



**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KINERJA GURU DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL MODERATING
(Studi Empiris pada Guru SMK Negeri Program Bisnis dan
Manajemen Se-Kabupaten Blora)**

**SKRIPSI
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan
Pada Universitas Negeri Semarang**

**Oleh:
Dwi Indriani Ayuningtyas
NIM 7101414182**

**JURUSAN PENDIDIKAN EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
2019**

PERSTUJUAN PEMBIMBING

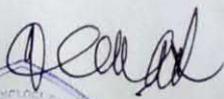
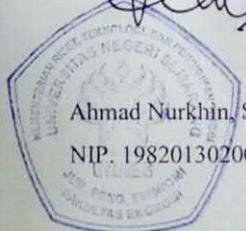
Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada.

Hari: *Selasa*

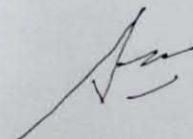
Tanggal: *22 Januari 2019*

Mengetahui,
Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi

Menyetujui,
Pembimbing

Ahmad Nurkhin, S.Pd, M.Si
NIP. 198201302009121005



Drs. Subowo, M.Si
NIP. 195504161984031003

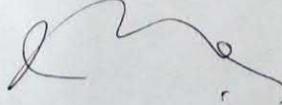
PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas
Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada :

Hari: *Senin*

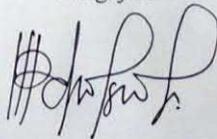
Tanggal: *11 Februari 2019*

Penguji I



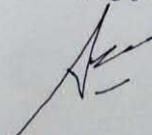
Amir Mahmud, S.Pd., M.Si.
NIP 19721215199821001

Penguji II



Rediana Setiyani, S.Pd., M.Si.
NIP 197912082006042002

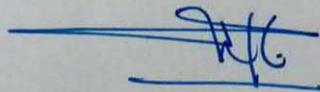
Penguji III



Drs. Subowo, M.Si.
NIP 195504161984031003

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi



Drs. Heri Yanto, MBA, Ph.D
NIP 196307181987021001

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama: Dwi Indriani Ayuningtyas

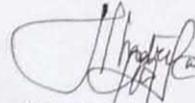
NIM: 7101414182

Tempat Tanggal Lahir: Blora, 21 September 1996

Alamat: Jl. Pringgading RT/RW: 01/05 Ds. Deluwangan Kel.
Kauman, Kec. Blora, Kab. Blora

menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku

Semarang, Maret 2019



Dwi Indriani Ayuningtyas

NIM 7101414182

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto:

“Banyak orang gagal dalam kehidupan, bukan karena kurangnya kemampuan, pengetahuan, atau keberanian, namun hanya karena mereka tidak pernah mengatur energinya pada sasaran “ (Elbert Hubberd)

Persembahan:

Dengan penuh rasa syukur skripsi ini dipersembahkan kepada:

1. Orang tuaku Ibu Siti Muni'ah, dan Bapak Suhadak yang selalu memberikan dukungan, doa, dan motivasi yang tak pernah henti.
2. Kakakku Eko Fahrian Rizqi dan adikku Ajeng Triani Pangestika yang selalu memacu semangatku
3. Almamaterku Universitas Negeri Semarang

PRAKATA

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan seluruh rahmat dan hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tugas akhir skripsi dengan judul “Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Guru SMK Negeri Program Bisnis dan Manajemen Se-Kabupaten Blora)” ini dengan penuh suka cita, lancar dan baik.

Peneliti sadar dan menyadari penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung, maka dalam kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum. Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menuntut ilmu di Universitas Negeri Semarang
2. Dr. Heri Yanto, MBA, Ph.D. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan pelayanan dan kesempatan mengikuti program strata satu di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang
3. Ahmad Nurkhin, S.Pd., M.Si. Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan fasilitas dan pelayanan selama masa studi strata satu di Jurusan Pendidikan Ekonomi Universitas Negeri Semarang dan telah mengizinkan pelaksanaan penelitian ini
4. Drs. Subowo, M.Si. Dosen Pembimbing yang senantiasa membimbing, memotivasi dan memberikan dukungan dalam penulisan skripsi ini

5. Amir Mahmud, S.Pd., M.Si. sebagai Penguji I yang telah memberikan masukan dan arahan dalam penyusunan skripsi ini
6. Rediana Setiyani, S.Pd., M.Si. sebagai Penguji II yang telah memberikan masukan dan saran dalam penyusunan skripsi ini
7. Ibunda dan Ayah serta Kakak dan Adikku yang senantiasa memberikan motivasi, dukungan dan kasih sayang kepada peneliti
8. Bapak/Ibu Dosen Jurusan Pendidikan Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan ilmu bapak/ibu kepada peneliti
9. Ferry Yulianto, Giyan, Ulfa, Ayu, Aji dan teman-teman seperjuangan Pendidikan Akuntansi 2014, terimakasih atas segala perjuangannya selama ini
10. Keluarga Kos Arimi 1 dan teman-temanku terimakasih atas doa dan dukungannya
11. Bapak/Ibu guru yang telah bersedia menjadi responden dan membantu dalam penelitian.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua. Aamiin

Semarang, Maret 2019

Peneliti

SARI

Ayuningtyas, Dwi Indriani. 2019. *“Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Guru SMK Negeri Program Bisnis dan Manajemen Se-Kabupaten Blora)”*. Skripsi. Jurusan Pendidikan Ekonomi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Drs. Subowo, M.Si

Kata kunci: Disiplin Kerja, Kepemimpinan Situasional, Beban Kerja, Kinerja Guru, Motivasi Kerja

Pendidikan yang berkualitas akan berpengaruh pada sumber daya manusia yang berkualitas pula. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan salah satunya adalah kinerja guru. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating. Faktor kinerja guru yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi disiplin kerja, kepemimpinan situasional, dan beban kerja.

Populasi dalam penelitian ini adalah guru SMK Negeri Program Bisnis dan Manajemen Se-Kabupaten Blora sebanyak 43 responden. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan uji nilai selisih mutlak.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru, (2) kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, (3) beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, (4) motivasi kerja tidak mampu memoderasi disiplin kerja terhadap kinerja guru, (5) motivasi kerja mampu memoderasi kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru, (6) motivasi kerja mampu memoderasi beban kerja terhadap kinerja guru.

Saran yang dapat diberikan berkaitan dengan penelitian ini yaitu kepala sekolah diharapkan memberikan pengawasan serta dukungan terhadap kinerja guru agar tidak ada lagi tindak kecurangan dalam penyelesaian tugas yang diberikan. Selain itu, guru mengembangkan kemampuan dan keterampilannya melalui berbagai pelatihan.

ABSTRACT

Ayuningtyas, Dwi Indriani. 2019. *“Analysis of Factors that Influence Teacher Performance with Work Motivation as a Moderating Variable (Empirical Study of Teachers of State Vocational School, Business and Management Program in Blora Regency)”*. Skripsi. Jurusan Pendidikan Ekonomi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Drs. Subowo, M.Si

Keywords: Work Discipline, Situational Leadership, Workload, Teacher Performance, Work Motivation

Quality of education will affect quality human resources too. There are several factors that influence the quality of education, one of which is teacher performance. The purpose of this study is to analyze and describe the factors affecting the teacher's performance with work motivation as a moderating variable. Teacher performance factors analyzed in this study include work discipline, situational leadership, and workload.

Population approach research, there are 43 teachers State Vocational School Business and Management Program in Blora Regency. The study uses a quantitative approach. It uses questionnaire as data collecting method. Then, data analysis technique used descriptive and absolute difference value test.

The result showed that (1) work discipline does not affect the teacher performance, (2) situational leadership positive affect to teacher performance, (3) workload positive affect to teacher performance, (4) work motivation is not able to moderate the work discipline on the teacher performance, (5) work motivation is able to moderate situational leadership on the teacher performance, (6) work motivation is able to moderate workload on the teacher performance.

The advice given related to this research that principal is expected to provide supervision and support for teacher performance so that there is no more fraud in completing task given. In addition, teachers must develop their abilities and skills through various training.

DAFTAR ISI

| | |
|---|-------------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| PERSTUJUAN PEMBIMBING | ii |
| PENGESAHAN KELULUSAN | iii |
| PERNYATAAN..... | iv |
| MOTTO DAN PERSEMBAHAN..... | v |
| PRAKATA | vi |
| SARI | viii |
| ABSTRACT | ix |
| DAFTAR ISI..... | x |
| DAFTAR TABEL | xiii |
| DAFTAR GAMBAR..... | xv |
| DAFTAR LAMPIRAN | xvi |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| 1.2 Identifikasi Masalah | 16 |
| 1.3 Cakupan Masalah..... | 17 |
| 1.4 Rumusan Masalah..... | 17 |
| 1.5 Tujuan Penelitian | 18 |
| 1.6 Kegunaan Penelitian..... | 19 |
| 1.6.1 Kegunaan Teoritis..... | 19 |
| 1.6.2 Kegunaan Praktis | 19 |
| 1.7 Orisinalitas Penelitian | 20 |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA | 21 |
| 2.1 Kajian Teori Utama..... | 21 |
| 2.1.1 Teori Kinerja Gibson..... | 21 |
| 2.1.2 Teori Kinerja T.R. Mitchel..... | 22 |
| 2.2 Kajian Tentang Kinerja Guru | 24 |
| 2.2.1 Pengertian Kinerja..... | 24 |
| 2.2.2 Pengertian Kinerja Guru | 25 |
| 2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru..... | 27 |
| 2.2.4 Penilaian Kinerja Guru..... | 30 |
| 2.2.5 Indikator Kinerja Guru..... | 32 |

| | |
|---|-----------|
| 2.3 Kajian Tentang Disiplin Kerja | 33 |
| 2.3.1. Pengertian Disiplin Kerja..... | 33 |
| 2.3.2. Macam-macam Disiplin Kerja | 34 |
| 2.3.3. Indikator Disiplin Kerja | 35 |
| 2.4 Kajian Tentang Kepemimpinan Situasional | 38 |
| 2.4.1 Pengertian Kepemimpinan Situasional..... | 38 |
| 2.4.2 Model Kepemimpinan Situasional | 39 |
| 2.4.3 Aplikasi Kepemimpinan Situasional | 41 |
| 2.4.4 Indikator Kepemimpinan Situasional | 42 |
| 2.5 Kajian Tentang Beban Kerja | 45 |
| 2.5.1 Pengertian Beban Kerja..... | 45 |
| 2.5.2 Indikator Beban Kerja..... | 47 |
| 2.6 Kajian Tentang Motivasi Kerja | 48 |
| 2.6.1 Pengertian Motivasi Kerja..... | 48 |
| 2.6.2 Unsur-Unsur Motivasi Kerja..... | 48 |
| 2.6.3 Teori Motivasi Kerja..... | 49 |
| 2.6.4 Indikator Motivasi Kerja | 50 |
| 2.7 Kajian Penelitian Terdahulu..... | 52 |
| 2.8 Kerangka Pemikiran Teoritis..... | 56 |
| 2.9 Hipotesis Penelitian..... | 64 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 65 |
| 3.1 Jenis dan Desain Penelitian | 65 |
| 3.2 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel | 65 |
| 3.2.1 Populasi..... | 65 |
| 3.2.2 Sampel | 66 |
| 3.3 Variabel Penelitian | 67 |
| 3.3.1 Kinerja Guru (Y)..... | 67 |
| 3.3.2 Disiplin Kerja (X1) | 67 |
| 3.3.3 Kepemimpinan Situasional (X3)..... | 67 |
| 3.3.4 Beban Kerja (X4)..... | 68 |
| 3.3.5 Motivasi Kerja (Z) | 68 |
| 3.4 Teknik Pengumpulan Data | 69 |
| 3.5 Uji Instrumen | 70 |
| 3.5.1 Uji Validitas | 70 |
| 3.5.2 Uji Reliabilitas | 74 |
| 3.6 Teknik Analisis Data..... | 74 |

| | |
|--|------------|
| 3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif | 75 |
| 3.6.1.1. Kategori Variabel Kinerja Guru | 76 |
| 3.6.1.2. Kategori Variabel Disiplin Kerja..... | 77 |
| 3.6.1.3. Kategori Variabel Kepemimpinan Situasional | 77 |
| 3.6.1.4. Kategori Variabel Beban Kerja | 78 |
| 3.6.1.5. Kategori Variabel Motivasi Kerja | 79 |
| 3.6.2 Analisis Model Regresi Moderasi | 79 |
| 3.6.2.1 Uji Prasyarat..... | 79 |
| 3.6.2.2 Uji Asumsi Klasik | 80 |
| 3.6.2.3 Uji Hipotesis..... | 81 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN | 84 |
| 4.1. Hasil Penelitian | 84 |
| 4.1.1. Analisis Statistik Deskriptif | 84 |
| 4.1.1.1. Analisis Statistik Deskriptif Kinerja Guru | 84 |
| 4.1.1.2. Analisis Statistik Deskriptif Disiplin Kerja | 86 |
| 4.1.1.3. Analisis Statistik Deskriptif Kepemimpinan Situasional | 87 |
| 4.1.1.4. Analisis Statistik Deskriptif Beban Kerja | 89 |
| 4.1.1.5. Analisis Statistik Deskriptif Motivasi Kerja | 90 |
| 4.1.2 Hasil Analisis Model Regresi Moderasi | 92 |
| 4.1.2.1. Uji Prasyarat..... | 92 |
| 4.1.2.2. Hasil Uji Asumsi Klasik..... | 94 |
| 4.1.2.3. Hasil Uji Hipotesis | 97 |
| 4.2. Pembahasan Hasil Penelitian..... | 109 |
| 4.2.1. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru | 109 |
| 4.2.2. Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Guru | 111 |
| 4.2.3. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Guru | 113 |
| 4.2.4. Motivasi Kerja Memoderasi Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru..... | 114 |
| 4.2.5. Motivasi Kerja Memoderasi Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Guru..... | 116 |
| 4.2.6. Motivasi Kerja Memoderasi Beban Kerja Terhadap Kinerja Guru | 117 |
| BAB V PENUTUP | 120 |
| 5.1 Simpulan | 120 |
| 5.2 Saran | 121 |
| DAFTAR PUSTAKA | 122 |
| LAMPIRAN..... | 127 |

DAFTAR TABEL

| | |
|------------|---|
| Tabel 1.1 | Jumlah Guru dan Kepala Sekolah Berdasarkan Kualifikasi Akademik di Setiap Jenjang Pendidikan Tingkat Nasional Tahun 2016/2017 ..4 |
| Tabel 1.2 | Jumlah Guru Menurut Kelayakan Mengajar Provinsi Jawa Tengah Tahun 2017..... 5 |
| Tabel 2.1 | Daftar Penelitian Terdahulu 52 |
| Tabel 3.1 | Populasi Penelitian 66 |
| Tabel 3.2 | Hasil Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja (X_1) 70 |
| Tabel 3.3 | Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Situasional (X_2)..... 71 |
| Tabel 3.4 | Hasil Uji Validitas Variabel Beban Kerja (X_3)..... 72 |
| Tabel 3.5 | Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (Z)..... 72 |
| Tabel 3.6 | Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Guru (Y) 73 |
| Tabel 3.7 | Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian..... 74 |
| Tabel 3.8 | Kriteria Penilaian Variabel Kinerja Guru 76 |
| Tabel 3.9 | Kriteria Penilaian Variabel Disiplin Kerja..... 77 |
| Tabel 3.10 | Kriteria Penilaian Variabel Kepemimpinan Situasional 78 |
| Tabel 3.11 | Kriteria Penilaian Variabel Beban Kerja..... 78 |
| Tabel 3.12 | Kriteria Penilaian Variabel Motivasi Kerja..... 79 |
| Tabel 4.1 | Deskriptif Statistik Variabel Kinerja Guru 84 |
| Tabel 4.2 | Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Guru per Interval Nilai 85 |
| Tabel 4.3 | Rata-rata Deskriptif per Indikator Kinerja Guru 85 |
| Tabel 4.4 | Deskriptif Statistik Variabel Disiplin Kerja..... 86 |
| Tabel 4.5 | Analisis Deskriptif Variabel Disiplin Kerja per Interval Skor..... 86 |
| Tabel 4.6 | Rata-rata Deskriptif per Indikator Disiplin Kerja 87 |
| Tabel 4.7 | Deskriptif Statistik Variabel Kepemimpinan Situasional 87 |
| Tabel 4.8 | Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Situasional per Interval Skor 88 |
| Tabel 4.9 | Rata-rata Deskriptif per Indikator Kepemimpinan Situasional..... 88 |
| Tabel 4.10 | Deskriptif Statistik Variabel Beban Kerja..... 89 |
| Tabel 4.11 | Analisis Deskriptif Variabel Beban Kerja per Interval Skor..... 89 |

| | |
|---|-----|
| Tabel 4.12 Rata-rata Deskriptif per Indikator Beban Kerja | 90 |
| Tabel 4.13 Deskriptif Statistik Variabel Motivasi Kerja..... | 90 |
| Tabel 4.14 Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja per Interval Skor..... | 91 |
| Tabel 4.15 Rata-rata Deskriptif per Indikator Motivasi Kerja | 92 |
| Tabel 4.16 Hasil Uji Normalitas Data Penelitian | 93 |
| Tabel 4.17 Hasil Uji Linearitas Data Penelitian..... | 94 |
| Tabel 4.18 Hasil Uji Multikolonieritas Data Penelitian | 95 |
| Tabel 4.19 Hasil Uji Parsial (Uji t) | 96 |
| Tabel 4.20 Hasil Uji Regresi Moderating | 97 |
| Tabel 4.21 Hasil Uji Pengaruh Langsung (Uji t) | 101 |
| Tabel 4.22 Hasil Uji Pengaruh Uji Nilai Selisih Mutlak..... | 103 |
| Tabel 4.23 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis | 106 |
| Tabel 4.24 Hasil Uji Koefisien Determinasi Parsial (r^2) | 107 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|------------|--|-----|
| Gambar 2.1 | Diagram Skematis Teori Perilaku dan Kinerja Gibson | 23 |
| Gambar 2.2 | Skema Model Motivasi Prestasi Kerja T.R. Mitchel..... | 24 |
| Gambar 2.3 | Kerangka Berpikir | 63 |
| Gambar 4.1 | Model Penelitian..... | 100 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | | |
|-------------|--|-----|
| Lampiran 1 | Kisi-kisi Angket Uji Coba Instrumen Penelitian | 126 |
| Lampiran 2 | Angket Uji Coba Instrumen Penelitian..... | 128 |
| Lampiran 3 | Daftar Nama Responden Uji Coba Instrumen Penelitian..... | 137 |
| Lampiran 4 | Tabulasi Data Uji Coba Instrumen Penelitian | 138 |
| Lampiran 5 | Hasil Uji Validitas | 145 |
| Lampiran 6 | Hasil Uji Reliabilitas | 154 |
| Lampiran 7 | Kisi-kisi Angket Penelitian..... | 155 |
| Lampiran 8 | Angket Penelitian | 157 |
| Lampiran 9 | Daftar Responden Penelitian | 166 |
| Lampiran 10 | Tabulasi Data Angket Penelitian | 168 |
| Lampiran 11 | Hasil Final Tabulasi Uji Nilai Selisih Mutlak | 180 |
| Lampiran 12 | Surat Ijin Penelitian | 182 |
| Lampiran 13 | Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian | 185 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pembukaan UUD 1945 Alinea ke 4 berisi salah satu tujuan bangsa Indonesia yakni mencerdaskan kehidupan bangsa yang salah satu caranya melalui pendidikan. Pendidikan merupakan pilar penting dalam menciptakan generasi bangsa yang unggul. Di mana Indonesia perlu menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk menghadapi persaingan global. Pendidikan yang berkualitas akan berpengaruh pada sumber daya manusia yang berkualitas pula. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan salah satunya adalah kinerja guru.

Melalui fenomena pasar bebas tampak jelas bahwa hanya produk dan tenaga kerja yang bermutu dapat menang bersaing dengan luar negeri. Pengaruh globalisasi tidak dapat dicegah lagi. Itulah tantangan bagi pendidikan di Indonesia. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mereformasi pendidikan di Indonesia yaitu dengan memperbaiki kualitas guru. Tantangan pendidikan yang amat kompleks menuntut guru-guru harus mempunyai karakter dan sifat tertentu seperti menjalankan tugasnya sebagai panggilan hidup, berdedikasi tinggi, demokratis, profesional, dan bersikap sebagai seorang intelektual. Oleh karena itu, diperlukan usaha yang seimbang dari *stakeholder* pendidikan untuk mengembangkan sikap, keterampilan dan pengetahuan para pendidik khususnya guru dalam mewujudkan tujuan pendidikan.

Upaya peningkatan kualitas guru telah dilakukan oleh Pemerintah. Berbagai program kerja disediakan untuk membekali guru dengan pengetahuan dan *softskill* agar tercapai standar maksimal guru profesional. Dengan tingginya profesionalisme guru maka akan tinggi pula kinerja guru. Dalam situasi dan kondisi yang mendunia sekarang ini, dituntut pemahaman yang tinggi dari masyarakat tentang pentingnya mutu pendidikan.

Guru merupakan seseorang yang mampu membimbing, mendidik dan menjadi teladan bagi siswa didik menjadi manusia yang siap terjun di masyarakat pada kehidupannya kelak. Sehingga, guru tidak hanya mengajarkan ilmu pengetahuan tetapi juga mengajarkan norma-norma yang ada di masyarakat. *Teachers do not only serve as educators to disseminate knowledge, but also as a manager, planner, facilitator, and exemplary to the community. Evidently, teachers, like any other professionals, have a great amount of responsibilities in their job* (Johari *et al.*, 2018).

Menurut Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 1 ayat 1 tentang Sistem Pendidikan Nasional mengamanatkan bahwa pendidikan merupakan 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 keterampilan yang dimilikinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Menurut Susanto, (2012) salah satu faktor yang mendasar yang menentukan ketercapainnya suatu tujuan pendidikan nasional adalah guru. Peran guru menjadi salah satu komponen yang penting dan strategis melalui kinerjanya. Kinerja guru

sangat penting dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional dan menentukan tinggi rendahnya mutu pendidikan.

Peringkat pendidikan dunia atau *World Education Ranking* yang diterbitkan *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)* menjelaskan tentang posisi pendidikan setiap negara yang ada di dunia. Data tersebut menjelaskan tentang kondisi pendidikan dari setiap negara yang ditinjau dari segi membaca, matematika, dan ilmu pengetahuan. Peringkat pendidikan dunia tersebut berkaitan dengan *Program for International Student Assessment (PISA)*. Peringkat pendidikan Indonesia termasuk dalam 10 terbawah dari 72 negara yang mengikuti tes PISA.

Tohir (2018) dalam artikelnya menyebutkan bahwa peringkat pendidikan Indonesia mengalami peningkatan pada tahun 2015 akan tetapi belum menunjukkan hasil yang signifikan. Berdasar nilai rerata, terjadi peningkatan nilai PISA Indonesia di tiga kompetensi yang diujikan. Peningkatan terbesar terlihat pada kompetensi sains, dari 382 pada tahun 2012 menjadi 403 poin di tahun 2015. Dalam kompetensi matematika meningkat dari 375 poin di tahun 2012 menjadi 386 poin di tahun 2015. Kompetensi membaca belum menunjukkan peningkatan yang signifikan dari 396 di tahun 2012 menjadi 397 poin di tahun 2015. Peningkatan tersebut mengangkat posisi Indonesia ke atas bila dibandingkan posisi peringkat kedua dari bawah pada tahun 2012.

Anggaran pendidikan yang dikeluarkan pemerintah Indonesia pada tahun 2017 cukup besar yakni senilai Rp 416 triliun atau sebesar 20% APBN (economy.okezone.com). Besar anggaran di Indonesia sama dengan Vietnam

namun, kualitas pendidikan di Indonesia masih kalah jauh dengan Vietnam. Pemerintah sudah berinvestasi cukup besar untuk meningkatkan kualitas pendidikan salah satunya melalui investasi pada sumber daya manusia yang mendukung peningkatan kualitas pendidikan. Namun, jika dilihat dari peringkat kualitas pendidikan Indonesia yang berada pada kategori rendah menunjukkan bahwa investasi yang dilakukan oleh pemerintah di bidang pendidikan melalui sumber daya manusia belum menunjukkan hasil yang memuaskan.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No.16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi guru yang mengatur bahwa guru baik jenjang pendidikan anak usia dini (PAUD), maupun pada semua jenjang pendidikan dasar dan menengah, harus berpendidikan minimal Diploma IV atau Sarjana (S1) dalam bidang-bidang yang relevan.

Tabel 1.1. Jumlah Guru Dan Kepala Sekolah Berdasarkan Kualifikasi Akademik di Setiap Jenjang Pendidikan Tingkat Nasional Tahun 2016/2017

| No. | Jenjang Pendidikan | Pendidikan Terakhir | | Jumlah |
|-----|--------------------|---------------------|------------------|------------------|
| | | <S1 | ≥ S1 | |
| 1 | PAUD | 227.636 | 71.563 | 299.199 |
| 2 | TK | 157.026 | 172.076 | 329.102 |
| 3 | SD | 250.453 | 1.335.674 | 1.586.127 |
| 4 | SMP | 49.147 | 574.634 | 623.781 |
| 5 | SMA | 9.902 | 285.670 | 295.572 |
| 6 | SMK | 16.686 | 259.413 | 276.099 |
| | Jumlah | 710.850 | 2.699.030 | 3.409.880 |

Sumber: Kemendikbud, 2017

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui masih terdapat sebanyak 710.850 guru dari total 3.409.880 guru atau sebesar 20,85% guru yang mengajar belum memenuhi standar kualifikasi tamat D4 atau S1. Artinya, guru belum memiliki kemampuan minimal dalam berperan sebagai pendidik yang profesional. Jawa Tengah merupakan salah satu provinsi di Indonesia, berdasarkan data pendidikan

Provinsi Jawa Tengah masih terdapat guru dalam kategori tidak layak mengajar. Jumlah guru menurut kelayakan mengajar dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2. Guru Menurut Kelayakan Mengajar Provinsi Jawa Tengah Tahun 2017

| No | Variabel | SD | SMP | SMA | SMK |
|----|---------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
| 1 | Layak | 192.607 | 106.289 | 80.930 | 379.826 |
| 2 | Tidak Layak | 36.428 | 16.670 | 15.973 | 69.071 |
| | Jumlah | 229.035 | 122.959 | 96.903 | 448.897 |
| 3 | % Layak | 84,1% | 83,52% | 83,52% | 84,61% |
| 4 | % Tidak layak | 15,9% | 13,56% | 16,48% | 15,39% |

Sumber: Profil Pendidikan Jateng 2016/2017

Guru layak mengajar di tingkat SD, SMP, SMA dan SMK adalah guru yang berijazah Strata 1 atau Diploma IV dan yang lebih tinggi, sedangkan guru yang berijazah dibawah Diploma IV atau Strata 1 berada pada kategori guru tidak layak mengajar. Tabel 1.2 menunjukkan masih terdapat guru yang tidak layak mengajar pada jenjang SD yaitu sebesar 15,9%, SMP sebesar 13,56%, SMA sebesar 16,48%, dan SMK sebesar 15,39%. Guru yang tidak layak mengajar di SMK sebanyak 69.071 guru. Artinya masih terdapat guru yang belum optimal dalam menjalankan tugasnya.

Uji Kompetensi Guru (UKG) menjadi tolak ukur kinerja guru, karena pada UKG yang diujikan yaitu kompetensi profesional dan kompetensi pedagogik yang harus dimiliki guru. Semakin rendah nilai UKG maka menunjukkan minimalnya kompetensi professional dan pedagogik yang dimiliki yang akan berpengaruh terhadap kinerja guru. Hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) tahun 2015 yang diikuti oleh 2.430.427 guru yang tersebar diseluruh provinsi di Indonesia memperoleh hasil rata-rata nasional hasil sebesar 53.05. (www.info-menarik.net, 2015). Hasil ini masih di bawah target rata-rata dari pemerintah yang menginginkan hasil rata-

rata UKG nasional sebesar 55, dan masih sangat jauh dari nilai Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) yaitu 60. Provinsi Jawa Tengah sendiri mempunyai nilai rata-rata UKG sebesar 58.93. Nilai tersebut di atas nilai rata-rata nasional, akan tetapi masih di bawah nilai KKM yang di buat pemerintah. Hal ini menunjukkan kinerja guru di provinsi Jawa Tengah belum sepenuhnya baik.

Hasil UKG Kabupaten Blora tahun 2015 untuk tingkat Taman Kanak-kanak sebesar 59,92, tingkat Sekolah Dasar sebesar 59,35, untuk tingkat SMP sebesar 64,78, untuk tingkat SMA sebesar 69,19, untuk tingkat SMK sebesar 59,92. Secara umum hasil UKG Kabupaten Blora dibandingkan dengan Kabupaten lain di Jawa Tengah disajikan dalam grafik 1.1

Grafik 1.1 Rataan Hasil Uji Kompetensi Guru Provinsi Jawa Tengah Tahun 2015



Sumber: Renstra Dinas Pendidikan Kabupaten Blora Tahun 2017-2021

Secara keseluruhan rata-rata hasil UKG Kabupaten Blora apabila dibandingkan dengan kabupaten lain maka kedudukan Kabupaten Blora berada di

posisi 33 dari 35 kabupaten dengan rata-rata 56,80. Sedangkan rata-rata Provinsi Jawa Tengah 58,93, artinya Kabupaten Blora berada di bawah rerata provinsi.

Kintamani (2016) melakukan Analisis Sumber Daya Manusia Pendidikan Dasar dan Menengah 2015/2016 yang diterbitkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Sumber daya yang dimaksud adalah kepala sekolah dan guru pendidikan dasar dan menengah pada tahun pelajaran 2015/2016. Berdasarkan hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa secara nasional kinerja guru SMK sebesar 77,12 termasuk kategori kurang karena rendahnya prosentase guru berstatus PNS. Terdapat satu provinsi dengan kategori madya, 13 provinsi yang termasuk kategori pratama, dan 20 provinsi termasuk kurang. Provinsi yang termasuk kurang dengan nilai kurang dari 60 akibat rendahnya nilai kepala sekolah dan guru PNS terjadi di 27 provinsi dan presentase kepala sekolah dan guru tetap terjadi di 3 provinsi. Perbedaan antara nilai kepala sekolah dan guru SMK tertinggi dan terendah menunjukkan disparitas kepala sekolah dan guru SMK antar provinsi sebesar 13,91 yang cukup besar karena lebih dari 10%. Kinerja guru SMK terbesar di Provinsi Kalimantan Utara sebesar 85,67 termasuk kategori madya dan yang terkecil di Jawa Barat sebesar 71,61 termasuk kategori kurang. Sedangkan, untuk provinsi Jawa Tengah termasuk di kategori kurang untuk kinerja guru SMK dengan presentase kinerja sebesar 68,52.

Fenomena di atas menunjukkan pentingnya memperbaiki kinerja guru dengan mengkaji lebih dalam lagi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru, sehingga kualitas pendidikan di Indonesia menjadi lebih baik lagi dan mampu bersaing dengan negara-negara lain di seluruh dunia. Perlu adanya perhatian

serius terhadap perkembangan kinerja guru sebagai upaya dalam memperbaiki kualitas pendidikan sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan nasional.

Kinerja berasal dari kata *job performance* yang berarti prestasi kerja, yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam tanggung jawab yang diberikan padanya Mangkunegara (2016:67). Kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga akan tercapai sesuatu yang diharapkan Sinambela (2012:5). Menurut Sinambela kinerja lebih ditekankan pada proses, dimana selama pelaksanaan pekerjaan tersebut dilakukan penyempurnaan penyempurnaan sehingga pencapaian hasil kerja atau kinerja akan optimal.

Kinerja guru pada dasarnya merupakan kinerja atau unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pendidik, dan kualitas guru akan sangat menentukan kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pembelajaran di lembaga pendidikan sekolah.

Dalam Sudarmanto (2009:6) mengemukakan bahwa kinerja akan menjadi isu aktual dalam organisasi karena apapun organisasinya, kinerja merupakan pertanyaan kunci terhadap efektivitas atau keberhasilan organisasi. Organisasi yang berhasil dan efektif merupakan organisasi dengan dengan individu yang di dalamnya memiliki kinerja yang baik. Organisasi yang efektif atau berhasil akan ditopang oleh kinerja sumber daya manusa yang baik. Selanjutnya, Donelly, Gibson, dan Ivancevich (1994) dalam Sinambela (2012:11) mengemukakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh enam faktor yaitu (1) harapan mengenai

imbalan, (2) dorongan, (3) kemampuan, kebutuhan dan sifat, (4) persepsi terhadap tugas, (5) imbalan internal dan eksternal, (6) persepsi tentang tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Menurut Mitchell dan Larson (1987:491) dalam Susanto, (2012) “*Area of performance is quality of work, promptness, initiative, capability and communication*”. Artinya wilayah (indikator) penilaian kinerja adalah kualitas hasil kerja, ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, inisiatif/prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan, komunikasi/kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain.

Raths (Sukmadinata, 2002:192) dalam (Nurhayati, 2006) lebih lanjut mengemukakan bahwa untuk menjadi guru yang profesional dan berkualitas, ada 12 kemampuan yang harus dimiliki oleh guru, yaitu: (1) *Explaining, informing, showing how*, (2) *Initiating, Directing, administering*, (3) *Unifying the group*, (4) *Giving security*, (5) *Clarifying attitudes, beliefs, problems*, (6) *Diagnosing learning problems*, (7) *Making curriculum materials*, (8) *Evaluating, recording, reporting*, (9) *Enrichment community activities*, (10) *Organizing and arranging classroom*, (11) *participating in professional and civic life*, and (12) *Participating in school activities*.

Beberapa penelitian terdahulu mengenai kinerja guru telah banyak diteliti diantaranya Masruroh, dkk (2012) meneliti tentang pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja guru ekonomi SMA Negeri Brebes. Ardiana (2016) meneliti tentang pengaruh persepsi guru atas gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru akuntansi SMK di Kota Madiun. Suwatno

(2009) meneliti tentang pengaruh komunikasi dan iklim organisasi terhadap kinerja guru di SMU Kota Bandung. Mahmudah (2015) meneliti tentang pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, komitmen oerganisasional, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru MTs Se-Kecamatan Kedungwuni Pekalongan. Amboyo, dkk (2015) meneliti pengaruh kedisiplinan, beban kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru laki-laki dan perempuan pada SMK Negeri 1 Sigi. Oleh karena itu, sangat jelas kaitannya dalam penelitian ini yang menjadikan disiplin kerja, kepemimpinan situasional, beban kerja, dan motivasi sebagai variabel dalam menemukan informasi terkait kinerja guru.

Sunarso & Kusdi (2010) disiplin adalah sikap perilaku pegawai yang taat peraturan yang berlaku, baik waktu maupun peraturan sehingga dalam pelaksanaan tugas dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Hasibuan (2007:193) dalam Hurit (2015) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan sikap untuk mematuhi dan menaati semua peraturan organisasi dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kedisiplinan sangat perlu dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pengajar, pendidik dan pembimbing siswa. Guru sebagai penggerak dalam organisasi sekolah maka harus memiliki kedisiplinan yang baik pula. Tingkat disiplin guru akan memperlihatkan dedikasinya dan kerja kerasnya dalam memajukan sekolah tempat ia bekerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Masruroh, dkk (2015) bahwa guru yang memiliki disiplin kerja yang baik

mencerminkan tanggungjawabnya yang bagus terhadap tugas-tugasnya, sehingga akan meningkatkan kinerja guru tersebut.

Penelitian yang dilakukan Siregar & Thomas (2015) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja guru. Hal ini sejalan dengan Kajian Pendidikan Akuntansi Indonesia yang dilakukan oleh Ratnasari & Widayati (2012) dimana disiplin kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Namun, hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wulansari & Nasution (2017) menyebutkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sunarso & Kusdi (2010) juga menyebutkan bahwa kedisiplinan tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

Selain dinamika organisasi yang berpengaruh pada kinerja guru seperti yang sudah diuraikan di atas, salah satu faktor yang juga menentukan kinerja guru yaitu kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah adalah orang yang memiliki kekuasaan serta pengaruh dalam menentukan kegiatan belajar mengajar di sekolah. Kehidupan di sekolah diatur 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 untuk memimpin sekolah Wahjosumidjo (2007:81). Mulyasa (2006:108) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat

mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompoknya.

Kepemimpinan kepala sekolah, dalam hal ini adalah kepemimpinan situasional. Se jauh mana Kepala Sekolah dalam melakukan kepemimpinan kepada guru berpengaruh terhadap kinerja guru. Model kepemimpinan situasional menyatakan bahwa setiap keputusan yang dibuat didasarkan pada tingkat kematangan anak buah. Keberhasilan seorang pemimpin adalah apabila menyesuaikan tingkat kematangan dan kedewasaan anak buah. Jika pemimpin berhasil menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi anak buah, maka akan mampu meningkatkan kinerjanya. Dalam gaya kepemimpinan situasional pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yaitu dengan menggunakan pendekatan memberitahukan (*telling*), menjajakan (*selling*), mengikutsertakan (*participating*), dan mendelegasikan (*delegating*).

Terdapat perbedaan hasil penelitian antara penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lasmawan & Natajaya (2017) tabel distribusi frekuensi hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ardiana (2016) bahwa kepemimpinan situasional kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja guru akuntansi SMK di Kota Madiun. Sedangkan, menurut penelitian yang dilakukan oleh Husaini (2017) kesimpulan hasil penelitian yang telah dilakukan adalah kepemimpinan situasional secara parsial ternyata tidak mampu

meningkatkan kinerja guru. Secara rasional kepemimpinan kepala sekolah merupakan usaha yang dapat menentukan dalam meningkatkan kinerja guru. Dengan menerapkan kepemimpinan situasional diharapkan seorang pemimpin mampu menciptakan situasi yang menyebabkan timbul kesadaran terhadap orang yang dipimpin untuk melaksanakan pekerjaannya untuk meningkatkan produktivitas demi mencapai tujuan.

Banyak studi yang telah meneliti mengenai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, beban kerja merupakan salah satunya. Tarwaka (2011:106) mengemukakan bahwa beban kerja merupakan suatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas tugas-tugas lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan, dan persepsi dari pekerja. Berbagai macam tugas dan tekanan yang dihadapi oleh guru mengakibatkan semakin kompleksitasnya faktor yang menghambat kinerja guru, namun tidak menutup kemungkinan bahwa beban kerja mampu meningkatkan kinerja guru. Umumnya, guru memikul berbagai tugas, seperti membantu sekolah dalam tugas administratif, menangani disiplin siswa, terlibat dalam kegiatan ekstra kurikuler, memantau kehadiran siswa, dan mengevaluasi pekerjaan rumah siswa (Johari *et al.*, 2018). Standar pembagian jam mengajar sudah ditetapkan menurut Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2008 tentang Guru yaitu paling sedikit 24 jam tatap muka dan paling banyak 40 jam tatap muka dalam satu minggu.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Karauwan *et al.* (2015) bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amboyo *et al.*

(2015) bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMKN 1 Kabupaten Sigi. Sedangkan, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sunarso & Kusdi, (2010) bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja guru. Secara rasional, beban kerja yang berlebihan menyebabkan kinerja tidak optimal. Namun, tidak menutup kemungkinan bahwa beban kerja yang ditanggung oleh guru mampu meningkatkan kinerja apabila beban kerja yang ditanggung dapat meningkatkan kualitas kerja guru karena dapat menambah pengalaman dan pengetahuan.

Jika ditelaah lebih lanjut variabel disiplin kerja, kepemimpinan situasional, dan beban kerja pengaruhnya terhadap kinerja guru belum konsisten. Inkonsistensi hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa perlu untuk memberikan variabel baru sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara variabel disiplin kerja, kepemimpinan situasional, dan beban kerja dengan kinerja guru.

Motivasi dimasukkan sebagai variabel *moderating* dikarenakan motivasi kerja dirasa mampu untuk memperkuat atau memperlemah pengaruh dari variable prediktor. Sebagai tenaga profesional kependidikan guru memiliki motivasi yang kuat untuk mencapai tujuan yang dikehendakinya. Herzberg dalam Ardiana (2017) menyatakan bahwa motivasi kerja bukanlah dimensi tunggal tetapi tersusun dalam dua factor, yaitu: faktor motivator (*satisfier*) dan factor *hygiene*. Faktor motivator adalah faktor yang menyebabkan terjadinya kepuasan kerja, seperti prestasi kerja, pengakuan, kemajuan, perasaan bahwa yang mereka kerjakan penting. Faktor *hygiene* adalah faktor yang bersifat ekstrinsik, seperti

kebijakan administrasi, supervisi, hubungan dengan teman kerja, gaji, rasa aman, pekerjaan, kehidupan pribadi, kondisi dan status.

Menurut Teori Kinerja yang dikemukakan oleh Gibson yang menjelaskan tentang perilaku individu yang berhubungan dengan kinerja organisasi, motivasi merupakan salah satu faktor yang membentuk kinerja guru yang mewakili variabel psikologis. Motivasi kerja guru merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja guru karena sebagai pendorong utama setiap guru melaksanakan tugas profesinya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ardiana (2015) bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru akuntansi dengan kontribusi sebesar 80,6%. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Firmandari (2014) menggunakan motivasi kerja sebagai variabel yang memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta.

Berdasarkan *research gap* dan *fenomena gap* di atas pentingnya dilakukan penelitian mengenai kinerja guru dikarenakan kualitas pendidikan Indonesia yang berada pada kategori rendah sehingga perlu diadakannya perbaikan yang salah satunya dengan memperbaiki kualitas kinerja guru. Perlu adanya deteksi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru, khususnya guru SMK Negeri program bisnis dan manajemen di Kabupaten Blora. Penelitian ini dilakukan dengan menganalisis pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan situasional, dan beban kerja dengan motivasi kerja sebagai *variable moderating*. Berdasarkan penjelasan di atas peneliti berniat menyusun skripsi dengan judul

“Analisis Faktor-Faktor Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Kejuruan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating (Studi pada Guru SMK Negeri Program Bisnis dan Manajemen Sekabupaten Blora)”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas identifikasi masalah yang dapat diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Tingkat pendidikan di Indonesia masih rendah dibuktikan dengan peringkat pendidikan dunia Indonesia berada di peringkat 10 paling bawah.
2. Kinerja guru perlu ditingkatkan lagi untuk memperbaiki mutu pendidikan di Indonesia.
3. Upaya pemerintah dalam memperbaiki mutu pendidikan di Indonesia dengan berinvestasi pada sumber daya manusia belum menunjukkan hasil yang signifikan.
4. Jumlah guru di Indonesia yang belum memenuhi standar kualifikasi akademik sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 16 tahun 2007 yaitu berpendidikan minimal Diploma IV atau Strata 1 masih terdapat 20,83%.
5. Masih terdapat guru tidak layak mengajar di Provinsi Jawa Tengah yaitu sebesar 15,3%.
6. Hasil UKG Provinsi Jawa Tengah masih di bawah target rata-rata dari pemerintah.
7. Hasil UKG Kabupaten Blora masih di bawah target rata-rata dari provinsi.

8. Menurut beberapa hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kinerja guru masih rendah dan dipengaruhi oleh beberapa faktor.
9. Terdapat *research gap* dari penelitian-penelitian terdahulu.

1.3 Cakupan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka perlu dibuat batasan atau cakupan masalah, hal ini bertujuan agar tidak meluasnya pemahaman mengenai penelitian ini, sehingga ruang lingkup permasalahan menjadi lebih jelas. Pada penelitian ini, penulis membatasi permasalahan penelitian yaitu mengenai Kinerja Guru SMK Negeri Program Bisnis dan Manajemen se-Kabupaten Blora. Faktor-faktor kinerja guru difokuskan pada empat variabel yang mempengaruhinya, yaitu variabel disiplin kerja, kepemimpinan situasional, beban kerja, dan motivasi kerja.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka, permasalahan dari penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri Program Bisnis dan Manajemen Se-Kabupaten Blora?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru SMK Negeri Program Bisnis dan Manajemen Se-Kabupaten Blora?
3. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri Program Bisnis dan Manajemen Se-Kabupaten Blora?

4. Bagaimana pengaruh motivasi kerja sebagai variabel moderasi antara disiplin kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri Program Bisnis dan Manajemen Se-Kabupaten Blora?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja sebagai variabel moderasi antara kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru SMK Negeri Program Bisnis dan Manajemen Se-Kabupaten Blora?
6. Bagaimana pengaruh motivasi kerja sebagai variabel moderasi antara beban kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri Program Bisnis dan Manajemen Se-Kabupaten Blora?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui secara empiris dan membuktikan adanya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri Program Bisnis dan Manajemen Se-Kabupaten Blora.
2. Untuk mengetahui secara empiris dan membuktikan adanya pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru SMK Negeri Program Bisnis dan Manajemen Se-Kabupaten Blora.
3. Untuk mengetahui secara empiris dan membuktikan adanya pengaruh beban kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri Program Bisnis dan Manajemen Se-Kabupaten Blora.

4. Untuk mengetahui secara empiris peran motivasi kerja dalam memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri Program Bisnis dan Manajemen Se-Kabupaten Blora.
5. Untuk mengetahui secara empiris peran motivasi kerja dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru SMK Negeri Program Bisnis dan Manajemen Se-Kabupaten Blora.
6. Untuk mengetahui secara empiris peran motivasi kerja dalam memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri Program Bisnis dan Manajemen Se-Kabupaten Blora.

1.6 Kegunaan Penelitian

1.6.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini memberikan dukungan bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan menambah banyak penelitian mengenai kinerja guru sehingga dapat menjadi bahan referensi bagi peneliti selanjutnya untuk meneliti kajian tentang pendidikan dalam lingkup yang lebih luas. Selanjutnya, penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan tentang pentingnya disiplin kerja, kepemimpinan situasional, beban kerja, dan motivasi kerja dalam membentuk kinerja guru menjadi lebih baik.

1.6.2 Kegunaan Praktis

1. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada kepala sekolah, untuk mengetahui seberapa besar pengaruh disiplin kerja,

kepemimpinan situasional, beban kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.

2. Bagi guru, dapat memberikan masukan dalam menentukan sikap dalam mengoptimalkan kinerja agar dapat meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik.

1.7 Orisinalitas Penelitian

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu banyak yang meneliti variabel disiplin kerja, kepemimpinan situasional, beban kerja, motivasi kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja guru. Terdapat inkonsistensi antar hasil penelitian-penelitian yang telah dilakukan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu adalah hadirnya variabel motivasi kerja sebagai variabel moderating untuk mengungkap inkonsistensi penelitian-penelitian sebelumnya. Kuatnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru diharapkan mampu memoderasi pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan situasional, dan beban kerja terhadap kinerja guru.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

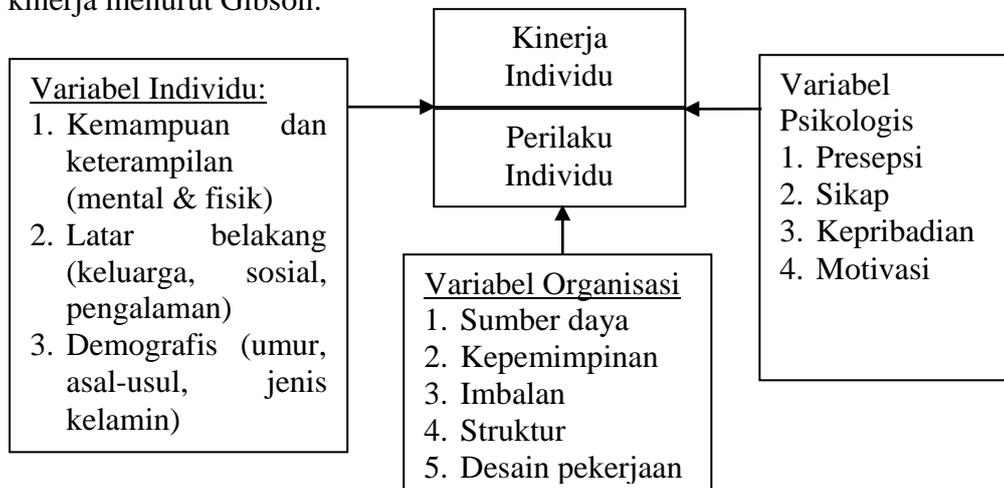
2.1 Kajian Teori Utama

2.1.1 Teori Kinerja Gibson

Teori kinerja yang dikembangkan oleh Gibson menjelaskan tentang pengaruh perilaku individu yang berhubungan dengan kinerja organisasi. Berdasar dari kinerja individu sebagai bagian dari kinerja organisasi. Kinerja ideal akan tercapai melalui perubahan yang nyata dalam keseluruhan organisasi. Perubahan organisasi merupakan usaha yang direncanakan manajemen untuk menghasilkan kinerja keseluruhan individu, kelompok dan organisasi dengan mengubah struktur, perilaku dan proses. Jika perubahan diterapkan secara benar, individu dan kelompok akan bergerak menuju kinerja yang efektif (Gibson et al., 1995:18).

Gibson menyampaikan model teori kinerja dan melakukan analisis terhadap sejumlah variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Terdapat tiga variabel yang mempengaruhi kinerja yakni: variabel individu, variabel psikologis, dan variabel organisasi. Teori kinerja Gibson digunakan sebagai teori dasar dalam penelitian ini karena model teori tersebut sudah mencakup keseluruhan variabel baik variabel dependen maupun variabel independen dalam penelitian ini. Variabel psikologis terwakili oleh motivasi kerja, selain itu disiplin kerja masuk dalam sub-variabel sikap. Beban kerja terwakili oleh variabel organisasi dalam sub-variabel desain pekerjaan.

Berikut ini disajikan diagram skematis variabel yang mempengaruhi perilaku kinerja menurut Gibson:



Gambar 2.1 Diagram Skematis Teori Perilaku dan Kinerja Gibson

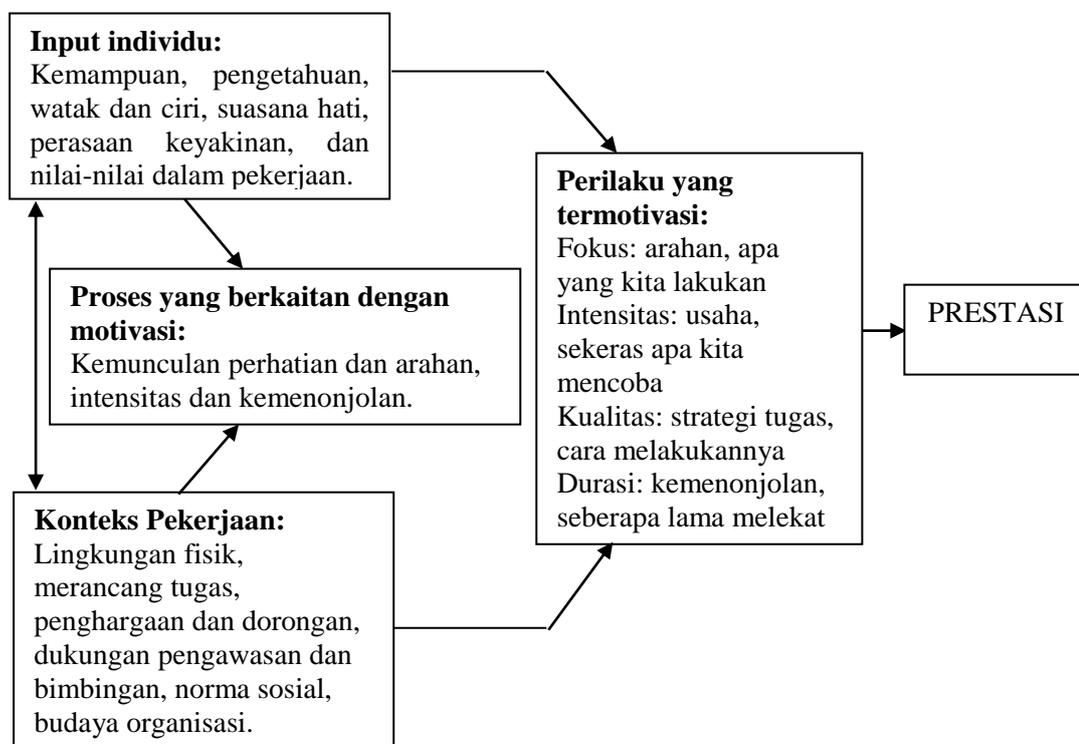
Sumber: Gibson (1995:52)

2.1.2 Teori Kinerja T.R. Mitchel

Teori kinerja T.R. Mitchel yang dikutip dalam Sinambela (2012:9) mengemukakan bahwa kinerja yang baik dipengaruhi oleh dua hal yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik. Kemampuan seseorang dipengaruhi pemahamannya atas jenis pekerjaan dan keterampilan melakukannya, oleh karena itu seseorang harus dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilannya. Meskipun pegawai memiliki kemampuan memadai, tanpa memiliki motivasi belum tentu dapat menyelesaikan tugas dengan baik, demikian juga sebaliknya motivasi kerja tinggi tanpa dibarengi dengan pengetahuan yang memadai tidak mungkin pegawai dapat mencapai kinerja yang baik. Sehingga, kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja tidak dapat diabaikan meskipun kemampuan sangat baik apabila motivasi kerjanya rendah maka kinerjanya juga akan rendah. Dengan demikian, Mitchel memformulasikan kinerja adalah fungsi dari kemampuan dikali motivasi.

Kinerja = Kemampuan X Motivasi

T.R. Mitchel mengusulkan suatu model konsep yang menjelaskan bagaimana motivasi mempengaruhi perilaku dan kinerja. Model tersebut menjelaskan bahwa input individu dan konteks pekerjaan adalah dua kategori kunci dari faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi. Input individu yang dimaksud adalah kemampuan, pengetahuan, watak dan ciri, emosi, suasana hati, keyakinan, dan nilai-nilai dalam pekerjaan. Sedangkan konteks pekerjaan mencakup lingkungan fisik, tugas yang diselesaikan oleh seseorang, pendekatan organisasi terhadap pengakuan dan penghargaan, pengawasan dan bimbingan dari supervisor, dan budaya organisasi. Kedua kategori tersebut akan berkaitan dengan motivasi yang meliputi tindakan meminta, mengarahkan dan menetapkan.



Gambar 2.2 Skema Model Motivasi Prestasi Kerja T.R. Mitchel
Sumber: Kreitner & Kinicky (2005:248)

Kinerja guru akan meningkat apabila terdapat perilaku yang termotivasi. Perilaku yang termotivasi akan terwujud melalui dukungan interaksi dari berbagai faktor, baik kemampuan dan keterampilan yang dalam hal ini input individu, serta peran pemimpin atau kepala sekolah, dan faktor pekerjaan. Variabel motivasi kerja dalam penelitian ini berperan sebagai variabel moderating yang diduga dapat memberikan pengaruh tidak langsung antara disiplin kerja, kepemimpinan situasional, dan beban kerja dalam memberikan kontribusi terhadap kinerja guru.

2.2 Kajian Tentang Kinerja Guru

2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance* yang diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Menurut Sinambela (2012:5) kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Usman (2009:487) kinerja ialah hasil kerja dan kemajuan yang telah dicapai oleh seseorang dalam bidang tugasnya. Kinerja merupakan sinonim dari perilaku. Kinerja adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat diobservasi. Dalam pengertian ini, kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi (Sudarmanto, 2009:9).

Berdasarkan pendapat di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kinerja adalah proses ataupun hasil kerja seseorang yang melakukan tindakan-tindakan

relevan dengan tujuan organisasi untuk mencapai kemajuan dalam suatu bidang yang dikerjakan.

2.2.2 Pengertian Kinerja Guru

Menurut Undang-Undang RI nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pada bab 1 pasal 1 disebutkan bahwa:

“Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”.

Selanjutnya pada Undang-Undang tersebut dijelaskan bahwa profesionalitas adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi. Guru merupakan ujung tombak pelaksana pendidikan. Keberhasilan guru dalam melaksanakan tugasnya merupakan cerminan kinerja guru, dan dalam hal tersebut terlihat dari aktualisasi kompetensi guru dalam merealisasikan tugas profesinya.

Sehubungan dengan kinerjanya maka guru ada yang memiliki kinerja baik dan ada juga yang memiliki kinerja kurang baik. Ciri-ciri kinerja guru yang kurang baik adalah: disiplin kehadiran yang kurang baik ke sekolah maupun ke kelas sering terlambat mengajar ke kelas, sering mendahului meninggalkan kelas sebelum berakhirnya waktu pelajaran, tidak menguasai bahan ajar, bersikap acuh dan tidak suka membimbing siswa, jarang membuat perangkat pembelajaran, jarang memeriksa hasil ulangan dan tugas siswa, lebih banyak memberikan catatan, kurang peka dan tidak peduli terhadap perubahan dan pembaharuan dalam dunia pendidikan, tidak mampu memikirkan perbaikan-perbaikan, tidak punya

keinginan untuk meningkatkan kemampuan, menjalankan tugas hanya sebatas minimal, puas hanya melakukan tugas-tugas rutin dari hari kehari dan sebagainya (Saroso, 2002) dalam (Lasmawan & Natajaya, 2017).

Menurut Direktur Tenaga Kependidikan PMPTK Surya Dharma (2008:20) kinerja guru akan baik jika guru telah melaksanakan unsur-unsur yang terdiri dari kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan bahan pelajaran, kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya, kreativitas dalam melaksanakan pengajaran, kerjasama dengan semua warga sekolah, kepemimpinan yang menjadi panutan siswa, serta tanggungjawab terhadap tugasnya.

Suatu organisasi yang mencari keunggulan kompetitif melalui manusia/karyawan harus dapat mengelola perilaku dan hasil kerja karyawannya. Kelangsungan hidup sebuah organisasi ditentukan oleh keberhasilannya dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan suatu organisasi sama dengan sesuatu yang harus dicapai oleh semua orang dalam organisasi tersebut. Diperlukan kinerja yang optimal untuk mencapai tujuan atau hasil kerja sesuai dengan apa yang direncanakan. Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja (Wibowo, 2016:70).

2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Guru dianggap sebagai seorang yang berperan penting dalam tercapainya tujuan pendidikan yang merupakan pencerminan mutu pendidikan. Saondi & Suherman (2010:24) menyebutkan bahwa keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari faktor internal maupun eksternal yang membawa dampak kinerja guru. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru yang diungkap tersebut, antara lain:

1. Kepribadian dan dedikasi

Kepribadian adalah suatu cerminan dari citra seorang guru dan akan mempengaruhi interaksi antara guru dan anak didik. Kepribadian guru akan menentukan apakah ia menjadi pendidik dan pembina yang baik bagi anak didiknya atautah akan menjadi perusak atau penghancur bagi hari depan anak didik. Oleh karena itu, kepribadian merupakan faktor yang menentukan tinggi rendahnya martabat guru. Kepribadian dan dedikasi yang tinggi akan meningkatkan kesadaran akan pekerjaan dan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan seseorang atau dalam suatu organisasi.

2. Pengembangan profesi

Pengembangan profesi guru merupakan hal penting untuk diperhatikan guna mengantisipasi perubahan dan beratnya tuntutan terhadap profesi guru. Pengembangan profesionalisme guru menekankan pada penguasaan ilmu. Guru Indonesia yang profesional dipersyaratkan mempunyai: (1) dasar ilmu yang kuat sebagai pengejawantahan terhadap masyarakat dan teknologi dan masyarakat ilmu pengetahuan, (2) penguasaan kiat-kiat profesi berdasarkan

riset dan praksis pendidikan, yaitu ilmu pendidikan sebagai ilmu praksis bukan hanya konsep-konsep belaka, (3) pengembangan kemampuan profesional berkesinambungan, profesi guru merupakan profesi yang berkembang terus-menerus dan berkesinambungan antara LPTK dengan praktik pendidikan.

3. Kemampuan mengajar

Kemampuan mengajar guru yang sesuai dengan tuntutan standar tugas yang diemban memberikan efek positif bagi hasil yang ingin dicapai. Sebaliknya, jika kemampuan mengajar yang dimiliki sangat sedikit akan berakibat menurunkan prestasi belajar siswa dan juga menurunkan tingkat kinerja guru.

4. Komunikasi

Terbinanya hubungan komunikasi di dalam lingkungan sekolah memungkinkan guru dapat mengembangkan kreativitasnya sebab ada jalan terjadinya interaksi dan respon baik dari komponen lain di sekolah atas kreativitas dan inovasi tersebut. Pembinaan hubungan dan komunikasi yang baik diantara komponen dalam sekolah menjadi suatu keharusan dalam menunjang peningkatan kinerja. Semakin baik pembinaan hubungan dan komunikasi dibina maka respon yang muncul semakin baik pula yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja.

5. Hubungan dalam masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara sekolah dengan masyarakat untuk meningkatkan pengertian masyarakat tentang kebutuhan serta kegiatan pendidikan serta mendorong minat dan kerja sama untuk masyarakat dalam peningkatan dan pengembangan sekolah.

Manfaat hubungan dengan masyarakat sangat besar bagi peningkatan kinerja guru melalui peningkatan aktivitas-aktivitas bersama, komunikasi yang berkelanjutan dan proses saling menerima serta membuat introspeksi sekolah dan guru menjadi giat. Setiap aktivitas guru dapat diketahui oleh masyarakat sehingga guru akan berupaya menampilkan kinerja yang lebih baik.

6. Kedisiplinan

Kedisiplinan sangat perlu dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pengajar, pendidik, dan pembimbing siswa. Disiplin yang tinggi akan mampu membangun kinerja yang profesional sebab dengan pemahaman kinerja yang baik, guru mampu mencermati aturan dan langkah strategis dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Kedisiplinan yang baik ditunjukkan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sehingga akan meperlancar pekerjaan guru dan memberikan perubahan dalam kinerja guru ke arah yang lebih baik dan dapat dipertanggungjawabkan.

7. Kesejahteraan

Profesionalitas guru tidak bisa dilihat dari kemampuan guru dalam mengembangkan dan memberikan pembelajaran yang baik kepada peserta didik, tetapi juga harus dilihat oleh pemerintah dengan cara memberikan gaji yang pantas serta berkeadilan. Dalam memaksimalkan kinerja guru, langkah strategis yang dilakukan pemerintah, yaitu memberikan kesejahteraan yang layak sesuai volume kerja guru, selain itu memberikan insentif pendukung sebagai jaminan bagi pemenuhan kebutuhan hidup guru dan keluarganya.

8. Iklim kerja

Terciptanya iklim positif di sekolah dapat terjadi bila terjalin hubungan yang baik dan harmonis antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan pegawai tata usaha, dan peserta didik. Terbetuknya iklim yang kondusif pada tempat kerja dapat menjadi faktor penunjang bagi peningkatan kinerja.

Sementara itu, Barnawi & Arifin (2012:43) menyebutkan faktor yang mempengaruhi kinerja guru terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal kinerja guru adalah faktor yang datang dari dalam diri guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya, contohnya ialah kemampuan, keterampilan, kepribadian dan presepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan dan latar belakang keluarga. Sedangkan faktor eksternal kinerja guru adalah faktor yang datang dari luar guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya, contohnya ialah gaji, sarana dan prasarana, lingkungan kerja fisik, dan kepemimpinan. Dari faktor-faktor yang disebutkan, peneliti menggunakan empat faktor yaitu kepemimpinan situasional, disiplin kerja, beban kerja, dan motivasi kerja sebagai variabel yang diduga berpengaruh terhadap kinerja guru ekonomi SMK Negeri se-Kabupaten Blora.

2.2.4 Penilaian Kinerja Guru

Deskripsi dari kinerja menyangkut 3 komponen penting yaitu: tujuan, ukuran, dan penilaian. Tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Penentuan tujuan saja tidak cukup, sebab itu dibutuhkan ukuran secara kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas. Aspek berikutnya adalah penilaian. Penilaian kinerja secara regular yang dikaitkan

dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel (Ilyas, 2002:65). Penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja personel dengan membandingkannya dengan standar baku penampilan (Ilyas, 2002:87).

Penilaian kinerja guru pada dasarnya merupakan proses membandingkan antara kinerja guru aktual dengan kinerja guru ideal untuk mengetahui tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya dalam periode tertentu. Informasi tentang hasil penilaian kinerja guru akan sangat membantu dalam upaya mengelola guru dan mengembangkannya dalam kerangka mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Secara umum, penilaian kinerja guru memiliki 2 fungsi utama, yaitu:

1. Untuk menilai kemampuan guru dalam menerapkan semua kompetensi dan keterampilan yang diperlukan pada proses pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah.
2. Untuk menghitung angka kredit yang diperoleh guru atas kinerja pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah pada tahun tersebut (Ditjen PMPTK dalam Barnawi, 2014:26).

Hasil penilaian kinerja guru diharapkan dapat bermanfaat untuk menentukan berbagai kebijakan yang terkait dengan peningkatan mutu dan kinerja guru sebagai ujung tombak pelaksanaan proses pendidikan dalam menciptakan insan yang cerdas, komprehensif, dan berdaya saing tinggi. Selain itu, hasil penilaian kinerja guru juga bermanfaat sebagai input dalam penyusunan program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (Barnawi, 2014:40-41).

2.2.5 Indikator Kinerja Guru

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Menurut Bernadin dan Russel (1993:383) dalam Kaswan (2012:187) ada enam kriteria yang digunakan sebagai dasar menilai kinerja, diantaranya:

1. Kualitas: seberapa jauh/baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan.
2. Kuantitas: jumlah yang dihasilkan.
3. Ketepatan waktu: seberapa jauh/baik sebuah aktivitas diselesaikan.
4. Efektivitas biaya: seberapa jauh/baik sumber daya organisasi dimaksimumkan dalam pengertian memperoleh keuntungan tertinggi atau pengurangan dalam kerugian dari masing-masing unit.
5. Kebutuhan untuk supervisi: seberapa jauh/baik seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus meminta bantuan pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.
6. Dampak interpersonal: seberapa jauh/baik karyawan meningkatkan harga diri, itikad baik, dan kerjasama antar sesama karyawan.

Menurut Jhon Miner (1998) dalam Sudarmanto (2009:11-12), mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja:

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Penggunaan waktu dalam bekerja
4. Kemampuan bekerja sama

Berdasarkan pendapat dari beberapa para ahli di atas, indikator yang digunakan oleh peneliti untuk mengukur kinerja guru adalah menurut menurut Jhon Miner (1998) dalam Sudarmanto (2009:11-12).

2.3 Kajian Tentang Disiplin Kerja

2.3.1. Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Sinambela (2012:238-239) disiplin kerja merupakan dua kata yang memiliki arti sendiri-sendiri. Pada hakikatnya disiplin adalah kepatuhan pada perintah atau aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Sementara itu, kata “kerja” sebagai kata dasar umumnya melekat apada kata “pekerjaan” yang dimaksud dengan kata kerja dalam hal ini adalah suatu aktifitas yang dilakukan seseorang untuk memperoleh nilai positif dari aktifitas tersebut. Merujuk pada kedua pemahaman tersebut, maka yang dimaksud dengan disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.

Menurut Keith Davis (1985:366) dalam Mangkunegara (2016:129) mengemukakan bahwa disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk mempengaruhi pedoman-pedoman organisasi. Handoko (2012:208) mengungkapkan bahwa “disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi”.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah suatu sikap mematuhi seluruh peraturan yang telah ditetapkan dengan sadar dan sukarela.

2.3.2. Macam-macam Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2009:129-130) terdapat dua jenis disiplin kerja yaitu:

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Tujuan dasar dari disiplin preventif adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Melalui cara preventif pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

Tugas untuk menciptakan iklim organisasi yang memiliki disiplin preventif merupakan tugas dari manajemen, seluruh pegawai harus mengetahui standar dan aturan yang dimiliki oleh organisasi. Apabila pegawai tidak mengetahui standar dan aturan yang berlaku di suatu perusahaan maka pegawai tersebut akan cenderung menjadi salah arah. Oleh karena itu, manajemen harus pandai mensosialisasikan disiplin preventif terhadap seluruh pegawai.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Kegiatan disiplin korektif berupa suatu bentuk hukuman, jadi apabila terdapat pegawai yang melanggar disiplin akan diberi hukuman sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Tujuan dari pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Tindakan pendisiplinan disarankan bersifat positif dan mendidik sehingga pegawai dapat mengetahui kesalahannya dan tidak akan mengulangi kesalahannya di kemudian hari.

2.3.3. Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan Hasibuan, (2010:194), diantaranya:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang. Hal ini berarti bahwa tujuan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan agar dia bekerja bersungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan pimpinan

Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pemimpin yang baik, kedisiplinan bawahan pun ikut baik.

3. Balas jasa/gaji dan kesejahteraan

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap

perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

5. Waskat (pengawasan melekat)

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan potensi kerja karyawannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk

menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Terciptanya hubungan kemanusiaan yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan.

Menurut Soejono (2002) dalam Permatasari menyebutkan syarat disiplin kerja dikatakan baik apabila memenuhi indikator berikut, yang sekaligus menjadi indikator pengukuran disiplin kerja dalam penelitian ini, yakni:

1. Ketepatan waktu
2. Menggunakan peralatan kantor
3. Tanggung jawab yang tinggi
4. Ketaatan terhadap aturan sekolah

Menurut Haries (2006:21) indikator disiplin kerja dapat diukur dengan variabel-variabel di bawah ini:

1. Ketaatan pada peraturan

Ketaatan perintah pada peraturan yang dimaksud adalah menjalankan semua peraturan yang telah dibuat dan ditetapkan oleh lembaga atau instansi tempat bekerja.

2. Kepatuhan terhadap perintah pimpinan

Kepatuhan terhadap perintah pimpinan yang dimaksud adalah mematuhi perintah pimpinan dengan tidak merugikan pihak manapun.

3. Kesanggupan menerima sanksi

Kesanggupan menerima sanksi yang dimaksud adalah bagi setiap pelanggaran terhadap peraturan yang dibuat guru harus menerima sanksi yang telah ditetapkan sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan.

Dari beberapa indikator yang telah dijelaskan di atas, indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut Haries (2006:21).

2.4 Kajian Tentang Kepemimpinan Situasional

2.4.1 Pengertian Kepemimpinan Situasional

Teori kepemimpinan situasional adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini menyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu. Dari berbagai teori yang berkembang, berikut ini akan diuraikan empat model kepemimpinan

situasional yang paling banyak diteliti dalam beberapa tahun terakhir. Tiga faktor situasional yang menentukan apakah seseorang memiliki peluang menjadi pemimpin yang efektif, yaitu:

1. Hubungan pemimpin-anggota yang mengacu pada kadar keyakinan, kepercayaan, rasa hormat para pengikut terhadap pemimpin yang bersangkutan. Variabel ini mencerminkan penerimaan pemimpin.
2. Struktur tugas adalah Batasan dimana terdapat standar prosedur operasi untuk menyelesaikan tugas, sebuah gambaran rinci dari produk atau jasa yang telah jadi, dan indikator objektif mengenai seberapa baiknya tugas itu dilaksanakan, di mana dimensi ini mencakup komponen berikut:
 - a. Kejelasan tujuan
 - b. Pemecahan masalah
 - c. Pembuktian keputusan
 - d. Keterincian keputusan
3. Kekuasaan posisi, yaitu faktor situasi yang dirancang untuk menentukan berapa banyak kekuasaan yang dimiliki seseorang yang melakukan suatu pekerjaan tertentu.

2.4.2 Model Kepemimpinan Situasional

Model kepemimpinan situasional merupakan pengembangan dari teori kepemimpinan trait and behavior yang dianggap gagal menjelaskan model kepemimpinan yang terbaik untuk situasi. Kunci efektifitas kepemimpinan dipandang oleh sebagian teori kontingensi dengan memilih gaya yang benar dari

pemimpin. Gaya ini tergantung pada interaksi faktor internal dan eksternal organisasi. Dasar model kepemimpinan situasional, adalah:

- a. Kadar bimbingan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin (perilaku tugas).
- b. Kadar dukungan sosio emosional yang disediakan oleh pemimpin (perilaku hubungan).
- c. Tingkat kesiapan atau kematangan yang diperlihatkan oleh anggota dalam melaksanakan tugas dan fungsi mereka dalam mencapai tujuan tertentu.

Model kepemimpinan situasional (*Situational Leadership Model/SLM*) memberikan penekanan lebih pada pengikut dan tingkat kematangan mereka. Para pemimpin harus bisa menilai dengan tepat atau menilai secara intuitif tingkat kematangan dari pengikut mereka dan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan tersebut. Kesiapan didefinisikan sebagai kemampuan dan kesediaan seseorang untuk mengambil tanggung jawab untuk mengatur perilaku mereka. Ada dua tipe kesiapan yang dianggap penting, yaitu: pekerjaan dan psikologis. Seseorang yang memiliki kesiapan kerja yang tinggi memiliki pengetahuan dan kemampuan melakukan tugas tanpa perlu arahan dari manajer. Selain itu, seseorang yang memiliki kesiapan psikologis yang tinggi memiliki motivasi diri dan keinginan untuk melakukan kerja berkualitas tinggi.

Hersey dan Blanchard menggunakan penelitian OSU (Ohio State University) untuk kemudian mengembangkan empat gaya kepemimpinan yang bias digunakan oleh pemimpin:

1. *Telling* (menyuruh): pemimpin menetapkan peran yang diperlukan untuk melakukan suatu tugas dan memerintahkan para pengikutnya apa, di mana, bagaimana, dan kapan melakukan tugas tersebut.
2. *Selling* (menjual): pemimpin memberikan intruksi terstruktur, tetapi juga bersikap suportif.
3. *Participating* (berpartisipasi): pemimpin dan para pengikutnya bersama-sama memutuskan bagaimana cara terbaik menyelesaikan tugas yang berkualitas
4. *Delegating* (delegasi): pemimpin tidak banyak memberikan arahan yang jelas dan spesifik atau dukungan pribadi kepada para pengikut.

2.4.3 Aplikasi Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional membahas tentang bagaimana seorang pemimpin membantu pengikutnya atau orang yang dia pimpin agar mampu mencapai tujuan yang diharapkan. Ketika seorang pemimpin mampu membawa pengikutnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, maka pengikut tersebut akan merasa bahwa dirinya diperhatikan lebih dan mendapat dukungan yang baik dari pemimpinnya. Dalam kondisi ini pemimpin dihadapkan pada dua kondisi :

1. Ketika seorang pengikut telah dapat mencapai tujuannya. Ketika pengikut telah bisa mencapai tujuannya maka pemimpin hanya perlu memberikan kontrol terhadap tugas yang telah diselesaikan pengikutnya. Karena pengikut tersebut dianggap telah bisa mengerjakan apa yang ditugaskan pada dirinya.
2. Ketika seorang pengikut belum dapat mencapai tujuannya. Ketika situasi yang terjadi pengikut belum dapat mencapai tujuannya, maka pemimpin wajib mengarahkan dan membimbing pengikutnya agar ia mampu menyelesaikan

tugas yang diberikan padanya. Pengikut seperti ini membutuhkan banyak motivasi agar dia dapat berkembang lebih baik.

2.4.4 Indikator Kepemimpinan Situasional

Menurut Wahjosumidjo (2009:154) secara garis besar indikator kepemimpinan situasional adalah sebagai berikut:

1. Bersifat adil

Dalam kegiatan suatu organisasi, rasa kebersamaan diantara para anggota adalah mutlak, sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan pencerminan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Memberi sugesti

Sugesti biasanya disebut sebagai saran atau anjuran. Dalam rangka kepemimpinan, sugesti merupakan pengaruh yang mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peranan yang sangat penting di dalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi, dan rasa kebersamaan diantara para bawahan.

3. Mendukung tujuan

Tercapainya tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama.

4. Katalisator

Seorang pemimpin dikatakan berperan sebagai katalisator, apabila pemimpin itu selalu dapat meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin.

5. Menciptakan rasa aman

Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Dan ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap pemimpin mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimisme di dalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.

6. Sebagai wakil organisasi

Setiap bawahan yang bekerja pada unit organisasi apapun, selalu memandang atasan atau pimpinannya mempunyai peranan dalam segala bidang kegiatan, lebih-lebih yang menganut prinsip-prinsip keteladanan atau panutan-panutan. Seorang pemimpin adalah segala-segalanya, oleh karena itu segala perilaku, perbuatan, dan kata-katanya akan selalu memberikan kesan-kesan tertentu terhadap organisasinya.

7. Sumber inspirasi

Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para bawahannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu dapat membangkitkan semangat para bawahan sehingga bawahan menerima dan

memahami tujuan organisasi dengan antusias dan bekerja secara efektif ke arah tercapainya tujuan organisasi.

8. Bersikap menghargai

Setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan diri pada orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam organisasi memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan. Oleh karena itu, menjadi suatu kewajiban bagi pemimpin untuk mau memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya.

Suparno (2007:92) Teori dan gaya kepemimpinan akan efektif jika diterapkan sesuai dengan tingkat kematangan anak buah. Makin matang anak buah, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan menambah perilaku hubungan.

Dari uraian diatas indikator kepemimpinan yang bersifat situasional ditunjukkan oleh sikap:

1. Gaya intruksi (memberitahukan)
2. Gaya konsultatif (menjual)
3. Gaya partisipatif (peran serta)
4. Gaya delegatif (mendelegasikan)

2.5 Kajian Tentang Beban Kerja

2.5.1 Pengertian Beban Kerja

Beban kerja merupakan salah satu aspek yang harus di perhatikan oleh setiap organisasi, karena beban kerja salah satu yang dapat meningkatkan kinerja. Beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara jumlah pekerjaan dengan waktu. Setiap pekerja dapat bekerja secara sehat tanpa membahayakan dirinya sendiri maupun masyarakat di sekelilingnya, untuk itu perlu dilakukan upaya penyesuaian antara kapasitas kerja, beban kerja dan lingkungan kerja agar, sehingga diperoleh produktivitas kerja yang optimal (UU Kesehatan No 36 Tahun 2009).

Tarwaka (2011:106) mengemukakan bahwa beban kerja merupakan suatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan dan persepsi dari pekerja. Beban kerja kadang-kadang didefinisikan secara operasional pada faktor-faktor seperti tuntutan tugas atau upaya-upaya yang dilakukan untuk melakukan pekerjaan.

Menurut Menpan (1997), pengertian beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Pengukuran beban kerja diartikan sebagai suatu teknik untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektifitas kerja suatu unit organisasi, atau pemegang jabatan yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisis beban kerja atau teknik manajemen lainnya. Lebih lanjut dikemukakan pula, bahwa pengukuran beban kerja merupakan salah satu teknik manajemen untuk

mendapatkan informasi jabatan, melalui proses penelitian dan pengkajian yang dilakukan secara analisis. Informasi jabatan tersebut dimaksudkan sebagai alat untuk menyempurnakan aparatur, baik di bidang kelembagaan, ketatalaksanaan dan Sumber Daya Manusia.

Beban kerja yang harus dilaksanakan pegawai hendaknya merata, sehingga dapat dihindarkan adanya seorang pegawai yang mempunyai beban kerja terlalu banyak atau terlalu sedikit. Namun demikian beban kerja yang merata ini tidak berarti bahwa setiap pegawai dalam organisasi tersebut harus tetap sama beban kerjanya. Setiap pekerjaan merupakan beban bagi masing-masing pegawai yang bersangkutan. Beban tersebut dapat berupa beban fisik maupun mental (Tarwaka, 2011: 95).

Kategori lain dari beban kerja adalah kombinasi dari beban kerja kuantitatif dan kualitatif. Beban kerja secara kuantitatif yaitu timbul karena tugas-tugas terlalu banyak atau sedikit. Sedangkan beban kerja kualitatif, jika pekerja merasa tidak mampu melaksanakan tugas atau tugas tidak menggunakan keterampilan atau potensi dari pekerja (Winarsunu, 2008: 84).

Dari berbagai definisi diatas, dapat diambil kesimpulan, beban kerja adalah jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seseorang dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja dapat berupa beban fisik maupun mental dapat dipandang dari sudut obyektif dan subyektif.

2.5.2 Indikator Beban Kerja

Pengukuran beban kerja bisa dilakukan melalui pengukuran kerja mental secara subjektif (*Subjective Methode*) salah satunya menggunakan teknik Beban Kerja Subjektif (*Subjective Workload Assesment technique-SWAT*) dalam metode SWAT yang terdiri dari tiga (3) dimensi ukuran beban kerja (Reid, 1989: 11) yaitu :

1. Beban waktu (*time load*) menunjukkan jumlah waktu yang tersedia dalam perencanaan, pelaksanaan dan monitoring tugas atau kerja. Indikator beban waktu (*time load*) yaitu mempunyai waktu luang yang sedikit, terdapat adanya gangguan selama melakukan pekerjaan, dan mengerjakan dua/lebih pekerjaan dalam waktu yang bersamaan.
2. Beban usaha mental (*mental effort load*) yaitu berarti banyaknya usaha mental dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Indikator beban usaha mental (*mental effort load*) yaitu membutuhkan konsentrasi tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan, frekuensi datangnya pekerjaan, keahlian khusus dalam melakukan pekerjaan.
3. Beban tekanan psikologis (*psychological stress load*) menunjukkan tingkat resiko pekerjaan, kebingungan, dan frustrasi. Indikator beban tekanan psikologis (*psychological stress load*) yaitu munculnya rasa gelisah/kebingungan dalam melakukan pekerjaan, tingkat risiko pekerjaan, pengaruh tingkat kompensasi dengan tekanan pekerjaan, dan pengaruh tingkat kompensasi secara umum dengan tekanan pekerjaan.

2.6 Kajian Tentang Motivasi Kerja

2.6.1 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Usman (2009:250) motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada diri seorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang untuk berperilaku. Sedangkan motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga ia terdorong untuk bekerja. Menurut Anoraga (2006:35) adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan. Motivasi adalah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan (Wibowo, 2016:322).

Sejalan dengan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat dalam diri seseorang yang menimbulkan semangat sehingga mendorong perilaku manusia untuk mencapai tujuannya.

2.6.2 Unsur-Unsur Motivasi Kerja

Motivasi diartikan sebagai setiap kekuatan yang muncul dari dalam diri individu untuk mencapai tujuan atau keuntungan tertentu di lingkungan dunia kerja atau di kehidupan dalam bermasyarakat. Dengan demikian, motivasi memiliki unsur seperti berikut:

1. Tujuan

Manusia organisasional yang memiliki motivasi tinggi senantiasa sadar bahwa antara tujuan dirinya dengan tujuan organisasi sama sekali tidak terpisahkan. Idealnya, semua manusia organisasional memiliki motivasi yang tinggi dan ada

rasa kesadaran di dalam diri mereka bahwa tujuan organisasi adalah bagian dari tugas keorganisasian dan tujuan hidupnya

2. Kekuatan dari dalam individu

Manusia adalah insan yang memiliki energi, apakah itu energi fisik, mental, dan spiritual dalam arti luas. Kekuatan ini berakumulasi dan menjelma dalam bentuk dorongan batin seseorang untuk melakukan suatu tugas secara tepat waktu, optimal secara pelayanan, efisien secara pembiayaan, akurat dilihat dari tujuan yang ingin dicapai, serta mampu memuaskan klien atau pengguna.

3. Keuntungan

Salah satu tujuan manusia bekerja adalah mendapatkan keuntungan. Hal tersebut wajar jika seseorang yang telah bekerja menurut satuan tugas dan periode waktu kerja tertentu mendapatkan keuntungan yang layak.

2.6.3 Teori Motivasi Kerja

Berdasarkan teori Maslow bahwa inti dari teori ini adalah kebutuhan tersusun dalam suatu tingkat yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis, dan kebutuhan di tingkat yang paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan tersebut didefinisikan sebagai berikut:

1. Fisiologis (*physiological*), yaitu kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal, dan bebas dari rasa sakit.
2. Keamanan dan keselamatan kerja (*safety and security*), yaitu kebutuhan untuk bebas dari ancaman diartikan sebagai aman dari peristiwa atau lingkungan yang mengancam.

3. Kebersamaan, sosial, dan cinta (*belongingness, social, and love*), yaitu kebutuhan akan pertemanan, afiliasi, interaksi, dan cinta.
4. Harga diri (*esteem*), yaitu kebutuhan akan harga diri dan rasa hormat dari orang lain.
5. Aktualisasi diri (*self-actualization*), yaitu kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dengan secara maksimum menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memuaskan kebutuhan yang mendasar sebelum mengarahkan perilaku mereka pada pemuasan kebutuhan di tingkat yang lebih tinggi. Dalam hal ini Maslow berpikiran bahwa orang yang memiliki kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang dan, sebagai akibatnya akan terus berusaha bergerak ke atas dalam hierarki untuk memenuhi kepuasan. Dari penjelasan tersebut peneliti berasumsi bahwa untuk mencapai kepuasan tertentu dibutuhkan kinerja yang sesuai agar dapat mencapai kepuasan yang diinginkan.

2.6.4 Indikator Motivasi Kerja

Menurut Hamalik (2008: 170) motivasi kerja merupakan suatu proses yang menentukan tingkatan kegiatan, intensitas, konsistensi, serta arah umum dari tingkah laku manusia yang berkaitan dengan minat, konsep diri, sikap dan sebagainya. Motivasi yang ada pada setiap orang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Tekun menghadapi tugas.
2. Ulet menghadapi kesulitan.

3. Menunjukkan minat terhadap bermacam-macam masalah.
4. Lebih senang bekerja mandiri.
5. Cepat bosan pada tugas-tugas yang rutin.
6. Dapat mempertahankan pendapatnya.
7. Tidak mudah melepaskan hal yang diyakini.
8. Senang mencari dan memecahkan masalah soal-soal.

(Sardiman, 2009:83)

Dalam Suparno (2007:67) motivasi merupakan segala daya penggerak di dalam diri seorang guru yang diusahakan untuk menimbulkan dan menjamin kelangsungan kerjanya dengan memberikan arah sehingga tujuan kerja yang telah dirumuskan dapat dicapai. Indikator motivasi kerja guru adalah:

1. Kebutuhan akan berprestasi
2. Peluang untuk berkembang
3. Kebanggaan terhadap pekerjaan sendiri
4. Kebutuhan akan pengakuan
5. Gaji yang diterima

Indikator yang digunakan oleh peneliti untuk mengukur variabel motivasi kerja dalam penelitian ini adalah menurut Suparno (2007:67).

2.7 Kajian Penelitian Terdahulu

Hasil Penelitian Terdahulu

| NO | PENELITI | JUDUL | HASIL |
|----|---|---|--|
| 1. | Johanim Johari, Fee Yean Tan, Zati Iwani Tjik Zulkarnain (2018) | Autonomy, Workload, Work-Life Balance and Job Performance Among Teacher | <ol style="list-style-type: none"> Otonomi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru Keseimbangan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru |
| 2. | Abdul Faisal Amboyo, Abdul Wahid Safar, Bakri Hasanuddin (2015) | Pengaruh Kedisiplinan, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Laki-Laki dan Perempuan Pada SMK Negeri 1 Sigi (Studi Perbandingan) | <ol style="list-style-type: none"> Kedisiplinan, beban kerja, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMKN 1 Kabupaten Sigi. Kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMKN 1 Kabupaten Sigi. Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMKN 1 Kabupaten Sigi. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMKN 1 Kabupaten Sigi. Tidak terdapat perbedaan kedisiplinan, beban kerja, motivasi kerja dan kinerja yang signifikan antara guru laki-laki dan perempuan di SMKN 1 Kabupaten Sigi. |
| 3. | Nur Izzatul Maula, Ketut Sudarma (2016) | Pengaruh Efikasi Diri, Beban Kerja dan Stres Kerja Pada Kinerja Guru | <p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa:</p> <ol style="list-style-type: none"> ada pengaruh positif dan signifikan efikasi diri terhadap kinerja guru ada pengaruh negatif dan signifikan beban kerja terhadap kinerja guru |

| NO | PENELITI | JUDUL | HASIL |
|-----------|--|--|--|
| | | | 3. ada pengaruh negatif dan signifikan stres kerja terhadap kinerja guru. |
| 4. | Sunarso, Kusdi (2010) | Pengaruh Kepemimpinan, Kedisiplinan, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar | Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1. Variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Sekolah Dasar I UPTD Pendidikan Kecamatan Geyer 2. Variabel kedisiplinan tidak berpengaruh terhadap kinerja guru Sekolah Dasar I UPTD Pendidikan Kecamatan Geyer 3. Variabel beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja guru Sekolah Dasar I UPTD Pendidikan Kecamatan Geyer 4. Variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Sekolah Dasar I UPTD Pendidikan Kecamatan Geyer. |
| 5. | Fauziah Novia Khoirunnisa Siregar, Partono Thomas (2015) | Pengaruh Disiplin Kerja dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Ekonomi/ Akuntansi di SMA Negeri Se-Kabupaten Wonosobo | Hasil penelitian menunjukkan: 1. ada pengaruh secara parsial antara disiplin kerja terhadap kinerja guru sebesar 20,34 %, 2. terdapat pengaruh secara parsial antara iklim kerja terhadap kinerja guru sebesar 28,31 %, 3. terdapat pengaruh secara simultan antara disiplin kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru sebesar 48,3 %. |
| 6. | Widya Wulansari dan Ade Parlaungan Nasution (2017) | Pengaruh Disiplin Kerja, Stres Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru dan Staff Sdn 006 | Hasil penelitian dari penelitian ini adalah: 1. Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru dan staff SDN 006 Batu Aji. 2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara stres kerja |

| NO | PENELITI | JUDUL | HASIL |
|----|--|---|--|
| | | | <p>terhadap kinerja guru dan staff SDN 006 Batu Aji.</p> <p>3. Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan staff SDN 006 Batu Aji.</p> <p>4. Baik disiplin, stres kerja, dan motivasi kerja apabila ditingkatkan secara bersama – sama akan berpengaruh terhadap kinerja guru dan staff yang lebih baik lagi.</p> |
| 7. | Pujiyanti (2013) | Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Ciamis | <p>Hasil penelitian ini:</p> <p>1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Ciamis.</p> <p>2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Ciamis.</p> <p>3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Ciamis.</p> |
| 8. | Hafidulloh, Budiyanto, Suhermin (2017) | Effect of Transformational Leadership, Incentive Giving, Professional Development of Work Discipline And Teacher Performance SMK Ma'arif Surabaya Indonesia | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa:</p> <p>1. Kepemimpinan transformasional, pengembangan insentif dan profesional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja guru SMK Ma'arif Surabaya.</p> <p>2. Kepemimpinan transformasional, insentif dan pengembangan profesional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK Ma'arif Surabaya.</p> <p>3. Disiplin kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap guru kinerja SMK Ma'arif Surabaya.</p> |

| NO | PENELITI | JUDUL | HASIL |
|-----|--------------------------|---|--|
| 9. | Ahmad Husaini (2017) | Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Guru Mts Negeri di Kecamatan Gambut Kabupaten Banjar | <p>Dari hasil penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut ini.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi kerja secara parsial ternyata masih mampu meningkatkan kinerja guru. Hal ini terbukti dari uji statistik bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. 2. Kepemimpinan situasional secara parsial ternyata tidak mampu meningkatkan kinerja guru. Hal ini terbukti dari uji statistik bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. 3. Kepemimpinan situasional dan motivasi berprestasi secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan pada kinerja guru. |
| 10. | Titin Eka Ardiana (2016) | Pengaruh Persepsi Guru Atas Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Akuntansi Smk di Kota Madiun | <p>Hasil penelitian:</p> <p>Variabel persepsi guru atas kepemimpinan situasional memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja guru akuntansi SMK di Kota Madiun.</p> |
| 11. | Sulistyo (2013) | Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru (Studi Pada Guru Smk di Kota Malang) | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja guru tidak banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan situasional. Hal ini terbukti dari uji statistik, kepemimpinan situasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. 2. Motivasi berprestasi ternyata masih mampu meningkatkan kinerja guru. Hal ini terbukti dari uji statistik, motivasi berprestasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. 3. Kepemimpinan situasional dan motivasi berprestasi secara |

| NO | PENELITI | JUDUL | HASIL |
|----|----------------------|--|---|
| | | | bersama-sama berpengaruh secara signifikan pada kinerja guru. |
| 12 | Yayah Hoeriah (2010) | Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Mengajar Guru TK Kecamatan Cihideung Kota Tasikmalaya | Hasil penelitian yaitu : 1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan situasional dengan kinerja mengajar guru TK Kecamatan Cihideung Kota Tasikmalaya. 2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi internal dengan kinerja mengajar guru TK Kecamatan Cihideung Kota Tasikmalaya. 3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan situasional dan komunikasi internal terhadap kinerja mengajar guru TK Kecamatan Cihideung Kota Tasikmalaya. |

2.8 Kerangka Pemikiran Teoritis

Kinerja guru dapat diartikan sebagai prestasi yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan pekerjaannya. Prestasi yang dicapai oleh seorang guru tentu dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, baik itu dari dalam maupun dari luar. Kinerja guru akan lebih baik jika tidak dilihat dari satu faktor saja, melainkan faktor-faktor yang lain juga.

Hal tersebut didukung oleh teori kinerja yang dikemukakan oleh Gibson (1987) yang menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga kelompok variabel, yaitu: variabel individu, variabel organisasi, dan variabel psikologis. Variabel-variabel tersebut dapat berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja. Berdasarkan teori dan logika yang dijabarkan tersebut disiplin

kerja, motivasi kerja, kepemimpinan situasional, dan beban kerja dianggap memiliki pengaruh terhadap kinerja seorang guru.

Disiplin kerja merupakan kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Dalam teori Gibson disiplin kerja termasuk dalam sub-variabel psikologis yaitu sikap. Jadi, sikap disiplin seorang guru akan mempengaruhi kinerja guru tersebut. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas dan kewajibannya. Tingkat disiplin yang tinggi mencerminkan pelaksanaan tugas dan kewajiban sesuai dengan aturan-aturan yang ada. Apabila guru memiliki disiplin yang baik maka semua tindakan dan ketentuan terutama mengenai proses belajar mengajar di sekolah dapat berjalan dengan baik dan lancar. Sehingga, dapat disimpulkan guru dalam melaksanakan tugasnya dengan disiplin yang baik maka kinerja guru akan optimal dan tujuan pendidikan akan tercapai sebagaimana mestinya.

Masruroh, dkk (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Amboyo, dkk (2015) bahwa kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMKN 1 Kabupaten Sigi. Selain itu, Pujianti (2013) juga menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Ciamis.

Keberhasilan pemimpin dalam mewujudkan kinerja yang efektif tergantung dari kepemimpinannya. Kinerja yang efektif hanya dapat dicapai dengan mencocokkan pemimpin dengan situasi agar cocok dengan kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif tergantung pada sejumlah faktor tertentu. Tidak ada kepemimpinan yang efektif untuk semua situasi atau keadaan. Situasi atau keadaan yang mempengaruhi kepemimpinan misalnya keadaan pengikut, tugas kelompok norma organisasi dan lingkungan organisasi. Faktor-faktor tersebut menentukan gaya kepemimpinan yang harus dipergunakan pemimpin agar kepemimpinannya dapat efektif.

Model kepemimpinan situasional adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini menyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia. Model gaya kepemimpinan ini akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan anak buah. Makin matang anak buah, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan menambah perilaku hubungan. Apabila anak buah bergerak mencapai tingkat rata-rata kematangan, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Selanjutnya, pada saat anak buah mencapai tingkat kematangan penuh dan sudah dapat mandiri, pemimpin sudah dapat mendelegasikan wewenang pada anak buah.

Dalam teori kinerja Gibson kepemimpinan merupakan sub-variabel organisasi yang membentuk kinerja individu. Kepemimpinan kepala sekolah akan mempengaruhi kegiatan guru melalui komunikasi yang terjalin. Apabila

komunikasi berjalan secara efektif maka kegiatan yang dilaksanakan oleh guru akan berjalan secara efektif yang akan berdampak pula pada kinerja guru yang optimal. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Lasmawan & Natajaya, 2017) tabel distribusi frekuensi hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Hoeriah (2010) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan situasional dengan kinerja mengajar guru TK Kecamatan Cihideung Kota Tasikmalaya sebesar 11,80%. Penelitian yang dilakukan oleh Putu, dkk (2014) bahwa kepemimpinan situasional memiliki kontribusi yang positif terhadap kinerja guru.

Beban kerja merupakan sesuatu yang sering muncul dari interaksi antara tuntutan tugas dengan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang. Keputusan MenPan Nomor KEP/75/M.PAN/7/2004 mendefinisikan beban kerja sebagai sekumpulan jumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Ketika beban kerja berlebih dan individu tidak dapat mengatasinya maka akan menimbulkan penurunan kinerja. Beban kerja yang ada atau dimiliki oleh guru hendaknya harus sesuai dengan porsinya masing-masing, sehingga dapat dihindarkan adanya seorang guru yang mempunyai beban kerja terlalu banyak atau terlalu sedikit.

Dari waktu ke waktu beban kerja guru semakin mengalami peningkatan. Tugas seorang guru tidak hanya mengajar di kelas namun masih banyak lagi tugas yang lain, misalnya saja tugas administrasi guru. Berdasarkan penelitian yang

dilakukan oleh Timpereley & Robinson (2000) menyatakan bahwa guru merupakan korban tuntutan beban kerja yang semakin meningkat dari waktu ke waktu. Tuntutan guru yang semakin bertambah ini menyebabkan kinerja guru menjadi tidak optimal. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa beban kerja mempengaruhi kinerja guru.

Menurut teori Gibson kinerja salah satunya dipengaruhi oleh variabel organisasi yang di dalamnya termasuk *job design*. *Job design* di sini adalah suatu perancangan pekerjaan dengan proses penentuan tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh masing-masing guru. *Job design* yang tidak jelas akan menyebabkan guru kebingungan dalam melaksanakan pekerjaannya. Pekerjaan yang berlebihan atau tidak sewajarnya membuat kinerja guru tidak optimal. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Surnarso (2010) bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Astuti (2017) bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri 3 Dumai. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Amboyo, dkk (2015) bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMKN 1 Kabupaten Sigi.

Motivasi merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk bertindak. Motivasi memiliki peran yang penting dalam meningkatkan suatu aktivitas kerja, karena orang yang mempunyai motivasi yang tinggi akan berusaha semaksimal mungkin agar pekerjaannya berhasil dengan sebaik-baiknya. Menurut Mangkunegara (2009:94) motivasi adalah kondisi yang membangkitkan,

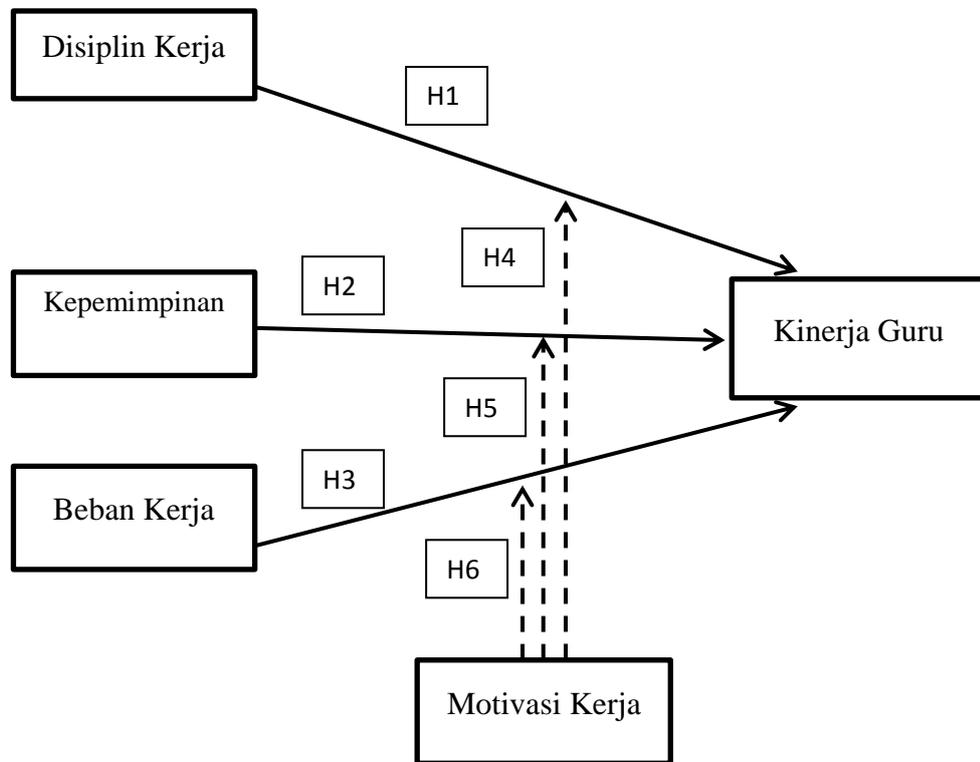
mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Hal ini diartikan bahwa motivasi kerja guru merupakan dorongan hati nurani yang dimiliki oleh seorang guru untuk bekerja dengan baik dalam mencapai tujuan yakni kinerja guru yang optimal.

Dalam teori kinerja Gibson disebutkan bahwa salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja merupakan variabel psikologis yang didalamnya termasuk motivasi. Menurut Suparno (2007: 59) bahwa pemberian motivasi tidak dapat dipisahkan dengan konsep kebutuhan manusia. Salah satu teori yang berkaitan dengan kebutuhan ini adalah teori kebutuhan Maslow. Maslow berpendapat bahwa terdapat lima jenjang kebutuhan tersebut, yaitu: fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan perwujudan diri. Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memuaskan kebutuhan yang mendasar (kebutuhan fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku mereka pada pemuasan kebutuhan dengan tingkat yang lebih tinggi. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa manusia akan terus berusaha untuk memenuhi kebutuhannya mulai dari kebutuhan yang mendasar hingga kebutuhan yang berada di tingkat paling tinggi. Demi mencapai kebutuhan yang berada pada tingkat paling tinggi diperlukan kinerja yang optimal.

Ardiana (2017) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal demikian sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Puspitaningtyas & Ismiyati (2015) bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri 16 Semarang. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ardiana (2015)

memiliki pengaruh yang cukup besar bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru akuntansi dengan kontribusi sebesar 80,6%. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Firmandari (2014) menggunakan motivasi kerja sebagai variabel yang memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta.

Berdasarkan penjelasan tersebut peneliti berasumsi bahwa motivasi merupakan hal yang sangat berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Adanya motivasi kerja menimbulkan kesadaran dan kemauan kerja untuk memenuhi kebutuhannya mulai dari kebutuhan dasar sampai kebutuhan untuk memaksimalkan kemampuan, keterampilan, dan potensinya. Tidak ada seseorang yang ingin mengalami kemunduran, tetapi yang ingin dicapai adalah kemajuan dan keberhasilan.



Gambar 2.2 Kerangka Berfikir

Keterangan:

—————▶ : Pengaruh langsung

- - - - -▶ : Pengaruh dengan menggunakan variabel moderasi

2.9 Hipotesis Penelitian

Hipotesis pada penelitian ini dirumuskan berdasarkan rumusan masalah, hipotesis tersebut yaitu:

1. Ada pengaruh yang positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja guru (H1)
2. Ada pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru (H2)
3. Ada pengaruh yang positif dan signifikan beban kerja terhadap kinerja guru (H3)
4. Ada pengaruh motivasi kerja sebagai variabel moderasi disiplin kerja terhadap kinerja guru (H4)
5. Ada pengaruh motivasi kerja sebagai variabel moderasi kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru (H5)
6. Ada pengaruh motivasi kerja sebagai variabel moderasi beban kerja terhadap kinerja guru (H6)

BAB V PENUTUP

4.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka diperoleh simpulan sebagai berikut:

1. Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.
2. Kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan, sebesar 11,04 %.
3. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan, sebesar 15,36 %.
4. Tidak ada pengaruh motivasi kerja sebagai variabel moderasi antara disiplin kerja terhadap kinerja guru. Motivasi kerja tidak mampu memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja guru.
5. Ada pengaruh motivasi kerja sebagai variabel moderasi antara kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru. Motivasi kerja sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru.
6. Ada pengaruh motivasi kerja sebagai variabel moderasi antara beban kerja terhadap kinerja guru. Motivasi kerja sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh beban kerja terhadap kinerja guru.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Kepala sekolah hendaknya memberikan pengawasan serta dukungan terhadap kinerja guru agar tidak ada lagi tindak kecurangan dalam penyelesaian tugas yang diberikan kepada guru serta guru bekerja dengan ikhlas dan senang hati. Pemberian pujian atau penghargaan dan motivasi ketika guru bekerja merupakan hal yang penting.
2. Guru hendaknya mengembangkan kemampuan dan keterampilannya melalui berbagai pelatihan, seminar, atau *workshop*, baik yang diselenggarakan oleh pihak internal sekolah maupun pihak eksternal.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Panji. (2006). *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta
- Amboyo, A.F., Wahid, A. & Hasanuddin, B. (2015). Pengaruh Kedisiplinan , Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Laki-Laki Dan Perempuan Pada Smk Negeri 1 Sigi (Studi Perbandingan). *e-Jurnal Katalogis*, 3(10): 185–195.
- Ardana, Komang., Ni Wayan Mujiati & Anak Agung Ayu Sriathi. (2009). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Ardiana, T.E. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Akuntansi SMK di Kota Madiun. *Akuntansi dan Pajak*, 17(2): 14–23.
- (2016). Pengaruh Presepsi Guru Atas Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Akuntansi SMK Di Kota Madiun. *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, 17(1): 1-9.
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. (2014). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Astuti, Putri Yuni. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMP Negeri 3 Dumai. *JOM Femon*, 4(1): 1091-1104
- Barnawi, dan Mohammad Arifin. (2014). *Instrumen Pembinaan, Peningkatan, Penilaian Kinerja Guru Profesional*. Jogjakarta:Ar-Ruzz Media.
- Danim, Sudarwan. (2004). *Motivasi, Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok*. Penerbit: Rineka Cipta.Jakarta.
- Firmandari, Nuraini. (2014). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 4(1): 25-34
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS 19 (edisi kelima)*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, & Donnely. (1995). *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Jakarta: Erlangga

- Gujarati, Damodar, dan Dawn C Porter. (2010). *Dasar-dasar Ekonometrika*. Jakarta:Salemba Empat.
- Handoko, T.Hani. (1987). *Manajemen*. Yogyakarta:BPFE
- Hasibuan, P.Malayu. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:PT Bumi Aksara
- Hurit, Andreas Au. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK SMA Di Kota Larantuka, Flores Timur. *MAGISTRA*, 2(3): 244-254
- Husaini, A. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Guru MTs Negeri di Kecamatan Gambut Kabupaten Banjar. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 3(2): 272–278.
- Ilyas, Yasli. (2002). *Kinerja, Teori, Penilaian, dan Penelitian*. Jakarta:Bumi Kajian Ekonomi
- Johari, J., Yean Tan, F. & Tjik Zulkarnain, Z.I. (2018). Autonomy, Workload, Work-Life Balance and Job Performance Among Teachers. *International Journal of Educational Management*,32(1): 107–120. Tersedia di <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/IJEM-10-2016-0226>.
- Karauwan, R., Lengkong, V.P.K. & Mintardjo, C. (2015). Pengaruh Etos Kerja, Budaya Organisasi, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Minahasa Selatan. *EMBA*, 3(3): 1196–1207.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta:Graha Ilmu
- Kintamani, I. (2016). *Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan Pusat Data dan Statistik dan Kebudayaan 2016*
- Kreitner, R., & Kinicky, A. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Lasmawan, W. & Natajaya, N. (2017). Hubungan Kepemimpinan Situasional , Motivasi Kerja , dan Iklim Kerja dengan Kinerja Guru. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Sains dan Humaniora*, 1(1): 42–50.
- Mangkunegara, AA.Anwar Prabu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung:Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, AA.Anwar Prabu. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung:Remaja Rosdakarya

- Masruroh, Umi, dkk. (2012). Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMA Negeri Brebes. *Economic Education Analysis Journal*, 1(2)
- Mulyasa. (2006). *Pengantar Ilmu Pendidikan*. Semarang: Universitas Negeri Semarang Press.
- Nurhayati, B. (2006). Faktor-Faktor yang mempengaruhi profesionalisme dan kinerja guru Biologi di SMAN Kota Makassar Sulawesi Selatan. *Mimbar Pendidikan*, 4(25): 64–70.
- Permatasari, Junda Ayu. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 25(1)
- Putra, I.S., Hendriani, S. & Ibrahim, R. (2015). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru SMK Negeri 4 Pekanbaru. *Jom FEKON*, 2(1): 1–16.
- Rahawarin, C. & Arikunto, S. (2015). Pengaruh Komunikasi, Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(2): 173–188. Tersedia di <http://journal.uny.ac.id/index.php/jamp>.
- Ratnasari, M. & Widayati, A. (2012). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Ciamis. *Kajian Pendidikan Akuntansi Indonesia*. hal.208–225.
- Reid, Gary B. (1989). Subjective Workload Assessment Technique(Swat): A User's Guide. *Wright Patterson Air Force Base, Ohio*45433-6573
- Reyes, Pedro & Imber, Michael. (1992). Teachers' Perceptions of the Fairness of Their Commitment, Job Satisfaction, and Morale: Implications for Teacher Evaluation. *Journal of Personal Evaluation in Education*. 5:291-302
- Rizal, Syamsul. (2013). Stres Kerja dan Kinerja Guru. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis Volume 1 Nomor 2 Desember 2013, Halaman*141-158
- Sanusi, Anwar. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saondi dan Suherman. (2010). *Etika Profesi Keguruan*. Bandung : Refika Aditama
- Sarwoko. (2005). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.

- Sinambela, Lijan Poltak. (2012). *Kinerja Pegawai Teori, Pengukuran, dan Implikasinya*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Siregar, F.N.K & Thomas, P. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Ekonomi/Akuntansi di SMA Negeri Se.Kabupaten Wonosobo. *Economic Education Analysis Journal*, 4(1): 172-177
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: PT. Alfabeta
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sunarso & Kusdi. (2010). Pengaruh Kepemimpinan, Kedisiplinan, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4(1): 72–79.
- Supardi. (2013). *Kinerja Guru*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Suparno. (2007). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Kecamatan Pemalang Kabupaten Pemalang. *Thesis*. Semarang: UNNES
- Susanto, H. (2012). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 2(2): 197–212.
- Sutarto. (2006). *Dasar-dasar Organisasi*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Syachroni. (2013). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sma Negeri 4 Kota Jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 1(2): 121–138.
- Timpereley, Helen & Robinson, Viviane. (2000). Workload and the Professional Culture of Teachers. *SAGE Publications*, 28(1): 47-62.
- Usman, Husaini. (2009). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. *Jakarta: Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan*
- Undang-Undang Republik Indonesia No.20, (2003). *Sistem Pendidikan Nasional*.

- Wahjosumidjo. (2009). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Balai Pustaka
- Wahyudin, Agus. (2015). *Metodologi Penelitian (Edisi 1 2015)*. Semarang: Unnes Press.
- Website: <http://info-menarik.net/hasil-ukg-kemendikbud-tahun-2015/> (diakses pada 18 Juli 2018 pada pukul 12.15 WIB)
- Website: <http://sekolah.data.kemdikbud.go.id/index.php/chome/profil/9F8A264A-DF78-47BE-8D02-51A5FCA38372> (diakses pada 9 Agustus 2018 pukul 14.00 WIB)
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers
- Wijaya, Dedy Kusumah. (2014). Pentingnya Komunikasi Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kompensasi Untuk Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Ekonomi dan Sosial*, 3(1): 27-38
- Winarsunu, T. (2008). *Psikologi Keselamatan Kerja*. Malang: UMM Press
- Zuhriyah, S. (2014). The Influence On Factor ' s On The Teacher Performance Of Vocational High School Of Tourism Program In Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan*, 23(1): 9-16.