahap yang berubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara penyusunan program kegiatan pembelajaran, misalnya pengembangan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Pelaksanaan kegiatan pembelajaran ditandai dengan adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Evaluasi/penilaian pembelajaran yaitu cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dengan cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi.

Dari beberapa uraian tersebut, menunjukkan bahwa indikator kinerja sangat menentukan kinerja guru. Karena indikator inilah yang menentukan apakah guru telah melakukan tugas, peran dan tanggung jawabnya secara maksimal atau belum. Kinerja guru dikatakan maksimal apabila seluruh indikator telah dilaksanakan dengan sebaik dan semaksimal mungkin. Sedangkan kinerja guru dikatakan belum maksimal apabila masih terdapat indikator yang belum terpenuhi atau belum dilaksanakan dengan maksimal.

2.1.1.6 Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru merupakan suatu kegiatan menilai hasil kerja guru untuk mengetahui tingkat keberhasilan guru menyelesaikan tugas-tugasnya dalam periode tertentu. Gaffar (2005) dalam Supardi (2016:69) berpendapat bahwa untuk menilai kinerja guru bisa dilihat dari beberapa aspek diantaranya,

penguasaan *content knowledge*, *behavioral skill*, dan *human relation skill*.” Sedangkan Michel (1987) dalam Supardi (2016:70) mengatakan, “aspek yang dilihat dalam menilai kinerja individu (termasuk guru), yaitu: *quality of work, proptness, iniatif, capability, and communication*”. Sedangkan menurut Supardi (2016:70) mengatakan, “kinerja guru dinilai dari penguasaan keilmuan, keterampilan tingkah laku, kemampuan membina hubungan, kualitas kerja, inisiatif, kapasitas diri serta kemampuan dalam berkomunikasi”.

Riva'i (2004) dalam Supardi (2016:70) mengatakan bahwa aspek-aspek yang dapat dinilai dari kinerja seorang guru dalam suatu organisasi dikelompokkan menjadi tiga, yaitu kemampuan teknik, kemampuan konseptual, dan kemampuan hubungan interpersonal. Kemampuan teknik adalah kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang telah diperoleh. Kemampuan konseptual adalah kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak dari unit-unit operasional. Kemampuan hubungan interpersonal contohnya kemampuan bekerja sama dengan orang lain, membawa guru melakukan negosiasi.

Manusung (1988) dalam Supardi (2016:72) berpendapat agar penilaian kinerja guru mudah dilaksanakan serta membawa manfaat diperlukan pedoman dalam penilaian kinerja. Pedoman penilaian terhadap kinerja guru mencakup:

- 1) kemampuan dalam memahami materi bidang studi yang menjadi tanggung jawabnya (*subject mastery and content knowledge*); 2) keterampilan metodologi yaitu merupakan keterampilan cara penyampaian bahan pelajaran dengan metode pembelajaran yang bervariasi (*methodological skills* atau *technical skills*); 3) kemampuan berinteraksi dengan peserta didik sehingga tercipta suasana pembelajaran yang

kondusif yang bisa memperlancar pembelajaran; dan 4) adanya sikap profesional (*professional standard-professional attitude*), yang turut menentukan keberhasilan seorang guru di dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai dengan panggilan sebagai seorang guru.

Informasi dari hasil penilaian kinerja guru akan sangat bermanfaat dalam rangka mengelola dan mengembangkan pembelajaran dalam upaya mencapai tujuan pendidikan yang ada di sekolah. Hasil penilaian kinerja guru dapat dijadikan pedoman untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan dan pemberian imbalan. Dengan adanya penilaian kinerja ini, guru dapat mengetahui kinerjanya apakah sesuai dengan kehendaknya dan sesuai dengan yang diharapkan. Karena kinerja guru yang baik akan sangat berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh peserta didik. Oleh sebab itu, hendaknya guru meningkatkan kinerjanya agar hasil belajar yang didapatkan peserta didik menjadi baik.

2.1.2 Hakikat Kepemimpinan

Bagian ini berisi teori-teori yang berhubungan dengan Kepemimpinan. Teori yang berhubungan dengan kinerja guru yaitu: 1) Pengertian Kepemimpinan, 2) Teori Kepemimpinan, 3) Gaya Kepemimpinan, 4) Syarat Pemimpin Ideal, 5) Peran Pemimpin, 6) Fungsi dan Tugas Kepala Sekolah, 7) Kualitas Pemimpin yang Diharapkan, dan 8) Indikator Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah uraiannya sebagai berikut:

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Sutomo (2015:114) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah ilmu dan seni untuk memengaruhi orang/bawahan/pengikut dengan cara membangun kepatuhan, kepercayaan, dan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Farland (1978) dalam Danim (2012:55) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah

proses dimana seseorang digambarkan memberi perintah, pengaruh, bimbingan atau proses memengaruhi pekerjaan orang lain supaya mengikuti kemauannya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sujanto (2009:68) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah perilaku seorang pemimpin yang mengarahkan, memengaruhi, dan menjelaskan kepada bawahan untuk memelihara kekompakan kelompok agar setiap anggota mau bekerja sama, bekerja lebih giat, aktif serta efektif agar tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Selanjutnya, Danim (2012:56) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah tindakan yang dilakukan individu atau kelompok untuk memberi arahan kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pendapat ahli mengenai definisi kepemimpinan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi, mengajak, mengarahkan dan membimbing individu maupun kelompok untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang dimaksud adalah kepala sekolah, dimana kepala sekolah adalah orang yang paling bertanggungjawab atas terselenggaranya pendidikan berkualitas yang ada di sekolahnya.

2.1.2.2 Teori Kepemimpinan

Banyak ahli mengemukakan pendapatnya tentang kepemimpinan. Teori yang mereka kemukakan beraneka ragam, hal ini disebabkan oleh tiga hal. Pertama, teori dirumuskan berdasarkan bukti empiris atau hasil penelitian. Kedua, perbedaan sudut pandang para ahli mengenai manusia organisasi. Ketiga, hakikat

dan substansi tugas yang dilakukan dalam kerangka praktik kepemimpinan (Danim, 2012:68). Kartono (2014:31) menyatakan, “teori kepemimpinan adalah penggeneralisasian satu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-musabab timbulnya kepemimpinan, persyaratan menjadi pemimpin, sifat-sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi kepemimpinan”.

Daryanto (2011:20) menyatakan bahwa terdapat tiga teori kepemimpinan, yaitu: (1) kepemimpinan menurut teori sifat; (2) kepemimpinan menurut teori perilaku; dan (3) kepemimpinan menurut teori kontingensi, yang akan dijelaskan sebagai berikut.

Kepemimpinan menurut teori sifat (*trait theory*), teori ini menerangkan sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil dalam sebuah kepemimpinan. Hal ini didasari oleh adanya asumsi bahwa individu merupakan pusat kepemimpinan. Kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang mengandung lebih banyak unsur individu, terutama pada sifat-sifat individu. Tead (1963) dalam Sutomo (2015:117) mengungkapkan syarat yang harus dimiliki pemimpin melalui teori pendekatan sifat, antara lain: 1) kekuatan fisik, 2) penghayatan terhadap arah dan tujuan, 3) antusiasme, 4) keramah tamahan, 5) integritas, 6) keahlian teknis, 7) kemampuan mengambil keputusan, 8) inteligensi, 9) keterampilan memimpin, dan 10) kepercayaan. Sutisna (1993) dalam Sutomo (2015:118) mengatakan, “pendekatan sifat berpendapat bahwa terdapat sifat-sifat tertentu, seperti kekuatan fisik atau kelemahan yang esensial, pada kepemimpinan yang efektif”. Kepemimpinan menurut teori perilaku (*behavioral theory*), terdapat beberapa

studi telah dilakukan untuk melihat bagaimana perilaku dihubungkan dengan kriteria tentang efektivitas kepemimpinan seperti kepuasan dan kinerja bawahan. Jika dicermati, penemuan yang konsisten dan agak kuat dari teori perilaku ini adalah bahwa pemimpin yang penuh perhatian mempunyai lebih banyak bawahan yang puas. Hasil studi kepemimpinan *Ohio State University* menunjukkan bahwa perilaku pemimpin pada dasarnya mengarah pada dua kategori yaitu perhatian (*consideration*) dan pembuatan inisiatif (*initiating structure*). Pembuatan inisiatif menggambarkan bagaimana seorang pemimpin memberi batasan dan struktur terhadap peranannya dan peran bawahannya untuk mencapai tujuan. Dengan mengkombinasikan dua kategori pembuat inisiatif dan perhatian dapat dibedakan menjadi empat gaya kepemimpinan, yaitu: 1) perhatian rendah, pembuatan inisiatif rendah; 2) perhatian tinggi, pembuatan inisiatif rendah; 3) perhatian tinggi, pembuatan inisiatif tinggi; 4) perhatian rendah, pembuatan inisiatif tinggi. Hasil penelitian dari *Michigan University* menunjukkan bahwa perilaku pemimpin memiliki kecenderungan berorientasi kepada bawahan dan berorientasi pada produk/hasil. Menurut teori perilaku, perilaku pemimpin pada dasarnya terdiri dari perilaku yang pusat perhatiannya kepada manusia dan perilaku yang pusat perhatiannya pada produksi. Kepemimpinan menurut teori kontingensi (*contingency theory*). Teori ini berasumsi bahwa berbagai pola perilaku pemimpin dibutuhkan dalam berbagai situasi bagi efektivitas kepemimpinan. Teori Path-Goal tentang kepemimpinan meneliti bagaimana empat aspek perilaku pemimpin memengaruhi kepuasan serta motivasi pengikut. Pada umumnya pemimpin memotivasi para pengikut dengan memengaruhi persepsi mereka tentang

konsekuensi yang mungkin dari berbagai upaya. Bila para pengikut percaya bahwa hasil dapat diperoleh dengan usaha yang serius dan usaha seperti ini akan berhasil, maka kemungkinan akan melakukan usaha tersebut. Aspek situasi seperti sifat tugas, lingkungan kerja dan karakteristik pengikut menentukan tingkat keberhasilan dari jenis perilaku kepemimpinan untuk memperbaiki kepuasan dan usaha para pengikut. Fiedler & Chemers tahun 1950 mengemukakan hasil penelitiannya bahwa seseorang menjadi pemimpin bukan hanya karena faktor kepribadian yang dimilikinya, tetapi juga karena berbagai faktor situasi dan saling berhubungan antara pemimpin dengan situasi. Keberhasilan pemimpin bergantung baik pada diri pemimpin maupun pada keadaan organisasi (Daryanto, 2011:20-22).

2.1.2.3 Gaya Kepemimpinan

Perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial dinamakan gaya (*style*) kepemimpinan. “Gaya kepemimpinan dimaksudkan sebagai cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya. Dengan demikian, gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin berperilaku secara konsisten terhadap bawahan sebagai anggota kelompoknya” (Wahyudi, 2015:123). Hersey & Blanchard (1986) dalam Wahyudi (2015:123) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif itu berbeda-beda sesuai dengan tingkat kematangan atau kedewasaan bawahan. Kematangan atau kedewasaan bukan masalah usia, tetapi lebih mengarah pada keinginan berprestasi, kesediaan untuk menerima tanggung jawab, dan memiliki kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas. Sedangkan

Mulyasa (2017:108) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin yang khas saat memengaruhi anak buahnya, apa yang harus dikerjakan, dan cara pemimpin bertindak dalam memengaruhi bawahan membentuk gaya kepemimpinannya sendiri.

Secara umum terdapat tiga pendekatan kepemimpinan yaitu: (1) pendekatan kepemimpinan menurut sifat (*traits model*), (2) pendekatan kepemimpinan berdasarkan teori perilaku (*behavioral model*), (3) pendekatan kepemimpinan menurut teori kontingensi (*contingency model*). Pendekatan berdasarkan sifat mengkaji tentang perangai dan kemampuan yang menandai karakteristik pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil. Pendekatan berdasarkan perilaku memusatkan perhatian pada tindakan yang dilakukan pemimpin di dalam melaksanakan pekerjaan manajerial. Sedangkan pendekatan kontingensi mengkaji kesesuaian antara perilaku pemimpin dengan karakteristik situasional terutama tingkat kematangan bawahan.

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi dan mengarahkan pengikut atau bawahannya. Daryanto (2011:34-36) mengklasifikasikan gaya kepemimpinan menjadi tiga, yaitu gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan otoriter, dan gaya kepemimpinan bebas dan pelengkap. Gaya kepemimpinan demokratis, menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek, yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspek sama seperti dirinya. Pemimpin yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok

dalam memacu tujuan. Proses kepemimpinan diwujudkan dengan cara memberikan kesempatan yang luas bagi anggota kelompok/organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Kepemimpinan dengan gaya demokratis dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing. Danim (2012:76) berpendapat bahwa kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya dengan interaksi kelompok yang dinamis, maka tujuan organisasi akan tercapai. Ciri kepemimpinan yang demokratis antara lain:

- (1) beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu;
- (2) bawahan, oleh pimpinan dianggap sebagai komponen pelaksana, dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab;
- (3) disiplin, akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama;
- (4) kepercayaan tinggi dengan bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan; dan
- (5) komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

Berdasarkan penjelasan mengenai gaya kepemimpinan demokratis, penulis menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang memberikan kesempatan luas bagi anggota atau bawahannya untuk berpartisipasi dalam rangka memberi masukan atau ide demi kemajuan organisasi.

Gaya kepemimpinan otoriter, adalah gaya kepemimpinan yang bertolak dari anggapan bahwa pemimpinlah yang memiliki tanggung jawab penuh terhadap organisasi. Pemimpin otoriter berasumsi bahwa maju mundurnya suatu organisasi hanya dipengaruhi oleh dirinya. Dia bekerja sungguh-sungguh, belajar keras, tertib, dan tidak boleh dibantah. Sikapnya senantiasa mau menang sendiri,

tertutup terhadap ide dari luar, dan hanya idenya yang dianggap akurat. Kekuasaan pimpinan digunakan untuk menekan bawahan, dengan mempergunakan sanksi atau hukuman sebagai alat utama. Pemimpin menilai kesuksesannya dari segi timbulnya rasa takut dan kepatuhan yang bersifat kaku. Danim (2012:75) menyebutkan ada beberapa ciri-ciri pemimpin otoriter, ciri-cirinya antara lain:

- (1) beban organisasi pada umumnya ditanggung oleh pimpinan;
- (2) bawahan, oleh pimpinan hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru;
- (3) bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah;
- (4) menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawaran saja;
- (5) memiliki kepercayaan rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, di dalam dirinya penuh ketidakpercayaan;
- (6) komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah;
- (7) korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.

Berdasarkan penjelasan mengenai gaya kepemimpinan otoriter, penulis menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang memaksa, kaku, dan pemimpin memberikan rasa takut kepada bawahan sebagai bentuk kesuksesan kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan bebas dan pelengkap, merupakan kebalikan dari tipe atau gaya kepemimpinan otoriter. Dilihat dari segi perilaku gaya kepemimpinan ini cenderung didominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi (*compromiser*) dan perilaku kepemimpinan pembelot (*deserter*). Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan (berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perseorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat, yang dilakukan dengan memberi

kesempatan bertanya bagi anggota kelompok yang memerlukannya. Kesempatan itu diberikan baik sebelum maupun sesudah anggota yang bersangkutan menetapkan keputusan atau melaksanakan suatu kegiatan. Sehingga apabila tidak seorang pun orang-orang yang dipimpin atau bawahan yang mengambil inisiatif untuk menetapkan suatu keputusan dan tidak pula melakukan sesuatu kegiatan, maka kepemimpinan dan keseluruhan kelompok/organisasi menjadi tidak berfungsi. Kebebasan dalam menetapkan suatu keputusan atau melakukan suatu kegiatan dalam kepemimpinan ini diserahkan sepenuhnya pada orang-orang yang dipimpin. Keadaan ini menyebabkan, kegiatan menjadi tidak terarah dan simpang siur. Wewenang tidak jelas dan tanggung jawab menjadi kacau, setiap anggota saling menunggu dan bahkan saling salah menyalahkan apabila diminta pertanggungjawaban

Gaya atau kepemimpinan yang termasuk dalam tipe kepemimpinan bebas ini ada dua, diantaranya kepemimpinan agitator dan kepemimpinan simbol. Kepemimpinan agitator adalah kepemimpinan dalam bentuk tekanan, adu domba, menimbulkan dan memperbesar perpecahan pertentangan dan lain-lain dengan maksud untuk memperoleh keuntungan bagi dirinya sendiri. Kepemimpinan simbol adalah kepemimpinan yang menempatkan seorang pemimpin hanya sebagai lambang atau simbol, tanpa menjalankan kegiatan kepemimpinan yang sebenarnya. Berdasarkan penjelasan ahli, gaya kepemimpinan bebas dan pelengkap menurut peneliti adalah kepemimpinan yang dijalankan dengan memberikan kewenangan dan kebebasan penuh bagi bawahan untuk mengambil

keputusan dan tindakan baik yang berpengaruh bagi dirinya sendiri, orang lain, maupun kelompok.

Dalam kaitannya dengan peranan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja guru, perlu dipahami bahwa setiap pemimpin bertanggungjawab mengarahkan apa yang baik bagi bawahannya, dan dia sendiri juga harus baik. Pemimpin juga harus menjadi contoh, sabar, dan penuh pengertian.

2.1.2.4 Syarat Pemimpin Ideal

Untuk menjadi pemimpin ideal harus memenuhi persyaratan tertentu. Hal ini dikarenakan tugas pokok pimpinan paling tidak meliputi tiga dimensi, yaitu memimpin sekelompok orang, menggerakkan sumber daya material, dan melaksanakan pekerjaan dengan dan melalui orang lain. Pemimpin ideal harus memiliki kelebihan dibandingkan dengan kelompok yang dipimpinnya, sekaligus ada kesadaran di dalam dirinya bahwa dia memiliki kelemahan.

Danim (2012:61-65) berpendapat bahwa seseorang yang menjalankan fungsi kepemimpinan setidaknya harus memiliki persyaratan atau sifat-sifat sebagai berikut: (1) bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, (2) memiliki *inteligensi* yang tinggi, (3) memiliki fisik yang kuat, (4) berpengetahuan luas, baik teoritis maupun praktik, (5) percaya diri, (6) dapat menjadi anggota kelompok, (7) adil dan bijaksana, (8) tegas dan berinisiatif, (9) berkapasitas membuat keputusan, (10) memiliki kestabilan emosi, (11) sehat jasmani dan rohani, dan (12) bersifat prospektif, yang akan dijelaskan sebagai berikut.

Bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, artinya pemimpin tidak melihat manusia dengan satu sisi saja, misalnya agama, intelegensi, kondisi fisik, tingkat sosial ekonomi, latar belakang keturunan maupun pendidikan untuk kepentingan melabelkan sesuatu kepadanya, tetapi memandangnya utuh sebagai makhluk ciptaan Tuhan. Memiliki *inteligensi* yang tinggi yaitu kemampuan analisis yang tinggi adalah syarat mutlak bagi kepemimpinan yang efektif. Hal ini diperlukan karena adakalanya seorang pemimpin menghadapi kondisi dilematis yang susah dipecahkan. Sering pula menghadapi masalah yang kompleks dan rumit yang harus ditelaah secara hati-hati sebelum diambil keputusan. Organisasi besar menuntut pemimpin dapat berpikir secara luas, mendalam, dan dapat memecahkan masalah dalam waktu relatif singkat. Banyak masalah organisasi yang harus dipecahkan pada saat detik-detik akhir di mana masalah itu muncul. Di sinilah kecerdasan atau inteligensi memegang peranann penting. Tugas pemimpin tidak hanya memecahkan masalah, akan tetapi pemimpin modern harus membantu anggota kelompok melalui perlakuan khusus, sehingga mereka dapat berkembang secara optimal. Memiliki fisik yang kuat, pemimpin organisasi besar memiliki kesibukan luar biasa. Oleh karena itu, pemimpin harus memiliki fisik yang kuat agar bisa menjalankan tugasnya dengan baik. Berpengetahuan luas, baik teoritis maupun praktis berarti kegagalan seorang pemimpin antara lain disebabkan oleh rendahnya kemampuan teoritis dan kemampuan bertindak secara praktis. Sebaliknya, pemimpin yang profesional perlu memiliki kemampuan keduanya. Dengan pengetahuan luas, pemimpin bisa menjalankan kewajibannya dan mengarahkan organisasi mengarah ke arah yang lebih baik. Percaya diri berarti

pemimpin harus memiliki sifat yang percaya diri, konsisten atau tidak labil menghadapi situasi yang variatif. Situasi kepemimpinan yang baik adalah yang arah dan kebijakannya dapat dibaca atau diterjemahkan secara tepat dan pasti oleh bawahannya. Dapat menjadi anggota kelompok berarti seorang pemimpin harus bisa menjadi bagian dari kelompok. Karena organisasi dapat berjalan secara efektif apabila ada kerjasama antara anggota dan pemimpin. Kelompok memercayai pimpinan sebagai bagian dari dirinya. Aktivitas pemimpin didasari atas kepentingan kelompok atau organisasi, bukan karena misi pribadi yang terlepas dari sistem lain. Adil dan bijaksana, pemimpin harus bersikap adil dan bijaksana dalam memperlakukan dan memberikan tugas kepada anggotanya. Pemimpin tidak boleh menganak emaskan salah satu bawahan dan membebani yang lain, hal ini tentu saja akan membuat bawahan iri satu sama lain dan bisa menghambat pekerjaannya. Pemimpin selain adil juga harus bijaksana, bijaksana berarti pemimpin harus menjangkau aspek manusiawi individu yang dipimpin. Tegas dan berinisiatif, tegas tidak identik dengan kaku dan keras, bukan pula otoriter atau diktator. Ketegasan adalah kemampuan mengambil keputusan dengan didukung oleh data yang kuat. Berinisiatif berarti pemimpin mampu membuat gagasan baru, inovasi baru atau tindakan lain yang mencerminkan bahwa dia memiliki pemikiran tertentu. Berinisiatif juga berarti pemimpin harus bisa memancing kreativitas bawahan/kelompok supaya memberikan ide dan masukan yang bisa digunakan sebagai bahan untuk membuat keputusan kelompok. Berkapasitas membuat keputusan, organisasi yang baik adalah organisasi yang dapat menghasilkan keputusan dengan kualitas yang baik. Membuat keputusan berarti

pemimpin harus bisa memecahkan persoalan keorganisasiannya. Pemimpin yang dapat membuat keputusan dengan benar maka akan dapat membawa organisasi mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati. Memiliki kestabilan emosi, pemimpin harus memiliki kestabilan emosi, harus sabar dan bisa berpikir rasional di saat dihadapkan dengan berbagai masalah. Di saat mengambil tindakan, pemimpin harus menempatkan diri sebagai pihak yang netral, tidak terpengaruh suasana hatinya tetapi lebih mementingkan organisasinya. Pemimpin juga harus sabar dalam menghadapi segala masalah yang ada. Dalam pengambilan keputusan, pemimpin harus memperlihatkan sikap yang hati-hati, tidak terburu-buru, teliti dan juga harus mengendalikan emosinya agar keputusan yang diambil benar-benar netral dan tidak terpengaruh suasana hatinya. Sehat jasmani dan rohani, pemimpin harus sehat jasmani dan rohani. Sehat jasmani dan rohani berarti memungkinkan seseorang bekerja secara maksimal dalam bidang yang ditekuninya. Hanya orang yang memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang mampu bekerja secara sehat dan optimal. Bersifat prospektif, organisasi beroperasi dengan memanfaatkan tiga kondisi, yaitu pengalaman masa lalu, kearifan masa kini, dan harapan masa depan. Masa depan memang tidak dapat diramalkan secara pasti, meskipun bisa diantisipasi apabila variabelnya telah diketahui atau dianalisis secara hati-hati. Sifat prospektif ini diperlukan terutama untuk menghadapi suprasistem yang dinamis, seperti pertumbuhan penduduk, pertumbuhan ekonomi, perubahan kondisi politik di dalam dan di luar negeri, perkembangan pengetahuan, teknologi, kebijakan moneter, dan sebagainya.

2.1.2.5 Peran Pemimpin

Daryanto (2011:27) mengatakan bahwa pemimpin memiliki beberapa peran yang mendukung kepemimpinannya, peran tersebut antara lain: (1) peran pemimpin sebagai seorang visioner, (2) peran pemimpin dalam pengendalian dan hubungan organisasional, (3) peran pemimpin sebagai pembangkit semangat, (4) peran pemimpin dalam menyampaikan informasi. Peran pemimpin sebagai seorang visioner berarti pemimpin harus bisa menyusun visi agar menarik perhatian dan juga visi sesuai dengan tujuan organisasi masa mendatang, pemimpin harus bisa menyusun dan menafsirkan tujuan-tujuan bagi individu dan unit kerja organisasinya. Peran pemimpin dalam pengendalian dan hubungan organisasional berarti pemimpin harus bisa mengendalikan organisasi, meliputi: mengelola harta atau aset organisasi, mengendalikan kualitas kepemimpinan dan kinerja organisasi dan menumbuh kembangkan serta mengendalikan situasi maupun kondisi kondusif yang berkenaan dengan keberadaan hubungan dalam organisasi. Peran pemimpin sebagai pembangkit semangat berarti pemimpin harus bisa membangkitkan semangat kerja guru. Membangkitkan semangat kerja dapat dilakukan dengan cara memberikan pujian dan dukungan. Pujian dapat diberikan dalam bentuk penghargaan dan insentif. Penghargaan adalah bentuk pujian yang tidak berbentuk uang, sedangkan insentif adalah pujian yang berbentuk uang atau benda yang dapat kuantifikasi. Pemberian insentif hendaknya dilakukan berdasarkan aturan yang sudah disepakati bersama. Insentif akan efektif dalam peningkatan semangat kerja apabila diberikan secara tepat, artinya sesuai dengan tingkat kebutuhan karyawan yang diberi insentif, dan disampaikan oleh

pimpinan tertinggi dalam organisasi, serta diberikan dalam suatu *event* khusus. Peranan membangkitkan semangat kerja dalam bentuk memberikan dukungan, bisa dilakukan dalam bentuk kata-kata, baik langsung maupun tidak langsung, dalam kalimat yang sugestif. Dukungan juga bisa diberikan dengan cara penambahan atau peningkatan sarana kerja, penambahan staf yang berkualitas, perbaikan lingkungan kerja, dan sebagainya. Peran pemimpin dalam menyampaikan informasi berarti pemimpin harus menyampaikan informasi agar komunikasi benar-benar sampai pada komunikan yang dituju dan memberi manfaat yang diharapkan. Informasi yang disebarkan harus secara terus-menerus, dimonitor agar diketahui dampak internal dan eksternalnya. Monitoring tidak bisa dilakukan secara asal-asalan, tetapi harus betul-betul dirancang secara efektif dan sistemik. Selain itu, seorang pemimpin juga harus menjalankan peran *consulting* baik ke lingkungan internal organisasi maupun ke luar organisasi dengan baik, sehingga tercipta budaya organisasi yang baik pula.

Agar proses pendidikan dapat berjalan secara efektif dan efisien, guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah optimalisasi peran kepala sekolah. Anwar & Amir (2000) dalam Daryanto (2011:30) menyatakan, “kepala sekolah sebagai pengelola memiliki tugas mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru”.

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas 2006), terdapat tujuh peran utama kepala sekolah, yaitu: (1) kepala sekolah sebagai *edukator* (pendidik), (2) kepala sekolah sebagai manajer, (3) kepala sekolah

sebagai administrator, (4) kepala sekolah sebagai supervisor, (5) kepala sekolah sebagai *leader* (pemimpin), (6) kepala sekolah sebagai wirausahawan, dan (7) peran kepala sekolah dalam layanan bimbingan dan konseling. Kepala sekolah sebagai *Edukator* (pendidik) berarti kepala sekolah memiliki peranan penting dalam pendidikan. Kepala sekolah tidak hanya sebagai pemimpin tetapi juga sebagai sosok yang memberikan wewenang kepada guru untuk mengembangkan kurikulum yang ada di sekolah. Kepala sekolah sebagai manajer berarti kepala sekolah seharusnya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada guru agar dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah maupun di luar sekolah. Kepala sekolah sebagai administrator berarti kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru. Kepala sekolah sebagai supervisor memiliki tujuan yaitu mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran. Supervisi ini perlu dilakukan karena dapat mengetahui kelemahan serta keunggulan guru dalam pembelajaran. Dengan mengetahui kelemahan serta keunggulan guru menjadi tahu hal apa yang perlu diperbaiki dan yang perlu ditingkatkan.

Kepala sekolah sebagai *leader* (pemimpin) berarti kepala sekolah harus bisa menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi sekolah dan juga dapat menumbuhkan semangat kerja yang tinggi bagi guru. Kepala sekolah sebagai wirausahawan yaitu kepala sekolah yang berani menciptakan pembaharuan/perubahan yang ada di sekolah, termasuk perubahan yang

berhubungan dengan proses pembelajaran. Peran kepala sekolah dalam layanan bimbingan dan konseling yaitu kepala sekolah memiliki peranan penting dalam hal mengembangkan layanan bimbingan dan konseling di sekolah. Priyatno (2004) dalam Daryanto (2011:33-34) merinci peran, tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dalam bimbingan dan konseling, sebagai berikut:

- 1) mengkoordinasi segenap kegiatan yang diprogramkan dan berlangsung di sekolah, sehingga pelayanan pengajaran, latihan, dan bimbingan dan konseling merupakan suatu kesatuan yang terpadu, harmonis dan dinamis;
- 2) menyediakan prasarana, tenaga, dan berbagai kemudahan bagi terlaksananya pelayanan bimbingan dan konseling yang efektif dan efisien;
- 3) melakukan pengawasan dan pembiasaan terhadap perencanaan dan pelaksanaan program, penilaian dan upaya tindak lanjut pelayanan bimbingan dan konseling;
- 4) mempertanggungjawabkan pelaksanaan pelayanan bimbingan dan konseling di sekolah;
- 5) memfasilitasi guru pembimbing/konselor untuk dapat mengembangkan kemampuan profesionalnya, melalui berbagai kegiatan pengembangan profesi; dan
- 6) menyediakan fasilitas, kesempatan, dan dukungan dalam kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh pengawas sekolah bidang BK.

2.1.2.6 Fungsi dan Tugas Kepala Sekolah

Seorang kepala sekolah memiliki beberapa fungsi dan tugas dalam menjalankan kepemimpinannya yang ada di sekolah. Asmani (2012:31-43) mengatakan bahwa ada beberapa fungsi dan tugas kepala sekolah, yaitu: (1) fungsi dan tugas kepala sekolah menurut Mulyasa; (2) fungsi dan tugas kepala sekolah menurut Asrori; dan (3) fungsi dan tugas kepala sekolah menurut Wahjosumidjo, yang akan dijelaskan sebagai berikut.

Fungsi dan tugas kepala sekolah menurut Mulyasa sebagai *educator* (pendidik), manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator, dan motivator. Ketujuh tugas dan fungsi ini akan mendorong kepala sekolah meningkatkan kreativitas dalam rangka mengembangkan sekolah sehingga mampu memberikan

inspirasi dan motivasi kepada bawahan untuk melakukan tugas sebaik-baiknya demi terciptanya pendidikan yang berkualitas yang ada di sekolah. Fungsi dan tugas kepala sekolah menurut Asrori (2011) dalam Asmani (2012:33) berpendapat bahwa fungsi dan tugas kepala sekolah adalah sebagai (1) *educator*, (2) manajer, (3) administrator, (4) supervisor, (5) *leader*, (6) inovator, (7) motivator, dan (8) *entrepreneur*. Kepala sekolah sebagai *educator* berperan untuk membentuk karakter guru, dengan beberapa keahlian yang harus dimiliki, diantaranya: kemampuan mengajar/membimbing siswa, kemampuan membimbing guru, kemampuan mengembangkan guru, dan kemampuan mengikuti perkembangan di bidang pendidikan. Kepala sekolah sebagai manajer, berarti kepala sekolah berperan mengelola sumber daya yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan institusi secara efektif dan efisien. Dalam hal ini kepala sekolah harus memiliki: kemampuan menyusun program, kemampuan menyusun organisasi sekolah, kemampuan menggerakkan guru, dan kemampuan mengoptimalkan sarana pendidikan. Kepala sekolah sebagai administrator berperan dalam mengatur sistem administrasi di sekolah, sehingga bisa lebih efektif dan efisien. Kepala sekolah sebagai supervisor berperan dalam membantu mengembangkan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan lainnya. Kepala sekolah sebagai *leader* berperan dalam memengaruhi orang-orang untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Kepala sekolah sebagai inovator berarti kepala sekolah harus memiliki beberapa gagasan atau ide baru demi kemajuan sekolah. Kepala sekolah sebagai motivator berarti kepala sekolah harus mampu memberikan dorongan kepada guru agar seluruh komponen pendidikan dapat berkembang

secara profesional. Kepala sekolah sebagai *entrepreneur* berarti kepala sekolah berperan untuk melihat adanya peluang dan memanfaatkan peluang untuk kepentingan sekolah. Tugas dan peran kepala sekolah menurut Wahjosumidjo (2002) dalam Asmani (2012:42) dikutip dari Sri Damayanti, “kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain. Kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah”. Tugas kepala sekolah menurut Wahjosumidjo antara lain: kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan, dengan waktu dan sumber yang terbatas, kepala sekolah harus mampu menghadapi segala persoalan, kepala sekolah harus berpikir secara analitik dan konseptual, kepala sekolah adalah seorang mediator atau juru penengah, kepala sekolah adalah seorang politisi, kepala sekolah adalah seorang diplomat, dan kepala sekolah mengambil keputusan-keputusan sulit. Sedangkan peran kepala sekolah menurut Wahjosumidjo (2002) dalam Asmani (2012:44) mengidentifikasi peran kepala sekolah, diantaranya: (1) peranan hubungan antarperseorangan; (2) peranan informasional; dan (3) pengambil keputusan. Peran kepala sekolah dalam hubungan antarperseorangan yaitu kepala sekolah sebagai lambang yang ada di sekolah, sebagai simbol kepemimpinan artinya kepala sekolah adalah pemimpin yang ada di sekolah, dan sebagai penghubung berarti kepala sekolah sebagai penghubung kepentingan di sekolah dan kepentingan di luar sekolah. Peran kepala sekolah dalam informasional yaitu kepala sekolah sebagai monitor yang selalu mengawasi informasi yang ada di sekolah, sebagai *disseminator* artinya kepala sekolah bertanggungjawab menyebarluaskan dan membagi informasi kepada

guru, staf, dan orang tua/wali siswa, dan sebagai *spokesman* yang berarti kepala sekolah menyebarkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu. Peran kepala sekolah sebagai pengambil keputusan yaitu kepala sekolah sebagai *entrepreneur* yang selalu berusaha memperbaiki sekolah melalui berbagai macam program baru, sebagai orang yang memperhatikan gangguan (*disturbance bandler*) yang berarti kepala sekolah harus mampu mengantisipasi gangguan yang ada dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil, sebagai orang yang menyediakan segala sumber berarti kepala sekolah bertanggungjawab menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber yang disediakan dan dibagikan, dan juga sebagai *a negotiator roles* yang berarti kepala sekolah harus mampu mengadakan musyawarah dengan pihak luar dalam memenuhi kebutuhan sekolah.

2.1.2.7 Kualitas Pemimpin yang Diharapkan

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang berkualitas. Berkualitas di sini memiliki kualitas atas dasar pengakuan bawahan atau masyarakat. Kualitas pemimpin pendidikan yang diharapkan tentu secara spesifik dapat dibedakan dengan kualitas pemimpin di organisasi lain. Danim (2012:65) berpendapat bahwa ada lima kategori pemimpin yang diharapkan bawahan. *Pertama*, bawahan menginginkan pemimpinnya agar memiliki tujuan yang jelas. *Kedua*, bawahan menginginkan pemimpin membuat rencana yang baik dan dapat dijangkau. *Ketiga*, bawahan menginginkan pemimpin yang menginformasikan kemajuan perusahaan atau organisasi kepadanya. *Keempat*, bawahan menginginkan pemimpin memperlakukan mereka sebagai manusia dan bukan seperti robot.

Kelima, bawahan menginginkan pemimpin yang mampu mengarahkan organisasi pada kemajuan.

Penelitian ilmiah yang dilakukan oleh Keith Davins dalam Danim (2012:66) terhadap 500 orang karyawan mengenai profil pimpinan yang dikehendaki oleh mereka menghasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut.

- 1) kami membutuhkan pemimpin yang baik, oleh karena kami sangat tergantung kepadanya;
- 2) kami ingin mendapatkan penerangan atau penjelasan, kami ingin mengetahui tujuan yang ingin dicapai, di mana kami berada, dan potensi apa yang ada di lingkungan kerja kami;
- 3) kami membutuhkan perangsang dan kesempatan untuk maju, kami menerapkan adanya usaha dan kompetensi dengan mereka yang sedang menempuh jenjang kemajuan;
- 4) kami ingin kebebasan dalam sikap sehubungan dengan masalah yang kami hadapi;
- 5) kami ingin hidup rukun bermasyarakat dan ingin penghormatan dari orang lain;
- 6) kami ingin jaminan keamanan dan kami tantang semua perubahan;
- 7) kami ingin kondisi kerja yang menyenangkan, sejauh ada kemampuan yang dapat disumbangkan akan kami sumbangkan, karena itu termasuk imbalan jasa;
- 8) kami ingin melakukan pekerjaan yang ada manfaatnya, kami ingin bekerja dan memberikan sumbangan kepada masyarakat, karena partisipasi akan meningkatkan prestasi kami; dan
- 9) kami ingin diperlakukan secara jujur.

Keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh dirinya sendiri, akan tetapi juga ditentukan oleh faktor lain, seperti karakteristik bawahan, karakteristik situasi, kondisi organisasi. Oleh karena itu, hendaknya antara pemimpin dan bawahan bekerja sama secara aktif, efektif, dan efisien untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

2.1.2.8 Indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat memengaruhi bawahannya agar mau mengikuti apa yang pemimpin inginkan guna mencapai tujuan bersama. Kartono (2014:228) mengungkapkan ada beberapa indikator yang dipakai sebagai petunjuk

keberhasilan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi yaitu: 1) meningkatnya hasil-hasil produksi dan pemberian pelayanan oleh organisasi(aspek ekonomi dan teknis); 2) semakin rapinya sistem administrasi dan makin efektifnya manajemen; serta 3) semakin meningkatnya aktivitas-aktivitas manusiawi atau aspek sosial yang lebih *human* sifatnya.

Pada penelitian ini menggunakan indikator gaya kepemimpinan dari Uno. Indikator penilaian terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah terdiri dari empat dimensi dan tiga belas indikator. Empat dimensi tersebut adalah dimensi struktural, fasilitatif, suportif, dan partisipatif. Sedangkan indikatornya yaitu: (1) cepat mengambil tindakan dan keputusan mendesak; (2) pembagian tugas kepada bawahan; (3) memperkuat relasi yang positif dengan pemerintah ataupun masyarakat; (4) menjalin komunikasi; (5) mengusahakan dan menyediakan sumber-sumber yang diperlukan; (6) memberikan saran atas masalah kerja yang terkait; (7) membantu pekerjaan agar dapat dilaksanakan; (8) memberikan semangat dan motivasi; (9) mendelegasikan tanggung jawab; (10) membangun karakter; (11) melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan; (12) kepemimpinan yang tersebar; (13) kreatif dan proaktif.

Dari beberapa uraian tersebut, menunjukkan bahwa indikator gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru. Indikator inilah yang menentukan apakah kepala sekolah telah melaksanakan tugas, peran, dan tanggung jawabnya secara maksimal atau belum. Dikatakan maksimal apabila seluruh indikator dilaksanakan dengan sebaik mungkin, sedangkan belum

maksimal berarti masih terdapat indikator yang belum terpenuhi atau belum dilaksanakan dengan baik.

2.1.3 Hakikat Motivasi

Bagian ini berisi teori-teori yang berhubungan dengan Motivasi. Teori yang berhubungan dengan kinerja guru yaitu: 1) Pengertian Motivasi, 2) Tipe-tipe Motivasi, 3) Teori Motivasi, 4) Faktor-faktor Motivasi Kerja, 5) Model Pendekatan dalam Organisasi, 6) Upaya-upaya Memotivasi Karyawan, dan 7) Indikator Motivasi Kerja.

2.1.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan bagian penting dalam setiap kegiatan, tanpa motivasi tidak akan ada kegiatan yang nyata. Motivasi pada prinsipnya adalah kemudi yang kuat yang membawa seseorang melaksanakan suatu kebijakan yang terwujud dalam bentuk perilaku antusias, berorientasi pada tujuan, dan memiliki target kerja yang jelas, baik secara individu maupun kelompok. Kompri (2016:4) berpendapat bahwa motivasi adalah suatu dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan suatu tindakan dengan cara yang telah direncanakan agar sesuai dengan tujuan yang sudah dibuat. Dubin (1985) dalam Danim (2012:15) mengatakan bahwa motivasi adalah kekuatan kompleks yang membuat seseorang berkeinginan memulai dan menjaga kondisi kerja agar sesuai target dan mencapai tujuan yang telah dibuat.

Donald dalam Kompri (2016:2) berpendapat bahwa motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai oleh munculnya keinginan/perasaan dan dilanjutkan tindakan untuk mencapai tujuan. Dari pengertian yang dikemukakan oleh Donald mengandung 3 hal yang penting:

1) motivasi mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu; 2) motivasi ditandai dengan munculnya keinginan/perasaan, afeksi seseorang dan relevan dengan persoalan-persoalan, afeksi, dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia; dan 3) motivasi akan dirangsang karena adanya tujuan, jadi motivasi adalah respons suatu aksi, yakni tujuan. Motivasi muncul dari dalam diri manusia karena ada faktor pendorongnya, yaitu tujuan.

Berdasarkan pendapat ahli mengenai definisi motivasi, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan dalam diri individu untuk melakukan suatu tindakan yang berorientasi pada tujuan. Motivasi sangat diperlukan oleh guru karena merupakan salah satu faktor yang menentukan kinerja guru. Motivasi yang dimaksud di sini adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Uno (2017:72) mengatakan, “motivasi kerja guru adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Barnawi & Arifin (2016:89) berpendapat bahwa motivasi kerja adalah upaya untuk memberikan dorongan kepada guru agar bekerja sesuai standar atau bahkan melebihi standar kerja yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian tersebut, pengertian motivasi kerja guru menurut penulis adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilakunya dapat diarahkan pada upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara implisit motivasi kerja guru tampak melalui tanggung jawab dalam melakukan kerja, prestasi yang dicapainya, pengembangan diri dan kemandirian dalam bertindak. Apabila guru memiliki motivasi kerja tinggi maka kinerja guru juga akan tinggi dan baik. Sebaliknya, apabila guru memiliki

motivasi kerja rendah, maka kinerja yang akan dihasilkan juga akan rendah. Perbedaan motivasi kerja seorang guru tercermin dalam berbagai kegiatan dan prestasi yang dicapainya.

2.1.3.2 Tipe-tipe Motivasi

Danim (2012:17) menyebutkan bahwa secara umum motivasi dapat diklasifikasikan ke dalam tiga jenis yang satu sama lain dapat memberi warna terhadap aktivitas manusia. Motivasi yang memengaruhi manusia dalam bekerja antara lain: (1) motivasi positif, (2) motivasi negatif, dan (3) motivasi dari luar, yang akan dijelaskan sebagai berikut.

Motivasi positif didasari oleh keinginan manusia untuk mencari keuntungan tertentu. Manusia bekerja di dalam organisasi jika dia merasakan bahwa setiap tindakan yang dilakukan akan mendapatkan keuntungan tertentu. Dengan demikian, motivasi positif adalah proses pemberian motivasi atau usaha membangkitkan motif, dimana hal tersebut terwujud dalam tindakan untuk memengaruhi orang lain agar bisa bekerja secara baik dan antusias dengan cara memberikan keuntungan tertentu kepadanya. Jenis motivasi positif antara lain: imbalan yang menarik, informasi tentang pekerjaan, kedudukan atau jabatan, perhatian atasan terhadap bawahan, kondisi kerja, rasa partisipasi, dianggap penting, dan pemberian kesempatan untuk tumbuh berkembang. Motivasi negatif bersumber dari rasa takut, misalnya jika tidak bekerja akan muncul rasa takut dikeluarkan. Motivasi negatif yang berlebihan akan membuat organisasi tidak mampu mencapai tujuan. Personalia organisasi menjadi tidak kreatif, serba takut, dan serba terbatas gerak-geriknya. Motivasi dari dalam timbul pada diri pekerja

waktu dia menjalankan tugas-tugasnya dan bersumber dari dalam diri pekerja itu sendiri. Motivasi muncul pada diri individu karena individu memiliki kesadaran untuk berbuat. Motivasi dari luar adalah motivasi yang muncul sebagai akibat dari pengaruh yang ada di luar pekerjaan dan dari luar diri pekerja itu sendiri. Motivasi dari luar biasanya dikaitkan dengan imbalan. Contohnya kesehatan, kesempatan cuti, program rekreasi pekerjaan, dan lain-lain.

2.1.3.3 Teori Motivasi

Terdapat beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh Kompri (2016:9-21) yaitu: (1) teori kebutuhan Maslow, (2) teori X dan teori Y, (3) teori kebutuhan McClelland, (4) teori kaitan imbalan dengan prestasi, (5) teori penentuan tujuan, (6) teori penguatan, (7) teori keadilan, dan (8) teori Clayton Alderfer, yang akan dijelaskan sebagai berikut.

Teori kebutuhan Maslow, teori ini membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan, yaitu (1) kebutuhan fisiologis; (2) kebutuhan rasa aman; (3) kebutuhan sosial; (4) kebutuhan penghargaan; dan (5) kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk hidup seperti makan, minum, perumahan, dan sebagainya. Kebutuhan rasa aman adalah kebutuhan yang penting yang harus ada. Kebutuhan ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja. Kebutuhan sosial adalah kebutuhan untuk bersosialisasi dengan orang lain yang ada di sekitar tempat tinggal maupun tempat kerja. Kebutuhan sosial ini

contohnya persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama, dan sebagainya. Kebutuhan penghargaan adalah kebutuhan yang selalu diinginkan manusia jika telah selesai melakukan suatu pekerjaan. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang. Kebutuhan aktualisasi diri berkaitan dengan pengembangan potensi yang ada dalam diri seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian, dan potensi yang dimiliki seseorang. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya. Teori X dan teori Y, teori ini lahir setelah Douglas McGregor mengkaji cara para manajer berhubungan dengan para karyawan. Kesimpulan yang didapat adalah pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap asumsi-asumsi tersebut. Teori Kebutuhan McClelland, teori ini dikenal dengan teori kebutuhan untuk mencapai prestasi yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan yang didefinisikan sebagai berikut:

- (1) kebutuhan berprestasi: dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil;
- (2) kebutuhan berkuasa: kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya;
- (3) kebutuhan berafiliasi: keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang akrab dan ramah.

Teori Kebutuhan McClelland menyatakan bahwa pencapaian, kekuasaan dan hubungan merupakan tiga kebutuhan penting yang dapat membantu menjelaskan motivasi. McClelland (1961) dalam Kompri (2016:13) mengatakan,

Karakteristik orang yang berprestasi tinggi memiliki tiga ciri umum yaitu: (1) sebuah presensi untuk mengerjakan tugas dengan derajat kesulitan moderat; (2) menyukai situasi dimana kinerja mereka timbul karena upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor lain, seperti kemujuran; (3) menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

Teori Kebutuhan McClelland juga menjelaskan bahwa setiap individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Dorongan ini mengarahkan individu untuk berjuang lebih keras untuk memperoleh pencapaian pribadi daripada memperoleh penghargaan. Teori kaitan imbalan dengan prestasi, menurut teori ini yang dimaksudkan dengan faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang. Contohnya adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan yang bertumbuh, kemajuan dalam karier, dan engakuan dari orang lain. Sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti berasal dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan. Contohnya adalah status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekannya, sistem administrasi dalam organisasi, dan sebagainya. Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg yaitu memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang. Teori penentuan tujuan, teori ini berpendapat bahwa niat untuk mencapai tujuan merupakan sumber

motivasi kerja yang utama. Artinya, tujuan memberitahukan apa yang harus dilakukan dan seberapa banyak usaha yang harus dikeluarkan. Teori penguatan adalah teori dimana perilaku merupakan sebuah fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya, jadi teori ini mengabaikan batin individu dan hanya terpusat pada apa yang terjadi pada seseorang ketika ia melakukan tindakan. Teori keadilan menganggap bahwa individu membandingkan masukan dan hasil pekerjaan mereka dengan masukan dan hasil pekerjaan orang lain, dan kemudian merespons untuk menghilangkan ketidakadilan. Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dan imbalan yang diterima. Teori Clayton Alderfer, teori ini menjelaskan bahwa berbagai kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori ini disimak lebih lanjut akan tampak bahwa:

(1) makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, maka makin besar pula keinginan untuk memuaskannya; (2) kuatnya keinginan memuaskan keinginan yang lebih tinggi semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan; dan (3) sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

2.1.3.4 Faktor-faktor Motivasi Kerja

Guru merupakan komponen-komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, upaya perbaikan apa pun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh guru yang profesional. Asdiqoh (2012) dalam Kompri (2016:76) berpendapat

bahwa ada empat faktor yang dapat menimbulkan motivasi kerja guru, yaitu: dorongan untuk bekerja, tanggung jawab terhadap tugas, minat terhadap tugas, dan penghargaan atas tugas, yang akan dijelaskan sebagai berikut.

Dorongan untuk bekerja, berarti seseorang melakukan pekerjaan tertentu merupakan upaya untuk merealisasikan keinginan dan kebutuhan yang ada. Hal ini berarti seberapa besar keinginan untuk bekerja bisa tercermin dari usaha yang dilakukan. Tanggung jawab terhadap tugas, guru memiliki sejumlah tugas yang harus dilakukan sesuai jabatannya. Motivasi kerja guru dalam memenuhi kebutuhannya terwujud dari besar kecilnya tanggung jawab yang ada dalam melaksanakan tugasnya. Jika guru memiliki motivasi kerja yang tinggi maka tanggung jawab akan tugas yang dibebankan padanya akan semakin besar, seperti tidak mudah puas terhadap hasil pekerjaannya. Berbeda apabila guru memiliki motivasi kerja yang rendah, maka tanggung jawab akan pekerjaannya juga akan rendah, seperti merasa puas dengan hasil yang diterimanya meskipun hasilnya kurang baik. Minat terhadap tugas, minat selalu memengaruhi motivasi. Jika guru memiliki minat yang besar terhadap tugas yang dibebankannya, maka motivasi untuk menyelesaikan tugas tersebut juga besar. Karena minat dan motivasi selalu memiliki keterkaitan yang erat. Penghargaan atas tugas adalah salah satu motivasi yang mendorong guru bekerja lebih giat dan semangat. Karena penghargaan, pengakuan, dan penghormatan memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja seorang guru. Dengan adanya penghargaan, akan memberikan kepuasan kepada guru sehingga mereka bekerja lebih giat lagi.

2.1.3.5 Model Pendekatan dalam Organisasi

Kemampuan pemimpin untuk memotivasi, mengarahkan, dan berkomunikasi dengan bawahan menentukan efektivitas kepemimpinannya. Berbagai pendekatan tentang motivasi dalam organisasi yang harus dilaksanakan oleh seorang pemimpin telah dikemukakan oleh para ahli sebagaimana dikutip Hasibuan (2005) dalam Kompri (2016:72) yaitu: (1) model tradisional; (2) model hubungan manusiawi; dan (3) model sumber daya manusia. Model tradisional merupakan model yang mengisyaratkan bahwa pemimpin menggunakan sistem pengupahan sebagai upaya untuk memotivasi pekerja untuk bekerja lebih baik dan giat. Pandangan ini berpendapat bahwa hanya dengan uang pekerja dapat termotivasi dalam bekerja. Dalam banyak situasi pendekatan ini cukup efektif. Model hubungan manusiawi berpendapat bahwa tugas yang bersifat pengulangan akan menimbulkan kebosanan dan mengurangi motivasi dalam bekerja. Mayo dan para peneliti lainnya juga percaya bahwa pemimpin dapat memotivasi karyawan melalui pemenuhan kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Sebagai hasilnya, para karyawan diberikan berbagai kebebasan untuk membuat keputusan sendiri dalam pekerjaannya. Model sumber daya manusia adalah model pendekatan yang menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh berbagai faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti. Pemimpin dapat menggunakan model motivasi hubungan manusiawi dan sumber daya manusia secara bersama-sama. Dengan karyawan, pemimpin cenderung menerapkan model hubungan manusiawi. Mereka mencoba untuk

mengurangi penolakan karyawan dengan perbaikan moral dan kepuasan. Bagi pemimpin sendiri lebih banyak menyukai model pendekatan sumber daya manusia karena mereka merasa kemampuannya tidak digunakan secara penuh. Oleh sebab itu, mereka mencari tanggung jawab yang lebih besar dari atasan-atasan mereka sendiri.

2.1.3.6 Upaya-upaya Memotivasi Karyawan

Danim (2012:41) mengatakan bahwa ada beberapa kegiatan yang dilakukan manajer untuk memberikan motivasi kepada bawahannya. Cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi bawahan adalah antara lain: (1) rasa hormat (*respect*), (2) informasi (*information*), (3) perilaku (*behavior*), (4) hukuman (*punishment*), (5) perintah (*command*), dan (6) perasaan (*sense*), yang akan dijelaskan sebagai berikut.

Rasa hormat (*respect*), artinya pemimpin harus memberikan rasa hormat yang adil kepada bawahan. Adil bukan berarti sama rata. Penghargaan diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerja yang dilakukan. Informasi (*information*), artinya pemimpin harus memberikan informasi kepada bawahan mengenai organisasi, tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Jika pegawai melakukan kesalahan hendaknya pemimpin mengkomunikasikan dengan bahasa yang mudah dimengerti dan tidak menyakiti karyawan. Perilaku (*behavior*), artinya pemimpin harus merubah perilakunya agar sesuai dengan keinginan bawahan dan dengan demikian, dia mampu membuat bawahan berperilaku sesuai dengan apa yang diharapkan organisasi. Berikan pujian kepada bawahan yang rajin dan berprestasi, sehingga mereka berusaha

lebih baik. Hukuman (*punishment*), pemimpin harus memberikan hukuman kepada pegawai yang telah melanggar kode etik. Berikan hukuman kepada pegawai yang bersalah di ruangan terpisah. Jangan menghukum pegawai di depan orang lain, baik di depan rekan kerja maupun orang lain. Hukuman yang diberikan di hadapan orang lain dapat menimbulkan frustrasi dan merendahkan martabat. Perintah (*command*), pemimpin memberikan perintah kepada bawahan didahului dengan contoh agar bawahan mengerti apa yang harus dilakukan. Berikan perintah sesuai dengan keahlian bawahan, jangan sampai memberikan perintah yang memberatkan bawahan jika tidak ingin hasil yang diperoleh tidak maksimal. Perasaan (*sense*), pemimpin harus memiliki perasaan saat berinteraksi dengan bawahan. Anggap bawahan adalah manusia juga agar terjalin interaksi yang baik yang menyebabkan kerja sama di dalam tim menjadi lebih solid. Pemimpin juga harus memiliki perasaan yang bersahabat dengan bawahan agar menciptakan iklim kerja yang sehat.

2.1.3.7 Indikator Motivasi Kerja

Motivasi kerja guru merupakan faktor yang sangat penting dalam memengaruhi kinerja guru untuk mencapai tujuan pendidikan. Motivasi kerja guru adalah kondisi yang membuat guru memiliki kemauan untuk mencapai tujuan yang dibuktikan dengan tindakan nyata berupa pelaksanaan tugas. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seorang guru tergantung pada seberapa banyak motivasi yang diberikan. Perbedaan motivasi kerja guru biasanya tercermin pada kegiatan yang dilakukan dan bahkan prestasi yang dicapainya.

Pada penelitian ini menggunakan indikator motivasi kerja dari Uno. Indikator penilaian terhadap motivasi kerja terdiri dari dua dimensi dan sebelas indikator. Dua dimensi tersebut adalah dimensi motivasi internal dan motivasi eksternal. Sedangkan indikatornya yaitu: (1) tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas; (2) melaksanakan tugas dengan target yang jelas.; (3) memiliki tujuan yang jelas dan menantang; (4) ada umpan balik atas hasil pekerjaannya; (5) memiliki perasaan senang dalam bekerja; (6) selalu berusaha untuk mengungguli orang lain; (7) diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya; (8) selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya; (9) senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya; (10) bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif; dan (11) bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan.

Dari beberapa uraian tersebut, menunjukkan bahwa indikator motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru. Indikator inilah yang menentukan apakah guru telah melaksanakan tugas, peran, dan tanggung jawabnya secara maksimal atau belum. Dikatakan maksimal apabila seluruh indikator dilaksanakan dengan sebaik mungkin, sedangkan belum maksimal berarti masih terdapat indikator yang belum terpenuhi atau belum dilaksanakan dengan baik.

2.1.4 Hubungan Antar Variabel

Bagian ini berisi teori-teori yang berhubungan dengan Kinerja Guru. Teori yang berhubungan dengan kinerja guru yaitu: 1) Hubungan Gaya Kepemimpin Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru, dan 2) Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru.

2.1.4.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Kinerja adalah prestasi kerja yang telah dicapai seorang guru. Rachmawati & Daryanto (2013:16) menyatakan, “kinerja adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya”. Sedarmayanti (2001) dalam Supardi (2016:19) mengatakan bahwa ada dua faktor yang memengaruhi kinerja guru, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang datang dari dalam diri guru yang dapat memengaruhi kinerjanya, misalnya kemampuan, keterampilan, kepribadian, dan lain sebagainya. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor yang datang dari luar diri guru yang dapat memengaruhi kinerjanya, misalnya kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan aspek penting di dalam organisasi. Kepemimpinan merupakan faktor penggerak organisasi dimana pemimpin dapat dengan mudah memengaruhi, menggerakkan, memotivasi, dan menentukan tujuan organisasi. Danim (2012:55) menyatakan, “kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam waktu tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya”. Kepemimpinan yang dimaksud di sini adalah kepala sekolah.

Asmani (2012:17) menyatakan, “kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada di suatu sekolah, sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama”. Kepala sekolah adalah orang yang paling bertanggungjawab atas terselenggaranya pendidikan berkualitas yang ada di sekolahnya. Pola

kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah adalah jabatan yang strategis dalam mencapai kemajuan pendidikan yang ada di sekolah. Dengan kata lain, kebijakan yang dibuat oleh kepala sekolah memberikan dampak terhadap kinerja guru. Dengan demikian, terdapat hubungan positif antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Hal ini dapat dikatakan bahwa apabila kepemimpinan kepala sekolah baik, maka kinerja guru juga akan baik.

2.1.4.2 Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang menjadi penentu kinerja seorang guru. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada seorang guru tergantung pada seberapa intensitas motivasi yang diberikan. Perbedaan motivasi kerja guru biasanya terlihat dari berbagai kegiatan yang dilakukan dan juga prestasi yang dicapainya. Motivasi adalah kekuatan pendorong bagi seseorang untuk melakukan kegiatan yang diwujudkan dengan tindakan nyata. Danim (2012:15) menyatakan, “motivasi diartikan sebagai setiap kekuatan yang muncul dari dalam diri individu untuk mencapai tujuan atau keuntungan tertentu di lingkungan dunia kerja atau di pelataran kehidupan pada umumnya”. Motivasi yang dimaksud adalah motivasi kerja guru. Kompri (2016:65) menyatakan, “motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan bekerja individu atau kelompok terhadap pekerjaan guna mencapai tujuan”. Apabila guru memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka guru akan termotivasi untuk meningkatkan kemampuannya dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kurikulum yang berlaku di sekolah sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal. Dengan demikian semakin tinggi motivasi, semakin tinggi pula

kinerjanya. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah motivasi, semakin rendah juga kinerjanya.

2.2 Kajian Empiris

Penelitian ini didasarkan pada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Ada beberapa penelitian yang mendukung dalam penelitian ini, diantaranya yaitu:

- (1) Penelitian yang dilakukan oleh Eres (2011) dari Gazi University Turki dengan judul *Relationship between Teacher Motivation and Transformational Leadership Characteristics of School Principals*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) tingkat motivasi guru “sebagian merasa puas”; (2) karakteristik tingkat kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah “jarang”. Sayangnya, pada akhir penelitian tidak ditemukan hubungan yang berarti antara karakteristik kepemimpinan kepala sekolah dan tingkat motivasi guru. Kesamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan yaitu sama-sama meneliti gaya kepemimpinan dan motivasi. Namun dalam penelitian yang dilakukan tidak hanya meneliti kepemimpinan transformasional tetapi kepemimpinan secara lebih luas, motivasi yang diteliti adalah motivasi kerja dan kinerja guru.
- (2) Penelitian yang dilakukan oleh Herman (2011) dari Universitas Negeri Makasar yang berjudul *Hubungan Kompetensi Guru Ekonomi SMA*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat hubungan antara kompetensi guru ekonomi dengan kinerja guru ekonomi yang ada di SMAN se kota

Makasar; (2) terdapat hubungan yang signifikan dengan kinerja guru mata pelajaran ekonomi SMAN se kota Makasar dengan kategori kuat. Penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan sama-sama meneliti kinerja guru, namun sampel yang digunakan berbeda. Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah guru Ekonomi SMA, sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan guru SD sebagai sampelnya.

- (3) Penelitian yang dilakukan oleh Sugiyono (2011) dari Universitas Slamet Riyadi Surakarta dengan judul *Pengaruh Pendidikan Pelatihan, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) pendidikan dan pelatihan tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di SD Negeri di Kecamatan Gabus Kabupaten Grobogan. Temuan penelitian ini memberikan gambaran bahwa secara teori meningkatnya pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan efektifitas kinerja guru, sedangkan hasil penelitian ini tidak terbukti; (2) motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di SD Negeri di Kecamatan Gabus Kabupaten Grobogan. Pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru adalah positif atau signifikan; dan (3) lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di SD Negeri di Kecamatan Gabus Kabupaten Grobogan. Pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kinerja guru mempunyai pengaruh positif atau signifikan. Kesamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan yaitu sama-sama meneliti motivasi kerja dan kinerja guru. Namun dalam penelitian yang dilakukan tidak meneliti pengaruh pendidikan

pelatihan dan lingkungan kerja tetapi meneliti gaya kepemimpinan kepala sekolah.

- (4) Penelitian yang dilakukan oleh Liana (2012) dari STIE Malangkecewara Malang dengan judul *Iklm Organisasi dan Motivasi Berprestasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) iklim organisasi (X_1) terhadap kepuasan kerja (X_3) dengan nilai sig sebesar 0.042 yang berarti iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; (2) motivasi berprestasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (X_3) dengan nilai sig sebesar 0.042 yang berarti motivasi berprestasi signifikan terhadap kepuasan kerja; (3) motivasi berprestasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (X_4) dengan nilai sig 0,000; (4) iklim organisasi (X_1) terhadap kinerja karyawan (X_4) dengan nilai sig 0.045; (5) kepuasan kerja (X_3) terhadap kinerja karyawan (X_4) dengan nilai sig 0.022. Hal ini menunjukkan bahwa semua jalur adalah signifikan. Penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan sama-sama meneliti kinerja guru, namun sampel yang digunakan berbeda. Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah guru SMA baik guru SMA negeri maupun swasta. Sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan guru kelas yang berada di SD negeri sebagai sampelnya.
- (5) Penelitian yang dilakukan oleh Arianto (2013) dari Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara dengan judul *Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pengajar*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) kedisiplinan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja; (2) lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja;

- (3) budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pengajar, dan
- (4) secara bersama-sama kedisiplinan kerja, lingkungan kerja dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pengajar. Kesamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan yaitu sama-sama meneliti kinerja guru/pengajar. Namun dalam penelitian yang dilakukan tidak meneliti pengaruh kedisiplinan, lingkungan kerja dan budaya kerja tetapi meneliti gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja.
- (6) Penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim & Shaikah (2012) *Principal Leadership Style, School Performance, and Principal Effectiveness in Dubai Schools*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) gaya kepemimpinan transformasional paling sering digunakan, diikuti oleh gaya transaksional, dan kemudian gaya pasif; dan (2) terdapat korelasi positif antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan efektivitas, tetapi tidak ditemukan korelasi antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja sekolah. Penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan sama-sama meneliti gaya kepemimpinan kepala sekolah. Namun, dalam penelitian yang dilakukan tidak meneliti tentang kepuasan kerja.
- (7) Penelitian yang dilakukan oleh Murwati (2013) dari Universitas Sebelas Maret Surakarta dengan judul *Pengaruh Sertifikasi Profesi Guru terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru di SMK Negeri Se-Surakarta*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh sertifikasi profesi guru terhadap motivasi kerja, hal ini ditunjukkan oleh t hitung $>$ t tabel yaitu $10,664 > 1,664$; (2) terdapat pengaruh sertifikasi profesi guru terhadap

kinerja guru, hal ini ditunjukkan oleh t hitung $>$ t tabel yaitu $8,226 > 1,991$. Penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan sama-sama meneliti motivasi kerja dan kinerja guru, namun sampel yang digunakan berbeda. Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah guru di SMK Negeri se-Surakarta. Sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan guru kelas yang berada di SD Negeri se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal.

- (8) Penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi (2013) dari Universitas Negeri Sebelas Maret Surakarta dengan judul *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah menurut Persepsi Guru, dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMP Negeri di Kabupaten Wonogiri*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja guru, hal ini ditunjukkan oleh nilai korelasi parsial sebesar $R_{par} = 0,366$, koefisien determinasi sebesar $R_{square} = 0,349$, dengan harga signifikansinya sebesar $p = 0,000$ yakni kurang dari $0,05$ ($p < 0,05$); (2) terdapat pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja guru, hal ini ditunjukkan oleh nilai korelasi parsial sebesar $R_{par} = 0,470$, koefisien determinasi sebesar $R_{square} = 0,349$, dengan harga signifikansinya sebesar $p = 0,000$ yakni kurang dari $0,05$ ($p < 0,05$); (3) terdapat pengaruh dari kepemimpinan kepala sekolah menurut persepsi guru terhadap kinerja guru, hal ini ditunjukkan oleh nilai korelasi parsial sebesar $R_{par} = 0,411$, koefisien determinasi sebesar $R_{square} = 0,349$, dengan harga signifikansinya sebesar $p = 0,000$ yakni kurang dari $0,05$ ($p < 0,05$); (4) terhadap pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja guru, hal ini

ditunjukkan oleh nilai korelasi parsial sebesar $R_{par} = 0,191$, koefisien determinasi sebesar $R_{square} = 0,349$, dengan harga signifikansinya sebesar $p = 0,000$ yakni kurang dari $0,05$ ($p < 0,05$); (5) terdapat pengaruh dari motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan kepala sekolah menurut persepsi guru dan iklim sekolah terhadap kinerja guru ekonomi SMP Negeri di Kabupaten Wonogiri, hal ini ditunjukkan oleh nilai korelasi parsial sebesar $R_{par} = 0,591$, koefisien determinasi sebesar $R_{square} = 0,349$, dengan harga signifikansinya sebesar $p = 0,000$ yakni kurang dari $0,05$ ($p < 0,05$). Kesamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan yaitu sama-sama meneliti gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru. Namun dalam penelitian yang dilakukan tidak meneliti kepuasan kerja dan iklim sekolah tetapi meneliti gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja. Selain itu, sampel yang digunakan berbeda. Penelitian ini menggunakan guru ekonomi SMP sebagai sampelnya, sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan guru SD sebagai sampelnya.

- (9) Penelitian yang dilakukan oleh Saweduling (2013) dari Universitas Sam Ratulung Manado dengan judul *Motivasi Kerja, Kompensasi, Pelatihan dan Pengembangan, Karakteristik Pekerjaan terhadap Prestasi Kerja Guru SMP di Kabupaten Kepulauan Talaud*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) secara simultan motivasi kerja, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja Guru SMP SMP Negeri di Kabupaten Kepulauan Talaud; (2)

motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja Guru SMP SMP Negeri di Kabupaten Kepulauan Talaud; (3) kompensasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja Guru SMP SMP Negeri di Kabupaten Kepulauan Talaud; (4) pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja Guru SMP SMP Negeri di Kabupaten Kepulauan Talaud; (5) karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja Guru SMP SMP Negeri di Kabupaten Kepulauan Talaud. Penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan sama-sama meneliti motivasi kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan meneliti gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru. Selain itu, sampel yang digunakan berbeda. Penelitian ini sampelnya adalah guru SMP Negeri Kabupaten Kepulauan Talaud. Sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan guru SD negeri sebagai sampelnya.

- (10) Penelitian yang dilakukan oleh Sukendar (2013) dari IKIP PGRI Semarang dengan judul *Pengaruh Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 03 Kabupaten Jepara*. Hasil penelitian diketahui bahwa rata-rata perolehan skor keterampilan kepemimpinan kepala sekolah 124,29, rata-rata perolehan skor motivasi kerja guru adalah 99,04, dan rata-rata perolehan skor kinerja guru adalah 112,45. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh positif keterampilan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru yang dinyatakan dengan persamaan $Y = 82,966 + 0,590 X_1$, kekuatan korelasi sebesar 0,499 dengan kontribusi sebesar 0,240 atau 24%;

(2) terdapat pengaruh positif motivasi kerja guru terhadap kinerja guru yang dinyatakan dengan persamaan $Y = 83,599 + 0,734 X_2$, kekuatan korelasi sebesar 0,476 dengan kontribusi sebesar 0,216 atau 21,6%; (3) terdapat pengaruh positif keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru yang dinyatakan dengan persamaan $Y = 40,715 + 0,571 X_1 + 0,475 X_2$, kekuatan korelasi sebesar 0,614 dengan kontribusi sebesar 0,360 atau 36%. Kesamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan yaitu sama-sama meneliti kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru. Namun dalam penelitian yang dilakukan tidak meneliti keterampilan kepemimpinan kepala sekolah tetapi lebih meneliti gaya kepemimpinan kepala sekolah. Selain itu, sampel yang digunakan berbeda. Penelitian ini menggunakan guru SMP sebagai sampelnya, sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan guru SD sebagai sampelnya.

- (11) Penelitian yang dilakukan oleh Wardana (2013) dari Universitas Muhammadiyah Malang dengan judul *Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Guru yang Sudah Disertifikasi*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara motivasi berprestasi dengan kinerja dengan nilai koefisien korelasi (r) = 0,636. Koefisien determinasi (R^2) = 0,877 dan probabilitas kesalahan (p) = 0,000. Adapun sumbangan efektif motivasi berprestasi terhadap kinerja sebesar 87,7% sisanya sebesar 12,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan sama-

sama meneliti kinerja guru, namun kinerja guru yang diteliti berbeda. Kinerja guru pada penelitian ini adalah guru yang sudah disertifikasi. Sedangkan penelitian yang dilakukan meneliti kinerja guru secara umum dan juga meneliti gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja.

- (12) Penelitian yang dilakukan oleh Wibowo (2013) Dosen Tetap ASM Santa Maria dengan judul *Pengaruh Komunikasi Internal, Motivasi Kerja, dan Loyalitas terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Rumpun Bisnis Sekota Semarang. Jurnal Ekonomi*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komunikasi internal terhadap kinerja guru, ($R^2 = 0,095$), menunjukkan bahwa komunikasi internal memberikan kontribusi sebesar 9,5% terhadap pembentukan kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif komunikasi internal, maka semakin tinggi kinerja guru; (2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja guru ($R^2 = 0,369$), menunjukkan bahwa motivasi memberikan kontribusi sebesar 36,9% terhadap pembentukan kinerja guru; dan (3) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara loyalitas dengan kinerja guru ($R^2 = 0,081$), mengindikasikan bahwa loyalitas memberikan kontribusi sebesar 8,1% terhadap pembentukan kinerja guru. Kesamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan yaitu sama-sama meneliti motivasi kerja dan kinerja guru. Namun dalam penelitian yang dilakukan tidak meneliti pengaruh komunikasi internal dan loyalitas. Selain itu, sampel yang digunakan berbeda. Penelitian ini menggunakan guru SMK

sebagai sampelnya, sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan guru SD sebagai sampelnya.

- (13) Penelitian yang dilakukan oleh Gusman (2014) dari Universitas Negeri Padang dengan judul *Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di SMP N Kecamatan Palembayan Kabupaten Agam*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kinerja guru di SMP Negeri Kecamatan Palembayan Kabupaten Agam dengan indikator tanggung jawab, motivasi kerja, dan inisiatif kerja berada dalam kategori cukup baik dengan skor 79,46%; (2) gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan indikator kepemimpinan orientasi tugas (memberikan petunjuk kepada guru; menekankan pentingnya melaksanakan tugas dengan baik; menanamkan keyakinan bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan); (3) kepemimpinan kepala sekolah berorientasi pada bawahan (memotivasi guru dalam bekerja; melibatkan guru dalam mengambil keputusan; mengembangkan hubungan kerjasama) berada pada kategori cukup baik dengan skor 73,1%; dan (4) terdapat hubungan yang berarti antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru di SMP Negeri Kecamatan Palembayan Kabupaten Agam dimana besarnya koefisien korelasi $r_{hitung} = 0,25 > r_{tabel} = 0,220$ pada taraf kepercayaan 95 dan $t_{hitung} = 4,21 > t_{tabel} = 1,66462$ pada taraf kepercayaan 95%. Penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan sama-sama meneliti gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru, namun gaya kepemimpinan yang diteliti dan sampel yang digunakan berbeda. Penelitian ini meneliti hubungan gaya kepemimpinan kepala sekolah

sedangkan pada penelitian yang dilakukan fokus pada pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah. Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah guru di SMP Negeri Kecamatan Palembayan Kabupaten Agam. Sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan guru kelas yang berada di SD Negeri se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal.

- (14) Penelitian yang dilakukan oleh Nadarasa & Thuraisingan (2014) dari University of Jaffna dengan judul *The Influence of Principals' Leadership Styles on School Teachers' Job Satisfaction-Study of Secondary School in Jaffna District*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan otokratis memiliki dampak negatif pada kepuasan kerja guru; dan (2) kepemimpinan demokratik memiliki dampak positif pada kepuasan kerja. Kesamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan yaitu sama-sama meneliti gaya kepemimpinan kepala sekolah. Pada penelitian yang dilakukan tidak meneliti kepuasan kerja guru tetapi meneliti motivasi kerja dan kinerja guru.
- (15) Penelitian yang dilakukan oleh Putra, Haris & Meitriana (2014) dari Universitas Pendidikan Ganesha dengan judul *Pengaruh Persepsi Guru tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru yang ditunjukkan dengan nilai $p\text{-value} = 0,002 < \alpha = 0,05$; (2) iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru yang ditunjukkan dengan nilai $p\text{-value} = 0,004 < \alpha = 0,05$; (3) persepsi guru tentang gaya

kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru yang ditunjukkan dengan nilai $p\text{-value} = 0,000 < \alpha = 0,05$. Besar pengaruh simultan persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja terhadap kinerja guru ditunjukkan koefisien determinasi (R^2) sebesar 29,9 % dan sisanya sebesar 70,1% dipengaruhi oleh faktor lain. Kesamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan yaitu sama-sama meneliti gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru. Pada penelitian yang dilakukan tidak meneliti pengaruh persepsi guru tetapi meneliti motivasi kerja.

- (16) Penelitian yang dilakukan oleh Rahardjo (2014) dengan judul *The Effect of Competence, Leadership and Work Environment Towards Motivation and Its Impact on The Performance of Teacher of Elementary School in Surakarta City, Central Java, Indonesia*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kompetensi dan kepemimpinan tidak berpengaruh pada kompetensi; (2) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi; (3) kompetensi tidak memengaruhi kinerja; (4) kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja; (5) kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja guru tanpa motivasi; (6) kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja tanpa motivasi; (7) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi; (8) Penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan sama-sama meneliti kepemimpinan, motivasi dan kinerja guru, dan sampel yang digunakan sama yaitu guru SD. Kepemimpinan yang dimaksud pada penelitian yang

dilakukan yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah, sedangkan motivasi yang diteliti adalah motivasi kerja. Pada penelitian yang dilakukan tidak meneliti kompetensi dan lingkungan kerja.

- (17) Penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2015) dari Sekolah Komunikasi, Muhammadiyah Jayapura Abepantai dengan judul *The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja guru; (2) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru; (3) kompetensi dan kompetensi kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru; dan (4) budaya organisasi hanya berpengaruh positif tetapi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Kesamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan yaitu sama-sama meneliti motivasi kerja dan kinerja guru. Pada penelitian yang dilakukan tidak meneliti pengaruh kompetensi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja tetapi meneliti gaya kepemimpinan kepala sekolah.
- (18) Penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2015) dari Universitas Muhammadiyah Metro yang berjudul *Pengaruh Profesionalisme Guru dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMA Se-Kota Malang*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) profesionalisme guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ekonomi dengan nilai sig. t sebesar $(0,000) < \alpha (0,05)$ dan t hitung $(4,361) > t$ tabel $(1,666)$; (2)

pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru ekonomi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai sig. t sebesar $(0,000) < \alpha$ $(0,05)$ dan t hitung $(3,650) > t$ tabel $(1,666)$; (3) secara simultan profesionalisme guru dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ekonomi dengan nilai sig. F sebesar $(0,000) < \alpha$ $(0,05)$. Selain itu, dari hasil analisis regresi besar R Square adalah 0,530. Penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan sama-sama meneliti motivasi kerja dan kinerja guru, namun sampel yang digunakan berbeda. Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah guru di SMKNegeri se-Surakarta. Sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan guru kelas yang berada di SD Negeri se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal.

- (19) Penelitian yang dilakukan oleh Hurit (2015) dari Universitas Musamus dengan judul *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru SMA di Kota Larantuka, Flores Timur*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA di kota Larantuka, Flores Timur; (2) motivasi kerja guru berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA di kota Larantuka, Flores Timur; (3) disiplin kerja guru berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA di kota Larantuka, Flores Timur; dan (4) kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan disiplin kerja guru secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru SMA di kota Larantuka, Flores Timur. Kesamaan antara penelitian ini dengan penelitian

yang dilakukan yaitu sama-sama meneliti kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru, namun sampelnya berbeda. Penelitian ini sampelnya adalah guru SMA. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan sampelnya adalah guru SD. Selain itu, pada penelitian yang dilakukan tidak meneliti disiplin kerja.

- (20) Penelitian yang dilakukan oleh Sasono & Purwaningsih (2015) Dosen Tetap dan Mahasiswa dari STIE Semarang dengan judul *Analisis Pengaruh Suasana Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Para Guru dan Pegawai SMP Negeri 6, Kecamatan Batang, Kabupaten Batang*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Hasil analisis regresi berganda menunjukkan persamaan $Y = 5,728 + 0,876 X_1 + 0,828 X_2 + 0,790 X_3 + e$. Persamaan regresi tersebut mempunyai arti bahwa semua variabel bebas mempunyai pengaruh yang positif dan searah dengan kinerja para guru dan pegawai (Y) pada SMPN 6, Kecamatan Batang, Kabupaten Batang. Semakin tinggi atau baik tanggapan karyawan terhadap variabel-variabel bebas maka semakin tinggi pula kinerja para guru dan pegawai (Y) pada SMPN 6, Kecamatan Kauman, Kabupaten Batang; dan (2) Koefisien determinasi atau R^2 sebesar 0,846 atau 84,6 persen. Sehingga dikatakan bahwa 84,6% variasi variabel terikat yaitu kinerja para guru dan pegawai (Y) pada SMPN 6, Kecamatan Batang, Kabupaten Batang dapat diterangkan oleh variabel-variabel bebas. Sedangkan sisanya (15,4 persen) dipengaruhi oleh variabel lain di luar model yang diteliti. Penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan sama-sama meneliti kinerja guru, namun sampel yang digunakan berbeda. Sampel

yang digunakan pada penelitian ini adalah guru dan pegawai di SMP Negeri 6 Kecamatan Batang. Sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan guru kelas yang berada di SD Negeri se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal. Selain itu, penelitian yang dilakukan tidak melakukan analisis pengaruh suasana lingkungan.

- (21) Penelitian yang dilakukan oleh Fahik, Wahyono & Yusuf (2016) dari Universitas Negeri Semarang dengan judul *Peran Mediasi Motivasi Kerja dan Stres Kerja atas Pengaruh Supervisi Akademik Pengawas Sekolah dan Keoemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus pada SMK Se-Kabupaten Timor Tengah Utara)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) supervisi akademik pengawas sekolah secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja guru dan stres kerja, namun tidak signifikan mempengaruhi motivasi kerja; (2) kepemimpinan kepala sekolah secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja guru dan motivasi kerja, namun tidak signifikan mempengaruhi stres kerja; (3) motivasi kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja guru; (4) stres kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, namun tidak signifikan mempengaruhi kinerja guru; (5) hasil pengaruh tidak langsung memberikan bukti bahwa motivasi kerja dan stres kerja tidak dapat menjadi variabel mediator untuk hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru tetapi dapat menjadi variabel mediator secara parsial untuk hubungan antara supervisi akademik pengawas sekolah dan kinerja guru. Kesamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan yaitu

sama-sama meneliti kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru. Penelitian yang dilakukan tidak meneliti tentang stres kerja dan supervisi akademik pengawas sekolah dan motivasi kerja yang diteliti adalah motivasi kerja guru bukan mediasi motivasi kerja.

- (22) Penelitian yang dilakukan oleh Ishaq, Yusrizal dan Baharun (2016) dari Universitas Syiah Kuala Banda Aceh yang berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMA Negeri 4 Wira Bangsa Meulaboh dan SMA Negeri 3 Meulaboh*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 4 Wira Bangsa bergaya otokratis, sedangkan kepala sekolah SMA Negeri 3 Meulaboh bergaya demokratis; (2) kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 4 Wira Bangsa dan SMA Negeri 3 Meulaboh mampu meningkatkan kinerja guru di masing-masing sekolah; (3) respon guru terhadap pendekatan kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah SMA Negeri 4 Wira Bangsa dan SMA Negeri 3 Meulaboh cukup baik. Kesamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan yaitu sama-sama meneliti kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru, namun sampelnya berbeda. Penelitian ini menggunakan guru SMA sebagai sampelnya, sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan guru SD sebagai sampelnya.
- (23) Penelitian yang dilakukan oleh Koswara & Rasto (2016) dari Universitas Pendidikan Indonesia dengan judul *Kompetensi dan Kinerja Guru Berdasarkan Sertifikasi Profesi*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kinerja guru berada pada kategori tinggi, hal ini berdasarkan skor rata-rata

jawaban responden sebesar 4,04; (2) kompetensi guru berada pada kategori tinggi, hal ini berdasarkan skor rata-rata jawaban responden sebesar 3,90; (3) hasil perhitungan statistik menggunakan uji t menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan antara kompetensi guru yang sudah mengikuti sertifikasi profesi dengan yang belum mengikuti sertifikasi profesi, hal ini mengandung makna bahwa guru yang sudah mengikuti sertifikasi profesi lebih kompeten dibandingkan dengan guru yang belum mengikuti sertifikasi profesi; (4) persamaan regresi linear yang menunjukkan pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru adalah $\hat{Y} = 27,712 + 0,320 (X)$, tanda positif (+) menunjukkan hubungan antara variabel berjalan satu arah artinya semakin tinggi kompetensi guru, maka semakin tinggi pula kinerja guru; (5) Uji hipotesis menunjukkan nilai F hitung lebih besar dari nilai F tabel dengan $\alpha = 0,05$, artinya kompetensi guru berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. Berdasarkan nilai koefisien determinasi, besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru adalah sebesar 36,47%. Penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan sama-sama meneliti kinerja guru. Kinerja guru yang diteliti pada penelitian ini berdasarkan sertifikasi profesi. Pada penelitian yang dilakukan tidak meneliti kompetensi tetapi meneliti gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja.

- (24) Penelitian yang dilakukan oleh Nasrun (2016) dari Universitas Negeri Medan dengan judul *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) hubungan kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru di

SMA Negeri kota Medan berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan berada pada kategori cukup (0,484). Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri kota Medan sebesar 0,249 atau 25%; dan (2) hubungan kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru di SMA Negeri kota Medan berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan berada pada kategori cukup berarti yakni sebesar 0,488. Pengaruh langsung kompetensi kepribadian guru terhadap kinerja guru SMA Negeri Kota Medan sebesar 0,156 atau 16%. Kesamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan yaitu sama-sama meneliti kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru, namun sampel yang digunakan berbeda. Sampel yang digunakan pada penelitian yang dilakukan adalah guru SD, sedangkan pada penelitian ini sampelnya adalah guru SMA.

- (25) Penelitian yang dilakukan oleh Pradika (2016) dari Universitas Widya Dharma dengan judul *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Honorer Sekolah Dasar (SD) di Kecamatan Jogonalan Kabupaten Klaten*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru honorer sekolah dasar se-kecamatan Jogonalan dengan koefisien determinasi sebesar 51,4%; (2) hasil analisis regresi berganda menunjukkan kepuasan kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru honorer sekolah dasar se-Kecamatan Jogonalan dengan koefisien determinasi sebesar 51,4%. Penelitian ini

dengan penelitian yang dilakukan sama-sama meneliti motivasi kerja dan kinerja guru. Kinerja guru yang diteliti pada penelitian ini adalah kinerja guru honorer. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan kinerja gurunya adalah guru kelas. Pada penelitian yang dilakukan tidak meneliti pengaruh kepuasan kerja, tetapi meneliti gaya kepemimpinan kepala sekolah.

- (26) Penelitian yang dilakukan oleh Priyono dan Rahayu (2016) dari Dikdasmen Muhammadiyah Jepara dengan judul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Kedisiplinan terhadap Pengembangan Karier Guru SMK di Kabupaten Boyolali*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap pengembangan karier guru sebesar 0,62 ($\beta=0,62$) dan $p<0.001$, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif sebesar 62% terhadap pengembangan karier guru SMK di Kabupaten Boyolali tahun pelajaran 2014/2015; (2) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap pengembangan karier guru sebesar 0,65 ($\beta=0,65$) dan $p<0.001$, hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif sebesar 65% terhadap pengembangan karier guru SMK di Kabupaten Boyolali tahun pelajaran 2014/2015; (3) kedisiplinan berpengaruh positif terhadap pengembangan karier guru sebesar 0,69 ($\beta=0,69$) dan $p<0.001$, hal ini menunjukkan bahwa kedisiplinan berpengaruh positif sebesar 69% terhadap pengembangan karier guru SMK di Kabupaten Boyolali tahun pelajaran 2014/2015; (4) gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap pengembangan karier guru SMK di Kabupaten Boyolali tahun

pelajaran 2014/2015 yang termediasi oleh motivasi kerja dan masuk kategori parsial sebesar 23,3%; (5) kedisiplinan berpengaruh terhadap pengembangan karier guru SMK di Kabupaten Boyolali tahun pelajaran 2014/2015 yang termediasi oleh motivasi kerja dan masuk kategori hampir tidak ada efek mediasi sebesar 19,01%; (6) gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap pengembangan karier guru SMK di Kabupaten Boyolali tahun pelajaran 2014/2015 yang termediasi oleh kedisiplinan dan masuk kategori parsial sebesar 31,15%. Kesamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan yaitu sama-sama meneliti kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja, namun sampel yang digunakan berbeda. Sampel yang digunakan pada penelitian yang dilakukan adalah guru SD, sedangkan pada penelitian ini sampelnya adalah guru SMK. Selain itu, pada penelitian yang dilakukan tidak meneliti kedisiplinan terhadap pengembangan karier tetapi meneliti kinerja guru.

- (27) Penelitian yang dilakukan oleh Ardiana (2017) dari Universitas Muhammadiyah Ponorogo dengan judul *Pengaruh Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru Akuntansi di Kota Madiun*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru akuntansi dengan kontribusi sebesar 80,6%, selebihnya sebesar 19,4% kinerja guru akuntansi ditentukan oleh faktor-faktor lain diluar penelitian. Penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan sama-sama meneliti motivasi kerja dan kinerja guru. Sampel yang diteliti pada penelitian ini adalah guru akuntansi, sedangkan penelitian yang digunakan

menggunakan guru kelas yang ada di SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal sebagai sampelnya.

- (28) Penelitian yang dilakukan oleh Indrasari (2017) dari Universitas Dr Soetomo Surabaya dengan judul *The Effect of Organizational Culture, Environmental Work, Leadership Style on The Job Satisfaction and Its Impact on The Performance of Teaching in State Community Academy Bojonegoro*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) ada korelasi positif dan signifikan antara budaya organisasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja dosen Universitas Negeri Bojonegoro; (2) budaya organisasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Bojonegoro; (3) budaya organisasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja dosen Universitas Negeri Bojonegoro. Kesamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan yaitu sama-sama meneliti gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru, namun sampel yang digunakan berbeda. Sampel yang digunakan pada penelitian yang dilakukan adalah guru SD, sedangkan pada penelitian ini sampelnya adalah dosen Universitas Negeri Bojonegoro.
- (29) Penelitian yang dilakukan oleh Setyawan, Sumaryanto & Murwatiningsih (2017) dari Universitas Negeri Semarang dengan judul *Gaya Kepemimpinan Otokratif Manajemen Sekolah dalam Mendukung Kinerja Guru SMK Pancasila di Kota Purwodadi*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1)

pengambilan keputusan manajemen kepala sekolah mempunyai peran sangat tinggi pengambilan kebijakan dan bersifat terpusat pada kepala sekolah yang mempunyai kewenangan; (2) peran kepala sekolah, kebijakan dan aturan baku merupakan motivasi dalam pembinaan terhadap guru, untuk mengukur kelemahan dan kelebihan kinerja; (3) karakteristik pendelegasian wewenang dan kontrol delegasi mempunyai kewenangan mutlak pada atasan dengan komunikasi langsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan baik itu pengawasan terhadap tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat; dan (4) peran dan kontribusi gaya kepemimpinan otokratif manajemen sekolah mempunyai *power* dalam membuat dan memutuskan suatu kebijakan selama itu demi kebaikan sekolah dan kemajuan prestasi. Kesamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan yaitu sama-sama meneliti gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru, namun sampel yang digunakan berbeda. Sampel yang digunakan pada penelitian yang dilakukan adalah guru SD, sedangkan pada penelitian ini sampelnya adalah guru SMK.

- (30) Penelitian yang dilakukan oleh Supriyono (2017) dari Program Pascasarjana Universitas Terbuka dengan judul *Pengaruh Kompetensi Pedagogik, Profesional, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kompetensi pedagogik, profesional, motivasi kerja terhadap kinerja guru secara parsial dan simultan, dengan persamaan regresi $\hat{Y} =$

$14,554 + 0,661 X_1 + 0,477 X_2 + 0,581 X_3$. Ini membuktikan bahwa semakin tinggi kompetensi pedagogik, profesional, dan motivasi kerja, maka kinerja guru juga tinggi dalam mencapai tujuan pendidikan. Penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan sama-sama meneliti motivasi kerja dan kinerja guru. Tetapi pada penelitian yang dilakukan tidak meneliti pengaruh kompetensi pedagogik dan profesional.

- (31) Penelitian yang dilakukan oleh Astianto & Rustiana (2018) dari Universitas Negeri Semarang dengan judul *Pengaruh Pemahaman Kurikulum, Kepemimpinan Sekolah, Sarana dan Prasarana terhadap Kinerja Guru*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) pemahaman kurikulum, kepemimpinan kepala sekolah, sarana dan prasarana berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru di MTs N Pamotan Kabupaten Rembang; (2) pemahaman kurikulum berpengaruh sebesar 0.011 terhadap motivasi kerja guru di MTS N Pamotan Kabupaten Rembang; (3) kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh sebesar 0.015 terhadap motivasi kerja guru di MTs N Pamotan Kabupaten Rembang; (4) sarana dan prasarana berpengaruh sebesar 0.004 terhadap motivasi kerja guru di MTs N Pamotan Kabupaten Rembang; (5) faktor yang paling besar dalam mempengaruhi motivasi kerja guru di MTs N Pamotan Kabupaten Rembang yaitu faktor Kepemimpinan Kepala Sekolah, gaya kepemimpinan kepala sekolah dianggap lebih sesuai dalam meningkatkan motivasi kerja para guru di MTs N Pamotan Kabupaten Rembang. Penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan sama-sama meneliti kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan kinerja

guru. Pada penelitian yang dilakukan tidak meneliti pengaruh pemahaman kurikulum serta sarana dan prasarana tetapi meneliti gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja.

- (32) Penelitian yang dilakukan oleh Djafar & Nurhafizah (2018) dari UIN Alauddin Makassa dengan judul *Pengaruh Motivasi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru dan Pegawai di SMK Muhammadiyah 3 Makassar*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) sebanyak 6 responden menilai motivasi kepala sekolah di SMK Muhammadiyah 3 Makassar masih rendah dengan persentase sebesar 16 %, selanjutnya sebanyak 18 responden kepala sekolah di SMK Muhammadiyah 3 Makassar berada pada kategori sedang dengan persentase 49 % dan 13 responden menilai motivasi kepala sekolah di SMK Muhammadiyah 3 Makassar berada pada kategori tinggi dengan persentase 35 %. Dengan demikian dapat disimpulkan Motivasi Kepala Sekolah di SMK Muhammadiyah 3 Makassar berada pada kategori sedang; (2) hasil analisis kategori di atas menunjukkan bahwa sebanyak 2 responden menilai kinerja guru dan Pegawai di SMK Muhammadiyah 3 Makassar masih rendah dengan persentase sebesar 5%, selanjutnya sebanyak 35 responden menilai kinerja guru dan pegawai di SMK Muhammadiyah 3 Makassar berada pada kategori sedang dengan persentase 95%, dan 0 responden kategori tinggi menilai kinerja guru dan pegawai di SMK Muhammadiyah 3 Makassar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dan pegawai di SMK Muhammadiyah 3 Makassar berada pada kategori sedang yaitu 95 %. (3) $t_{hitung} = 4,1 > t_{0,05 (35)} = 2,021$ maka H_0

diterima. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru dan pegawai di SMK Muhammadiyah 3 Makassar. Kesamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan yaitu sama-sama meneliti motivasi dan kinerja guru, namun sampel yang digunakan berbeda. Sampel yang digunakan pada penelitian yang dilakukan adalah guru SD, sedangkan pada penelitian ini sampelnya adalah guru SMK.

- (33) Penelitian yang dilakukan oleh Hartanti dan Yuniarsih (2018) dari Universitas Pendidikan Indonesia dengan judul *Pengaruh Kompetensi Profesional Guru dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) koefisien korelasi simultan antara variabel kompetensi profesional guru, variabel motivasi kerja, dan variabel kinerja guru sebesar 0.549 yang termasuk kategori sedang/cukup. Jadi terdapat hubungan yang sedang/cukup kuat antara variabel kompetensi profesional guru, variabel motivasi kerja, dan variabel kinerja guru di SMK Pasundan 3 Bandung; (2) nilai koefisien determinasi yang didapat adalah 18,34%. Hal ini berarti bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh kompetensi profesional dan motivasi kerja guru sebesar 18,34% dan sisanya sebesar 81,66% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan sama-sama meneliti motivasi kerja dan kinerja guru. Pada penelitian yang dilakukan tidak meneliti pengaruh kompetensi profesional guru tetapi meneliti gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja.

- (34) Penelitian yang dilakukan oleh Sari (2018) dari Universitas Batanghari Jambi dengan judul *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 10 Muaro Jambi*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMK Negeri 10 Kecamatan Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi. Kesamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan yaitu sama-sama meneliti motivasi kerja dan kinerja guru, namun sampel yang digunakan berbeda. Sampel yang digunakan pada penelitian yang dilakukan adalah guru SD, sedangkan pada penelitian ini sampelnya adalah guru SMK.
- (35) Penelitian yang dilakukan oleh Suryani & Pianda (2018) dengan judul *Pengaruh Kemampuan Intelektual dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) kemampuan intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri 3 Lhokseumawe. Hal ini ditunjukkan oleh hasil uji t (uji parsial) diperoleh dari nilai uji t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($0,332 > 1,684$); (2) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri 3 Lhokseumawe. Hal ini ditunjukkan oleh hasil uji t (uji parsial) diperoleh dari nilai uji t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($0,467 > 1,684$); dan (3) kemampuan intelektual dan motivasi kerja terhadap kinerja guru pada SMK Negeri 3 Lhokseumawe. Hal ini ditunjukkan oleh hasil uji F (uji simultan) diperoleh dari nilai uji F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($0,467 > 3,245$). Penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan sama-sama meneliti motivasi kerja dan

kinerja guru. Pada penelitian yang dilakukan tidak meneliti pengaruh kemampuan intelektual tetapi meneliti gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja. Selain itu, sampel yang digunakan pada penelitian yang dilakukan adalah guru SD, sedangkan pada penelitian ini sampelnya adalah guru SMK.

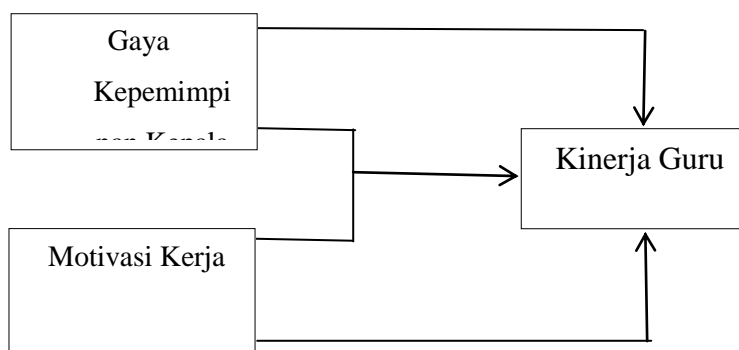
2.3 Kerangka Berpikir

Guru memiliki peran dan tanggung jawab yang besar dalam meningkatkan mutu pendidikan. Salah satu tugas guru yang harus dilaksanakan guru di sekolah adalah memberikan pelayanan atau pembelajaran bagi siswanya. Guru memiliki tugas yang penting dalam pendidikan, karena guru adalah agen perubahan yang dapat mencerdaskan murid. Berkembangnya kecerdasan murid terbentuk saat dia mendapatkan pembelajaran, di bawah bimbingan guru yang handal, dan kreatif dalam memberikan pembelajaran.

Untuk membangun sekolah yang bermutu tinggi tidak hanya menjadi tugas guru saja, tetapi juga menjadi tugas kepala sekolah. Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi di sekolah. Kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan dan kinerja gurunya. Oleh sebab itu, kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah hendaknya memberikan motivasi kepada guru untuk selalu melaksanakan tugasnya dengan baik. Kepala sekolah memiliki peran antara lain: 1) sebagai pejabat formal, 2) sebagai pendidik, 3) sebagai manajer, 4) sebagai administrator, 5) sebagai supervisor, 6) sebagai pemimpin, dan 7) sebagai staf.

Penilaian kinerja guru dalam pembelajaran meliputi: 1) perencanaan program pembelajaran, 2) pelaksanaan kegiatan pembelajaran, 3) evaluasi/penilaian pembelajaran. Dari hasil penelitian yang pernah dilakukan, terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru. Kinerja guru erat kaitannya dengan motivasi. Motivasi adalah dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan suatu tindakan dengan cara tertentu agar sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan. Motivasi sangat diperlukan guru dalam melaksanakan tugasnya. Motivasi yang tinggi, akan menyebabkan kinerja guru menjadi tinggi. Begitu pula jika motivasi guru rendah, maka kinerja yang dihasilkan guru juga akan rendah.

Kepala sekolah adalah jabatan yang strategis dalam mencapai kemajuan pendidikan yang ada di sekolah. Dengan kata lain, kebijakan yang dibuat oleh kepala sekolah memberikan dampak terhadap kinerja guru. Sebagai pemimpin tertinggi di sekolah, hendaknya kepala sekolah bisa memberikan dorongan, arahan, dan motivasi kepada guru agar memiliki motivasi kerja tinggi yang dapat menghasilkan kinerja tinggi. Penelitian ini, diharapkan memberikan gambaran kepada kepala sekolah agar bisa menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dan efektif. Selain itu, penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan pengetahuan tentang motivasi kerja kepada guru agar dapat meningkatkan kinerjanya. Hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru, digambarkan dalam kerangka berpikir yang tergambar dalam skema berikut ini:



Gambar 2.1 Bagan Kerangka Berpikir

Skema tersebut menunjukkan bahwa terdapat tiga variabel penelitian, yaitu kinerja guru (Y) sebagai variabel terikat. Gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan motivasi kerja (X_2) sebagai variabel bebas. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja merupakan faktor yang memengaruhi kinerja.

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2017:99). Berdasarkan kerangka berpikir di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_{01} : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal. ($\rho = 0$)

H_{a1} : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD se-

Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal. ($\rho \neq 1$)

- H₀₂ : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal. ($\rho = 0$)
- H_{a2} : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal. ($\rho \neq 1$)
- H₀₃ : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal. ($\rho = 0$)
- H_{a3} : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal. ($\rho \neq 1$)

BAB V

PENUTUP

Peneliti telah selesai melaksanakan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal”. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti, maka dapat dibuat simpulan dan saran dari penelitian ini sebagai berikut.

5.1 Simpulan

Berdasarkan analisis data, pengujian hipotesis, hasil dan pembahasan yang telah dikemukakan peneliti, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut.

- (1) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal. Hal ini dibuktikan dari pengujian hipotesis pertama yang diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $(11,583 > 1,981)$ dan signifikansi $(0,000 < 0,05)$. Nilai korelasi sebesar 0,738 dan signifikansi $(0,000 < 0,05)$ yang menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru. Sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal sebesar 71%.
- (2) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal. Hal ini

dibuktikan dari pengujian hipotesis kedua yang diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau ($18,231 > 1,981$) dan signifikansi ($0,000 < 0,05$). Nilai korelasi sebesar 0,865 dan signifikansi ($0,000 < 0,05$) yang menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang kuat antara motivasi kerja dan kinerja guru. Sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal sebesar 74,8%.

- (3) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal. Hal ini dibuktikan dari pengujian hipotesis ketiga yang diperoleh nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($253,183 > 3,078$) dan signifikansi ($0,000 < 0,05$). Nilai korelasi sebesar 0,906 dan signifikansi ($0,000 < 0,05$) yang menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SD se-Kecamatan Tegal Timur Kota Tegal sebesar 82%.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut.

5.2.1 Bagi Kepala Sekolah

- (1) Kepala sekolah hendaknya dapat meningkatkan dan mempertahankan gaya kepemimpinan yang tepat agar dapat mengelola organisasi yang dipimpinnya dengan baik.

- (2) Kepala sekolah hendaknya dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi yang ada di sekolah yang dipimpinnya, dan selalu menciptakan suasana yang mendukung agar keefektifan sekolah dapat tercapai
- (3) Kepala sekolah hendaknya mampu mengadopsi gagasan/ide baru yang sesuai dengan kemampuan sekolah dalam rangka menciptakan pembaharuan/perubahan di sekolah.
- (4) Kepala sekolah diharapkan dapat memberikan bimbingan dan motivasi kepada guru dalam rangka memperbaiki hal-hal yang kurang di dalam pembelajaran yang dilakukan oleh guru.

5.2.2 Bagi Guru

Guru memiliki peranan penting dalam menciptakan pendidikan yang berkualitas di sekolah. Oleh karena itu berdasarkan hasil penelitian, guru harus senantiasa meningkatkan kinerjanya sebagai upaya menciptakan pembelajaran yang efektif, efisien, dan menyenangkan. Guru harus memperhatikan tiga komponen penting di dalam pembelajaran, komponen tersebut adalah perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian/evaluasi pembelajaran. Pada penelitian ini ditemukan masalah bahwa penilaian/evaluasi pembelajaran mendapatkan nilai terendah. Oleh karena itu, guru hendaknya lebih memperhatikan lagi komponen penilaian/evaluasi pembelajaran. Dimana penilaian/evaluasi pembelajaran merupakan hal penting yang harus dilakukan guru untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan kegiatan pembelajaran.

5.2.3 Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian dalam bidang pendidikan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa masih ada faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja guru, sehingga untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti faktor-faktor yang lain yang dapat memengaruhi kinerja guru selain faktor gaya kepemimpinan dan motivasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiana, T. E. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru Akuntansi di Kota Madiun. *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, 17(2): 14-22. Tersedia Online di <http://www.jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jap/article/viewFile/11/11> (diakses 7 Februari 2019)
- Arianto, D. A. N. (2013). Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pengajar. *Jurnal Economia*, 9(2): 191-199. Tersedia Online di <https://journal.uny.ac.id/index.php/economia/article/view/1809> (diakses 7 Januari 2019)
- Arifin, M. (2015). *The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance*. *Journal International Education Studies*, 8(1): 38-45. Tersedia Online di <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1060782.pdf> (diakses 8 Januari 2019)
- Arikunto, S. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Asmani, J. M. 2012. *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Yogyakarta: Diva Press.
- Astianto, S. A. & Rustiana, A. (2018). Pengaruh Pemahaman Kurikulum, Kepemimpinan Sekolah, Sarana dan Prasarana terhadap Kinerja Guru. *Economic Education Analysis Journal*, 7(2):744-760. Tersedia Online di <https://journal.unnes.ac.id/sju/indeks.php/eeaj/article/view/28288/12395> (diakses 27 Maret)
- Baharun, H. (2017). Peningkatan Kompetensi Guru melalui Sistem Kepemimpinan Kepala Madrasah. *Jurnal Ilmu Tarbiyah*, 6(1): 1-26. Tersedia Online di <http://ejournal.stitmuhpacitan.ac.id/index.php/tajdid/article/view/38/51> (diakses 6 Januari 2019)
- Baihaqi, M. I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di MA Ma'aruf Selorejo Blitar. *Jurnal Pendidikan*, 7(2): 97-106. Tersedia Online di <http://unisbablitar.ejournal.web.id/index.php/konstruktivisme/article/view/14/14> (diakses 8 Januari)
- Barlian, Ikbal. 2017. *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*. Palembang: Erlangga.

- Barnawi & Arifin, M. 2016. *Kinerja Guru Profesional*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Danim, Sudarwan. 2012. *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Daryanto. 2011. *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media.
- Dewi, T. A. (2015). Pengaruh Profesionalisme Guru dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMA se-Kota Malang. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 3(1): 24-34. Tersedia Online di fkip.ummetro.ac.id/journal/index.php/ekonomi/article/download/148/119 (diakses 10 Januari 2019)
- Djafar, H & Nurhafizah, N. (2018). Pengaruh Motivasi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru dan Pegawai di SMK Muhammadiyah 3 Makassar. *Jurnal Idaarah*, 2(1): 24-33. Tersedia Online di <http://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/idaarah/article/download/5064/pdf> (diakses 1 Maret 2019)
- Eres, F. (2011). *Relationship Between Teacher Motivation and Transformational Leadership Characteristics of School Principals*. *International Journal of Education*, 3(2): 1-11. Tersedia Online di www.macrothink.org/journal/index.php/ije/article/download/798/738 (diakses 10 Januari 2019)
- Fahik, Y. S., Wahyono & Yusuf, A. (2016). Peran Mediasi Motivasi Kerja dan Stres Kerja atas Pengaruh Supervisi Akademik Pengawas Sekolah dan Keemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus pada SMK Se-Kabupaten Timor Tengah Utara). *Journal Educational Management*, 5(2): 163-171. Tersedia Online di <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eduman> (diakses 3 Maret 2019)
- Gusman, H. E. (2014). Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di SMP N Kecamatan Palembang Kabupaten Agam. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 2(1): 293-300. Tersedia Online di <http://ejournal.unp.ac.id/index.php/bahana/article/download/3764/2998> (diakses 14 Februari 2019)
- Hartanti, A. S & Yuniarsih, T. (2018). Pengaruh Kompetensi Profesional Guru dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 3(1): 167-174. Tersedia Online di <http://ejournal.upi.edu/index.php/jpmanper/article/download/9452/5842> (diakses 14 Februari 2019)
- Herman. (2011). Hubungan Kompetensi dengan Kinerja Guru Ekonomi SMA. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 16(1): 17-22. Tersedia Online di

- <http://fe.um.ac.id/wp-content/uploads/2009/10/3-Herman.pdf> (diakses 18 Januari 2019)
- Hidayat, A. (2012). Penjelasan Desain Penelitian. Tersedia Online di <https://www.statistikian.com/2012/05/desain-penelitian-pengantar.html/amp> (diakses 20 Januari 2019)
- Hurit, A. A. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru SMA di Kota Larantuka, Flores Timur. *Jurnal Pendidikan*, 2(3): 244-253. Tersedia Online di <https://ejournal.unmus.ac.id/index.php/magistra/article/view/378/282> (diakses 20 Januari 2019)
- Ibrahim, A. S. & Shaikah, A. (2012). Principal Leadership Style, School Performance, and Principal Effectiveness in Dubai Schools. *International Journal of Research Studies in Education*, 6(1): 41-54. Tersedia Online di https://www.researchgate.net/publication/264852488_Principal_leadership_style_school_performance_and_principal_effectiveness_in_Dubai_schools_Principal_leadership_style_school_performance_and_principal_effectiveness_in_Dubai_schools (diakses 25 Januari 2019)
- Indrasari, M. (2017). *The Effect of Organizational Culture, Environmental Work, Leadership Style on the Job Satisfaction and Its Impact on the Performance of Teaching in State Community Academy Bojonegoro*. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 7(2): 58-70. Tersedia Online di <https://id.123dok.com/document/download/qmoxeg7y#> = (diakses 10 Januari 2019)
- Ishaq, Yusril, Baharun. (2016). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMA Negeri 4 Wira Bangsa Meulaboh dan SMA Negeri 3 Meulaboh. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 4(1): 32-44. Tersedia Online di <http://www.jurnal.unsyiah.ac.id/JAP/article/view/2605/2459> (diakses 10 Januari 2019)
- Kartono, Kartini. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Karweti, E. (2010). Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SLB di Kabupaten Subang. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 11(2): 83-87. Tersedia Online di <http://jurnal.upi.edu/file/7-Engkay.pdf> (diakses 8 Januari 2019)
- Kompri. 2016. *Motivasi Pembelajaran Perspektif Guru dan Siswa*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Koswara, Rasto. (2016). Kompetensi dan Kinerja Guru Berdasarkan Sertifikasi Profesi. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 1(1): 64-70. Tersedia Online di <http://ejournal.upi.edu/index.php/jpmanper/article/view/3269/2319> (diakses 10 Januari 2019)
- Liana, Y. (2012). Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 1(2): 1-27. Tersedia Online di <https://www.e-jurnal.com/2013/12/iklim-organisasi-dan-motivasi.html> (diakses 7 Januari 2019)
- Manik, E. & Bustomi K. (2011). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru pada SMP 3 Negeri Rancaekek. *Jurnal Ekonomi Bisnis & Entrepreneurship*, 5(2): 97-107. Tersedia Online di <http://jurnal.stiepas.ac.id/index.php/jebe/article/view/12> (diakses 6 Januari 2019)
- Mulyasa, E. 2017. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Munib, A. 2015. *Pengantar Ilmu Pendidikan*. Semarang: Pusat Pengembangan MKU/MKDK-LP3 Universitas Negeri Semarang.
- Murwati, H. (2013). Pengaruh Sertifikasi Profesi Guru terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru di SMK Negeri se-Surakarta. *Jurnal Pendidikan Bisnis dan Ekonomi*, 1(1): 12-20. Tersedia Online di <https://eprints.uns.ac.id/1083/1/1896-4270-1-SM.pdf> diakses 7 Januari 2019)
- Nadarasa, T. & Thuraisingan, R. (2014). The Influence of Principals' Leadership Styles on School Teachers' Job Satisfaction-Study of Secondary School in Jaffna District. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(1): 1-7. Tersedia Online di <http://www.ijsrp.org/research-paper-0114/ijsrp-p2502.pdf> (diakses 22 Maret 2019)
- Nasrun. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 1(2): 63-70. Tersedia Online di <http://journal2.um.ac.id/index.php/jktpk/article/view/477/298> (di akses 17 Februari 2019)
- Pradika, A. L. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Honorar Sekolah Dasar (SD) di Kecamatan Jogonalan Kabupaten Klaten. *Jurnal Ekonomi*, 6(3): 168-172. Tersedia Online di <http://journal.unwidha.ac.id/index.php/KIATBISNIS/article/view/997/152> (di akses 27 Februari 2019)
- Pratiwi, S. D. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah menurut Persepsi Guru, dan Iklim Sekolah terhadap

- Kinerja Guru Ekonomi SMP Negeri di Kabupaten Wonogiri. *Jurnal Pendidikan Insan Mandiri*, 1(1): 89-97. Tersedia Online di <https://jurnal.uns.ac.id/jpim/article/view/16434/13234> (diakses 7 Januari 2019)
- Priansa, D. S. 2018. *Kinerja dan Profesionalisme Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Priyatno, Duwi. (2010). *Paham Analisis Statistik Data dengan SPSS*. Yogyakarta: Mediakom.
- Priyono & Rahayu, A. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Kedisiplinan terhadap Pengembangan Karier Guru SMK di Kabupaten Boyolali. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(1): 25-42. Tersedia Online di <http://journal.stainkudus.ac.id/index.php/Quality/article/view/2113/1799> (diakses 10 Januari 2019)
- Putra, M. K. A., Haris, I. A., Meitriana, M. A. (2014). Pengaruh Persepsi Guru tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 4(1): 1-8. Tersedia Oline di https://www.academia.edu/30127790/Pengaruh_Persepsi_Guru_Tentang_Gaya_Kepemimpinan_Kepala_Sekolah_Dan_Iklim_Kerja_Terhadap_Kinerja_Guru?auto=download
- Rahardjo, S. (2014). *The Effect of Competence, Leadership and Work Environment Towards Motivation and Its Impact on the Performance of Teacher of Elementary School in Surakarta City, Central Java, Indonesia*. *International Journal of Advance Research in Management and Social Sciences*, 3(6): 59-73. Tersedia Online di <http://www.garph.co.uk/IJARMSS/June2014/7.pdf> (diakses 10 Januari 2019)
- Rahmawati, T. & Daryanto. 2013. *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya*. Malang: Gava Media.
- Riduwan. 2015. *Belajar Mudah Penelitian untuk Guru-Karyawan dan Peneliti Pemula* (Cetakan ke-10). Bandung: Alfabeta.
- Rifa'i, A. & Anni, C.T. 2015. *Psikologi Pendidikan*. Semarang: Pusat Pengembangan MKU/MKDK-LP3 Universitas Negeri Semarang.
- Sari, D. P. (2013). Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi Guru terhadap Mutu Pendidikan di Gugus Rama UPT Disdikpora Kecamatan Kembang Kabupaten Jepara. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(1): 1-103. Tersedia Online di <http://journal.upgris.ac.id/index.php/jmp/article/view/414/374> (diakses 6 Januari 2019)

- Sari, P. I. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 10 Muaro Jambi. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Kewirausahaan*, 1(1): 1-8. Tersedia Online di <http://journal.unwidha.ac.id/index.php/KIATBISNIS/article/view/997> (diakses 3 Maret 2019)
- Sasono, E & Purwaningsih, D. (2015). Analisis Pengaruh Suasana Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Para Guru dan Pegawai SMP Negeri 6, Kecamatan Batang, Kabupaten Batang. *Jurnal STIE Semarang*, 5(2): 31-49. Tersedia Online di <https://www.neliti.com/publications/132418/analisis-pengaruh-suasana-lingkungan-kerjaterhadap-kinerja-para-guru-dan-pegawai> (diakses 15 Januari 2019)
- Saweduling, P. (2013). Motivasi Kerja, Kompensasi, Pelatihan dan Pengembangan, Karakteristik Pekerjaan terhadap Prestasi Kerja Guru SMP di Kabupaten Kepulauan Talaud. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Administrasi*, 1(4): 582-593. Tersedia Online di <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/download/2739/2292> (diakses 10 Januari 2019)
- Setyawan, J. D., Sumaryanto, T., & Murwatiningsih (2017). Gaya Kepemimpinan Otokratif Manajemen Sekolah dalam Mendukung Kinerja Guru SMK Pancasila di Kota Purwodadi. *Journal Educational Management*, 6(2) 189-195. Tersedia Online di <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eduman/article/view/22785/10753> (diakses 10 Januari 2019)
- Sugiyono. (2011). Pengaruh Pendidikan Pelatihan, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 5(1): 1-10. Tersedia Online di <http://ejournal.unisri.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/586/518> (di akses 2 Maret 2019)
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Suharso & Retnoningsih. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Semarang: Widya Karya.
- Sujanto, B. 2009. *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Jakarta: Sagung Seto.
- Sukendar, N. C. E. (2013). Pengaruh Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 03 Kabupaten Jepara. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(1): 67-82. Tersedia Online di <http://journal.upgris.ac.id/index.php/jmp/article/view/409> (diakses 7 Januari 2019)
- Supardi. 2016. *Kinerja Guru*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

- Supriyono, A. (2017). Pengaruh Kompetensi Pedagogik, Profesional, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Pendidikan*, 18(2): 1-12. Tersedia Online di <http://jurnal.ut.ac.id/index.php/JP/article/view/612/523> (diakses 7 Januari 2019)
- Suryani & Pianda, D. (2018). Pengaruh Kemampuan Intelektual dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Mitra Pendidikan*, 2(2): 173-190. Tersedia Online di <https://e-jurnalmitrapendidikan.com/index.php/e-jmp/article/view/283/108> (di akses 7 Marret 2019)
- Sutomo. 2015. *Manajemen Sekolah*. Semarang: Pusat Pengembangan MKU/MKDK-LP3 Universitas Negeri Semarang.
- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Tersedia Online di <http://jdih.pom.go.id/uud1945.pdf> (diakses 18 Februari 2019)
- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Tersedia Online di <http://luk.staff.ugm.ac.id/atur/UU14-2005GuruDosen.pdf> (diakses 18 Januari 2019)
- Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Tersedia Online di <https://kemenag.go.id/file/dokumen/PP1905.pdf> (diakses 18 Februari 2019)
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. https://kelembagaan.ristekdikti.go.id/wpcontent/uploads/2016/08/UU_no_20_th_2003.pdf (diakses 18 Januari 2019)
- Uno, Hamzah, B. 2017. *Teori Motivasi & Pengukurannya*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wahyudi. 2015. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta.
- Wardana, D. S. (2013). Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Guru yang Sudah Disertifikasi. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 1(1): 98-108. Tersedia Online di <http://ejournal.umm.ac.id/index.php/jipt/article/view/1361/1456> (diakses 9 Januari 2019)
- Wibowo, B. K (2013). Pengaruh Komunikasi Internal, Motivasi Kerja, dan Loyalitas terhadap Kinerja Guru Sekolah Menenga Kejuruan Negeri Rumpun Bisnis Sekota Semarang. *Jurnal STIE Semarang*, 5(2): 36-45. Tersedia Online di <https://www.neliti.com/id/publications/134350/pengaruh-komunikasi-internal-motivasi-kerja-dan-loyalitas-terhadap-kinerja-guru> (diakses 22 Februari 2019)