



**PENGARUH KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH,  
KOMPETENSI GURU DAN LINGKUNGAN KERJA  
DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING TERHADAP  
KINERJA GURU**  
(Studi Kasus pada Guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan  
di SMK Bidang Bisnis dan Manajemen Se Kota Semarang)

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

Oleh  
**Prita Suci Rahmadani**  
7101415123

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

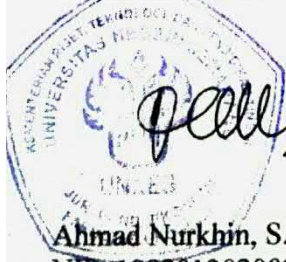

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

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

Hari : Selasa

Tanggal : 30 Juli 2019

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi



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

Pembimbing



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

## PENGESAHAN KELULUSAN

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

Hari : Selasa

Tanggal : 20 Agustus 2019

Penguji I



Amir Mahmud, S.Pd., M.Si.  
NIP. 197212151998021001

Penguji II



Kardiyem, S.Pd., M.Pd.  
NIP. 198712282015042001

Penguji III



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



Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. Heri Yanto MBA, Ph.D  
NIP. 19630718198702100

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Prita Suci Rahmadani

NIM : 7101415123

Tempat Tanggal Lahir: Semarang, 21 Januari 1997

Alamat : Jl. Arya Mukti Tengah I RT 02/ RW 03, Kelurahan  
Pedurungan Lor, Kecamatan Pedurungan, Kota  
Semarang.

Menyatakan bahwa yang tertulis didalam 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 dikemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 30 Juli 2019



Prita Suci Rahmadani  
NIM. 7101415123

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### **Motto:**

1. Masa depan adalah apa yang kamu perbuat hari ini.
2. Jika kau tak sanggup menahan lelahnya belajar maka kau harus sanggup menahan perihnya kebodohan (Imam Syafi'i).
3. Allah tidak akan memberikan suatu cobaan diluar batas kemampuan hambanya (QS 2:286).

### **Persembahan:**

1. Kedua orang tua, bapak Puji Kastowo dan ibu Tri Sukesti.
2. Adik dan keluarga.
3. Sahabat terdekat yang telah bersedia menjadi tempat berbagai.
4. Almamaterku Unnes.

## **PRAKATA**

Puji Syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat, taufik dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kompetensi Guru, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bidang Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang)”.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum., Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk belajar di Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Heri Yanto MBA, Ph.D., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas mengikuti program S1 di Fakultas Ekonomi.
3. Ahmad Nurkhin, S.Pd.,M.Si., Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan izin penelitian kepada penulis.
4. Rediana Setiyani, S.Pd.,M.Si., selaku Dosen Pembimbing yang memberikan bimbingan, pengarahan, dan motivasi selama penulisan skripsi ini.
5. Dosen penguji yang telah memberikan masukan dan penelitian terhadap skripsi ini.

6. Segenap pengajar Jurusan Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan ilmu, pengetahuan, dan pengalaman selama penulis menimba ilmu.
7. Segenap staff karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang membantu administrasi penyelesaian skripsi ini.
8. Teman-teman seperjuangan Pendidikan Akuntansi C 2015.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis memohon maaf apabila dalam proses penyusunan maupun pembahasan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, karena kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT. Semoga penulisan skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, khususnya dunia pendidikan.

Semarang,

Penulis

## SARI

**Rahmadani, Prita Suci.** 2019. “Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kompetensi guru, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (Studi kasus pada guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bidang Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang)”. Skripsi. Jurusan Pendidikan Ekonomi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Rediana Setiyani, S.Pd.,M.Si.

**Kata Kunci: Kinerja Guru, Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kompetensi Guru, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja.**

Pendidikan mempunyai peran yang sangat penting dalam suatu bangsa dan negara, karena dengan adanya pendidikan dapat meningkatkan mutu dan kualitas sumber daya manusia. Guru merupakan komponen utama yang sangat menentukan terjadinya proses pendidikan yang berkualitas. Salah satu cara untuk mencari guru yang berkualitas dapat dilihat dari kinerja guru tersebut. Menurut Pusat Data dan Statistik Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 2016. Kinerja guru pada SMK secara nasional pada tahun 2015/2016 termasuk dalam kategori kurang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kompetensi guru, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja.

Populasi dalam penelitian ini adalah guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang berstatus negeri dan swasta, dengan jumlah 82 guru. Sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh dengan total 82 guru. Penelitian ini menggunakan kuantitatif. Metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, kompetensi guru dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Kompetensi guru dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sedangkan kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Selanjutnya, secara tidak langsung kinerja guru dipengaruhi oleh kompetensi guru (7,83%), lingkungan kerja (8,80%) dan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Saran yang dapat diberikan adalah sebaiknya guru harus menyeimbangkan antara kompetensi yang dimiliki dengan senantiasa meningkatkan kinerjanya. Guru harus dapat meningkatkan kinerjanya karena adanya motivasi untuk segera menyelesaikan pekerjaan. Guru menjadikan kepemimpinan transformasional dari kepala sekolah sebagai motivasi untuk meningkatkan kinerjanya agar lebih baik. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas variabel diluar variabel yang telah diteliti dalam penelitian ini, sehingga didapatkan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru secara lebih luas.



## ABSTRACT

**Rahmadani, Prita Suci.** 2019. "The influence of principal transformational leadership, teacher competency, and work environment on teacher performance with work motivation as intervening variable ( A case study on teachers of Accounting and Finance Program in Vocational Business and Management in Semarang City)". Final Project. Economic Education Program. Faculty of Economics. Universitas Negeri Semarang. Advisor: Rediana Setiyani, S.Pd., M.Sc.

**Keywords: Teacher Performance, Principal Transformational Leadership, Teacher Competence, Work Environment, and Work Motivation.**

Education has a very important role in a nation and country, because the presence of education can improve the quality of human resources. Teacher is a main component which seeing the teacher's performance. According to the Center for Education and Culture Data and Statistics in 2016. The performance of teacher at VHS nationally in 2015/2016 was included in the less category. The aim of this study is to determine the influence of principal transformational leadership, teacher competence, and work environment on teacher performance through work motivation.

The population of this study were teachers of Accounting and Finance Expertise Program in Business and Management Vocational Schools in Semarang City with state and private status, with total number of teachers was 82 teachers. The sample in this study used saturated samples with a total of 82 teachers. This research used quantitative. Data collection method was by means of questionnaire. The data analysis techniques used statistical analysis and path analysis.

The results showed that the principal transformational leadership and work motivation had positive and significant influence on teacher performance, teacher competence and work environment no effect on teacher performance. Teacher competence and work environment had positive and significant influence on work motivation, while principal transformational leadership no effect on work motivation. Furthermore, indirectly teacher performance influenced by teacher competence (7,83%), work environment (8,80%), and work motivation as intervening variable.

Suggestions that can be given are the teachers should balance their own competency with constantly improving their performance. The teachers must be able to improve his performance because there is motivation to immediately finish their job. The teachers make transformational leadership from the principal as a motivation to improve their performance to be better. The next studies are expected to be able to expand variables outside the variables that have been identified in this study, so that the factors that influence teacher performance are broadly obtained.

## DAFTAR ISI

<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING.....</b>	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN KELULUSAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>v</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>vi</b>
<b>SARI .....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xviii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identitas Masalah .....	13
1.3. Cakupan Masalah.....	14
1.4. Perumusan Masalah .....	14
1.5. Tujuan Penelitian .....	15
1.6. Manfaat Penelitian .....	17
1.7. Orisinalitas Penelitian .....	18
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>20</b>
2.1. Teori Attribute Fritz Heider ( <i>Grand Theory</i> ).....	20
2.2. Kajian Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah.....	22
2.2.1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional .....	22
2.2.2. Pengertian Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah.....	23

2.2.3.	Dimensi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah.....	25
2.2.4.	Indikator Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah.....	25
2.3.	Kajian Variabel Kompetensi Guru.....	27
2.3.1.	Pengertian Kompetensi Guru .....	28
2.3.1.1.	Kompetensi Pedagogik Guru .....	28
2.3.1.2.	Standar Kompetensi Pedagogik Guru .....	28
2.3.1.3.	Indikator Kompetensi Pedagogik Guru .....	29
2.3.2.	Kompetensi Kepribadian Guru.....	29
2.3.2.1.	Standar Kompetensi Kepribadian Guru .....	30
2.3.2.2.	Indikator Kompetensi Kepribadian Guru.....	31
2.3.3.	Kompetensi Sosial Guru.....	32
2.3.3.1.	Standar Kompetensi Sosial Guru .....	32
2.3.3.2.	Indikator kompetensi Sosial Guru .....	33
2.3.4.	Kompetensi Profesional Guru .....	34
2.3.4.1.	Aspek-aspek Kompetensi Profesional Guru .....	34
2.3.4.2.	Indikator Kompetensi Profesional Guru .....	35
2.4.	Kajian Variabel Lingkungan Kerja.....	36
2.4.1.	Pengertian Lingkungan Kerja .....	36
2.4.2.	Jenis-jenis Lingkungan Kerja.....	38
2.4.3.	Faktor-faktor yang Memengaruhi Lingkungan Kerja .....	38
2.4.4.	Indikator Lingkungan Kerja.....	39
2.5.	Kajian Variabel Motivasi Kerja .....	40
2.5.1.	Pengertian Motivasi Kerja.....	40
2.5.2.	Fungsi Motivasi .....	41
2.5.3.	Indikator Motivasi Kerja .....	42
2.6.	Kajian Variabel Kinerja Guru .....	43
2.6.1.	Pengertian Kinerja Guru .....	43
2.6.2.	Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Guru .....	44
2.6.3.	Indikator Kinerja Guru .....	45

2.7. Kajian Penelitian Terdahulu.....	47
2.8. Kerangka Berpikir dan Hipotesis Penelitian .....	52
2.8.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru .....	52
2.8.2. Pengaruh Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru .....	53
2.8.3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru .....	54
2.8.4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru.....	55
2.8.5. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja .....	56
2.8.6. Pengaruh Kompetensi Guru terhadap Motivasi Kerja .....	57
2.8.7. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja.....	58
2.8.8. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja...	59
2.8.9. Pengaruh Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja.....	60
2.8.10. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja.....	61
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>63</b>
3.1. Jenis dan Desain Penelitian.....	63
3.2. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	63
3.2.1. Populasi.....	63
3.2.2. Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	64
3.3. Variabel Penelitian.....	65
3.3.1. Kinerja Guru .....	65
3.3.2. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah.....	65
3.3.3. Kompetensi Guru .....	66
3.3.4. Lingkungan Kerja.....	67
3.3.5. Motivasi Kerja.....	68
3.3. Teknik Pengumpulan Data.....	68
3.4. Uji Coba Instrumen.....	69

3.5.1. Uji Validitas .....	69
3.5.2. Uji Reliabilitas .....	75
3.5. Analisis Data.....	76
3.6.1. Analisis Statistik Deskriptif .....	76
3.6.1.1. Analisis Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Guru.....	77
3.6.1.2. Analisis Statistik Deskriptif Variabel .....	78
3.6.1.3. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	79
3.6.1.4. Analisis Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi Guru.....	80
3.6.1.5. Analisis Statistik Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja .....	80
3.6.1.6. Analisis Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Kerja .....	80
3.6.2. Analisis Data Regresi.....	81
3.6.2.1. Uji Prasyarat.....	81
3.6.2.2. Uji Asumsi Klasik .....	82
3.6.2.3. Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	84
3.6.3. Pengujian Hipotesis.....	87
3.6.3.1. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t).....	87
3.6.3.2. Uji Sobel.....	88
3.6.3.3. Koefisien Determinasi Parsial ( $r^2$ ).....	89
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>90</b>
4.1. Hasil Penelitian .....	90
4.1.1. Analisis Statistik Deskriptif .....	90
4.1.1.1. Analisis Statistik Deskriptif Kinerja Guru .....	90
4.1.1.2. Analisis Statistik Deskriptif Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah.....	92
4.1.1.3. Analisis Statistik Deskriptif Kompetensi Guru .....	93
4.1.1.4. Analisis Statistik Deskriptif Lingkungan Kerja ....	95
4.1.1.5. Analisis Statistik Deskriptif Motivasi Kerja .....	97

4.1.2. Analisis Regresi .....	99
4.1.2.1. Uji Prasyarat .....	99
4.1.2.2. Uji Asumsi Klasik .....	102
4.1.2.3. Uji Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	106
4.1.3. Uji Hipotesis.....	113
4.1.3.1. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t).....	113
4.1.3.2. Uji Sobel.....	115
4.1.3.3. Koefisien Determinasi Parsial ( $r^2$ ).....	121
4.2. Pembahasan Hasil Penelitian .....	126
4.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru .....	127
4.2.2. Pengaruh Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru .....	128
4.2.3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru .....	129
4.2.4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru.....	130
4.2.5. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja .....	131
4.2.6. Pengaruh Kompetensi Guru terhadap Motivasi Kerja .....	132
4.2.7. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja.....	133
4.2.8. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja...	133
4.2.9. Pengaruh Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja.....	134
4.2.10. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja.....	135
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>137</b>
5.1. Simpulan .....	137
5.2. Saran.....	139
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>141</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>145</b>

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1. Kinerja Kepala Sekolah dan Guru Tiap Provinsi, Sekolah Menengah Kejuruan Tahun 2015/2017 .....	5
Tabel 2.1. Faktor Pendukung Kinerja Guru .....	45
Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu.....	47
Tabel 3.1. Daftar Sekolah dan Jumlah Guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan pada SMK Bidang Bisnis dan Manajemen Berstatus Negeri dan Swasta di Kota Semarang .....	64
Tabel 3.2. Indikator Kompetensi Guru .....	66
Tabel 3.3. Uji Validitas Variabel Kinerja Guru.....	70
Tabel 3.4. Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah.....	71
Tabel 3.5. Uji Validitas Variabel Kompetensi Guru .....	72
Tabel 3.6. Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja.....	73
Tabel 3.7. Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja.....	74
Tabel 3.8. Uji Reliabilitas Variabel Penelitian .....	75
Tabel 3.9. Interval Variabel Kinerja Guru.....	78
Tabel 3.10. Interval Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah .....	79
Tabel 3.11. Interval Variabel Kompetensi Guru .....	79
Tabel 3.12. Interval Variabel Lingkungan Kerja.....	80
Tabel 3.13. Interval Variabel Motivasi Kerja.....	81
Tabel 4.1. Deskriptif Statistik Kinerja Guru.....	90
Tabel 4.2. Analisis Statistik Deskriptif Kinerja Guru .....	91
Tabel 4.3. Rata-rata Deskriptif per Indikator Variabel Kinerja Guru ..	91
Tabel 4.4. Deskriptif Statistik Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah.....	92
Tabel 4.5. Analisis Statistik Deskriptif Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah.....	92
Tabel 4.6. Rata-rata Deskriptif per Indikator Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah .....	93
Tabel 4.7. Deskriptif Statistik Kompetensi Guru .....	94
Tabel 4.8. Analisis Statistik Deskriptif Kompetensi Guru .....	94
Tabel 4.9. Rata-rata Deskriptif per Indikator Variabel Kompetensi Guru .....	95
Tabel 4.10. Deskriptif Statistik Lingkungan Kerja.....	95
Tabel 4.11. Analisis Statistik Deskriptif Lingkungan Kerja .....	96

Tabel 4.12.	Rata-rata Deskriptif per Indikator Variabel Lingkungan Kerja .....	96
Tabel 4.13.	Deskriptif Statistik Motivasi Kerja.....	97
Tabel 4.14.	Analisis Statistik Deskriptif Motivasi Kerja.....	98
Tabel 4.15.	Rata-rata Deskriptif per Indikator Variabel Motivasi Kerja	98
Tabel 4.16.	Hasil Uji <i>Kolmogorov-Smirnov</i> dengan Kinerja Guru sebagai Variabel Dependen .....	99
Tabel 4.17.	Hasil Uji <i>Kolmogorov-Smirnov</i> dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Dependen .....	100
Tabel 4.18.	Hasil Uji Linearitas dengan Kinerja Guru sebagai Variabel Dependen .....	101
Tabel 4.19.	Hasil Uji Linearitas dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Dependen .....	102
Tabel 4.20.	Hasil Uji Multikolinealitas dengan Kinerja Guru sebagai Variabel Dependen .....	103
Tabel 4.21.	Hasil Uji Multikolinearitas dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Dependen .....	104
Tabel 4.22.	Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Kinerja Guru sebagai Variabel Dependen .....	105
Tabel 4.23.	Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Dependen .....	105
Tabel 4.24.	Hasil Uji Regresi Linear Berganda dengan Kinerja Guru sebagai Variabel Dependen .....	107
Tabel 4.25.	Hasil Uji Regresi Linear Berganda dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Dependen .....	110
Tabel 4.26.	Hasil Uji t dengan Kinerja Guru sebagai Variabel Dependen .....	114
Tabel 4.27.	Hasil Uji t dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Dependen .....	115
Tabel 4.28.	Hasil Uji Hipotesis Penelitian .....	120
Tabel 4.29.	Hasil Koefisien Determinasi Parsial dengan Kinerja Guru sebagai Variabel Dependen .....	123
Tabel 4.30.	Hasil Koefisien Determinasi Parsial dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Dependen .....	125



## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 1.1. Perkembangan Persentase Guru Layak Mengajar .....	4
Gambar 2.1. Kerangka Berfikir .....	62
Gambar 3.1. Model Diagram Jalur .....	84
Gambar 4.1. Model Analisis Jalur .....	112
Gambar 4.2. <i>Sobel Test</i> Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah .....	117
Gambar 4.3. <i>Sobel Test</i> Kompetensi Guru .....	118
Gambar 4.4. <i>Sobel Test</i> Lingkungan .....	120

## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1	Daftar Responden Uji Coba Penelitian..... 146
Lampiran 2	Kisi-kisi Uji Coba Penelitian..... 147
Lampiran 3	Kuesioner Uji Coba Penelitian ..... 150
Lampiran 4	Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian ..... 160
Lampiran 5	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian ..... 174
Lampiran 6	Kisi-kisi Kuesioner Penelitian ..... 176
Lampiran 7	Kuesioner Penelitian..... 178
Lampiran 8	Tabulasi Data Penelitian..... 188
Lampiran 9	Analisis Statistik Deskriptif..... 200
Lampiran 10	Hasil Uji Normalitas Data Penelitian ..... 207
Lampiran 11	Hasil Uji Linearitas Data Penelitian ..... 208
Lampiran 12	Hasil Uji Multikolinealitas Data Penelitian ..... 209
Lampiran 13	Hasil Uji Heteroskedastisitas Data Penelitian..... 210
Lampiran 14	Analisis Regresi..... 211
Lampiran 15	Hasil Uji Signifikansi Parameter Individual..... 213
Lampiran 16	Hasil Uji Sobel ..... 214
Lampiran 17	Hasil Uji Koefisien Determinasi ..... 216
Lampiran 18	Surat Izin Penelitian ..... 217

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan mempunyai peran yang sangat penting dalam suatu bangsa dan negara, karena dengan adanya pendidikan dapat meningkatkan mutu dan kualitas sumber daya manusia. Sumber daya yang berkualitas dapat meningkatkan dan mampu membawa perubahan di masyarakat. Fenomena yang sering terjadi dalam sebuah masyarakat di negara-negara berkembang, seperti ketidakadilan, kemiskinan, keterbelakangan, dan bahkan kekacauan budaya, dapat diatasi dengan baik ketika warga masyarakat yang bersangkutan memiliki tingkat pendidikan yang memadai.

Sejalan dengan paparan diatas, pasal 3 Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Tentu bukan hal mudah untuk dapat memenuhi harapan tersebut. Perlu kesungguhan dan keinginan yang kuat dari para penyelenggara negara dalam menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas di berbagai jalur dan jenjang diseluruh Indonesia.

Berbicara tentang pendidikan, negara kita dihadapkan pada berbagai persoalan pendidikan, antara lain mutu hasil belajar yang masih rendah, kondisi sarana prasarana pendidikan dasar yang kurang memadai, angka putus sekolah dan melanjutkan masih tinggi, penyebaran guru yang kurang merata, jumlah guru yang kurang memadai dan kepala sekolah yang kurang profesional.

Sekolah merupakan salah satu organisasi pendidikan yang dapat dikatakan sebagai wadah untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Keberhasilan pendidikan di sekolah bergantung pada sumber daya manusia yang ada di sekolah tersebut, yaitu kepala sekolah, guru, siswa, pegawai tata usaha, dan tenaga kependidikan lainnya. Keberhasilan pendidikan juga harus didukung oleh sarana prasarana yang memadai demi mewujudkan pendidikan yang berkualitas, yaitu pendidikan yang menghasilkan sumber daya manusia berkualitas dan produktif yang menjadikan negara menjadi maju pesat dalam bidang ilmu dan teknologi, diperlukan guru yang berkualitas.

Guru merupakan komponen utama yang sangat menentukan terjadinya proses pendidikan yang berkualitas. Keberadaan guru merupakan fasilitator utama dalam penyelenggaraan proses pembelajaran. Kehadiran guru yang profesional sangat berpengaruh dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Seorang guru sangat berpengaruh terhadap hasil belajar yang dapat ditunjukkan oleh peserta didiknya. Apabila seseorang ingin menjadi guru yang profesional maka sudah seharusnya ia selalu meningkatkan wawasan pengetahuan akademis dan praktis melalui jalur pendidikan berjenjang maupun *up grading* atau pelatihan yang bersifat *in service training* dengan rekan-rekan sejawatnya. Perubahan dalam cara

mengajar guru dapat dilatihkan melalui peningkatan kemampuan mengajar sehingga kebiasaan lama yang kurang efektif dapat segera terdeteksi dan perlahan-lahan dihilangkan.

Praktek yang terjadi di lapangan, peran guru dalam melaksanakan proses pembelajaran akan terlihat dari aktivitas kerjanya dalam melaksanakan proses pembelajaran di kelas. Kinerja merupakan prestasi atau hasil kerja yang dicapai seorang pegawai, baik yang bersifat fisik maupun nonfisik, kuantitatif maupun kualitatif, yang sesuai dengan petunjuk, fungsi, dan tugasnya didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi (Sobirin, 2018). Pada kegiatan pendidikan di sekolah, sudah selayaknya apabila peran guru mendapat perhatian yang serius agar dapat diketahui tentang kondisi dan kualitas kerjanya serta faktor-faktor yang memengaruhinya, sehingga dapat ditempuh kebijakan yang tepat untuk meningkatkan dan mengembangkannya sejalan dengan tuntutan perubahan, agar proses pembelajaran yang dilaksanakan di sekolah dapat benar-benar mengarah dengan tepat menuju pencapaian tujuan yang diharapkan yakni peningkatan kualitas pendidikan.

Menurut Pusat Data dan Statistik Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 2017, jumlah guru SMK yang dinyatakan layak untuk mengajar setiap tahun mengalami perubahan. Perubahan tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.1 sebagai berikut:

**PERKEMBANGAN PERSENTASE GURU LAYAK MENGAJAR TERHADAP GURU**  
**TREND OF PERCENTAGE OF QUALIFIED TEACHERS TO TEACHERS**  
**TAHUN / YEAR : 2014/2015--2017/2018**

Tingkatan dan Jenis Sekolah / Level and Type of School	2014/2015*)		2015/2016*)		2016/2017*)		2017/2018	
	Jml./No.	%	Jml./No.	%	Jml./No.	%	Jml./No.	%
SLB / Special School	23.929	76,16	21.499	80,04	21.450	86,99	21.576	88,67
SD / Primary School	1.474.355	80,00	1.455.349	81,05	1.335.674	84,21	1.277.444	85,99
SMP / Junior Secondary School	675.360	84,85	594.554	87,25	573.634	92,11	585.066	93,16
SM / Senior Secondary School	646.963	89,63	535.281	94,03	545.083	95,47	576.010	96,01
SMA / General	342.277	94,37	282.612	95,51	285.670	96,88	299.717	97,39
SMK / Vocational	304.686	84,85	252.669	92,43	259.413	93,96	276.293	94,55

Catatan / Note :

\*) Termasuk Kepala Sekolah / Including Headmasters

Sumber: Badan Pusat Statistik 2017.

### **Gambar 1.1** **Perkembangan Persentase Guru Layak Mengajar**

Gambar 1.1 menunjukkan perubahan persentase guru layak mengajar pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dimana setiap tahunnya mengalami perubahan. Untuk tahun pelajaran 2014/2015 persentase guru yang layak mengajar sebesar 84,85%. Kemudian mengalami peningkatan pada tahun 2015/2016 sebesar 92,43%, tahun 2016/2017 sebesar 93,96% dan tahun 2017/2018 sebesar 94,55%. Hal ini berarti guru SMK tingkat nasional yang dinyatakan layak untuk mengajar setiap tahun semakin memperbaiki kualitas dan kinerjanya dalam mengajar. Diharapkan setiap tahunnya selalu mengalami peningkatan hingga semua guru SMK tingkat nasional dinyatakan layak untuk mengajar.

Menurut Pusat Data dan Statistik Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 2016, kinerja guru pada SMK secara nasional terdapat pada kategori kurang, yang dapat ditunjukkan dengan Tabel 1.1. sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Kinerja Kepala Sekolah dan Guru Tiap Provinsi Sekolah Menengah**  
**Kejuruan Tahun 2015/2016**

No	Provinsi	Nilai Konversi					Kinerja	
		% GL	% GP	%GT	% GPNS	% GPen	Nilai	Jenis
1	DKI Jakarta	94.57	99.26	66.45	20.05	89.07	73.88	KURANG
2	Jawa Barat	89.67	84.70	67.70	20.93	95.04	71.61	KURANG
3	Banten	92.17	87.15	68.54	20.69	96.15	72.94	KURANG
4	Jawa Tengah	93.56	85.27	711.43	32.32	93.91	75.30	KURANG
5	DI Yogyakarta	93.71	97.58	73.93	49.08	88.41	80.54	PRATAMA
6	Jawa Timur	94.30	90.26	76.49	34.70	94.54	78.06	KURANG
7	Aceh	90.52	88.74	62.49	55.55	96.10	78.68	KURANG
8	Sumatera Utara	91.22	94.85	75.62	35.02	95.24	78.39	KURANG
9	Sumatera Barat	95.18	84.00	70.64	58.92	93.01	80.35	PRATAMA
10	Riau	92.09	88.93	55.09	32.27	97.19	73.11	KURANG
11	Kepulaua Riau	90.12	97.04	65.76	30.54	97.08	76.11	KURANG
12	Jambi	93.68	98.96	59.92	45.59	97.04	79.04	KURANG
13	Sumatera Selatan	91.52	91.98	51.06	36.29	94.53	73.08	KURANG
14	Bangka Belitung	89.86	90.46	64.46	56.87	96.77	79.68	KURANG
15	Bengkulu	93.31	93.52	67.64	56.16	95.96	81.32	PRATAMA
16	Lampung	88.56	95.20	71.15	29.48	95.74	76.03	KURANG
17	Kalimantan Barat	89.46	88.83	61.67	46.55	96.57	76.81	KURANG
18	Kalimantan Tengah	94.51	90.04	73.50	64.75	96.57	83.87	PRATAMA
19	Kalimantan Selatan	93.89	93.89	65.36	52.81	94.1	80.03	PRATAMA
20	Kalimantan Timur	91.08	95.72	61.77	35.71	96.67	76.19	KURANG
21	Kalimantan Utara	94.70	90.03	76.79	67.91	98.91	86.67	MADYA
22	Sulawesi Utara	93.39	90.29	72.73	59.77	91.56	81.55	PRATAMA
23	Gorontalo	91.88	83.67	70.46	67.43	95.37	81.76	PRATAMA
24	Sulawesi Tengah	91.54	96.92	67.49	54.07	6.54	81.31	PRATAMA
25	Sulawesi Selatan	93.63	99.35	70.45	50.74	92.09	81.25	PRATAMA
26	Sulawesi Barat	90.48	92.57	57.55	41.29	97.33	75.84	KURANG
27	Sulawesi Tenggara	92.39	97.89	69.26	54.44	97.77	82.35	PRATAMA
29	Maluku Utara	89.12	92.13	56.81	49.08	98.15	77.06	KURANG
31	Nusa Tenggara Barat	92/78	77.88	64.96	35.60	97.47	73.74	KURANG
32	Nusa Tenggara Timur	88.75	88.65	60.91	43.86	95.57	74.95	KURANG
33	Papua	91.55	90.70	67.19	61.51	98.17	83.05	PRATAMA
34	Papua Barat	92.59	90.70	66.60	59.0	97.26	81.39	PRATAMA
	INDONESIA	92.23	93.90	69.08	35.89	94.51	77.12	KURANG

Sumber:Badan Pusat Statistik 2016

Berdasarkan tabel yang disajikan, kinerja guru secara nasional berada pada tingkat 77,12% dan termasuk dalam kategori kurang. Kinerja guru SMK terbesar di provinsi Kalimantan Utara sebesar 85,67% termasuk kategori madya dan terkecil di Jawa Barat sebesar 71,61% termasuk kategori kurang. Sedangkan

untuk provinsi Jawa Tengah sendiri berada dalam kategori kurang dengan nilai 75,30%. Hal ini menunjukkan bahwa perlu adanya pembenahan dalam meningkatkan kinerja guru SMK di Indonesia khususnya di ibukota provinsi Jawa Tengah yaitu Kota Semarang.

Kinerja berfungsi sebagai alat untuk memberi informasi bagi pekerja dan atasannya mengenai bagaimana seseorang telah melakukan pekerjaan dan kinerja adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan karakter kepribadian. Adapun faktor yang mendukung kinerja guru menurut Kartono (1985) dibagi menjadi dua, yaitu faktor dari dalam dan dari luar diri. Faktor dari dalam contohnya kecerdasan, bakat, kemampuan dan minat, motif, serta keterampilan, sedangkan faktor dari luar diri yaitu lingkungan keluarga, lingkungan kerja, kepala sekolah, dan sarana prasarana.

Agar suatu organisasi dapat berkembang, dibutuhkan adanya seorang pemimpin. Dalam melaksanakan kepemimpinannya, mereka memiliki berbagai gaya kepemimpinan. Salah satunya yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Jika dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang lain, kepemimpinan transformasional ini dianggap lebih efektif karena akan menyebabkan para pengikutnya melakukan pekerjaan melebihi apa yang telah diterapkan.

Riset yang dilakukan oleh Inayatillah dkk (2016), menunjukkan ada pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru di MA Miftahul Huda. Hal ini diperkuat dengan penelitian Budiwibowo (2014) bahwa ada pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru. Pendekatan gaya



kepemimpinan transformasional kepala sekolah ini yang membuat guru dan karyawan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang membuat mereka merasa dihargai dan menjadi bagian dari sekolah untuk mendorong pelaksanaan disiplin dalam melaksanakan tugasnya untuk mewujudkan kinerja yang baik.

Hasil yang berbeda ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan Iphank (2017) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Hal ini membawa implikasi bahwa peningkatan maupun penurunan tingkat kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak mampu berpengaruh banyak terhadap peningkatan ataupun penurunan kinerja guru.

Menurut A. Hoeh. Jr, dalam buku Sobirin (2018) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan perilaku seseorang yang memulai sebuah struktur baru dalam berinteraksi dalam sistem sosial dan berinisiatif mengubah tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, input, proses, dan output dari sistem sosial. Kepala Sekolah dalam organisasi sekolah merupakan pimpinan yang bertanggungjawab atas kelangsungan organisasi tersebut. Usaha pengelolaan dan pembinaan sekolah melalui kegiatan administrasi, manajemen dan kepemimpinan tergantung pada kemampuan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pelaksana administrasi sekolah, memiliki tanggungjawab dalam berbagai bidang garapan, yaitu bidang akademik, bidang kepegawaian, bidang kesiswaan, bidang sarana dan prasarana, bidang keuangan, serta bidang hubungan kemasyarakatan.

Upaya untuk meningkatkan kualitas guru, perlu dilakukan suatu pengujian terhadap kompetensi guru. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sobandi (2010) menunjukkan bahwa hasil perhitungan koefisien jalur terdapat hasil sebesar 0.2600. Berdasarkan uji t diperoleh t hitung sebesar 3.1778. Pada taraf nyata ( $\alpha$ ) 0,05 diperoleh t tabel sebesar 1.9833, dengan demikian proposisi hipotetik yang diajukan diterima. Hal ini menunjukkan kompetensi guru berpengaruh sebesar 19,51% terhadap kinerja mengajar guru. Penelitian ini menunjukkan guru telah memiliki karakteristik atau kompetensi kepribadian yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pengembangan sumber daya manusia.

Penelitian yang dilakukan oleh Sobandi hasilnya pun sama dengan penelitian yang dilakukan Suriyani (2014), yaitu kompetensi guru dalam penelitian ini menunjukkan bahwa berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Kompetensi guru di sekolah peneliti sudah dalam keadaan cukup tapi belum maksimal seperti yang diharapkan sekolah. Rendahnya kompetensi guru terletak pada rendahnya kemampuan guru menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, social, cultural, emosional, dan intelektual. Guru harus memiliki kepribadian yang baik, sebelum mengenal dan menguasai karakteristik peserta didik,. Kepribadian yang mantap dari sosok seorang guru akan memberikan teladan yang baik terhadap anak didik maupun masyarakatnya, sehingga guru akan tampil sebagai sosok yang patur “digugu” (ditaati nasihat/ucapan/perintahnya) dan “ditiru” (dicontoh sikap dan perilakunya).

Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Arifin (2014) bahwa kompetensi yang lebih tinggi dapat meningkatkan kinerja guru. Peningkatan

sumber daya manusia melalui kompetensi maka akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. Hasil yang berbeda ditunjukkan penelitian dari Rahardjo (2014), yaitu kompetensi guru tidak mempengaruhi kinerja guru tanpa adanya motivasi dari guru tersebut. Menurut Rahardjo, walaupun guru memiliki kompetensi yang baik namun jika tidak diimbangi dengan adanya motivasi dari dalam diri guru tersebut untuk bisa maju serta mendidik peserta didiknya agar mereka memiliki kepribadian dan pengetahuan yang luas serta tidak dapat mengembangkan kemampuannya, maka tidak akan terjadi peningkatan terhadap kinerja guru.

Sebagaimana yang tercantum dalam UU No. 14 tahun 2005 pasal 8, disebutkan guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Menurut UU No. 14 tahun 2005 pasal 1, kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Sebagaimana yang dimaksud guru harus memiliki empat kompetensi, meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Guru tidak hanya menguasai materi pelajaran (kompetensi profesional), tetapi harus mampu mengelola pembelajaran peserta didik (kompetensi pedagogik), memiliki kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, berwibawa dan menjadi teladan peserta didik (kompetensi kepribadian), serta mampu berkomunikasi secara efektif dan efisien dengan peserta didik (kompetensi sosial).

Akan tetapi pada kenyataannya masih ada beberapaguru yang kurang memahami kemajuan teknologi, terutama dibidang informasi. Masih ada pulaguru yang melaksanakan pembelajaran yang terlalu *teks book* dengan buku paket dan kurang mempertimbangkan sumber atau referensi lain.

Faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja guru adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada disekitar para guru yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan secara fisik maupun non fisik. Penelitian yang dilakukan Novitasari (2012), berdasarkan hasil penelitian dan pembahasannya, maka kesimpulan yang dapatdiambil adalah lingkungan kerja diperoleh hasil yang positif, lingkungan kerja memiliki hubungan peningkatan kinerja guru, guru dapat bekerja dengan aman dan nyaman bisa didukung dengan lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang baik akan mendorong tenaga kependidikan senang bekerja dan meningkatkan tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik menuju ke arah peningkatan produktivitas.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Arianto (2013) berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Novitasari. Penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja dan kedisiplinan kerja tidak berpengaruh pada kinerja tenaga pengajar, sementara itu budaya kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Dengan demikian beberapa hipotesis tidak berhasil dibuktikan dalam penelitian ini. Lingkungan kerja yang tidak mendukung peningkatan kinerja ini terjadi karena adanya suatu lingkungan yang kurang mendukung dan tidak nyaman serta

aman untuk ditempati para pegawainya sehingga dengan lingkungan yang seperti itu tidak memberikan pengaruh yang baik terhadap peningkatan kinerja.

Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan rasa nyaman dan aman bagi tenaga pengajar maupun warga sekolah. Nitisemito (1988) menyebutkan bahwa lingkungan kerja adalah sesuatu yang berada disekitar pekerja dan dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Kondisi lingkungan kerja yang baik atau kondusif akan mampu meningkatkan motivasi dan gairah para guru dalam bekerja atau mengajar, sehingga mereka akan lebih banyak menggunakan waktunya di sekolah (kerja yang baik) karena adanya ketenangan, kesejukan, keindahan, kenyamanan, keamanan dan ketertiban di lingkungannya.

*Research gap* yang di ungkapkan memberikan peluang bagi peneliti untuk menghadirkan variabel intervening dalam penelitian ini untuk memperkuat hasil dari penelitian. Pemberian variabel intervening berdasarkan pendapat dari (Mulyasa, 2013) yaitu para pegawai (guru) akan bekerja dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang tinggi. Jika seseorang memiliki motivasi yang positif, guru akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta dalam suatu tugas atau kegiatan. Menurut Nawawi (2000) menyebutkan bahwa “Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan, atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar”.

Disini peneliti memunculkan motivasi kerja sebagai variabel intervening berdasarkan teori Attribute Fritz Heider (1950) tentang perilaku seseorang.

Menurut Heider (1950) perilaku seseorang dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan dasar. Jika kemampuan tinggi tetapi motivasi rendah maka kinerja yang akan dihasilkan akan rendah. Motivasi dapat dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam dan subyek untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai suatu tujuan. Bahkan motivasi dapat diartikan sebagai suatu kondisi intern (kesiapsiagaan). Berawal dari kata “motif” itu, maka motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif. Motif menjadi aktif pada saat-saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan atau mendesak.

Motivasi menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Tidak heran jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Motivasi kerja pegawai perlu dibangkitkan agar pegawai dapat menghasilkan kinerja yang terbaik.

Penelitian yang dilakukan Ipank (2017), hasilnya motivasi kerja guru berpengaruh terhadap kinerja guru. Hal ini membawa implikasi bahwa penurunan atau peningkatan motivasi guru dalam mengajar mampu membawa pengaruh banyak terhadap tinggi atau rendahnya pencapaian kinerja guru. Penelitian yang dilakukan oleh Eyal & Roth (2014) dimana kepemimpinan kepala sekolah dapat memotivasi guru untuk mengerahkan seluruh kemampuannya dalam pekerjaan yang terkait dengan pengajaran dan pembelajaran. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Ardiana (2017) dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan

bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Berdasarkan *fenomena gap*, *research gap* dan penggunaan teori diatas pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kompetensi guru dan lingkungan kerja serta diperkuat dengan variabel intervening yaitu motivasi kerja, maka peneliti tertarik untuk mengajukan judul skripsi **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kompetensi Guru, dan Lingkungan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus Pada Guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bidang Bisnis dan Manajemen Se Kota Semarang”**.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan, maka peneliti dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Jumlah guru layak mengajar tiap tahun selalu mengalami perubahan, namun tidak diimbangi dengan peningkatan kinerja guru.
2. Nilai kinerja guru di Provinsi Jawa Tengah masuk dalam kategori kurang.
3. Adanya sebagian guru yang belum menjadi guru tetap.
4. Kompetensi dan keahlian yang dimiliki oleh guru kurang.
5. Lingkungan yang kurang mendukung dalam kegiatan pembelajaran .
6. Beberapa faktor untuk melakukan peningkatan kinerja guru belum maksimal.

### **1.3. Cakupan Masalah**

Agar penelitian ini dapat dilaksanakan lebih fokus dan mendalam maka peneliti memandang permasalahan penelitian yang diangkat perlu dibatasi variabelnya. Dalam penelitian ini, peneliti hanya akan membahas mengenai variabel kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru, dan lingkungan kerja sebagai variabel independen, motivasi kerja sebagai variabel intervening serta kinerja guru sebagai variabel dependen.

### **1.4. Perumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah, rumusan masalah yang ada dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang?
2. Apakah kompetensi guru berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang?



5. Apakah kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang?
6. Apakah kompetensi guru berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang?
7. Apakah lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang?
8. Apakah motivasi kerja memediasi secara positif dan signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang?
9. Apakah motivasi kerja memediasi secara positif dan signifikan kompetensi guru terhadap kinerja guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang?
10. Apakah motivasi kerja memediasi secara positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang?

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang.
2. Mengetahui adanya pengaruh positif dan signifikan kompetensi guru terhadap kinerja guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang.
3. Mengetahui adanya pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja guru Program Keahlian dan Keuangan Akuntansi di SMK Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang.
4. Mengetahui adanya pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang.
5. Mengetahui adanya pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang.
6. Mengetahui adanya pengaruh positif dan signifikan dari kompetensi guru terhadap motivasi kerja guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang.
7. Mengetahui adanya pengaruh positif dan signifikan dari lingkungan kerja terhadap motivasi kerja guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang.

8. Mengetahui adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah dengan mediasi motivasi kerja terhadap kinerja guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang.
9. Mengetahui adanya pengaruh positif dan signifikan kompetensi guru dengan mediasi motivasi kerja terhadap kinerja guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang.
10. Mengetahui adanya pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja dengan mediasi motivasi kerja terhadap kinerja guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang.

#### **1.6. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa manfaat, baik manfaat secara teoritis maupun manfaat secara praktis.

##### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi dunia pendidikan terutama bagi sekolah, bahwa penting untuk menilai kinerja guru demi kemajuan pendidikan dan menunjang kualitas sekolah. Sehingga mampu memberikan manfaat sebagai alat pembuktian terhadap teori yang sudah ada mengenai kinerja atau perilaku pegawai (guru). Penelitian ini tidak hanya sekedar memberikan pembuktian terhadap teori yang ada akan tetapi juga dapat mengembangkannya. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan

motivasi kerja sebagai variabel intervening untuk mengembangkan teori perilaku atau kinerja yang sudah ada.

## 2. Manfaat Praktis

### 1. Bagi Universitas

Penelitian ini bisa digunakan sebagai bahan bacaan dan masukan untuk Universitas Negeri Semarang agar bisa mendidik dan mencetak guru-guru yang dapat menguasai banyak hal, khususnya bisa lebih kompeten dalam bidang yang ditekuninya, serta memiliki rasa tanggungjawab dan loyalitas yang tinggi akan pekerjaannya.

### 2. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu bagi pembaca mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru, diharapkan juga menjadi penunjang dalam penelitian yang relevan selanjutnya serta sebagai bahan pertimbangan. Selain itu, dapat menjadi acuan untuk meningkatkan potensi yang dimilikinya.

### 3. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam menambah pengetahuan serta pemahaman mengenai peningkatan kinerja guru.

## 1.7. Orisinalitas Penelitian

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Andriani dkk (2018), yang berjudul *The Influence Of The Transformational Leadership And Work Motivation On Teachers Performance*, dimana ada 193 guru sebagai sampelnya, hasilnya menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan transformasional

kepala sekolah dan motivasi kerja guru mampu mempengaruhi kinerja guru. Motivasi kerja diikuti dengan perbaikan kinerja guru. Jika guru memiliki motivasi yang tinggi, maka guru dapat memberikan yang terbaik untuk organisasi.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah dengan menambahkan kompetensi guru dan lingkungan kerja sebagai variabel bebas. Penambahan variabel kompetensi guru sebagai variabel bebas didasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2015) dimana disebutkan bahwa ketika guru memiliki kompetensi yang tinggi maka hal itu dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru. Sedangkan untuk penambahan variabel lingkungan kerja, peneliti mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Rahardjo (2014), lingkungan kerja tersebut akan mempengaruhi kinerja guru jika ada motivasi yang mendukungnya.

Perubahan variabel motivasi kerja dijadikan sebagai variabel intervening ini mengacu pada penelitian yang dilakukan Eyal & Roth (2014) dimana kepemimpinan kepala sekolah dapat memotivasi guru untuk mengerahkan seluruh kemampuannya dalam pekerjaan yang terkait dengan pengajaran dan pembelajaran. Hal lain yang diungkapkan adalah kepemimpinan transformational berkorelasi negatif dengan kinerja guru dan pendapat ini sebagian juga dimediasi oleh motivasi yang dikendalikan guru tersebut. Perbedaan lainnya terletak pada objek penelitian yaitu dilakukan pada guru Program Keahlian Akuntansi di SMK Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Teori Attribute Fritz Heider (*Grand Theory*)

Teori dalam penelitian ini menggunakan teori *Attribute Fritz Heider*. Fritz Heider pencetus teori atribusi, teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori ini mengacu pada bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau diri sendiri (Luthans, 1998 dalam Menezes, 2008), yang ditentukan apakah dari internal atau eksternal.

Dalam mengamati perilaku seseorang, dilihat dari apakah itu ditimbulkan secara internal (misal kemampuan, pengetahuan atau usaha) atau eksternal (misal keberuntungan, kesempatan dan lingkungan). Perilaku yang disebabkan secara internal adalah perilaku yang diyakini berada dibawah kendali pribadi dari diri individu yang bersangkutan. Perilaku secara eksternal dilihat sebagai hasil dari sebab –sebab luar yaitu terpaksa berperilaku karena situasi (Robbins, 1996).

Penyebab perilaku dalam persepsi sosial dikenal sebagai *dispositional attribution* dan *situational attribution* atau penyebab internal dan eksternal (Robbins, 1996). *Disposition attribution* atau penyebab internal mengacu pada aspek perilaku individu, sesuatu yang ada dalam diri seseorang seperti sifat pribadi persepsi diri, kemampuan motivasi. *Situational attribution* atau penyebab eksternal mengacu pada lingkungan yang mempengaruhi perilaku, seperti kondisi sosial, nilai sosial, pandangan masyarakat. Penentu atribusi atau penyebab apakah individu atau situasi dipengaruhi oleh tiga faktor (Robbins, 1996): 1) Konsensus (*consensus*) : perilaku yang ditunjukkan jika semua orang yang menghadapi

situasi yang serupa merespon dengan cara yang sama, 2) Kekhususan (*distinctiveness*) : perilaku yang ditunjukkan individu berlainan dalam situasi yang berlainan,3) Konsistensi (*consistency*): perilaku yang sama dalam tindakan seseorang dari waktu ke waktu.

Gibson et.al dalam Sudjanto (2007), menyatakan bahwa “*motivation is the concept that describe the forces acting on employee taht initiate and direct behavior*”. Seseorang akan melakukan aktivitas tertentu karena ada motivasi yang menjadi ketentuan pendorongnya. Kemauan bertindak seseorang akan timbul apabila ada keinginan yang memungkinkan dipenuhi melalui kegiatan tersebut. jadi motivasi tidak akan muncul dengan sendirinya tanpa ada kemungkinan pemenuhan keinginan dari suatu kegiatan. Semakin banyak kreasi dalam tugas yang dirancang oleh seseorang akan menimbulkan semakin banyak keinginan, maka akan semakin bervariasi juga motivasi yang muncul untuk dapat memenuhi keinginan tersebut.

Teori *Attribute Fritz Heider* ini jika diterapkan dalam dunia pendidikan sangat *sinkron* dengan keadaan yang ada dilapangan. Menurut Heider (1950) perilaku seseorang dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan dasar. Jika kemampuan tinggi tetapi motivasi yang dimiliki rendah maka kinerja yang dihasilkan akan rendah pula.

Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui apakah teori motivasi yang ada dapat berpengaruh terhadap kinerja guru yaitu kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kompetensi guru dan lingkungan kerja.

## **2.2. Kajian Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah**

### **2.2.1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan memimpin. Ia dapat mengenai orang, watak, sifat, kegiatan atau perilakunya. (Mulyasa, 2003 dalam Sutomo; Titi, 2012) mengartikan kepemimpinan sebagai kegiatan untuk memengaruhi orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Moejiono (2002) menjelaskan kepemimpinan sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership (1990)*, bahwa kepemimpinan adalah “*an interaction between two or more members of a group that often involves structuring or restructuring of the situation and the perceptions and expectation of the members*”. Pemimpin adalah agen perubahan, yaitu seseorang yang bertindak memengaruhi orang lain lebih dari tindakan orang lain memengaruhi dirinya. Kepemimpinan terjadi ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi atau kompetensi orang lain dalam kelompoknya.

Asal kata transformasional adalah “*to transform*”, artinya mentransformasi, yaitu mengubah sesuatu menjadi berbeda dengan sebelumnya. Dengan demikian menurut (Hubani, 2008 dalam Kuswaeri, 2016) “kepemimpinan transformasional mengandung makna mengubah pengikut atau bawahan yang dipimpin untuk dibawa kearah pengembangan organisasi”.

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa



organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari apa yang mereka butuhkan. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil dari suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri dan mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Bass dalam bukunya *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership 1990*, berargumentasi bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif dibandingkan kepemimpinan transaksional dipandang dari sisi kontribusi pemimpin transformasional yang lebih banyak dalam memotivasi para anggota kelompoknya dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Relatif terhadap bawahan, pemimpin transformasional memberikan banyak kepuasan dibanding pemimpin transaksional karena para bawahan tidak hanya membutuhkan untuk dibayar setelah menyelesaikan pekerjaan, tetapi mereka juga membutuhkan perhatian, stimulasi intelektual dan nasihat yang diperoleh dari pemimpin mereka.

### **2.2.2. Pengertian Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah**

Kepemimpinan transformasional memiliki penekanan dalam hal pernyataan visi dan misi yang jelas, penggunaan komunikasi secara efektif, pemberian rangsangan intelektual, serta perhatian pribadi terhadap permasalahan pribadi individu anggota organisasinya. Dengan penekanan itu diharapkan kepala sekolah

mampu meningkatkan kinerja staf pengajarnya dalam rangka mengembangkan mutu sekolah.

Seorang kepala sekolah disebut menerapkan kaedah kepemimpinan transformasional, jika dia mampu mengubah energi sumber daya, baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan-tujuan reformasi sekolah. Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional ini, (Leithwood, 1999 dalam Kuswaeri, 2016) menulis "*Transformational leadership is seen to organizational building, developing shared vision, distributing leadership and building school culture necessary to current restructuring efforts in school*". Kutipan ini menggariskan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah menggiring SDM yang dipimpin kearah tumbuhnya sertivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan dan mengangun kultur organisasi madrasah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi masdrasah itu.

Berdasarkan hasil kajian literatur yang dilakukan Northouse (2001) menyimpulkan bahwa seseorang yang dapat menampilkan kepemimpinan transformasional ternyata dapat lebih menunjukan sebagai seorang pemimpin yang efektif dengan hasil kerja yang lebih baik. Oleh karena itu, merupakan hal yang amat menguntungkan jika para kepala sekolah dapat menerapkan kepemimpinan transformasional di sekolahnya.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumber daya manusia dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, berusaha untuk

memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih dan melakukannya melampaui harapan mereka sendiri.

### **2.2.3. Dimensi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah**

Menurut (Bass dan Aviola dalam Triatna, 2006) kepala sekolah dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat dimensi yang terdiri atas:

1. *Idealized influence*: kepala sekolah merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi guru dan karyawannya, dipercaya, dihormati dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan sekolah.
2. *Inspirational motivation*: kepala sekolah dapat memotivasi seluruh guru dan karyawannya untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat team dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di sekolah.
3. *Intellectual stimulation*: kepala sekolah dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan guru dan stafnya dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan sekolah ke arah yang lebih baik.
4. *Individual consideration*: kepala sekolah dapat bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi guru dan stafnya.

### **2.2.4. Indikator Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah**

Menurut Mulyasa (2011) kepala sekolah yang efektif sedikitnya harus mengetahui, menyadari dan memahami tiga hal, yaitu:

1. Mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di sekolah.
2. Apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah.

3. Bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi.

Sejalan dengan uraian diatas, (Martin and Millower, 2001 serta Willower and Kmetz, 2007 dalam Mulyasa, 2011) berdasarkan hasil-hasil kajiannya pada berbagai sekolah unggulan yang telah sukses mengembangkan program-programnya, mengemukakan indikator kepala sekolah yang efektif sebagai berikut:

1. Memiliki visi yang kuat tentang masa depan sekolahnya dan mampu mendorong semua warga sekolah untuk mewujudkannya.
2. Memiliki harapan tinggi terhadap prestasi peserta didik dan kinerja seluruh warga sekolah.
3. Senantiasa memprogramkan dan menyempatkan siri untuk mengadakan pengamatan terhadap berbagai aktivitas guru dan pembelajaran di kelas serta memberikan umpan balik (*feedback*) yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran.
4. Mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang prosedur untuk meminimalisasi stres dan konflik negatif.
5. Mendayagunakan berbagai sumber belajar dan melibatkan seluruh warga sekolah secara kreatif, produktif, dan akuntabel.
6. Memantau kemajuan peserta didik baik secara individual maupun kelompok, serta memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan pembelajaran.
7. Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan.

## **2.3. Kajian Variabel Kompetensi Guru**

### **2.3.1. Pengertian Kompetensi Guru**

Profesionalisme seorang guru merupakan suatu keharusan dalam mewujudkan sekolah berbasis pengetahuan yaitu pemahaman tentang pembelajaran, kurikulum dan perkembangan manusia termasuk gaya belajar (Kariman, 2002 dalam Hamzah, 2007). Pada umumnya di sekolah-sekolah yang memiliki guru dengan kompetensi profesional akan menerapkan pembelajaran dengan melakukan untuk menggantikan cara mengajar dimana guru hanya berbicara dan peserta didik hanya mendengarkan.

Dalam suasana seperti itu, peserta didik secara aktif dilibatkan dalam memecahkan masalah, mencari sumber informasi, data evaluasi, serta menyajikan dan mempertahankan pandangan dan hasil kerja mereka kepada teman sejawat dan yang lainnya. Sedangkan para guru dapat bekerja secara intensif dengan guru lainnya dalam merencanakan pembelajaran, baik individual maupun tim, membuat keputusan tentang desain sekolah kolaborasi tentang pengembangan kurikulum dan partisipasi dalam proses penilaian.

Tarmudji (2011) menyatakan kompetensi adalah sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Berdasarkan Undang-undang Guru dan Dosen, kompetensi guru dibagi menjadi empat yaitu kompetensi pedagogis, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.

### **2.3.1.1. Kompetensi Pedagogik**

Dalam Undang-undang No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dikemukakan kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik. Depdiknas (2004:9) menyebut kompetensi ini dengan kompetensi pengelolaan pembelajaran. Kompetensi ini dapat dilihat dari kemampuan merencanakan program belajar mengajar, kemampuan melaksanakan interaksi atau mengelola proses belajar mengajar dan kemampuan melakukan penilaian.

### **2.3.1.2. Standar Kompetensi Pedagogik Guru**

Standar kompetensi pedagogis guru sendiri telah dirinci dalam Permendiknas No.16 tahun 2007. Standar kompetensi pedagogis guru merupakan kemampuan minimal yang harus dimiliki guru dalam menyelenggarakan pendidikan. Standar kompetensi guru mata pelajaran di SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA dan SMK/MAK dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional dan intelektual.
2. Mengidentifikasi kesulitan belajar peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu.
3. Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu.
4. Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.
5. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk pembelajaran.
6. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
7. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.

8. Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
9. Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
10. Melakukan tindakan refleksi untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

### **2.3.1.3.Indikator Kompetensi Pedagogik Guru**

Berdasarkan PP No.74 tahun 2008, indikator kompetensi pedagogik meliputi 10 hal, yaitu:

1. Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan.
2. Pemahaman terhadap peserta didik.
3. Pengembangan kurikulum atau silabus.
4. Perancangan pembelajaran.
5. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis.
6. Pemanfaatan teknologi pembelajaran.
7. Evaluasi hasil belajar.
8. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasi berbagai potensi yang dimilikinya.

### **2.3.2. Kompetensi Kepribadian**

Salah satu kompetensi yang harus dimiliki guru adalah kompetensi kepribadian, hal ini tercantum dalam penjelasan PP Nomor 14 Tahun 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional. Poin kedua menyatakan bahwa seorang guru harus memiliki kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan bijaksana, berwibawa,, berakhlak mulia, menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat, mengevaluasi kinerja sendiri dan mengembangkan diri secara berkelanjutan.

Berdasarkan PP diatas dapat disimpulkan berarti guru harus memiliki kompetensi moral yang baik, agar menjadi teladan bagi anak didiknya dan masyarakat. Kepribadian itu bisa membangkitkan semangat, tekun dalam menjalankan tugas, senang memberi manfaat kepada peserta didik, menghormati peraturan sekolah sehingga membuat peserta didik bersifat lemah lembut, mendorong pada rasa cinta pekerjaan, memajukan berfikir secara bebas tetapi terbatas, yang bisa membantu membentuk pribadi menguatkan kepribadian, menguatkan kehendak adalah untuk membiaskan percaya pada diri sendiri.

Menurut (Majid, 2005 dalam Tarmudji, 2011) menjelaskan kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru akan menunjukkan kualitas guru dalam mengajar. Kompetensi tersebut akan terwujud dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan profesional dalam menjalankan fungsinya sebagai guru. Dalam hal ini, (Zakiah Darajat dalam Syah, 2000) yang dikutip oleh Tarmudji (2011) menegaskan bahwa kepribadian itulah yang akan menentukan apakah ia menjadi pendidik dan pembina yang baik bagi anak didiknya, ataukah akan menjadi perusak atau penghancur bagi masa depan anak didiknya.

### **2.3.2.1. Standar Kompetensi Kepribadian Guru**

Berdasarkan Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007, standar kompetensi kepribadian guru mencakup lima hal, yaitu:

1. Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum sosial dan kebudayaan nasional Indonesia.
2. Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.



3. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa.
4. Menunjukkan etos kerja, bertanggungjawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru dan rasa percaya diri.
5. Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

#### **2.3.2.2.Indikator Kompetensi Kepribadian Guru**

Kompetensi kepribadian sebagaimana yang dimaksud dalam PP No 74 tahun 2008, sekurang-kurangnya mencakup kepribadian yang:

1. Beriman dan bertakwa.
2. Berakhlak mulia.
3. Arif dan bijaksana.
4. Demokratis.
5. Mantap.
6. Berwibawa.
7. Stabil
8. Dewasa.
9. Jujur.
10. Sportif.
11. Menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
12. Secara objektif mengevaluasi kinerja sendiri.
13. Mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan.

### **2.3.3. Kompetensi Sosial Guru**

(Surya, 2003 dalam Tarmudji, 2011) mengemukakan kompetensi sosial adalah kemampuan yang diperlukan oleh seseorang agar berhasil dalam hubungannya dengan orang lain. Kompetensi sosial guru berkaitan dengan kemampuan untuk berkomunikasi dan bergaul baik dengan siswa, sesama pendidik, kepala sekolah, tenaga kependidikan, orang tua/wali serta masyarakat sekitar. Bagi guru SMK bisnis-manajemen dituntut mampu berkomunikasi dengan dunia kerja dan dunia industri dimana pembelajaran dirancang di sekolah dan dunia industri.

Kompetensi sosial meliputi etika, moral, pengabdian, kemampuan sosial dan spiritual merupakan kristalisasi pengalaman dan pergaulan seorang guru. Kompetensi sosial terbentuk dalam lingkungan keluarga, masyarakat dan sekolah dimana guru melaksanakan tugas. Pengembangan kompetensi sosial ini sulit dilakukan oleh lembaga resmi karena kompetensi ini ditempa serta dipengaruhi oleh kondisi dan situasi masyarakat luas, lingkungan dan pergaulan hidup termasuk penguasaan dalam tugas.

#### **2.3.3.1. Standar Kompetensi Sosial Guru**

Standar kompetensi sosial guru mata pelajaran SMA/MA/SMK sesuai dengan Undang-Undang Guru dan Dosen adalah sebagai berikut:

1. Bersifat inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi.

2. Berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat.
3. Beradaptasi di tempat bertugas diseluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.
4. Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

### **2.3.3.2.Indikator Kompetensi Sosial Guru**

Kompetensi sosial sebagaimana dimaksud dalam PP Nomor 74 tahun 2008 merupakan kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat yang sekurang-kurangnya meliputi kompetensi untuk:

1. Berkomunikasi lisan, tulis dan isyarat secara santun.
2. Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional.
3. Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, pemimpn sataun pendidikan, orang tua dan wali peserta didik.
4. Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar dengan mengindahkan norma serta sistem nilai yang berlaku.
5. Menerapkan prinsip persaudaraan sejati dan semangat kebersamaan.

(Mulyasa, 2008 dalam Tarmudji, 2011) kompetensi sosial guru meliputi beberapa hal, yaitu:

1. Memiliki pengetahuan tentang adat istiadat, baik sosial maupun agama.
2. Memiliki pengetahuan tentang budaya dan tradisi.
3. Memiliki tentang inti demokrasi.
4. Memiliki pengetahuan tentang estetika.

5. Memiliki apresiasi dan kesadaran sosial.
6. Memiliki sikap yang benar terhadap pengetahuan dan pekerjaan.
7. Setia terhadap harkat dan martabat.

#### **2.3.4. Kompetensi Profesional Guru**

Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi secara luas dan mendalam. (Surya, 2003 dalam Tarmudji, 2011) mengemukakan kompetensi profesional adalah berbagai kemampuan yang diperlukan agar dapat mewujudkan dirinya sebagai guru profesional.

Kompetensi profesional guru dapat diartikan sebagai kemampuan dan kewenangan guru dalam menjalankan profesi keguruannya. Menurut Tarmudji (2011), kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang telah ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan. Guru harus memahami dan menguasai materi ajar yang ada dalam kurikulum, memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang koheren dengan materi ajar, memahami hubungan konsep antar mata pelajaran terkait dan menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari.

##### **2.3.4.1. Aspek-aspek Kompetensi Profesional Guru**

Dahyat (2002) merujuk pada pendapat *Asian Institut for Teacher Education* dalam Tarmudji (2011) mengemukakan kompetensi profesional guru mencakup kemampuan dalam hal:

1. Mengerti dan dapat menerapkan landasan pendidikan baik filosofis, psikologis dan sebagainya.
2. Mengerti dan menerapkan teori belajar sesuai dengan tingkat perkembangan perilaku peserta didik.
3. Mampu menangani mata pelajaran atau bidang studi yang ditugaskan kepadanya.
4. Mengerti dan dapat menerapkan metode mengajar yang sesuai.
5. Mampu menggunakan berbagai alat pelajaran dan media serta fasilitas belajar lain.
6. Mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pengajaran.
7. Mampu melaksanakan evaluasi belajar.
8. Mampu menumbuhkan motivasi peserta didik.

#### **2.3.4.2.Indikator Kompetensi Profesional Guru**

Kompetensi profesional sebagaimana disebutkan dalam PP Nomor 74 tahun 2008 ayat 2 merupakan kemampuan guru dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan seni budaya yang diampunya yang sekurang-kurangnya meliputi penguasaan:

1. Materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai dengan standar isi program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan kelompok mata pelajaran yang akan diampu.
2. Konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi, atau seni yang relevan yang secara konseptual menaungi atau koheren dengan program satuan pendidikan, mata pelajaran dan kelompok mata pelajaran yang akan diampu.

Berdasarkan PP Nomor 74 tahun 2003 pasal 3, kompetensi profesional memiliki beberapa indikator, yaitu:

1. Menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.
2. Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu.
3. Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.
4. Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.
5. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.

#### **2.4. Kajian Variabel Lingkungan Kerja**

##### **2.4.1. Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara manusia dan lingkungan terdapat hubungan yang sanga erat. Dalam hal ini, manusia akan selalu berusaha untuk beradaptasi dengan berbagai keadaan lingkungan sekitarnya. Demikian pula halnya ketika melakukan pekerjaan, karyawan sebagai manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan disekitar tempat mereka bekerja, yaitu lingkungan kerja. Selama melakukan pekerjaan, setiap pegawai akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja.

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Nitisemito, 1992). Selanjutnya menurut Sedarmayanti (2001) lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok.

Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien (Sedarmayanti, 2012).

Seseorang pegawai yang bekerja di lingkungan kerja yang mendukung dia untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya jika seorang pegawai bekerja dalam lingkungan kerja yang tidak memadai dan tidak mendukung untuk bekerja secara optimal akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi malas, cepat lelah sehingga kinerja pegawai tersebut rendah. Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar pegawai pada saat bekerja, baik berbentuk fisik maupun non fisik, langsung atau tidak langsung yang dapat memengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

#### **2.4.2. Jenis-jenis Lingkungan Kerja**

Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua (Sedarmayanti, 2001) yaitu:

##### **1. Lingkungan Kerja Fisik**

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan pegawai seperti pusat kerja, meja, kursi dan sebagainya. Sedangkan, lingkungan perantara atau tidak langsung dapat juga disebut lingkungan kerja yang memengaruhi kondisi manusia misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis dan lain sebagainya.

##### **2. Lingkungan Kerja Non Fisik**

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan bawahan dan sesama rekan kerja. Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antar tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status yang sama.

#### **2.4.3. Faktor-faktor yang Memengaruhi Lingkungan Kerja**

Siagian (2006) menyatakan untuk terciptanya lingkungan kerja yang baik terdapat beberapa hal yang harus menjadi perhatian, antara lain:

1. Bangunan tempat kerja.
2. Ruang kerja yang lega.



3. Ventilasi pertukaran udara.
4. Terdapat tempat-tempat ibadah keagamaan.
5. Terdapat sarana angkutan khusus ataupun secara umum untuk karyawan menjadi nyaman dan mudah.

Ciri-ciri lingkungan sekolah menurut Barnawi (2014) lingkungan kerja yang dapat memberikan dampak positif terhadap pekerja yaitu :

1. Memiliki pencahayaan yang cukup.
2. Memiliki pewarnaan lokasi yang dapat menumbuhkan semangat kerja
3. Kualitas udara yang baik.
4. Tempat kerja yang bersih dan indah
5. Memilikisuasana kerja yang tenang dan jauh dari kebisingan
6. Adanya rasa aman ketika berada di lingkungan sehingga timbul rasa nyaman.

#### **2.4.4. Indikator Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja yang nyaman serta aman merupakan lingkungan yang sangat dibutuhkan oleh seorang guru untuk menunjang kinerjanya sehingga kinerja guru dibutuhkan oleh seorang guru untuk menunjang kinerjanya sehingga kinerja guru tersebut menjadi optimal. Indikator lingkungan sekolah menurut Kuncoro (2017) yaitu:

1. Lingkungan Kerja Fisik
2. Lingkungan Kerja Psikologi
3. Lingkungan Kerja Non-Fisik

## 2.5. Kajian Variabel Motivasi Kerja

### 2.5.1. Pengertian Motivasi Kerja

Motif diartikan sebagai daya penggerak yang mendorong seseorang melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk mencapai suatu tujuan. Motif yang sudah aktif disebut motivasi. Sedangkan motivasi merupakan proses yang tidak dapat diamati, tetapi bisa ditafsirkan melalui tindakan individu yang bertingkah laku, sehingga motivasi merupakan konstruksi jiwa. Kedudukan motivasi sejajar dengan isi jiwa sebagai cipta, karsa, dan rasa yang merupakan tridaya dalam diri manusia. Apabila cipta, karsa dan rasa yang melekat pada diri seseorang dikombinasikan dengan motivasi, dapat menjadi catur daya atau empat dorongan kekuatan yang dapat mengarahkan individu mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan (Robert, 1976 dalam Sudjanto, 2007)

Motivasi kerja dianggap sangat penting bagi karyawan karena dengan motivasi kerja ini diharapkan seorang individu mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. (Gibson et.al, 1991 dalam Sudjanto, 2007), menyatakan bahwa “*motivation is the concept that describe the forces acting on employee that initiate and direct behavior*”. Seseorang akan melakukan aktivitas tertentu karena ada motivasi yang akan menjadi kekuatan pendorongnya.

Motivasi seseorang tidak akan muncul dalam sendirinya tanpa ada kemungkinan pemenuhan keinginan. Semakin banyak kreasi dalam tugas yang dirancang oleh seseorang akan menimbulkan semakin banyak keinginan, maka

akan semakin bervariasi juga motivasi yang muncul untuk dapat memenuhi keinginan tersebut.

(Hoy dan Miskel dalam Sudjanto, 2007) memberikan ulasan tentang motivasi sebagai berikut “*motivation is defined as the complex of forces, drives, needs, tension, states, or other internal psychological mechanisms that start and maintain activity toward the achievement of personal goals*”. Jadi, motivasi merupakan kompleksitas dari kekuatan yang dimiliki seseorang, keinginan dan kebutuhan yang harus dipenuhi dan semuanya dapat diarahkan memberikan kekuatan untuk berbuat dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan.

Dari definisi para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang ada dalam diri sendiri dan dari luar sebagai pemicu untuk menumbuhkan semangat kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja seseorang yang akan berdampak pada mewujudkan tujuan dari perusahaan atau organisasi. Diharapkan, dengan adanya motivasi kerja seseorang mampu memiliki kinerja yang baik.

### **2.5.2. Fungsi Motivasi**

(Hadari Nawawi dalam Sudjanto, 2011), mengatakan bahwa fungsi motivasi bagi manusia adalah:

1. Motivasi sebagai motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan.
2. Motivasi merupakan pengatur dalam memilih alternatif diantara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan dengan memperkuat suatu motivasi akan memperlemah motivasi yang lain.

3. Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas. Dengan kata lain setiap orang hanya akan memilih dan berusaha untuk mencapai tujuan pada sistem yang memberikan motivasi tinggi dan bukan mewujudkan tujuan pada sistem motivasi yang lemah motivasinya.

### **2.5.3. Indikator Motivasi Kerja**

Uno (2010), menurutnya indikator dari motivasi kerja yaitu:

1. Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.
2. Prestasi yang dicapainya.
3. Pengembangan diri.
4. Kemandirian dalam bertindak.

Indikator motivasi kerja menurut Gagne et al (2015) sebagai berikut:

1. Motivasi dalam diri, yaitu perasaan senang dan merasa puas dari dalam diri sendiri karena menjadi seorang pendidik.
2. Peraturan terpadu, adanya peraturan yang harus selalu ditaati oleh warga sekolah seperti datang sebelum pukul 07.00, memakai seragam sekolah sesuai dengan jadwal. Peraturan tersebut mampu memberikan rangsangan warga sekolah untuk terus menumbuhkan semangat dalam bekerja.
3. Peraturan teridentifikasi, yaitu tanggung jawab dan keprofesionalan menajadi seorang pendidik.
4. Peraturan *introjected*, yaitu perasaan atau dorongan dari dalam diri setelah melakukan tanggung jawab atau kewajiban sebagai seorang pendidik.
5. Peraturan eksternal, dorongan dari luar seperti kepala sekolah, insentif, dan lingkungan sekolah.

## 2.6. Kinerja Guru

### 2.6.1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja adalah istilah yang populer didalam manajemen. Istilah kinerja sering didefinisikan dengan istilah hasil kerja, prestasi kerja, dan *performance*. Menurut (Fattah, 1999 dalam Sobirin, 2018) kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai: “Ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu”. Sementara menurut (Sedarmayanti, 2001 dalam Sobirin, 2018), “kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja.

*Performance* diartikan sebagai hasil pekerjaan atau pelaksanaan tugas pekerjaan (Pariata Westra et al. 1977 dalam Sobirin, 2018). *Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specific time period* (Sobirin, 2018) mengacu pada (Bernadin dan Russel dalam Ruky, 2001). Donnelly et al (1994) mengemukakan, “kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.”

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi atau hasil kerja yang dicapai seorang pegawai, baik yang bersifat fisik maupun nonfisik, kuantitatif maupun kualitatif, yang sesuai dengan petunjuk, fungsi dan tugasnya yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi (Sobirin, 2018). Dengan demikian, istilah kinerja mempunyai pengertian

adanya suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu. Kinerja seseorang akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya menggambarkan bagaimana ia berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkannya.

Kinerja guru adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang dibebankan kepadanya yang dilihat melalui kegiatan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan penilaian pembelajaran dan tindak lanjut hasil penilaian. Kinerja guru juga dapat diartikan sebagai tampilan prestasi kerja guru yang ditunjukkan atau hasil yang dicapai oleh guru atas pelaksanaan tugas profesional dan fungsionalnya dalam pembelajaran yang telah ditentukan pada kurun waktu tertentu.

### **2.6.2. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Guru**

Kinerja menunjukkan suatu penampilan kerja seseorang dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam suatu lingkungan tertentu termasuk dalam organisasi. Dalam kenyataannya, banyak faktor yang memengaruhi perilaku seseorang, sehingga bila diterapkan pada pekerja, maka bagaimana dia bekerja akan dapat menjadi dasar untuk menganalisis latar belakang yang memengaruhinya.

Sobirin (2018) mengacu pada Quible (2005), berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, menyatakan: *“basic human traits affect employees’ job related behaviour and performance. These human traits include ability, attitude, perception, values, interest, pendukung dan emotions, needs and personality”*. Ability atau kemampuan akan menentukan bagaimana seseorang

dapat melakukan pekerjaan. Bakat akan berperan dalam membantu melaksanakan pekerjaan jika ada kesesuaian dengan jenis pekerjaannya. Demikian juga halnya dengan persepsi, konsep diri, nilai-nilai, minat, emosi, kebutuhan, dan kepribadian. Semua itu akan berpengaruh terhadap dorongan (motivasi) seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, kajian tentang kinerja memerlukan juga pembahasan tentang motivasi, sebab perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan tidak terlepas dari dorongan yang melatarbelakanginya.

Membicarakan kinerja mengajar guru memang tidak dapat dipisahkan dari faktor-faktor pendukung dan pemecah masalah yang menyebabkan terhambatnya pembelajaran secara baik dan benar dalam rangka pencapaian tujuan yang diharapkan guru dalam mengajar. Adapun faktor yang mendukung kinerja guru, menurut Kartono Kartini (1985), dapat digolongkan kedalam dua macam, yaitu:

**Tabel 2.1.**  
**Faktor Pendukung Kinerja Guru**

<b>Faktor dari dalam diri sendiri (intern)</b>	<b>Faktor dari luar (ekstern)</b>
Kecerdasan	Lingkungan keluarga
Keterampilan dan kecakapan	Lingkungan kerja
Bakat	Komunikasi dengan kepala sekolah
Kemampuan dan minat	Sarana dan prasarna
Motif	Kegiatan guru diluar kelas
Kesehatan	
Kepribadian	
Cita-cita dan tujuan dalam bekerja	

Sumber: Sobirin, 2018

### **2.6.3. Indikator Kinerja Guru**

Indikator Kinerja Guru dapat mengacu pada pendapat Sudjana (2004) tentang kompetensi kinerja guru, yaitu:

1. Menguasai bahan yang akan diajarkan.

2. Mengelola program belajar mengajar.
3. Mengelola kelas.
4. Menggunakan media atau sumber pelajaran.
5. Menguasai landasan-landasan kependidikan.
6. Mengelola interaksi belajar mengajar.
7. Menilai prestasi siswa.
8. Mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan.
9. Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah.
10. Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian.

Dimensi dan indikator kinerja guru menurut Sobirin (2018) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengetahuan tentang keprofesioanalan:
  - a. Mengetahui keadaan fisik dan psikologis peserta didik.
  - b. Menguasai materi pembelajaran.
  - c. Mengetahui peraturan pemerintah tentang pendidikan.
  - d. Mengetahui tata tertib sekolah.
2. Melaksanakan tugas profesional:
  - a. Persiapan dan perencanaan.
  - b. Melaksanakan pembelajaran.
  - c. Menilai hasil belajar.
  - d. Mengelola kelas.
3. Pengabdian profesi:
  - a. Komitmen terhadap tugas.



- b. Menyusun karya tulis ilmiah.
- c. Melakukan pengembangan diri (membaca, diskusi, seminar, pendidikan formal) secara berkelanjutan.
- d. Melibatkan diri dalam organisasi profesi.

## 2.7. Kajian Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian peneliti adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.2.**  
**Penelitian terdahulu**

No	Penulis	Judul	Hasil
1	Septi Andriani, Nila Kesumawati, Muhammad Kristiawan. (2018)	<i>The Influence Of The Transformational Leadership And Work Motivation On Teachers Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja guru SMK di kota Palembang. Hipotesis dalam hal ini Penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja guru SMK di Palembang terbukti benar.</li> <li>b. Motivasi kerja memiliki efek positif untuk kinerja guru yang berarti ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi bekerja dengan kinerja guru, yang berarti motivasi kerja diikuti oleh perbaikan kinerja guru.</li> </ul>
2	Ori Eyal Guy Roth (2011)	<i>Principals' Leadership And Teachers' Motivation: Self-Determination Theory Analysis</i>	Hasil penelitian ini mengungkapkan dua temuan penting. Pertama, kepemimpinan transformasional berhubungan negatif

No	Penulis	Judul	Hasil
			dengan kinerja guru, dan asosiasi ini sebagian dimediasi oleh motivasi otonom guru. Kedua, kepemimpinan transaksional berkorelasi positif dengan kinerja guru, dan asosiasi ini sebagian dimediasi oleh motivasi yang dikendalikan guru.
3	Sri Raharjo (2014)	<i>The Effect Of Competence, Leadership And Work Environment Towards Motivation And Its Impact On The Performance Of Teacher Of Elementary School In Surakarta City, Central Java, Indonesia</i>	<p>a. Kompetensi dan kepemimpinan tidak mempengaruhi motivasi guru sekolah dasar di Kota Surakarta. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi.</p> <p>b. Kompetensi tidak mempengaruhi kinerja guru sekolah dasar di Kota Surakarta. Kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.</p> <p>c. Kompetensi tidak mempengaruhi kinerja tanpa motivasi guru. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja tanpa motivasi</p> <p>d. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi.</p>
4	H. Muhammad Arifin (2014)	<i>The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher job Satisfaction and Performance</i>	Kompetensi mempengaruhi kinerja guru secara positif dan signifikan karena peningkatan kompetensi dan peningkatan setiap guru. Selain itu, motivasi memengaruhi kinerja guru secara positif dan tidak

No	Penulis	Judul	Hasil
			signifikan sementara itu, budaya organisasi mempengaruhi kinerja guru secara positif dan tidak penting karena identitas, integritas, disiplin yang rendah, memang, orientasi keluaran tidak mendorong semangat kerja yang tinggi.
5	Suseela Malakolunthu, Abdul Rahman Idris, Nagappan C. Rengasamy (2010)	<i>Teacher professional experience and performance: impact of the work environment and general welfare in Malaysian secondary schools</i>	Bahwa pengalaman lingkungan kerja dan kesejahteraan umum diberikan secara langsung dan ada pengaruh pada kinerja guru. Dalam analisis faktor, penelitian mengidentifikasi enam faktor, yaitu tujuan kolektif, rasa hormat, dan pengakuan, desain pekerjaan, kesehatan dan pembelajaran, beban kerja, dan kelembagaan dukungan sebagai komponen yang memengaruhi lingkungan kerja guru.
6	Siti Inayatillah, Omon Abdurakhman, Rusi Rismiati A (2016)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di MA Miftahul Huda dan MA Fathan	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kinerja guru.
7	Satrijo Budiwibowo (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional dan Disiplin kerja Terhadap Kinerja Guru (Karyawan) di Kota Madiun	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama gaya kepemimpinan transaksional, transformasional, disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan penyiaran. Secara parsial gaya kepemimpinan transaksional dan

No	Penulis	Judul	Hasil
			transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja. Dan disiplin kerja berpengaruh paling dominan terhadap kinerja.
8	Faripa La Hitu Iphank, I Dewa Ketut Rraka Ardiana. (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Motivasi dan Kinerja Guru	Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini membawa implikasi bahwa peningkatan maupun penurunan tingkat kepemimpinan transformasional tidak mampu berpengaruh banyak terhadap peningkatan ataupun penurunan kinerja guru.
9	H. Ade Sobandi (2010)	Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Mengajar Guru SMKN Bidang Keahlian Bisnis Dan Manajemen Di Kota Bandung	Berdasarkan hasil perhitungan Koefisien jalur terdapat hasil sebesar 0.2600. Berdasarkan uji t diperoleh t hitung sebesar 3.1778. Pada taraf nyata ( $\alpha$ ) 0,05 diperoleh t tabel sebesar 1.9833. Dengan demikian proposisi hipotetik yang diajukan diterima. Hal ini menunjukkan kompetensi guru berpengaruh sebesar 19,51% terhadap kinerja mengajar guru.
10	Dr. Susi Evi Suriyani, Hendriani, SE., M.Si, Drs. Chairul Amsal, MM (2014)	Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Bunut Pelalawan	a. Hasil penelitian ini menunjukkan kinerja guru berada dikategori cukup. Artinya belum optimal seperti yang diharapkan. Kondisi ini disebabkan karena masih terlihat beberapa indikator yang belum terkondisikan dengan baik. Seperti Guru selalu berusaha meningkatkan dan mengembangkan.

No	Penulis	Judul	Hasil
			<p>b. Kompetensi guru dalam penelitian ini menunjukkan bahwa berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.</p> <p>c. Komitmen guru dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang signifikan terhadap kinerja guru.</p>
11	Atik Novitasari, Agus Wahyudin, Rediana Setiyani (2012)	Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja, Pendidikan, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Guru	Penelitian ini terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja, pendidikan, dan pelatihan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja guru.
12	Titin Eka Ardiana (2017)	Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Akuntansi SMK di Kota Madiun	Berdasarkan penelitian ini ditemukan bahwa motivasi kerja dapat memengaruhi kinerja guru.
13	Heriswanto (2018)	Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru SMPN I Lambuya Kab. Konawe Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening	Terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi terhadap motivasi kerja guru. Artinya peningkatan kompetensi guru searah dan nyata terhadap peningkatan motivasi kerja guru.
14	Toni Andiarso (2017)	Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Pada Kinerja Pegawai : Dengan Motivasi Berprestasi Sebagai Variabel Intervening	Gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi melalui intervening motivasi berprestasi secara bersama-sama memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut memang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Peningkatan kinerja akan semakin nyata apabila faktor gaya kepemimpinan

No	Penulis	Judul	Hasil
			transformasional, kompensasi dan motivasi berprestasi menjadi hal yang dapat diwujudkan secara bersama
15	Faris Bayu Septyan, Mochammad Al Musadieq, Mochammad Djudi Mukzam (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja (Studi Pada Karyawan Cv. Jade Indopratama Malang)	Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja. Begitu pula dengan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 2.8. Kerangka Berpikir dan Hipotesis Penelitian

Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi, secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen. Bila dalam penelitian ada variabel intervening, maka juga perlu dijelaskan mengapa variabel itu perlu dilibatkan dalam penelitian (Sugiyono, 2016).

Sugiyono (2016) menyatakan hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang ingin dipecahkan. Berdasarkan pada rumusan masalah, landasan teori, dan kerangka pemikiran teoritis diatas, hipotesis dalam penelitian ini adalah:

### 2.8.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Fritz Heider pencetus teori atribusi, teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori ini mengacu pada bagaimana

seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau diri sendiri (Luthans, 1998 dalam Menezes, 2008), yang ditentukan apakah dari internal atau eksternal.

Salah satu faktor eksternal yang dapat memengaruhi perilaku seorang guru untuk meningkatkan kinerjanya adalah kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Disebutkan bahwa kepala sekolah harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari apa yang mereka butuhkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Andriani, dkk (2018) kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja guru SMK di kota Palembang. Hipotesis dalam hal ini penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja guru SMK di Palembang terbukti benar. Maka, hipotesis pertama yang ditujukan adalah:

H1: Adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru.

### **2.8.2. Pengaruh Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru**

Pada umumnya di sekolah-sekolah yang memiliki guru dengan kompetensi profesional akan menerapkan pembelajaran dengan melakukan untuk menggantikan cara mengajar dimana guru hanya berbicara dan peserta didik hanya mendengarkan. Tarmudji (2011) menyatakan kompetensi adalah sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Ketika seorang guru memiliki kompetensi yang baik maka akan mendukung kinerja guru tersebut.

Guru selalu ingin mengembangkan kemampuan yang dimiliki guna untuk mencapai tujuan yang akan dicapai baik itu untuk organisasi maupun diri sendiri. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sobandi (2010) menunjukkan bahwa kompetensi guru berpengaruh dan berperan penting untuk meningkatkan kinerja guru serta penelitian yang dilakukan Arifin (2014) yang menyatakan bahwa ketika seorang guru memiliki kompetensi yang tinggi maka akan berpengaruh pula terhadap peningkatan kinerja guru tersebut. Penelitian dari Yulianti (2011) juga mengatakan hal yang sama bahwa ada pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru dalam kategori sangat baik. Maka, hipotesis kedua yang ditunjukkan adalah:

H2: Ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi guru terhadap kinerja guru.

### **2.8.3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru**

Ketika melakukan pekerjaan, karyawan sebagai manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan disekitar tempat mereka bekerja, yaitu lingkungan kerja. Selama melakukan pekerjaan, setiap pegawai akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja.

Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien (Sedarmayanti, 2012).



Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Novitasari (2012) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Lingkungan kerja juga diperoleh hasil yang positif, lingkungan kerja memiliki hubungan peningkatan kinerja guru, guru dapat bekerja dengan aman dan nyaman bisa didukung dengan lingkungan kerja yang kondusif.

Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Malakolunthu, et.al (2010) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik dan diberikan secara langsung akan ada pengaruhnya terhadap kinerja guru. Lingkungan kerja yang baik akan mendorong tenaga kependidikan senang bekerja dan meningkatkan tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik menuju ke arah peningkatan produktivitas. Maka, hipotesis ketiga yang ditunjukkan adalah:

H3: Ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja guru.

#### **2.8.4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru**

(Gibson, dkk dalam Sudjanto, 2007), menyatakan bahwa "*motivation is the concept that describe the forces acting on employee taht initiate and direct behavior*". Seseorang akan melakukan aktivitas tertentu karena ada motivasi yang menjadi ketentuan pendorongnya. Kemauan bertindak seseorang akan timbul apabila ada keinginan yang memungkinkan dipenuhi melalui kegiatan tersebut. Jadi motivasi tidak akan muncul dengan sendirinya tanpa ada kemungkinan pemenuhan keinginan dari suatu kegiatan.

Penelitian yang dilakukan oleh Setiyati (2014) menunjukkan bahwa motivasi kerja yang baik memberikan dukungan terhadap kinerja guru. Penelitian

ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Asrori (2016) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru. Artinya, semakin tinggi motivasi guru untuk bekerja maka semakin tinggi pula kinerjanya, begitu pula sebaliknya.

Penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Ardiana (2017) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dimana semakin tinggi motivasi kerja, maka kinerja akan meningkat. Kinerja guru dapat ditingkatkan melalui peningkatan motivasi kerja guru, untuk meningkatkan dan mempertahankan motivasi kerja guru yang ada, hal yang perlu diperhatikan adalah bahwa guru yang berprestasi hendaknya diberi penghargaan yang memadai baik misalnya berupa financial. Maka, hipotesis keempat yang ditunjukkan adalah:

H4: Ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru.

#### **2.8.5. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja**

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil dari suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri dan mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Andiarso (2017) menyatakan bahwa adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Septyan (2017) yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin kuat pemahaman dan pelaksanaan kepemimpinan transformasional maka semakin kuat motivasi kerja karyawan.

Jika seorang pemimpin mempunyai gaya dan cara memimpin yang baik, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru, karena guru merasa selalu diberi dorongan kepada pemimpinnya untuk selalu melakukan sesuatu guna mencapai tujuan bersama. Maka, hipotesis kelima yang ditunjukkan adalah:

H5 : Ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja.

#### **2.8.6. Pengaruh Kompetensi Guru terhadap Motivasi Kerja**

Profesionalisme seorang guru merupakan suatu keharusan dalam mewujudkan sekolah berbasis pengetahuan yaitu pemahaman tentang pembelajaran, kurikulum dan perkembangan manusia termasuk gaya belajar (Kariman, 2002 dalam Uno, 2008). Menurut UU Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 1 ayat 10 disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Kompetensi guru ini juga dapat dilihat dari hasil belajar peserta didik berupa nilai ujian atau sejenisnya. Ketika seorang guru memiliki kompetensi yang baik

dan puas dengan hasil kerjanya atau dengan *output* yang dihasilkan maka secara tidak langsung motivasi kerjanya akan meningkat dan selalu ingin mendapatkan hasil yang terbaik.

Kinerja guru yang baik pasti salah satunya dipengaruhi oleh kompetensi guru yang baik pula. Penelitian yang dilakukan Heriswanto (2018) membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompetensi guru terhadap motivasi kerja. Maka, hipotesis keenam yang ditunjukkan adalah:

H6 : Ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi guru terhadap motivasi kerja.

#### **2.8.7. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja**

Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara manusia dan lingkungan terdapat hubungan yang sangat erat.

Penelitian yang dilakukan Rahardjo (2014) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini disebabkan karena jika seseorang bekerja dengan keadaan lingkungan yang baik dan mendukung pekerjaan mereka, seseorang tersebut akan mempunyai motivasi kerja yang tinggi dan semangat untuk mengerjakan pekerjaan mereka.

Begitu pula penelitian yang dilakukan Khoiri (2013) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya, apabila lingkungan kerja ditingkatkan maka motivasi kerja pegawai juga akan meningkat. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Sholeh (2013)

pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja sangatlah rendah. Hasil uji signifikansi menunjukkan lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Maka, hipotesis ketujuh yang ditunjukkan adalah:

H7 : Ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja.

#### **2.8.8. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja**

Salah satu aktivitas kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah melakukan transformasi. Kepemimpinan transformasional menuntut kemampuan kepala sekolah dalam komunikasi, terutama komunikasi persuasif. Kepala sekolah yang mampu berkomunikasi dengan komunitasnya akan menjadi faktor pendukung dalam proses transformasi kepemimpinannya, begitu juga sebaliknya.

Penelitian yang dilakukan Andiarso (2017) dia menyebutkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui motivasi sebagai variabel intervening. Artinya jika peningkatan kinerja pegawai adalah sebuah tuntutan maka perwujudan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebuah keharusan. Semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional akan mendorong motivasi pegawai untuk lebih berprestasi sehingga kinerjanya akan semakin meningkat.

Hal ini sejalan dengan teori Fritz Heider yang mengatakan tentang perilaku seseorang. Seorang kepala sekolah dapat memengaruhi bawahannya dengan cara

memberikan mempengaruhi motivasi kepada bawahannya agar kinerja yang dihasilkan baik. Maka, hipotesis kedelapan yang ditunjukkan adalah:

H8 : Ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja.

### **2.8.9. Pengaruh Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja**

Kompetensi guru adalah kemampuan yang ditampilkan oleh guru dalam melaksanakan kewajibannya memberikan pelayanan pendidikan kepada masyarakat. Kemampuan yang meliputi yaitu kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial dan spiritual yang secara kaffah membentuk kompetensi dasar profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan pribadi dan profesionalitas.

Kompetensi menurut Rusyan (1994) adalah kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan. Kompetensi ini dapat merujuk kepada *performance* dan perbuatan yang rasional, untuk memenuhi persyaratan tertentu di dalam pelaksanaan tugas-tugas kependidikan.

Penelitian yang dilakukan Rahardjo (2014) mengemukakan bahwa kompetensi guru tidak akan memengaruhi kinerja guru tanpa adanya motivasi. Hal ini berarti seorang guru yang memiliki kompetensi yang cukup untuk mengajar peserta didiknya juga akan mengalami peningkatan motivasi kerja guna untuk meningkatkan kinerja dari guru tersebut. Maka, hipotesis kesembilan yang ditunjukkan adalah:

H9 : Ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi guru terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja.

#### **2.8.10. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja**

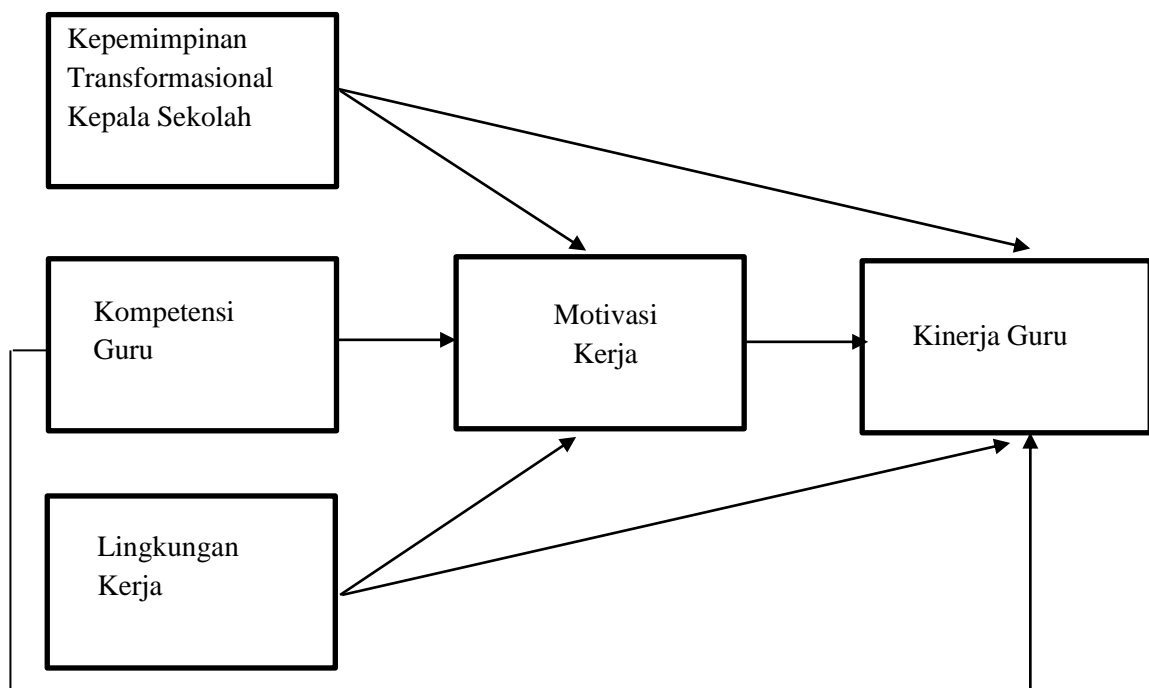
Manusia akan selalu berusaha untuk beradaptasi dengan berbagai keadaan lingkungan sekitarnya. Demikian pula ketika sedang melakukan pekerjaan, karyawan sebagai manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan disekitar tempat mereka bekerja yaitu lingkungan kerja. Selama melakukan pekerjaan, setiap pegawai akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja.

Penelitian yang dilakukan Yumaroh (2017) menyatakan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru berada pada kategori cukup baik. Dengan demikian, meningkat atau menurunnya kinerja guru sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik itu faktor internal seperti motivasi kerja maupun faktor eksternal, salah satunya yang ikut mempengaruhi kinerja guru yakni lingkungan kerja. Terciptanya lingkungan kerja yang baik maka secara langsung atau tidak akan meningkatkan kinerja guru (Sofyan, 2013).

Penelitian yang dilakukan Rahardjo (2014) bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi guru. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik akan mendukung semangat kerja para karyawan atau guru tersebut untuk bekerja dan menyelesaikan pekerjaannya, sehingga kinerja guru tersebut akan mengalami peningkatan. Maka, hipotesis yang ditunjukkan adalah:

H10 : Ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru.

Dari kerangka berpikir yang telah dijelaskan diatas dapat dibuat paradigma penelitian untuk variabel independen yaitu: kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kompetensi guru dan lingkungan kerja, variabel dependen yaitu: kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening digambarkan pada gambar 2.1 berikut :



**Gambar 2.1.**  
**Kerangka Berfikir**



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Simpulan**

Penelitian ini berusaha untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kompetensi guru, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja pada guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bidang Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang. Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan, maka dapat diambil beberapa simpulan antara lain:

1. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bidang Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang. Hal ini mengandung arti bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional kepala sekolah, maka akan semakin baik pula kinerja guru yang dihasilkan.
2. Kompetensi guru tidak berpengaruh terhadap kinerja guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bidang Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang. Hal ini mengandung arti bahwa semakin tinggi kompetensi guru yang dimiliki, tidak menimbulkan pengaruh terhadap kinerja guru.
3. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bidang Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang. Hal ini mengandung arti bahwa semakin baik lingkungan kerja, tidak menimbulkan pengaruh terhadap kinerja guru.

4. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bidang Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang. Hal ini mengandung arti bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki, maka semakin tinggi kinerja guru yang dihasilkan.
5. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bidang Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang. Hal ini mengandung arti bahwa semakin tinggi dukungan kepemimpinan transformasional kepala sekolah, maka tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja.
6. Kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bidang Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang. Hal ini mengandung arti bahwa semakin tinggi dukungan kompetensi guru yang dimiliki, maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja guru.
7. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bidang Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang. Hal ini mengandung arti bahwa semakin baik dukungan dari lingkungan kerja, maka akan semakin baik pula motivasi kerja yang dimiliki.
8. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bidang Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang. Hal

ini mengandung arti bahwa secara langsung maupun tidak langsung kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja.

9. Kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bidang Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang. Hal ini mengandung arti bahwa secara langsung maupun tidak langsung kompetensi guru berpengaruh terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja.
10. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru Program Keahlian Akuntansi dan Keuangan di SMK Bidang Bisnis dan Manajemen se Kota Semarang. Hal ini mengandung arti bahwa secara langsung maupun tidak langsung lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja.

## **5.2. Saran**

Saran yang dapat diberikan oleh peneliti berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian peran kompetensi guru tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Dalam hal ini, hendaknya guru harus menyeimbangkan antara kompetensi yang dimiliki dengan senantiasa meningkatkan kinerjanya, agar diperoleh kinerja yang baik dan tinggi pula.
2. Kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh guru tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Dalam hal ini berarti guru tidak mengukur kinerja yang dihasilkan dengan lingkungan kerja yang dirasakan, sehingga

lingkungan yang baik pun tidak berpengaruh atau tidak dapat meningkatkan kinerjanya. Jika lingkungan kerja yang dirasakan oleh guru tersebut baik, seharusnya guru dapat meningkatkan kinerjanya karena adanya motivasi untuk segera menyelesaikan pekerjaan.

3. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang dirasakan guru tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Untuk meningkatkan motivasi kerja guru hendaknya kepala sekolah memiliki sikap demokratis dan penuh motivasi didalam memimpin sehingga guru selalu terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.
4. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang dirasakan guru berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Guru seharusnya bisa menjadikan kepemimpinan transformasional dari kepala sekolah ini sebagai motivasi untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga kinerja yang dihasilkan dapat lebih baik.
5. Berdasarkan penelitian ini tidak semua kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional disekolah tempat bekerjanya serta kompetensi, kondisi lingkungan kerja dan tingkat motivasi guru yang berbeda-beda, sehingga menyebabkan tingkat kinerja guru yang didapat dalam kriteria tinggi. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas variabel diluar variabel yang telah diteliti dalam penelitian ini, sehingga didapatkan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru secara lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andiarso, T. (2017). Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Pada Kinerja Pegawai : Dengan Motivasi Berprestasi Sebagai Variabel Intervening. *Prosiding Seminar Nasional & Call For Papers 2017*, 105–119.
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). *The Influence Of The Transformational Leadership And Work Motivation On Teachers Performance*. 7(7), 19–29.
- Anggraeni, Y. H. A. I. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Guru Terhadap Profesionalisme Guru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di MI, MTs Dan SMK Yayasan Pesantren Darul Abror Kedungjati. 21(2001).
- Ardiana, T. E. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Akuntansi Smk Di Kota Madiun Issn : 1412-629x. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 17(2), 14–23.
- Arianto, D. (2013). Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar. *Jurnal Ekonomia*, 9(2), 191–200.
- Arifin, H. M. (2015). *The Influence Of Competence , Motivation , And Organisational Culture To High School Teacher Job Satisfaction And Performance*. 8(1), 38–45. <https://doi.org/10.5539/ies.V8n1p38>
- Budiwibowo, S. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional Dan Disiplin Kerjaterhadap Kinerja guru (Karyawan) Di Kota Madiun. *Premiere Educandum*, 4(2), 119–132.
- Doyin, M. W. (2012). *Bahasa Indonesia (Pengantar Penulisan karya Ilmiah)* (Edisi 3). Semarang: UNNES PRESS.
- Eyal, O., & Roth, G. (2014). *Principals ' Leadership And Teachers ' Motivation*. 49(3), 256–275. <https://doi.org/10.1108/09578231111129055>
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: UNDIP.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan program IBM SPSS 25*. Semarang: UNDIP.
- Hadian, D., & Yulianti, I. (2011). Pengaruh Kompetensi Guru Pembimbing , Iklim Organisasi , Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Pembimbing Pada SMA Se-Kota Cimahi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Entrepreneurship*, 5(2), 63–73.

- Harsono, D. N. C. A. (2014). Pengaruh Kepuasan Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Pada Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Bantul Daerah Istimewa Yogyakarta. *JBTI*, 5(2), 182–205.
- Inayatillah, S., Abdurakhman, O., Aliyyah, R. R., Studi, P., Pendidikan, M., & Djuanda, U. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Gurudi Ma Miftahul Huda Dan Ma Fathan Mubina. 5(April), 23–31.
- Iphank, F. L. H. I. D. K. R. A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Motivasi Dan Kinerja Guru. *Media Mahardika*, 39–52.
- Kintamani, I. (2016). *Analisis Sumber Daya Manusia Pendidikan Dasar Dan Menengah Tahun 2015/2016*. Retrieved from [http://publikasi.data.kemendikbud.go.id/isi\\_C3E61ED4-94A4-4C8E-AFEE-091C89F6BF53\\_.pdf](http://publikasi.data.kemendikbud.go.id/isi_C3E61ED4-94A4-4C8E-AFEE-091C89F6BF53_.pdf)
- Malakolunthu, S., Idris, A. R., & Rengasamy, N. C. (2010). *Teacher Professional Experience And Performance: Impact Of The Work Environment And General Welfare In Malaysian Secondary Schools*. 609–617. <https://doi.org/10.1007/S12564-010-9108-Y>
- Malik, A. S. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Guru Sma Assalaam Surakarta Dengan Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7(1), 53–66.
- Mulyasa. (2011). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyasa. (2013). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Munib, A. (2015). *Pengantar Ilmu Pendidikan*. Semarang: UNNES PRESS.
- Ningsih, P. (2016). Pengaruh Komitmen, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Kecamatan Pasangkayukabupaten Mamuju Utara. *Jurnal Katalogis*, 4(11), 127–137.
- Novitasari, Atik; A. W. R. Setiyani. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja, Pendidikan, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Guru. *Economic Education Analysis Journal*, 1(2).

- Okytama, G. A. (2018). "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Sekolah dan Insentif Terhadap Kinerja Guru Akuntansi Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada SMK Ekonomi Bisnis di Kota Semarang)". Skripsi. Pendidikan Ekonomi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang.
- Rahardjo, S. (N.D.). *The Effect Of Competence , Leadership And Work Environment Towards Motivation And Its Impact On The Performance Of Teacher Of Elementary School In Surakarta City , Central Java , Issn : 2278-6236 Introduction : The Problems Of Study : 3(6), 59–74.*
- RC, Achmad Rifai'i; Anni, T. C. (2015). *Psikologi Pendidikan*. Semarang: UNNES PRESS.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2012). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Septyan, F. B., Musadieg, M. Al, Mukzam, M. D., Administrasi, F. I., & Brawijaya, U. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja. *53(1)*, 81–88.
- Setiyati, S. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Teknologi Dan Kejuruan, 22(2)*, 200–208.
- Sobandi, A. (2010). Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Mengajar Guru Smkn Bidang Keahlian Bisnis Dan Manajemen. *Manajerial, 9(17)*, 25–34.
- Sobirin. (2018). *Kepala Sekolah, Guru dan Pembelajaran*. Bandung: Nuansa.
- Statistik Persekolahan RSP 2017/2018*. (2018). Retrieved from [http://publikasi.data.kemendikbud.go.id/isi\\_2B40A310-F17C-4315-AF34-1FBA51252C56\\_.pdf](http://publikasi.data.kemendikbud.go.id/isi_2B40A310-F17C-4315-AF34-1FBA51252C56_.pdf)
- Sudjana. (2005). *Metode Statistika*. Bandung: PT.Tarsito.
- Sudjanto, B. (2011). *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Jakarta: Sagung Seto.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian dan Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.

- Sujanto, B. (2007). *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Jakarta: Sagung Seto.
- Supartha, W. G. L. A. G. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3, 429–454.
- Suriyani, S. E. H. A. (2014). Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri 1 Bunut Pelalawan. *Jom Fekon*, 2(14), 1–16.
- Sutomo; Titi, P. (2012). *Manajemen Sekolah*. Semarang: UNNES PRESS.
- SW, S. S. (2006). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1(1), 113–127.
- Tarmudji, Tarsis; Thomas, Partono; Kardoyo; Oktarina, N. (2011). *Etika dan Kepribadian Guru*. Semarang: UNNES PRESS.
- Undang-undang Republik Indonesia No.14 Tahun 2005. Tentang Guru dan Dosen*. (n.d.). Retrieved from <http://jdih.kemenkeu.go.id>
- Undang-undang Republik Indonesia No.2 Tahun 2003. Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. (2003). Retrieved from <http://sipuu.setkab.go.id>
- Undang-undang Republik Indonesia No.74 Tahun 2003. Tentang Guru dan Dosen*. (n.d.). Retrieved from <https://sumberdaya.ristekdikti.go.id>
- Uno, H. (2008). *Profesi Kependidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahyudin, A. (2015). *Metodologi Penelitian*. Semarang: UNNES PRESS.
- Yumaroh, M. L. A. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 10 Kecamatan Sungai Gelamkabupaten Muaro Jambi. *Scientific Journals of Economic Education* 2, 1(1), 76–84.