

# **TESIS**

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DAN IKLIM KERJA TERHADAP KINERJA MELALUI MOTIVASI KERJA GURU PADA SMA NEGERI SE KOTA BANJARBARU**

OLEH:  
**DWI FAJARWATI**  
**NIM. 2120111320033**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT  
BANJARMASIN  
2023**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
KEPALA SEKOLAH DAN IKLIM KERJA TERHADAP  
KINERJA MELALUI MOTIVASI KERJA GURU  
PADA SMA NEGERI SE KOTA BANJARBARU**

**OLEH**

**DWI FAJARWATI  
NIM. 2120111320033**

**TESIS**

Sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister  
Pada Program Studi Magister Administrasi Pendidikan

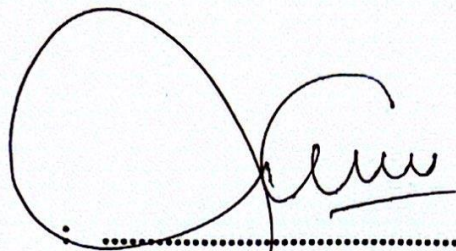
**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT  
BANJARMASIN  
2023**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**NASKAH TESIS INI DISETUJUI UNTUK  
DIUSULKAN KEPADA DEWAN PENGUJI**

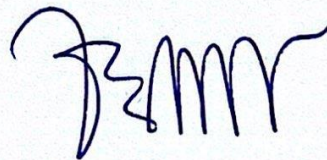
**OLEH**

**PEMBIMBING I**



.....  
**Prof. Dr. H. Wahyu, MS**  
**NIP 19550910 198103 1 005**

**PEMBIMBING II** :



.....  
**Dr. Novitawati, S.Psi., M.Pd**  
**NIP 19761106 200604 2 002**



## HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI

Tesis Calon Magister : Dwi Fajarwati  
NIM : 2120111320033  
Disetujui Pada Tanggal : 22 Januari 2024

Oleh Dewan Penguji

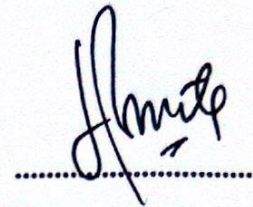
1. Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D  
NIP 19600110 198603 2 001

(Ketua)



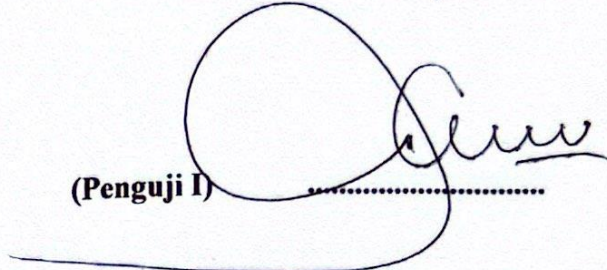
2. Ratna Purwanti, M.Pd  
NIP 19890919 20181220 1 001

(Plt. Sekretaris)



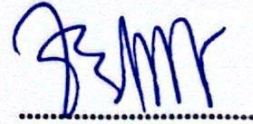
3. Prof. Dr. H. Wahyu, MS  
NIP 19550910 198103 1 005

(Penguji I)



4. Dr. Novitawati, S.Psi., M.Pd.  
NIP 19761106 200604 2 002

(Penguji II)



5. Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D  
NIP 19600110 198603 2 001

(Penguji III)



Mengetahui  
Ketua Program Studi  
Magister Manajemen Pendidikan



Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D  
NIP 19600110 198603 2 001



**HALAMAN PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA  
SEKOLAH DAN IKLIM KERJA TERHADAP KINERJA MELALUI  
MOTIVASI KERJA GURU PADA SMA NEGERI  
SE KOTA BANJARBARU**

**Nama : Dwi Fajarwati**  
**NIM : 2120111320033**

**Disetujui Komisi Pembimbing**

**Pembimbing I**

**Prof. Dr. H. Wahyu, MS**  
**NIP 19550910 198103 1 005**

**Pembimbing II**

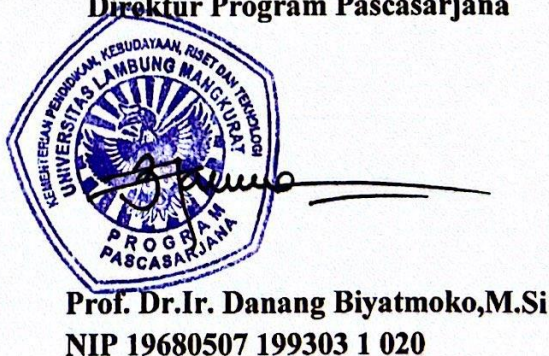
**Dr. Novitawati, S.Psi., M.Pd.**  
**NIP 19761106 200604 2 002**

**Diketahui**

**Ketua Program Studi**  
**Magister Manajemen Pendidikan**

  
**Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D**  
**NIP 19600110 198603 2 001**

**Direktur Program Pascasarjana**

  
**Prof. Dr.Ir. Danang Biyatmoko, M.Si**  
**NIP 19680507 199303 1 020**



## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dwi Fajarwati  
NIM : 2120111320033  
Tempat/Tgl. Lahir : Banjarbaru, 28 Agustus 1994  
Progam Studi : Magister Administrasi Pendidikan

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja Guru pada SMA Negeri se Kota Banjarbaru”** beserta seluruh isi dan kelengkapannya adalah benar hasil karya tulisan saya.

Untuk itu atas pernyataan ini, saya bersedia bertanggung jawab atas segala resiko apabila terdapat pelanggaran terhadap tulisan ini..

Banjarbaru, Desember 2023  
Yang Membuat Pernyataan



**DWI FAJARWATI**  
**NIM. 2120111320033**

## ABSTRAK

Fajarwati, Dwi. 2023. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja Guru pada SMA Negeri se Kota Banjarbaru*. Tesis Program Magister Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin. Pembimbing: Prof. Dr. Wahyu, MS., M.Pd., Dr. Novitasari, S.Psi., M.Pd.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan transformasional, iklim kerja, motivasi kerja, kinerja

Penelitian ini dilatar belakangi oleh masih kurangnya kinerja guru pada SMA Negeri di Kota Banjarbaru terungkap dari hasil studi pendahuluan masih banyak guru yang kurang cakap dalam merencanakan pembelajaran yang akhirnya berdampak pada pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Mendeskripsikan kepemimpinan transformasional kepala sekolah, iklim kerja, motivasi kerja dan kinerja guru SMA Negeri se-Kota Banjarbaru, (2) Menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru, iklim kerja terhadap kinerja, motivasi terhadap kinerja, kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja, iklim kerja terhadap motivasi kerja. 3) Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja melalui motivasi kerja; iklim kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian adalah guru SMA Negeri di Kota Banjarbaru yaitu sebanyak 271 orang dengan sampel sebanyak 161 orang ditentukan secara *Proportional Random Sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner kemudian dianalisis secara statistik deskriptif dan inferensial melalui SPSS 27.

Hasil penelitian menunjukkan: 1). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah, iklim kerja, motivasi kerja dan kinerja guru tergolong tinggi. 2) Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru; iklim kerja terhadap kinerja guru; motivasi kerja terhadap kinerja guru; kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja; iklim kerja terhadap motivasi kerja; 3) Terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja; Terdapat pengaruh tidak langsung iklim kerja terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja.

Kesimpulan: kepemimpinan Transformasional kepala sekolah dan iklim kerja berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru. Bagi para guru, hendaknya selalu menerapkan kehati-hatian dalam bekerja dan lebih meningkatkan motivasi kerja pada aspek keyakinan, ketekunan dan selalu menyelesaikan tugas sesuai dengan SOP.



## ABSTRACT

Fajarwati, Dwi. 2023. *The Influence of Principal Transformational Leadership and Work Climate on Performance through Teacher Work Motivation in Public High Schools throughout Banjarbaru City*. Master's Thesis in Educational Administration Program, Postgraduate Program, Lambung Mangkurat University, Banjarmasin. Supervisor: Prof. Dr. Wahyu, MS., M.Pd., Dr. Novitasari, S.Psi., M.Pd.

**Keywords:** Transformational leadership, work climate, work motivation, performance

This research was motivated by the lack of teacher performance at State High Schools in Banjarbaru City. It was revealed from the results of the preliminary study that there were still many teachers who were less competent in planning learning, which ultimately had an impact on the implementation and evaluation of learning. This research aims to: (1) Describe the transformational leadership of school principals, work climate, work motivation and performance of state high school teachers in Banjarbaru City, (2) Analyze the direct influence of principals' transformational leadership on teacher performance, work climate on performance, motivation on performance, transformational leadership of school principals on work motivation, work climate on work motivation. 3) The indirect influence of the principal's transformational leadership on performance through work motivation; work climate on performance through work motivation.

This research is descriptive research with a quantitative approach. The research population was State High School teachers in Banjarbaru City, namely 271 people with a sample of 161 people determined by Proportional Random Sampling. Data was collected through questionnaires then analyzed descriptively and inferentially using SPSS 27.

The research results show: 1). The principal's transformational leadership, work climate, work motivation and teacher performance are relatively high. 2) There is a direct influence of the principal's transformational leadership on teacher performance; work climate on teacher performance; work motivation on teacher performance; the principal's transformational leadership on work motivation; work climate on work motivation; 3) There is an indirect influence of the principal's transformational leadership on teacher performance through work motivation; There is an indirect influence of work climate on teacher performance through work motivation.

**Conclusion:** The principal's transformational leadership and work climate have a direct and indirect effect on teacher performance through teacher work motivation. Teachers should always apply caution when working and increase work motivation in the aspects of confidence, perseverance and always completing tasks according to the SOP.





## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan Rahmat dan Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul “**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja Guru pada SMA Negeri se Kota Banjarbaru**”. Tesis ini diselesaikan dalam rangka memenuhi salah satu prasyarat guna memperoleh gelar Magister pada Program Magister Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini tidak dapat terwujud tanpa arahan dan bimbingan Prof. Dr. H. Wahyu, MS. sebagai pembimbing I, dan **Dr. Novitawati, S.Psi., M.Pd** sebagai pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, arahan, dan koreksi yang syarat akan sentuhan nilai akademik selama masa bimbingan yang sangat berharga bagi penyelesaian Tesis ini.

Penulis juga menyadari bahwa terwujudnya Tesis ini tidak terlepas dari bantuan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Ahmad, S.E., M.Si, M.Sc selaku Rektor Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.
2. Prof. Dr. Ir. Danang Biyatmoko, M.Si selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.
3. Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd.,Ph.D selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.



4. Ratna Purwanti, M.Pd selaku Sekretaris Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.
5. Seluruh dosen yang telah membekali ilmu pengetahuan yang bermanfaat bagi penulis.
6. Kedua orang tua, tercinta yang terus menerus memberikan semangat dan dorongan moril dan materil selama menyelesaikan kuliah.
7. Sahabat-sahabat atas dukungan dan semangatnya.
8. Semua pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan kepada penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini belum sempurna mengingat kemampuan, keterampilan dan pengalaman penulis masih sangat terbatas. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan.

Akhir kata, semoga Allah SWT memberikan karunia-Nya dan tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan dunia pendidikan.

Banjarbaru, Desember 2023

Dwi Fajarwati



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN DEPAN .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING .....</b>	<b>v</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Manfaat Penelitian .....	11
E. Definisi Operasional .....	12
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>16</b>
A. Kajian Teori .....	16
B. Kerangka Berpikir.....	72
C. Hipotesis Penelitian .....	76
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>77</b>
A. Rancangan Penelitian.....	77
B. Populasi, Sampel dan <i>Sampling</i> .....	78
C. Instrumen Penelitian .....	80
D. Teknik Pengujian Instrumen Penelitian.....	83
E. Teknik Pengumpulan Data.....	86
F. Teknik Analisa Data .....	87
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>98</b>
A. Deskripsi Data.....	98
B. Hasil Uji Persyaratan Data.....	130
C. Pengujian Hipotesis .....	135
<b>BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>147</b>
A. Gambaran kepemimpinan transformasional kepala sekolah, iklim kerja, motivasi kerja dan kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru .....	147
B. Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara langsung terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru .....	153
C. Pengaruh iklim kerja secara langsung terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru .....	155
D. Pengaruh motivasi kerja guru secara langsung terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru.....	157
E. Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara langsung terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru .....	159
F. Pengaruh iklim kerja secara langsung terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru.....	161



G.	Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru.....	162
H.	Pengaruh iklim kerja secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru .....	165
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>		<b>168</b>
A.	<b>Kesimpulan.....</b>	<b>168</b>
B.	<b>Saran .....</b>	<b>169</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>171</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>		<b>178</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3. 1.	Populasi Penelitian..... 78
3. 2.	Sampel Penelitian ..... 80
3. 3	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah ..... 81
3. 4	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel Iklim kerja ..... 82
3. 5	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel Motivasi Kerja Guru ..... 82
3. 6	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel Kinerja Guru..... 83
3. 7	Derajat Keandalan Cronbach's Alpha ..... 85
3. 8	Kategori Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Iklim kerja, Motivasi Kerja Guru, dan Kinerja Guru ..... 90
3. 9	Interval Nilai Koefisien Korelasi dan Kekuatan Hubungan ..... 94
4. 1	Jenis Kelamin Responden..... 98
4. 2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia ..... 99
4. 3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir ..... 101
4. 4	Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah ..... 102
4. 5.	Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah..... 103
4. 6	Kelompok Skor Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah .. 106
4. 7	Rerata Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah .. 107
4. 8	Interpretasi Rerata Nilai Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah ..... 109
4. 9	Statistik Deskriptif Variabel Iklim kerja..... 110
4. 10	Distribusi Frekuensi Iklim kerja ..... 111
4. 11	Kelompok Skor Iklim kerja ..... 113



4. 12.	Rerata Variabel Iklim kerja.....	114
4. 13	Interpretasi Rerata Nilai Variabel Iklim kerja .....	116
4. 14	Statistik Deskriptif Variabel Motivasi kerja .....	117
4. 15	Distribusi Frekuensi Kinerja.....	118
4. 16	Kelompok Skor Motivasi kerja.....	120
4. 17.	Rerata Variabel Motivasi kerja .....	121
4. 18	Interpretasi Rerata Nilai Variabel Motivasi kerja.....	123
4. 19.	Statistik Deskriptif Variabel Kinerja .....	124
4. 20.	Distribusi Frekuensi Kinerja.....	125
4. 21	Kelompok Skor Kinerja.....	127
4. 22.	Rerata Variabel Kinerja .....	129
4. 23	Interpretasi Rerata Nilai Variabel Kinerja .....	130
4. 24.	Hasil Uji Normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov Test .....	131
4. 25.	Hasil Uji Multikolinieritas .....	132
4. 26.	Hasil Uji Linieritas.....	134
4. 27	Analisis Regresi X1, X2 dan Z terhadap Y .....	135
4. 28	Analisis Regresi X1, X2 terhadap Z .....	137
4. 29	Ringkasan Hasil Pengaruh .....	145

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
4. 1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ..... 99
4. 2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia ..... 100
4. 3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir ..... 101
4. 4	Histogram Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X1). 104
4. 5	Diagram Kategori Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah..... 106
4. 6	Histogram Iklim kerja (X2) ..... 112
4. 7	Diagram Kelompok Skor Iklim kerja ..... 114
4. 8	Histogram Motivasi kerja (Z) ..... 119
4. 9	Diagram Kategori Motivasi kerja ..... 121
4. 10	Histogram Kinerja (Y) ..... 126
4. 11	Diagram Kelompok Skor Kinerja ..... 128
4. 12	Bagan Alur Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Iklim kerja, dan Motivasi kerja terhadap kinerja guru..... 136
4. 13.	Bagan Alur Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim kerja terhadap motivasi kerja guru ..... 137
4. 14.	Model Analisis Jalur Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim kerja terhadap motivasi kerja guru dan Kinerja Guru ..... 138
4. 15.	Model Mediasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X <sub>1</sub> ) Terhadap Kinerja Guru (Y) Melalui Motivasi kerja (Z)..... 145
4. 16.	Model Mediasi Iklim kerja (X <sub>2</sub> ) Terhadap Kinerja Guru (Y) Melalui Motivasi kerja Guru (Z)..... 143



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Administrasi pendidikan merupakan salah satu bagian dari dunia pendidikan khususnya di lingkungan sekolah. Guru dalam dunia pendidikan berperan bukan hanya sebagai instruktur melainkan juga sebagai administrator. Guru dalam administrasi pendidikan ikut mempengaruhi dalam terlaksananya proses belajar mengajar di sekolah. Guru dituntut untuk memiliki wawasan yang memadai terhadap konsep-konsep administrasi pendidikan di sekolah.

Guru diharapkan bisa bekerja secara administratif dalam proses pembelajaran dan semua yang berhubungan dengan hal itu dapat ditangani secara tepat dan teratur serta memperlancar tata administrasi sekolah. Administrasi pendidikan memegang peranan penting bahkan vital bagi keberlangsungan pelaksanaan pendidikan maupun pengembangan dan kemajuan pendidikan.

Keberhasilan sebuah pendidikan tak bisa dipisahkan dari hadirnya kontribusi guru dalam menyelenggarakan beragam kewajibannya dalam dunia pendidikan. Guru sebagai mata pisau terdepan dengan keahlian yang melekat padanya perlu untuk terus ditingkatkan mutunya guna memastikan pencapaian lembaga penyelenggara pendidikan yang bermutu. Keberhasilan tersebut sangat berkaitan oleh kinerja guru.

Kinerja guru merupakan aspek penting pada sebuah lembaga penyelenggara pendidikan, maka individu pengajar wajib menyelenggarakan

seluruh kewajibannya sebagai pendidik, sehingga performa hasil kerja pengajar wajib dihadirkan dengan benar melalui penguasaan kapabilitas secara nyata dilakukan dalam menuntaskan kewajiban. Kapabilitas bersangkutan dijadikan sebagai alat untuk mendorong pengajar menyelenggarakan performa hasil kerjanya sebagai pendidik dengan lebih baik. Profesionalisme pengajar dianggap sebagai fenomena kontroversional, yang menjadi cikal bakal munculnya beragam metode yang dimaksudkan guna perbaikan kinerja guru.

Pemberdayaan guru berkaitan dengan kinerjanya memerlukan investasi besar dan memerlukan waktu panjang. Hampir mayoritas orang tidak menyangkal betapa pentingnya mutu kinerja guru, sebab kunci keberhasilan suatu sekolah tergantung pada sumber daya ini.

Menurut Rusyan, (2016: 47), kinerja guru adalah melaksanakan proses pembelajaran baik dilakukan di dalam kelas maupun di luar kelas, di samping mengerjakan kegiatan-kegiatan lainnya, seperti mengerjakan administrasi sekolah dan administrasi pembelajaran, melaksanakan bimbingan dan layanan kepada para siswa, serta melaksanakan penilaian. Tugas guru dan tanggung jawab guru adalah (1) mengajar, yaitu menyelenggarakan proses pembelajaran, meliputi: menguasai bahan pengajaran, merencanakan program pembelajaran, melaksanakan, memimpin dan mengelola proses pembelajaran, dan menilai kegiatan pembelajaran, (2) membimbing, yaitu memberi bimbingan kepada peserta didik dalam merencanakan masalah yang dihadapinya baik bersifat akademis maupun non akademis, (3) administrator, yaitu mengelola sekolah dan



kelas, memanfaatkan prosedur dan mekanisme pengelolaan tersebut untuk meluncurkan tugasnya, serta bertindak sesuai dengan etika jabatan.

Menurut Mulyasa (2019: 23) peran dan fungsi kinerja guru yang paling utama yakni sebagai penyelenggara pendidikan bahwa masing-masing guru wajib bisa mengendalikan perasaan, ingin mengembangkan kualitas peserta didik, memiliki sikap realistik, kejujuran, transparansi dan sensitif atas kemajuan khususnya dalam bidang pengajaran. Guna merealisasikan semuanya, pengajar wajib dibekali dengan segudang wawasan, keterampilan menerapkan beragam model pengajaran, memahami beragam konsep dan pendekatan pengajaran, serta memiliki kompetensi kurikulum dan metode penyelenggaraan pengajaran.

Menurut Mangkunegara (dalam Ahmadiansah, 2016) bahwa kinerja adalah suatu pencapaian secara kuantitas dan kualitas dari hasil kerja seseorang dengan menjalankan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab.

Menurut Robbins (dalam Massie & Areros, 2018) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu pencapaian yang diperoleh berdasarkan potensi yang dimiliki oleh masing-masing individu, yang tentu saja hal ini menjadi perhatian para pemimpin. Robbins melihat kinerja berdasarkan 5 aspek utama yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian. Dari kelima aspek tersebut, hasil studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti mengungkapkan bahwa masih ada guru SMA Negeri di Kota Banjarbaru yang memiliki kinerja rendah khususnya jika dilihat dari kualitas kerja yang nampak dari kemampuan dan keterampilan guru dalam membuat persiapan atau perencanaan mengajar yang belum matang sehingga berdampak pada pelaksanaan

dan evaluasi pembelajaran. Sebagian besar guru masih banyak yang melakukan *copy paste* dalam menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), guru juga memiliki pandangan yang sederhana terhadap pentingnya kesempurnaan dalam melaksanakan tugas, sehingga tugas dilaksanakan seadanya. Terlihat pada saat penyusunan SKP guru baru akan menyusun SKP pada detik-detik akhir batas pengumpulan SKP tersebut. Jika dilihat dari aspek kuantitas, sebenarnya guru diharuskan untuk membuat karya ilmiah atau melaksanakan penelitian tindakan kelas minimal 1 kali dalam 1 semester, namun kenyataannya hal tersebut tidak dilakukan oleh guru. Guru baru akan membuat penelitian tindakan kelas ketika diperlukan saja, yaitu saat mengurus kenaikan pangkat saja. Dari aspek Ketepatan waktu, masih banyak guru yang terlambat hadir kesekolah, seharusnya guru sudah berada di sekolah sebelum jam pelajaran pertama dimulai, namun faktanya masih banyak guru yang datang ke sekolah saat jam pelajarannya saja bahkan tidak hadir ke sekolah saat tidak ada jam pelajaran di hari tersebut. Selain itu, saat berada di sekolah, ada sebagian guru yang menggunakan atau bermain Hp saat jam pelajaran atau jam kerja berlangsung. Efektivitas guru dalam memanfaatkan sumber daya yang ada di sekolah juga kurang, padahal sekolah sudah menyediakan berbagai media belajar, namun hanya sebagian kecil guru saja yang memanfaatkan media belajar tersebut dalam pembelajaran. Kemandirian guru juga masih rendah, sebab terkadang masih ada beberapa guru yang belum bisa mengatasi permasalahan kerja nya sendiri.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru baik yang berhubungan dengan tenaga guru maupun lingkungan sekolah. Kinerja merupakan suatu

kontruksi multidemensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Menurut Yamin (2010), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah kepemimpinan. Kinerja guru yang tinggi diwujudkan manakala kepala sekolah memahami hakikat tentang pendekatan kepemimpinan. Besarnya pengaruh yang dimiliki oleh kepala sekolah menentukan apa dan bagaimana suatu pekerjaan dilaksanakan dalam sekolah yang dipimpin.

Secara tidak disadari seorang pemimpin melaksanakan perannya dengan caranya sendiri dan cara-cara yang digunakannya merupakan cerminan dari sifat-sifat dasar kepribadian seorang pemimpin, meskipun hal ini tidak mutlak. Model kepemimpinan yang efektif dalam sebuah lembaga telah lama diimpikan oleh para stakeholder yakni masyarakat pendidikan, sekolah, wali murid, maupun pemerintah, namun tidak selalu ditemukan model dan gaya kepemimpinan yang tepat sekaligus mampu menggerakkan sendi-sendi organisasi atau lembaga pendidikan secara efektif, model kepemimpinan, titik mutlak dan fokus garapan menciptakan gaya kepemimpinan yang khas dan disesuaikan dengan situasi serta kondisi di lapangan.

Kepemimpinan transformasional hadir menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan dan kemajuan. Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri seorang pemimpin, tetapi penumbuhan kesadaran untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kebutuhan sekolah dan pemimpin yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.



Menurut Triyono (2019), kepemimpinan transformasional memandang bawahan sebagai mitra yang harus disentuh secara mental dan fisiknya agar dapat bangkit dan berkembang menunaikan tugas dan kewajiban dengan bertanggung jawab, bagi pribadi yang telah tersentuh oleh konsepsi kepemimpinan transformasional ia akan bergerak dengan energi yang tak pernah habis dalam mengatasi berbagai kendala di lapangan.

Fenomena di lapangan, khususnya pada beberapa SMA Negeri di Kota Banjarbaru membuktikan bahwa tidak semua kepala sekolah memiliki kemampuan memimpin sekolah secara profesional. Adanya kesenjangan dan kurang maksimalnya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan berdampak pula pada rendahnya mutu produktivitas sekolah, sehingga berimplikasi pada adanya dugaan bahwa hal tersebut terjadi karena kepemimpinan tidak mampu menyesuaikan atau tidak mampu beradaptasi dengan perkembangan ataupun perubahan lingkungan sehingga tidak mampu menciptakan pendidikan yang berkualitas.

Selain kepemimpinan transformasional, menurut Saondi (2012), kinerja guru dipengaruhi oleh iklim organisasi. Iklim kerja pada sebuah organisasi atau lembaga memiliki kedudukan yang sangat penting sebab bisa menimbulkan dampak atau implikasi pada kinerja yang ditampilkan oleh seseorang. Iklim kerja ditentukan oleh lingkungan internal serta psikologis dari organisasi itu sendiri. Pengendalian iklim kerja dianggap sebagai salah satu metode yang bisa dijalankan dalam mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia termasuk para guru. Iklim kerja penting untuk dibentuk sedemikian rupa sebab merupakan wujud aktualisasi

pendapat individu mengenai hal yang sudah didapatkan dari organisasi dan menjadi dasar penentu tindakan para anggota organisasi.

Menurut Agustini (2016: 1) menyatakan bahwa “Iklim kerja didefinisikan sebagai suasana psikologi yang dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi, terbentuk sebagai hasil tindakan organisasi dan interaksi diantara anggota organisasi. Selanjutnya, Sugiono (2017: 2) menyatakan bahwa Iklim Kerja adalah lingkungan dari organisasi atau perusahaan yang dapat menciptakan suasana kerja yang baik dan buruk bagi para karyawan.

Mangkunegara (2001) mengatakan motivasi merupakan salah satu faktor penunjang kinerja guru. Pentingnya motivasi bagi seorang guru dapat diklasifikasikan dalam dua aspek yaitu motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik. Keduanya sangat berhubungan kinerja seseorang. Motivasi dapat dipahami sebagai perilaku yang penuh energi, terarah dan bertahan lama. Dalam suatu kerja, motivasi dapat diartikan sebagai keseluruhan daya upaya penggerak di dalam diri pendidik yang menimbulkan kegiatan belajar menjadi efektif dan maksimal.

Mulyasa (2019: 120) menyebutkan bahwa para guru akan bekerja dengan maksimal dan sungguh-sungguh apabila mempunyai motivasi yang tinggi. Dengan memiliki motivasi yang positif, ia akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta dalam suatu tugas atau kegiatan. Berdasarkan pendapat tersebut, guru-guru yang masih kurang berhasil dalam mengajar dikarenakan mereka kurang termotivasi untuk mengajar sehingga berdampak terhadap menurunnya produktivitas atau kinerja guru.

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai-nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan (Rivai, 2018: 837).

Penelitian tentang kinerja sebenarnya sudah banyak dilakukan oleh peneliti terdahulu. Penelitian Mardianti, Suriansyah, dan Suhaimi (2020) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh iklim kerja, disiplin kerja dan motivasi. Penelitian Rizkie (2022) yang menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan Transformasional kepala sekolah, budaya mutu dan kepuasan kerja. Penelitian Norliani (2022) yang menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh iklim kerja, komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Martini (2022) meneliti mengenai kinerja yang dihubungkan dengan profesionalisme guru, motivasi dan disiplin kerja guru. Noriawati (2022) menghubungkan kinerja dengan kecerdasan emosional, komitmen kerja, dan motivasi kerja. Penelitian sekarang sesungguhnya sama dengan kinerja tetapi ada perbedaan penelitian dengan penelitian sebelumnya, sebab penelitian sebelumnya dikaitkan dengan iklim kerja, disiplin, motivasi, kepemimpinan, kecerdasan emosional dan profesionalisme guru, sementara penelitian sekarang kinerja dikaitkan dengan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan iklim kerja.

Berdasarkan pada permasalahan yang diuraikan di atas, maka penulis merasa tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan



transformasional kepala sekolah dan iklim kerja terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru pada SMA Negeri di Kota Banjarbaru.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah, maka rumusan masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kepemimpinan transformasional kepala sekolah, iklim kerja, Motivasi kerja dan kinerja guru pada SMA Negeri di Kota Banjarbaru?
2. Apakah kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara langsung berpengaruh terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Kota Banjarbaru?
3. Apakah iklim kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Kota Banjarbaru?
4. Apakah Motivasi kerja secara langsung berpengaruh terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Kota Banjarbaru?
5. Apakah kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara langsung berpengaruh terhadap Motivasi kerja guru pada SMA Negeri di Kota Banjarbaru?
6. Apakah iklim kerja berpengaruh secara langsung terhadap Motivasi kerja guru pada SMA Negeri di Kota Banjarbaru?
7. Apakah kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja guru melalui Motivasi kerja guru pada SMA Negeri di Kota Banjarbaru?

8. Apakah iklim kerja secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja guru melalui Motivasi kerja pada SMA Negeri di Kota Banjarbaru?

### **C. Tujuan Penelitian**

Mengacu pada rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini untuk mendeskripsikan dan menganalisis:

1. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah, iklim kerja, Motivasi kerja dan kinerja guru pada SMA Negeri di Kota Banjarbaru
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara langsung terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Kota Banjarbaru
3. Pengaruh iklim kerja secara langsung terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Kota Banjarbaru
4. Pengaruh Motivasi kerja guru secara langsung terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Kota Banjarbaru
5. Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara langsung terhadap Motivasi kerja guru pada SMA Negeri di Kota Banjarbaru.
6. Pengaruh iklim kerja secara langsung terhadap Motivasi kerja guru pada SMA Negeri di Kota Banjarbaru
7. Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara tidak langsung terhadap kinerja guru melalui Motivasi kerja pada SMA Negeri di Kota Banjarbaru
8. Iklim kerja secara tidak langsung terhadap kinerja guru melalui Motivasi kerja guru pada SMA Negeri di Kota Banjarbaru.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### **1. Secara Teoretis**

Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan, masukan dan sumbangann pemikiran mengenai teori ilmu administrasi pendidikan, khususnya kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah, Iklim kerja dan Motivasi kerja.

##### **2. Secara Praktis**

###### **a. Bagi guru**

Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru tentang pentingnya memiliki motivasi yang tinggi dan perlunya peran pemimpin yaitu kepala sekoah dalam mengawasi dan memotivasi bawahan.

###### **b. Bagi Kepala Sekolah**

Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan pengetahuan tentang kepemimpinan Transformasional, sehingga kepala sekolah dapat memperbaiki gaya kepemimpinannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

###### **c. Bagi Dinas Pendidikan**

Temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman dalam memberikan dukungan yang tepat bagi pelaksanaan tugas kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah.

###### **d. Bagi peneliti lain**

Temuan penelitian ini diharapkan menjadi referensi atau bahan rujukan



dalam menyelenggarakan penelitian berkenaan dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah, iklim kerja, motivasi kerja dan kinerja.

## **E. Definisi Operasional**

### **1. Kinerja guru**

Kinerja guru merupakan performansi atau unjuk kerja guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran di sekolah. Guru memiliki tanggung jawab sebagai pengajar, pembimbing dan administrator kelas dan dituntut mampu mendemonstrasikan standar yang tinggi dalam praktik keprofesionalnya.

Indikator untuk mengukur kinerja seseorang termasuk guru secara individu ada 5 indikator, yaitu (Robbins, 2016):

- a. Kualitas Kerja. Kualitas kerja diukur dari a) persepsi guru terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan, b) persepsi guru terhadap kesempurnaan tugas, c) persepsi guru terhadap keterampilan dan kemampuan guru.
- b. Kuantitas. Merupakan jumlah a) yang dihasilkan dalam jumlah unit, b) yang dihasilkan dalam jumlah siklus aktivitas
- c. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan a) pada awal waktu, b) koordinasi dengan hasil output dan c) memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain
- d. Efektivitas. Merupakan tingkat a) penggunaan sumber daya (tenaga, uang, teknologi, bahan baku), b) menaikkan hasil dari setiap unit dalam

penggunaan sumber daya.

- e. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang guru yang nantinya akan dapat tingkat seorang guru dapat a) menjalankan fungsi kerjanya, b) tingkat dimana guru mempunyai komitmen kerja dengan instansi, c) tanggung jawab guru terhadap pekerjaan.

## 2. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang mampu mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan cara: (1) membuat mereka sadar mengenai pentingnya suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengubah Tingkat kebutuhan bawahan atau memperluas kebutuhan bawahan. Ada beberapa ciri tipe kepemimpinan transformasional. Pertama, adanya kesamaan yang paling utama, yaitu jalannya organisasi yang tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama. Kedua, para pelaku mengutamakan kepentingan organisasi bukan kepentingan pribadi. Ketiga, adanya partisipasi aktif dari pengikut atau orang yang dipimpin (Nurcholis, 2016: 54).

Aspek/variabel atau sub variabel dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam penelitian ini adalah komponen kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass & Avolio (2011) yaitu:

- a. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)
- b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirational)
- c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

d. *Individual Consideration* (Pertimbangan Individual)

3. Iklim kerja

Stinger (2014: 122) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi.

Iklim kerja dalam penelitian diukur melalui dimensi sebagai berikut: a) Kebijakan dan peraturan organisasi, yang meliputi: (1) kenyamanan kerja, (2) kesejahteraan karyawan, (3) peningkatan produktivitas dan (4) semangat dalam bekerja, b) Tingkat efektivitas komunikasi, meliputi: (1) Komunikasi Efektif merupakan salah satu faktor untuk mendukung peningkatan kinerja organisasi. (2) Memperbaiki sistem komunikasi organisasi, dan (3) komunikasi harus menyertakan penyampaian dan pemahaman dari sebuah arti komunikasi, c) Tingkat hubungan antara karyawan, meliputi: (1) Tingkat hubungan yang baik antara pimpinan dengan para karyawannya (2) Tingkat hubungan yang baik antara sesama karyawan, (3) Peningkatan kinerja karyawan semaksimal mungkin, (4) Tingkat Partisipasi Pimpinan, melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (*sense of belonging*)

4. Motivasi Kerja

Motivasi kerja guru merupakan keseluruhan daya penggerak di dalam diri seorang guru yang diusahakan untuk menimbulkan dan menjamin

kelangsungan kerjanya dengan memberikan arah sehingga tujuan kerja yang telah dirumuskan dapat tercapai.

Motivasi kerja dalam penelitian ini merujuk pada faktor motivasi (*motivation factors*) teori Herzberg. Faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap karyawan/guru menurut Herzberg adalah yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja dengan baik yaitu dengan prestasi (*achievement*), tanggungjawab (*responsibility*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), pengakuan (*recognition*), dan pertumbuhan (*growth*). Rangkaian kepuasan tersebut berkaitan dengan sifat pekerjaan atau kedudukan karyawan/guru dan dengan imbalan yang dihasilkan secara langsung dari prestasi kerjanya serta peningkatan dalam tugas. Apabila faktor-faktor yang telah disebutkan tidak terpenuhi, maka tidak akan selalu menimbulkan ketidakpuasan, tetapi mereka akan selalu bersatu untuk memenuhinya.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Kinerja Guru**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Istilah kinerja guru berasal dari kata *job performance/actual*, yang diartikan dengan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Mangkunegara, 2016: 67). Menurut Wahjosumidjo, (2014), kinerja dapat diartikan sebagai sumbangan secara kualitatif dan kuantitatif yang terukur dalam rangka membantu tercapainya tujuan yang ditentukan pada suatu unit kerja. Menurut Baharudin dan Umiarso (2012: 44) kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Kinerja guru adalah hasil kerja nyata secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang meliputi menyusun program pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan evaluasi, dan analisis evaluasi (Madjid, 2016).

Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional. Penilaian kinerja guru menjadi penting sebagai umpan balik sekaligus sebagai bentuk tindak lanjut bagi perbaikan kinerja selanjutnya.



Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai orang yang memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan pendidikan yang dapat mencerminkan mutu suatu pendidikan. Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang membawa dampak pada perubahan kinerja guru.

Kinerja seseorang merupakan hasil interaksi antara kemampuan dan komitmen yang tinggi, tentunya akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Seorang guru yang profesional dengan komitmen yang tinggi tidak sulit untuk mencapai prestasi kerja. Kinerja berhubungan dengan prestasi yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugas sehari-hari dan merupakan persyaratan yang dimiliki dalam menyelesaikan tugasnya.

#### **b. Kinerja Mengajar Guru**

Mengajar adalah suatu kegiatan yang kompleks karena mencakup berbagai jenis keterampilan mulai menyusun rencana pembelajaran sampai pelaksanaan dalam situasi yang nyata (Mantja, 2016: 157). Dalam proses pembelajaran dikelas, guru, siswa dan bahan pembelajaran merupakan komponen yang paling dominan dan saling berkaitan, saling mempengaruhi dan saling mendukung satu sama lainnya.

Tugas dan kegiatan guru sebagai cerminan kinerjanya dalam arti penampilan kerja guru dalam proses pembelajaran. Untuk mengetahui tingkat kualifikasi guru harus melingkupi kegiatan guru dalam

pelaksanaan proses pembelajaran yang dikelolanya, mulai merencanakan, mengorganisasi sekaligus melakukan kontrol terhadap sikap siswa dalam proses belajarnya selama kegiatan pembelajaran.

Menurut Supardi (2018: 23) kinerja guru adalah kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang ditunjukkan oleh dimensi :

- 1) Kemampuan menyusun rencana pembelajaran, dengan indikator :
  - a) Merencanakan pengelolaan pembelajaran
  - b) Merencanakan pengorganisasian bahan pelajaran
  - c) Merencanakan pengelolaan kelas
  - d) Merencanakan penilaian hasil belajar.
- 2) Kemampuan melaksanakan pembelajaran, dengan indikator :
  - a) Memulai pembelajaran
  - b) Mengelola pembelajaran
  - c) Mengorganisasikan pembelajaran
  - d) Melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar
  - e) Mengakhiri pembelajaran.
- 3) Kemampuan melaksanakan hubungan antar pribadi, dengan indikator:
  - a) Mengembangkan sikap positif peserta didik
  - b) Menampilkan kegairahan dalam pembelajaran
  - c) Mengelola interaksi perilaku dalam kelas
- 4) Kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar, dengan indikator:
  - a) Merencanakan penilaian

- b) Melaksanakan penilaian
  - c) Mengelola dan memeriksa hasil penilaian
  - d) Memanfaatkan hasil penilaian
  - e) Melaporkan hasil penilaian
- 5) Kemampuan melaksanakan program pengayaan, dengan indikator:
- a) Memberikan tugas
  - b) Memberikan bahan bacaan
  - c) Tugas membantu guru
- 6) Kemampuan melaksanakan program remedial, dengan indikator:
- a) Memberikan bimbingan khusus
  - b) Penyederhanaan.

Menurut Madjid (2016: 91), kinerja guru berkaitan dengan tugas guru dan fungsi sebagai pembuat keputusan yang berhubungan dengan perencanaan, implementasi, dan penilaian , yang terdiri dari :

1) Menyusun rencana pembelajaran

Proses pembelajaran harus direncanakan agar berjalan lancar dan dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Mulyasa (2014: 80) pengembangan persiapan mengajar harus memperhatikan minat dan perhatian peserta didik terhadap materi pembelajaran.

Menurut Hunt (Madjid, 2016: 94) unsur-unsur perencanaan pembelajaran tersebut adalah mengidentifikasi kebutuhan siswa, tujuan yang ingin dicapai, menggunakan berbagai strategi pembelajaran, dan kriteria penilaian (evaluasi).

## 2) Melaksanakan pembelajaran

Pembelajaran atau proses belajar mengajar adalah proses yang diatur dengan tahapan tertentu agar pelaksanaannya mencapai hasil yang diharapkan. Proses pembelajaran ini meliputi tahapan kegiatan mulai pendahuluan, kegiatan inti dan kegiatan penutup. Usman (2004:120) mengemukakan pelaksanaan pembelajaran mengikuti prosedur memulai pelajaran, mengelola kegiatan belajar mengajar, mengorganisasikan waktu, siswa, dan fasilitas belajar, melaksanakan penilaian proses dan hasil pelajaran, dan mengakhiri pelajaran. Sardiman (2018: 77) mengemukakan pelaksanaan pembelajaran meliputi tiga kegiatan pokok, yaitu tes awal, proses dan tes akhir.

## 3) Evaluasi pembelajaran

Penilaian merupakan usaha untuk memperoleh informasi tentang hasil belajar siswa secara menyeluruh, baik ranah pengetahuan (kognitif), konsep, sikap (afektif) dan maupun proses. Hal ini nantinya digunakan sebagai umpan balik atau untuk membuat keputusan yang diperlukan untuk membuat strategi pembelajaran yang tepat maupun untuk memperbaiki proses pembelajaran berikutnya.

Hal ini perlu dilakukan untuk mengetahui keberhasilan dari proses pembelajaran yang telah dilakukan. Evaluasi ini dilaksanakan di akhir kegiatan pembelajaran. Hasil penilaian yang dilakukan guru perlu ditindaklanjuti, berkaitan dengan dengan hal itu, (Madjid, 2016: 236), beberapa hal yang perlu dilakukan guru antara lain melaksanakan

pengajaran perbaikan, pengajaran pengayaan, program percepatan, pembinaan sikap dan kebiasaan belajar yang baik, dan peningkatan motivasi belajar.

Pernyataan yang digunakan dalam mengevaluasi pembelajaran berdasarkan pendapat Madjid (2016: 91) sebagai berikut: (1) melaksanakan penilaian akhir sesuai dengan tujuan pembelajaran, (2) penilaian dilakukan secara menyeluruh, (3) jenis penilaian sesuai dengan kegiatan KBM yang dilaksanakan, (4) jenis penilaian sesuai dengan tujuan pembelajaran, (5) jenis penilaian sesuai dengan bahan pembelajaran (6) melakukan penilaian pengetahuan peserta didik, (7) diselingi dengan pertanyaan pada saat menjelang akhir pembelajaran secara lisan (8) membuat kisi-kisi soal, (9) membuat soal sesuai dengan kisi-kisi yang telah dibuat, (10) menganalisis butir soal yang telah diberikan kepada peserta didik, (11) membuat bank soal untuk keperluan pembelajaran yang akan datang, (12) melakukan penilaian keterampilan proses, (13) menyampaikan pesan moral dengan gaya bahasa yang baik dan benar, (14) melakukan penilaian konsep peserta didik, (15) memberi tugas rumah (PR) dan melaksanakan tindak lanjut, (16) melakukan remedial kepada siswa yang memiliki hasil yang dibawah KKM, dan (17) melakukan pengayaan kepada peserta didik yang telah tuntas dalam kompetensi yang ditentukan.



### **c. Penilaian Kinerja dan Manfaatnya**

Secara umum penilaian kinerja guru memiliki dua fungsi utama, seperti yang dikemukakan kemdiknas sebagai berikut berikut ini:

- 1) Untuk menilai kemampuan guru dalam menerapkan kompetensi dan keterampilan yang diperlukan dalam pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah.
- 2) Untuk menghitung angka kredit yang diperoleh guru atas kinerja pembelajaran, pembimbing atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah yang dilakukan pada tahun tersebut (Mulyasa, 2019: 56)

Informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja digunakan untuk: (1). Umpan balik terhadap kerja seseorang. (2). Menentukan kepuasan untuk melakukan program pengembangan. (3). Melakukan pengesahan terhadap kompensasi; (4). Menentukan keputusan tentang mutasi dan promosi jabatan; dan (5). Perbaikan program disiplin karyawan.

### **d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

Kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Kinerja guru dapat terlihat jelas dalam pembelajaran yang diperlihatkan dari prestasi belajar peserta didik, kinerja guru yang baik akan menghasilkan prestasi belajar peserta didik yang baik.

Menurut Basyiruddin dan Usman (Supardi, 2013: 59) guru yang

memiliki kinerja yang baik dan profesional dalam implementasi kurikulum memiliki ciri-ciri mendesain program pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan menilai hasil belajar peserta didik.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru, menurut Supardi (2018: 51) kinerja guru sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu, organisasional, psikologis dan situasional. Karakteristik individu meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai serta sikap. Faktor organisasional meliputi sumberdaya, kepemimpinan, imbalan dan struktur. Faktor psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Faktor situasional yang mempengaruhi kinerja guru terdiri dari :

- a. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperature, dan ventilasi) dan iklim kerja;
- b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan (supervisi), sistem upah, lingkungan sosial.

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai orang yang berperan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan pencerminan mutu pendidikan. Keberadaan guru dalam melaksanakan 13 tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh faktor internal maupun faktor eksternal yang membawa dampak pada perubahan kinerja guru. Menurut Mulyasa (2019: 76) terdapat 10

faktor yang mempengaruhi kinerja guru yang dapat diungkap antara lain:

a. Dorongan untuk bekerja

Kecenderungan dan intensitas perbuatan seseorang dalam bekerja kemungkinan besar dipengaruhi oleh jenis kebutuhan yang ada pada diri orang yang bersangkutan. Demikian halnya guru dalam mengembangkan rencana pelaksanaan pembelajaran tentu dipengaruhi oleh keinginan tugas-tugas yang berkaitan dengan upaya penyusunan RPP secara optimal.

b. Tanggung jawab terhadap tugas

Setiap guru memiliki tanggung jawab terhadap sejumlah tugas yang harus dilakukan sesuai dengan jabatannya. Tanggung jawab guru merupakan tuntutan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang guru, sehingga guru yang bertanggung jawab akan berusaha melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik dan sungguh-sungguh.

c. Minat terhadap tugas

Tugas-tugas yang dikerjakan oleh seorang guru mencerminkan kegiatan kegiatan yang berkaitan dengan minat terhadap tugas yang dibebarkannya. Dalam kaitannya dengan minat guru terhadap pengembangan RPP berarti dalam diri guru terdapat perasaan suka atau tidak suka untuk mengembangkan atau tidak Rencana Pelaksanaan Pembelajaran setiap akan melakukan kegiatan proses pembelajaran, sehingga dapat meningkatkan kualitas pembelajaran.

d. Penghargaan atas tugas

Penghargaan atas keberhasilan yang dicapai guru dalam bekerja merupakan salah satu motivasi yang mengacu dan mendorong seorang guru untuk bekerja dan berprestasi lebih baik. Penghargaan dapat menumbuhkan rasa cinta, bangga dan tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan sehingga dapat meningkatkan produktivitas kinerja seorang guru.

e. Peluang untuk berkembang

Motivasi kerja yang tinggi antara lain ditandai oleh suatu kondisi Ketika seseorang memiliki kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta mempunyai kesempatan untuk berkembang, oleh karena itu motivasi seseorang dapat dilihat dari kesempatan atau peluang yang bersangkutan untuk mengembangkan diri dalam rangka meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam bekerja.

f. Perhatian dari Kepala Sekolah

Perhatian Kepala Sekolah terhadap guru penting untuk meningkatkan profesionalisme serta kinerja guru dan tenaga kependidikan dan di sekolah perhatian kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru dapat dilakukan melalui diskusi kelompok dan kunjungan kelas atau supervisi.

g. Hubungan *Interpersonal* sesama guru

Hubungan *Interpersonal* karena motivasi kerja dapat mempengaruhi kualitas kinerja guru. Hal tersebut dikarenakan motivasi kerja dapat

terbentuk dari interaksi dengan lingkungan sosial disekitarnya seperti terciptanya suasana kerja yang kondusif.

h. Adanya pelatihan (MGMP, KKG)

Melalui pelatihan yang berupa kegiatan MGMP dan KKG diharapkan semua kesulitan dan permasalahan yang dihadapi oleh guru dalam pembelajaran dapat dipecahkan dan diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan disekolah melalui peningkatan mutu pembelajaran (*effective teaching*)

i. Kelompok diskusi terbimbing

Untuk menunjang pengembangan guru dalam mengembangkan kompetensi guru perlu dibentuk kelompok diskusi terbimbing untuk mengatasi guru yang kurang semangat dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran. Diskusi terbimbing dapat meningkatkan motivasi dan semangat kinerja guru, dengan demikian upaya ini perlu dikembangkan dengan cara mencari model-model pembinaan yang efektif dan efisien untuk meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru.

j. Layanan perpustakaan

Salah satu sarana peningkatan profesionalisme guru adalah tersedianya buku dan sumber yang dapat menunjang kegiatan pembelajaran dan pembentukan guru. Pengadaaan buku perpustakaan perlu diarahkan untuk mendukung kegiatan pembelajaran. Kinerja guru akan menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen persekolahan,



apakah itu kepala sekolah, guru, karyawan maupun anak didik. Kinerja guru akan bermakna bila dibarengi dengan niat bersih dan ikhlas, serta selalu menyadari akan kekurangan yang ada pada diri guru tersebut dan berupaya untuk meningkatkan atas kekurangan.

Kemudian Teori Kinerja Simamora (Mangkunegara, 2016) menyatakan kinerja sangat ditentukan oleh 3 (tiga) faktor yakni :

a. Faktor individual yang terdiri dari :

- 1) Kemampuan dan keahlian
- 2) Latar belakang
- 3) Demografi

b. Faktor psikologis yang terdiri dari :

- 1) Persepsi
- 2) *Attitude*
- 3) *Personality*
- 4) Pembelajaran
- 5) Motivasi

c. Faktor Organisasi

- 1) Sumber daya
- 2) Kepemimpinan
- 3) Penghargaan
- 4) Struktur
- 5) *Job design*

Menurut pendapat Davis (Mangkunegara, 2016: 97) faktor-faktor

yang mempengaruhi kinerja adalah:

a. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motivasi tinggi.

b. Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*), artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan sesuai dengan keahliannya.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor kemampuan dapat memengaruhi kinerja karena dengan kemampuan yang tinggi maka kinerja pegawai pun akan tercapai. Sebaliknya, bila kemampuan pegawai rendah atau tidak sesuai dengan keahliannya maka kinerja pun tidak akan tercapai. Begitu juga dengan faktor motivasi yang merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Seseorang yang termotivasi, ia akan

berusaha berbuat sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang diinginkannya.

**e. Indikator Kinerja guru**

Indikator untuk mengukur kinerja seseorang termasuk guru secara individu ada 5 indikator, yaitu (Robbins, 2016):

- 1) Kualitas Kerja. Kualitas kerja diukur dari a) persepsi guru terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan, b) persepsi guru terhadap kesempurnaan tugas, c) persepsi guru terhadap keterampilan dan kemampuan guru.
- 2) Kuantitas. Merupakan jumlah a) yang dihasilkan dalam jumlah unit, b) yang dihasilkan dalam jumlah siklus aktivitas.
- 3) Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan a) pada awal waktu, b) koordinasi dengan hasil output dan c) memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) Efektivitas. Merupakan tingkat a) penggunaan sumber daya (tenaga, uang, teknologi, bahan baku), b) menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian. Merupakan tingkat seorang guru yang nantinya akan dapat a) menjalankan fungsi kerjanya, b) tingkat dimana guru mempunyai komitmen kerja dengan instansi, c) tanggung jawab guru terhadap pekerjaan (Robbins, 2016).

## 2. Motivasi Kerja Guru

### a. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan, (2019: 141) motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti “dorongan atau daya penggerak”. Motivasi dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai-nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible*, yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan (Rivai, 2018: 837).

Menurut Bangun (2019: 313) motivasi adalah suatu tindakan untuk memengaruhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara teratur. Motivasi merupakan suatu tugas sebagai manajer untuk memengaruhi orang lain atau karyawan dalam suatu perusahaan.

Dari beberapa pendapat para ahli yang telah dikemukakan mengenai motivasi di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu faktor pendorong yang ada didalam diri manusia untuk melakukan atau tidak melakukan suatu aktivitas tertentu. Jika keinginan, kebutuhan dan harapan kerjas seorang bekerja dengan giat dan berprestasi, agar apa yang menjadi

tujuan organisasi tercapai.

#### **b. Jenis-jenis Motivasi**

Teori motivasi yang sudah lazim dipakai untuk menjelaskan sumber motivasi sedikitnya bisa digolongkan menjadi dua, yaitu motivasi dari dalam diri seseorang (internal) dan sumber motivasi dari luar diri seseorang (eksternal). Motivasi internal adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Jenis motivasi ini timbul dari dalam individu tanpa ada paksaan atau dorongan orang lain, tetapi atas dasar kemauan sendiri seperti rasa minat, sikap positif ikut serta, dan kebutuhan tertentu. Motivasi eksternal adalah motif-motif yang aktif dan berfungsi karena adanya perangsang dari luar atau bentuk motivasi yang didalamnya aktivitas mulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak berkaitan dengan dirinya, contohnya seperti motivator dan kesehatan kerja (Suwatno & Priansa, 2017: 175-176).

Menurut Hasibuan (2019: 67), ada 2 (dua) jenis motivasi yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif (*intencive positive*), adalah suatu dorongan yang bersifat positif, maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja. Sebaliknya, motivasi negatif (*incentive*



*negative*), manajer memotivasi dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif, semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang berakibat kurang baik.

#### **c. Faktor-faktor yang Memengaruhi Motivasi Kerja**

Ada berbagai macam alasan mengapa manusia bekerja. Apabila kita menerima pandangan yang menyatakan bahwa orang bekerja untuk mendapatkan “imbalan” yang dirumuskan secara luas, maka imbalan tersebut dapat kita uraikan menjadi dua macam kelas yang bersifat sangat umum. Motivasi melibatkan faktor-faktor individu (internal) dan faktor-faktor organisasional (eksternal).

Menurut Sutrisno (2018: 124-129), faktor-faktor motivasi dikelompokkan kedalam dua kelompok yaitu, faktor eksternal (karakteristik organisasi) dan faktor internal (karakteristik pribadi). Faktor eksternal (karakteristik organisasi) yaitu: kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerja, status dan tanggung jawab, peraturan yang fleksibel. Faktor internal (karakteristik internal pribadi) yaitu: keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh pengakuan, keinginan untuk berkuasa, kelelahan dan kebosanan.

#### **d. Metode Motivasi**

Menurut Hasibuan (2019: 222) metode motivasi yaitu:

- 1) Metode langsung (*direct motivation*), adalah motivasi (material dan nonmaterial) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan terlebih lagi karyawan yang berprestasi baik untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya.
- 2) Motivasi tidak langsung (*indirect motivation*), adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya: kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana dan lingkungan pekerjaan baik, pendapatan karyawan tepat dan meningkat.

#### e. Teori-teori Motivasi

Teori – teori motivasi yang akan dikemukakan berikut ini merupakan hal penting, karena teori motivasi ini dapat memudahkan bagi manajemen perusahaan untuk dapat menggerakkan, mendorong, melaksanakan tugas yang dibebankan kepada karyawan. Teori motivasi yang telah banyak dicetuskan oleh para pakar pada hakekatnya mengupas tentang mengapa dan bagaimana orang terlibat dalam perilaku kerja tertentu, dan telah berkembang dari waktu ke waktu. Berikut ini beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli diantaranya sebagai berikut (Hasibuan, 2015) :

### 1) Teori Klasik

Taylor mengemukakan teori klasik atau teori motivasi kebutuhan tunggal. Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik/biologisnya, berbentuk uang/barang dari hasil pekerjaannya.

Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat, bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya. Manajer menentukan bagaimana dikerjakan dengan menggunakan sistem insentif untuk memotivasi para pekerja. Semakin banyak mereka berproduksi, semakin banyak penghasilan mereka

### 2) Teori Hierarki Kebutuhan

Hasibuan (2015) mengemukakan jenjang/hierarki kebutuhan menurut Maslow, yakni :

- a) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological needs*) merupakan hierarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur, pakaian, seks dan sebagainya. Karena ini merupakan kebutuhan biologis, maka kebutuhan ini akan didahulukan pemenuhannya oleh manusia, dimana ini belum terpenuhi atau terpuaskan, maka individu tidak akan bergerak untuk memenuhi kebutuhan lain yang lebih tinggi.
- b) Kebutuhan Rasa Aman (*Safety needs*) Apabila kebutuhan

fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

- c) Kebutuhan Sosial (*Social needs*). Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.
- d) Kebutuhan Penghargaan (*Esteem needs*). Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang. Kebutuhan ini ditandai dengan keinginan untuk mengembangkan diri, meningkatkan kemandirian dan kebebasan.
- e) Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-actualization*). Aktualisasi diri merupakan hierarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi.

Aktualisasi berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Malahan kebutuhan

akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

### 3) Teori X dan Y McGregor

Teori motivasi yang menggabungkan teori internal dan teori eksternal yang dikembangkan oleh Mc. Gregor. Ia telah merumuskan dua perbedaan dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori tersebut disebut teori X dan Y. Teori tradisional mengenai kehidupan organisasi banyak diarahkan dan dikendalikan atas dasar teori X. Tanggapan yang mendasari teori-teori X menurut Reksohadiprojo dan Handoko (1996).

- a) Rata-rata pekerja itu malas, tidak suka bekerja dan kalau bisa akan menghindarinya.
- b) Karena pada dasarnya tidak suka bekerja maka harus dipaksa dan dikendalikan, diperlakukan dengan hukuman dan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi.
- c) Rata-rata pekerja lebih senang dibimbing, berusaha menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi kecil, kemamuan dirinya diatas segalanya.

Anggapan dasar teori Y adalah :

- a) Usaha fisik dan mental yang dilakukan oleh manusia sama halnya bermain atau istirahat.

- b) Rata-rata manusia bersedia belajar dalam kondisi yang layak, dan tidak hanya menerima tetapi mencari tanggung jawab.
  - c) Ada kemampuan yang besar dalam kecedikan, kualitas dan daya imajinasi untuk memecahkan masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh pegawai.
  - d) Pengendalian dari luar hukuman bukan satu-satunya cara untuk mengarahkan tercapainya tujuan organisasi.
- 4) Teori Motivasi-*Hygiene*/Dua Faktor

Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk mengembangkan kemampuan. Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu:

- a) Faktor Higienis (*Hygiene Factor/Maintenance Factors*)

*Maintenance factor* adalah faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi, lalu makan lagi dan seterusnya. Faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal :

- (1) Gaji (*salaries*)

Gaji adalah sebuah bentuk pembayaran atau sebuah hak yang

diberikan oleh sebuah perusahaan atau instansi kepada pegawai atau karyawan (Mardi, 2014).

(2) Kondisi karyawan (*work condition*)

Menurut Mangkunegara (2013) kondisi kerja adalah “semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas kerja”.

(3) Kebijakan dan administrasi (*company police and administration*)

Menurut Siagian (2012) kebijakan dan administrasi perusahaan adalah “tingkat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja terhadap semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan”.

(4) Hubungan antar pribadi (*relationship with peers*)

Menurut Siagian (2012) hubungan antar pribadi adalah “tingkat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi antar tenaga kerja lain”.

(5) Supervisi (*supervise*)

Supervisi dalam bidang pendidikan adalah suatu layanan (pembinaan) kepada para pendidik dan pegawai sekolah lainnya agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif (Purwanto, 2014).

(6) Keamanan (*security*)

Keamanan kerja bertujuan untuk menjamin keutuhan dan kesempurnaan baik jasmani maupun rohani manusia serta hasil kerja yang tertuju pada kesejahteraan pada umumnya (Daryanto, 2010).

(7) Hubungan dengan atasan (*relationship with supervisor*)

Hubungan dengan atasan yang baik dapat dinyatakan dengan adanya hubungan dan keadaan saling ketergantungan antara satu sama lain dalam proses pencapaian tujuan (Alrawahi, dkk, 2020).

(8) Kedudukan (*status*)

Hilangnya faktor pemeliharaan dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan (*dissatisfiers* = faktor higienis/*hygiene factor*) dan tingkat absensi serta *turn over* karyawan akan meningkat. Faktor-faktor pemeliharaan perlu mendapatkan perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan.

b) Faktor Motivasi (*Motivation factors*)

*Motivation factors* adalah menyangkut kebutuhan psikologis. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi internal, Kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang



dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Faktor ini dinamakan *satisfiers* yang meliputi:

(1) Prestasi (*achievement*)

Menurut Hasibuan (2014) “prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan.

(2) Pengakuan (*recognition*)

Menurut Siagian (2012) pengakuan adalah “besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas hasil kerja”.

(3) Pekerjaan itu sendiri (*work itself*)

Menurut Siagian (2012) pekerjaan itu sendiri adalah “berat ringannya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya”.

(4) Tanggung jawab (*responsibility*)

Menurut Siagian (2012) tanggung jawab adalah “besar kecilnya yang dirasakan terhadap tanggung jawab diberikan kepada seorang tenaga kerja”.

(5) Kesempatan bertumbuh (*advancement*)

Menurut Handoko (Rumangkit, 2011) pengembangan potensi diri seorang karyawan/guru dalam melakukan

pekerjaan yang bertujuan untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah diterapkan.

Menurut Robbins dan Coulter (2010) teori dua faktor Frederick Herzberg mengusulkan bahwa faktor-faktor intrinsik terkait dengan kepuasan kerja, sedangkan faktor-faktor eksternal berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Herzberg ingin mengetahui ketika seseorang merasa sangat nyaman (puas)/ tidak nyaman (tidak puas) dengan pekerjaan mereka. Ia menyimpulkan bahwa jawaban yang diberikan orang-orang saat mereka merasa nyaman dengan pekerjaan mereka secara signifikan berbeda dari jawaban secara konsisten berkaitan dengan ketidakpuasan kerja.

Selain itu Herzberg (Hasibuan, 2015) yakin data menunjukan bahwa lawan dari kepuasan bukanlah ketidakpuasan, seperti yang selama ini diyakini. Menghilangkan karakteristik yang tidak memuaskan dari suatu pekerjaan belum tentu membuat pekerjaan itu lebih memuaskan (atau memotivasi). Herzberg (Haasibuan, 2015) percaya bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu para manajer yang berusaha untuk menghilangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja sebagai faktor higienis (*hygiene*) ketika faktor-faktor ini

memadai, orang tidak akan puas. Untuk memotivasi orang, Herzberg menyarankan untuk menekankan motivator.

Menurut Herzberg (Hasibuan, 2015) ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan, antara lain sebagai berikut :

- a) Hal-hal yang mendorong para karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri, dan adanya pengakuan atas semuanya.
- b) Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, dan lain lain.
- c) Para karyawan akan kecewa jika peluang berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

#### **f. Indikator Motivasi Kerja**

Menurut teori Herzberg (Danim, 2014:203), indikator motivasi dapat diukur melalui:

- a. Faktor Motivasi (*Motivation Factors*) yang berkaitan dengan isi pekerjaan (*internal*), yang memiliki faktor internal dari pekerjaan tersebut, antara lain:

1) Keberhasilan pekerjaan (*Achievement*):

- a) Bekerja sesuai target diinginkan
- b) Mengerahkan potensi diri melaksanakan tugas
- c) Ketelitian pekerjaan

2) Pengakuan (*Recognition*):

- a) Mendapat pengakuan dan penghargaan dari teman kerja saat berhasil melakukan pekerjaan dengan baik
- b) Pimpinan memberikan pujian atas prestasi

3) Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*):

- a) Aman dalam melakukan tugas dan fungsi
- b) Bekerja dalam suasana yang kondusif
- c) Bangga menjadi guru

4) Tanggung jawab (*Responsibility*):

- a) Tugas dan tanggung jawab sesuai dengan pendidikan dan kemampuan
- b) Tanggung jawab atas hasil pekerjaan

5) Pengembangan (*Advancement*):

- a) Tersedia kesempatan untuk karir
- b) Adanya peluang dan kesempatan untuk mengembangkan ketrampilan dan kemampuan
- c) kesempatan pelatihan-pelatihan kepada guru untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan

b. Faktor Pemeliharaan (*Hygiene Factors*). Berkaitan dengan elemen di

luar pekerjaan (*eksternal*) yang melekat di pekerjaan tersebut, yaitu:

- 1) Kebijakan dan administrasi perusahaan (*Company policy and administration*):
  - a) Tegas dan adil
  - b) Jelas dan sesuai tanggung jawab
- 2) Kualitas Supervisi (*Quality supervisor*):
  - a) Adil pada semua guru
  - b) Perbaikan kinerja
  - c) Motivasi guru
- 3) Hubungan antar pribadi (*Interpersonal relation*):
  - a) Kecocokan dengan rekan kerja
  - b) Komunikasi dengan pimpinan
  - c) Persaingan
- 4) Kondisi kerja (*Working condition*):
  - a) Fasilitas sekolah
  - b) Iklim kerja
- 5) Gaji (*Wages or salaries*):
  - a) Besarnya gaji yang diperoleh
  - b) Besarnya tunjangan

Pada penelitian ini motivasi kerja diukur dengan menggunakan *motivation factors* yang diambil dari teori Herzberg (Hasibuan, 2015), meliputi: keberhasilan pekerjaan, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pengembangan.

### **g. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja**

Motivasi kerja guru adalah energi dari dalam diri guru yang memberikan dorongan pada guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik untuk mencapai tujuan pendidikan. Motivasi kerja guru terbentuk dari sikap seorang guru dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi ini dapat memberikan pengaruh pada kinerja seorang guru. Kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut.

Tinggi rendahnya motivasi guru dalam bekerja akan memengaruhi kualitas kinerja guru dalam bekerja. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Aslamiah & Normianti (2019) motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru. Maka dalam penelitian ini diharapkan dapat menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja guru berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru.

Shaleh & Suhaimi (2019) dalam penelitian berjudul Hubungan Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Sikap Profesional Guru Dengan Kinerja Guru Di SDN Se-Kecamatan Labuan Amas Selatan Kabupaten Hulu Sungai Tengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Motivasi kerja guru dan sikap profesionalisme kerja guru SD Negeri se Kecamatan Labuan Amas Selatan Kabupaten Hulu sungai Tengah berada pada kategori sedang. Sementara disiplin kerja guru berada pada kategori tinggi dan kinerja guru SD Negeri se Kecamatan Labuan Amas Selatan Kabupaten Hulu Sungai

Tengah berada pada kategori Baik. (2) Terdapat hubungan yang sangat kuat antara motivasi kerja dengan Sikap Profesional Guru. (3) Terdapat hubungan yang lemah antara disiplin kerja dengan Sikap Profesional Guru. (4) Terdapat hubungan yang kuat antara motivasi kerja dengan kinerja guru, (5) Terdapat hubungan yang sangat kuat antara disiplin kerja dengan kinerja guru, (6) Terdapat hubungan yang sangat kuat antara Sikap Profesional Guru dengan kinerja guru, (7) Terdapat hubungan yang kuat antara motivasi kerja dengan kinerja guru melalui Sikap Profesional Guru, (8) Terdapat hubungan yang lemah antara disiplin kerja dengan kinerja guru melalui Sikap Profesional Guru.

### **3. Iklim Kerja**

#### **a. Pengertian Iklim Kerja**

Stinger (2014: 122) mengkonsepsikan bahwa iklim kerja sebagai akumulasi dan sistem yang menjadi penentu hadirnya motivasi serta fokus pada beragam tanggapan yang bisa diterima logika dan bisa di jadikan objek penilaian, sehingga memiliki kontribusi langsung pada kinerja anggota lembaga atau institusi.

Tagiuri dan Litwin (Hasibuan, 2015: 121) memberikan definisi iklim kerja sebagai kualitas suatu lingkungan dari sebuah lembaga atau insitusi yang terjadi secara berkelanjutan, dialami oleh seluruh warga atau anggota institusi; berkontribusi pada tindakan yang diperlihatkan warga institusi dan bisa dianggap sebagai karakter khusus dari lembaga bersangkutan. Pendapat dua pakar di atas mengkonsepsikan bahwa iklim kerja

merupakan suatu konsep yang memberikan gambaran secara subyektif tentang keadaan lingkungan pada suatu lembaga atau institusi yang didalamnya terkandung beragam prinsip yang bisa dicermati dan diterapkan serta dijalankan oleh setiap orang yang menjadi bagian organisasi.

Sementara Stinger (2014: 122) iklim kerja memiliki makna yang sama dengan studi mengenai tanggapan atau pendapat individu mengenai sejumlah komponen yang terdapat di lingkungan insitusi.

Dari beragam definisi di atas bisa dibuat sebuah simpulan bahwa iklim kerja merupakan sebuah pendapat dari individu atau pegawai mengenai lembaga yang menjadi tempatnya menjalankan tugas yang muncul sebab aktivitas institusi yang berkontribusi atau berdampak langsung pada tindakan individu yang merupakan bagian dari institusi.

#### **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Kerja**

Stinger (2014: 34) menyampaikan pendapatnya bahwa ada lima aspek yang berdampak pada munculnya iklim kerja sebuah lembaga, yakni lingkungan eksternal, strategi, pola kepemimpinan, peraturan organisasi, dan histori organisasi. Tiap-tiap aspek ini memiliki peranan yang besar, oleh sebab itu individu yang berkeinginan merubah iklim sebuah institusi wajib melakukan evaluasi pada tiap-tiap faktor tersebut.

##### **1) Lingkungan Eksternal.**

Industri atau bisnis yang beroperasi dengan sistem yang sama memiliki iklim organisasi yang biasanya juga sama. Misalnya, iklim organisasi



umum sebuah lembaga asuransi biasanya serupa, demikian juga dengan iklim kerja lembaga pemerintahan, lembaga pendidikan, atau perusahaan pemroduksi minyak kelapa sawit di Indonesia, memiliki iklim kerja yang serupa. Kesamaan aspek umum ini dikarenakan kontribusi lingkungan eksternal lembaga atau institusi.

## 2) Strategi Organisasi.

Kinerja sebuah organisasi ditentukan oleh strategi (sesuatu yang diusahakan untuk diselenggarakan), kekuatan yang ada pada diri individu sebagai modal menuntaskan tugas dan kewajiban mensyaratkan adanya oleh strategi, dan beragam faktor penentu dari tingkat kekuatan tersebut. Strategi yang berlainan memunculkan skema iklim lembaga yang juga berlainan. Strategi berdampak pada iklim lembaga secara tak langsung.

## 3) Pengaturan organisasi.

Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi. Menurut Stinger (2014: 35), banyak sekolah menengah di Amerika Serikat yang menjadi contoh baik bagaimana pengaturan organisasi menentukan iklim organisasi.

## 4) Kekuatan Sejarah.

Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.

#### 5) Kepemimpinan.

Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan pendorong utama terjadinya kinerja.

#### c. Indikator Iklim kerja

Menurut Stinger (2014: 134), iklim kerja pada sebuah organisasi mengacu pada sudut pandang para karyawan atau anggota organisasi terhadap fungsi dan eksistensi organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, iklim merupakan suatu perubahan yang mendeskripsikan agregat tanggapan karyawan secara perseorangan terhadap lingkungan organisasi. Beragam dimensi iklim memberikan dampak tertentu pada kapabilitas organisasi dalam mengoptimalkan kinerja organisasi bersangkutan.

Dimensi adalah serangkaian faktor-faktor tertentu di mana sesuatu atau seseorang berada atau berhubungan dengan bagaimana cara memandang sesuatu hal. Penekanannya adalah fungsi dari dimensi-dimensi yang digunakan untuk memandang sesuatu. Dimensi ini merupakan cara untuk memvisualisasikan sesuatu dari suatu aspek. Aspek tersebut adalah iklim yang ada didalam organisasi. Dimensi-dimensi ini adalah :

##### 1) Kebijakan dan peraturan organisasi.

Kebijakan dan peraturan organisasi yang lebih mementingkan kenyamanan kerja dan kesejahteraan karyawan akan menyebabkan produktivitas meningkat sehingga karyawan lebih bersemangat dalam

bekerja. Misalnya pada penelitian yang dikembangkan oleh Elton Mayo tahun 1927, membuktikan dugaan mereka bahwa kebijakan organisasi untuk menambah penerangan listrik di lokasi-lokasi produksi akan memacu produktivitas. Hal ini disebabkan karena karyawan merasa pihak organisasi lebih memperhatikan kenyamanan kerja dan kesejahteraan karyawan sehingga mereka pun lebih bersemangat dalam bekerja. Suatu iklim kerja yang kondusif akan menimbulkan pengaruh positif yang sangat besar terhadap semangat dan hasil kerja.

2) Tingkat efektivitas komunikasi

Komunikasi sangat penting dalam semua kegiatan manajemen terutama “dalam organisasi, karena dengan adanya komunikasi suatu organisasi dapat mengeluarkan atau menyampaikan ide-ide juga gagasan dan saling bertukar informasi. Menurut Suranto (2016: 1), Komunikasi Efektif merupakan salah satu faktor untuk mendukung peningkatan kinerja organisasi. Komunikasi efektif dan tingkat kinerja perusahaan berhubungan secara positif dan signifikan. Memperbaiki komunikasi organisasi berarti memperbaiki kinerja organisasi. Oleh karenanya, komunikasi harus menyertakan penyampaian dan pemahaman dari sebuah arti komunikasi (Robbins, 2014: 146).

3) Tingkat Hubungan antara Karyawan.

Menurut Schein (2001) hubungan antar karyawan ini menyangkut

pandangan karyawan tentang apa yang dipandang sebagai cara yang benar bagi karyawan untuk saling berhubungan, untuk mendistribusikan kekuasaan atau cinta. Apakah hidup ini kooperatif atau kompetitif; individualistik, kolaboratif kelompok. Tingkat hubungan yang baik antara pimpinan dengan para karyawannya dan antara sesama karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan perusahaan semaksimal mungkin.

#### 4) Tingkat Partisipasi Pimpinan.

Menurut As'ad (2014: 112), hubungan antara karyawan dengan atasan sangat penting artinya dalam menciptakan iklim organisasi. Iklim organisasi dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (*sense of belonging*). Manajer yang efektif akan menggunakan pendekatan partisipatif dalam merencanakan, mempengaruhi perubahan, atau memecahkan persoalan biasanya akan menemukan karyawan-karyawan yang berpengaruh dan menyampaikan kepada mereka sepenuhnya masalah-masalah, keperluan-keperluan, dan sasaran organisasi.

#### **d. Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kinerja**

Stinger (2014: 123) menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan sekumpulan dan kondisi lingkungan sekitar dapat menimbulkan semangat dan dorongan untuk lebih fokus pada tanggapan dan respon yang dianggap

logis atau dapat dievaluasi, yang pada akhirnya akan memberikan dampak secara langsung pada kinerja anggota organisasi.

Sebagaimana yang dikemukakan Simamora (2014: 31) bahwa iklim organisasi yang teratur dan dapat dikondisikan akan memunculkan rasa aman yang memungkinkan para anggota organisasi untuk memaksimalkan potensi dalam melaksanakan pekerjaan. Sangat diperlukan iklim organisasi yang nyaman guna mendukung penyelenggaraan tugas dan fungsi anggota organisasi. Iklim organisasi dapat dianggap sebagai faktor yang menjadi bagian penting dalam upaya memaksimalkan peningkatan kinerja karyawan.

Menurut Gillies (2016: 34) iklim dikatakan positif bagi suatu organisasi apabila memberikan kontribusi pada kinerja efektif dan produktifitas dan bila nilai-nilai inti dipegang dan dianut secara intensif dan meluas. Iklim yang negatif bila sangat terfragmentasi dan tidak diikat oleh berbagai nilai dan keyakinan bersama serta menjadi sumber penolakan dan kekacauan, sehingga dapat menghambat pemecahan masalah yang efektif.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mardianti et al (2020) mengungkapkan bahwa iklim kerja secara langsung berpengaruh terhadap kinerja guru. Demikian pula penelitian Norliani (2022) yang menyatakan bahwa iklim kerja berpengaruh langsung positif pada kinerja.

Mardianti, Suriansyah, dan Suhaimi (2020) dalam penelitian berjudul *The Effect of Organizational Climate, Work Discipline and Job*

*Satisfaction Towards Teacher Performance at State Senior High School.*

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung iklim kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Sampel penelitian sebanyak 140 orang. Data dihimpun dengan alat pengumpulan data berupa kuesioner. Pengujian hipotesis menggunakan analisis jalur. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa (1) iklim kerja organisasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja pengajar dikategorikan tinggi, sementara kinerja pengajar dikategorikan bagus. (2) terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung dari iklim kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pengajar.

**e. Pengaruh Iklim Kerja terhadap Motivasi**

Iklim kerja sebagai akumulasi dan sistem yang menjadi penentu hadirnya motivasi serta fokus pada beragam tanggapan yang bisa diterima logika dan bisa di jadikan objek penilaian, sehingga memiliki kontribusi langsung pada kinerja anggota lembaga atau institusi (Stinger, 2014: 122).

Tagiuri dan Litwin memberikan definisi iklim kerja sebagai kualitas suatu lingkungan dari sebuah lembaga atau insitusi yang terjadi secara berkelanjutan, dialami oleh seluruh warga atau anggota institusi; berkontribusi pada tindakan yang diperlihatkan warga institusi dan bisa dianggap sebagai karakter khusus dari lembaga bersangkutan (Hasibuan, 2015: 121). Pendapat dua pakar di atas mengkonsepsikan bahwa iklim kerja merupaka suatu konsep yang memberikan gambaran secara subyektif

tentang keadaan lingkungan pada suatu lembaga atau institusi yang didalamnya terkandung beragam prinsip yang bisa dicermati dan diterapkan serta dijalankan oleh setiap orang yang menjadi bagian organisasi.

Penelitian Budianto (2017: 10) menyatakan iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Artinya motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh iklim kerja di tempat ia bekerja, semakin baik iklim kerja di tempat mereka bekerja, maka akan semakin tinggi motivasi pegawainya.

#### **4. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah**

##### **a. Kepemimpinan**

Pada dasarnya kegiatan manusia secara bersama-sama membutuhkan pemimpin, Terry (2013:227) menyebutkan keberhasilan dan kegagalan sebuah organisasi dalam menjalankan misinya sangat tergantung kepada tanggung jawab dari seorang pemimpin. Untuk itu kepemimpinan dapat diartikan sebagai sebuah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai suatu tujuan organisasi. Lebih lanjut Thoha (2015: 54) mengemukakan bahwa seorang pemimpin apapun wujudnya, dimanapun letaknya akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggung jawabkan kepemimpinannya.

Kepemimpinan menurut Henry (Kartono, 2018: 33) berpendapat bahwa :

Pemimpin dalam arti luas ialah seorang yang memimpin, dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan,

mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Sedangkan dalam pengertian terbatas, pemimpin ialah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya, dan ekseptasi/penerimaan secara suka rela oleh pengikutnya.

Robbins & Judge (2016: 24) mengatakan ada empat pendekatan terhadap teori kepemimpinan, diantaranya yaitu: Teori Atribusi Kepemimpinan, Teori Kepemimpinan Karismatik, Teori Kepemimpinan Visioner dan Teori Kepemimpinan Transaksional versus Kepemimpinan Transformasional. Teori atribusi kepemimpinan menyatakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat seseorang bagi individu-individu lain. Di dalam teori kepemimpinan kharismatik para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Selanjutnya dalam teori kepemimpinan visioner dimana pemimpin berkemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang atraktif, terpercaya, realistik tentang masa depan suatu organisasi atau unit organisasi. Dalam kepemimpinan transaksional di mana pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan aturan tugas, sedangkan dalam memimpin transformasional dimana pemimpin memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma.

Mengingat besarnya arti kepemimpinan dalam organisasi, maka seseorang pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya,



pemimpin harus mampu menggali potensi-potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya dalam unit organisasi. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Mintzberg (Thoha, 2015: 232) bahwa ada tiga peran utama yang dimainkan oleh setiap manajer dimanapun letak hierarkinya, peran tersebut meliputi: Peran Hubungan Antar Pribadi (*Interpersonal Role*), Peran yang berhubungan dengan Informasi (*Informational Role*), dan Peran Pembuat Keputusan (*Decisional Role*).

Jadi seseorang baru dapat dikatakan pemimpin apabila ia dapat mempengaruhi orang lain untuk melakukan tindakan-tindakan atau melakukan kegiatan dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu meskipun tidak adanya ikatan yang formal dalam organisasi. Salah satu cara untuk menilai suksesnya atau gagalnya pemimpin dalam memimpin antara lain dapat dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas/mutu perilakunya yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Menurut Sugandha (2016:70):

“Seorang pemimpin memiliki sifat-sifat unggul sehingga mampu menempatkan diri pada posisinya secara efektif terhadap segala hubungan yang terjadi antara sesama anggota atau antara kelompok. Masalah-masalah yang dihadapi serta kondisi dan situasi organisasi yang dipimpinnya. Oleh karena itu dalam usaha mempengaruhi orang-orang yang dipimpin agar bersedia melaksanakan tugas pekerjaan sebaik-baiknya. Tidak mustahil apabila tiap-tiap pemimpin mempunyai gaya atau cara tersendiri dalam memimpin atau mendorong bawahannya.”

Adanya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dinilai merupakan keberhasilan dari pimpinan seperti dikemukakan oleh Demock dan Koeng (Siagian, 2016:15) mengatakan bahwa hubungan antara manusia (*human relation*) dapat dijabarkan sebagai berikut :

- 1) Mengetahui hubungan tugasnya;
- 2) Peka terhadap perubahan lingkungan;
- 3) Melakukan “human relation”;
- 4) Melakukan hubungan kerja (komunikasi) dengan baik ke dalam dan keluar;
- 5) Melakukan koordinasi;
- 6) Mengambil keputusan;
- 7) Mengadakan hubungan dengan masyarakat.

Menjadi seorang pemimpin haruslah dapat dipercaya dan dapat dijadikan panutan bagi pengikutnya, hal tersebut membuktikan bahwa menjadi pemimpin yang ideal itu tidaklah mudah karena terdapat syarat-syarat tertentu yang harus dipenuhi.

Kartono (2018: 36) menyimpulkan bahwa konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu :

- 1) Kekuasaan adalah kekuatan, otoritas dan legalitas dengan memberikan kewenangan kepada pemimpin guna menggerakkan bawahannya untuk berbuat sesuatu.
- 2) Kewibawaan adalah kelebihan dan keunggulan dari seseorang pemimpin agar bawahan patuh dalam melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.

- 3) Kemampuan adalah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Dari luasnya cakupan tentang pengertian kepemimpinan di dalam organisasi, maka tidak lepas dari gaya yang dapat ditunjukkan oleh si pemimpin. Karena berhasil tidaknya sebuah organisasi dirasa sangat tergantung dari gaya kepemimpinan seseorang dalam memimpin. Secara umum gaya dari kepemimpinan dapat digolongkan kedalam dua kategori, yaitu gaya kepemimpinan otokratis dan gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan otokratis dipandang sebagai gaya yang berdasarkan gaya atas kekuatan posisi dan penggunaan otokritas, sedangkan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikutnya dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Thoha (2015: 78) membagi model gaya ini menjadi dua gaya yang efektif dan gaya tidak efektif. Gaya yang efektif dibagi menjadi empat yaitu:

- 1) Eksekutif, yaitu memberikan perhatian kepada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja, biasanya gaya ini disebut dengan gaya motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, mengenal perbedaan antar individu, dan keinginan mempergunakan kerja tim dalam manajemen.

- 2) Pencinta pengembangan (*developer*), yakni memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan.
- 3) Otokratis yang baik hati (*Benevolent autocrat*), yakni memberikan perhatian maksimum kepada tugas, dan perhatian minimum terhadap hubungan kerja.
- 4) Birokrat, yakni gaya yang memberikan perhatian minimum baik terhadap tugas maupun terhadap hubungan kerja. Pada gaya ini pemimpin sangat tertarik kepada peraturan-peraturan dan menginginkan memeliharanya dan mengontrol situasi secara teliti.

Selanjutnya gaya yang tidak efektif dapat dilihat antara lain:

- 1) Pecinta kompromi (*Compromiser*), yakni gaya yang memberikan perhatian besar terhadap tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan pada kompromi.
- 2) *Missionary*, yakni gaya yang memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian minimum terhadap perilaku yang tidak sesuai.
- 3) Otokrat, gaya seperti ini tidak mempunyai kepercayaan kepada orang lain, tidak menyenangkan dan hanya tertarik kepada jenis pekerjaan yang segera selesai.
- 4) Lari dari tugas (*Deserter*), gaya yang sama sekali tidak memberikan perhatian baik kepada tugas maupun pada hubungan kerja, pemimpin seperti ini hanya bersifat pasif (Thoha, 2015: 78).

Dari uraian di atas maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa dalam tubuh kepemimpinan terdapat kekuatan aspirasional, kekuatan semangat dan kekuatan moral yang kreatif, dimana seluruhnya dapat memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap perubahan sikap dan perilaku para anggota dan keberadaannya sangat dibutuhkan untuk mengkoordinir seluruh aktifitas kelompok organisasi pemerintahan serta mengarahkan pegawai dalam melaksanakan aktifitasnya, sehingga pada akhirnya dapat pula menciptakan atau menghambat profesionalisme sumber daya aparatur dalam organisasi itu sendiri.

#### **b. Kepemimpinan Transformasional**

Peran kepemimpinan tidak hanya tentang arah suatu organisasi yang kuat di mana permasalahan dan solusi banyak diketahui, tetapi peran kepemimpinan mengambil bagian dalam suatu konteks perubahan dalam perubahan yang terus menerus tidak menentu tersebut.

Peran kepemimpinan transformasional dianggap paling cocok dari sekian banyak model kepemimpinan yang ada. Pemimpin transformasional merupakan seorang agen perubahan yang berusaha keras melakukan transformasi ulang organisasi secara menyeluruh sehingga organisasi bisa mencapai kinerja yang lebih maksimal dimasa depan.

Dari hasil penelitiannya, Devanna dan Tichy mengemukakan beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional yang efektif antara lain (Luthans, 2016: 654):

- 1) Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan.

- 2) Mereka mendorong keberanian dan pengambilan resiko.
- 3) Mereka percaya kepada orang-orang.
- 4) Mereka dilandasi nilai-nilai.
- 5) Mereka adalah seorang pembelajar sepanjang hidup (lifelong learners).
- 6) Mereka memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidak pastian.
- 7) Mereka juga adalah seorang pemimpin visioner.

Menurut Nurcholis (2016: 54) kepemimpinan tranformasional mampu mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan cara: (1) membuat mereka sadar mengenai pentingnya suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pengikut pada taraf yang lebih tinggi. Ada beberapa ciri tipe kepemimpinan tranformasional. Pertama, adanya kesamaan yang paling utama, yaitu jalannya organisasi yang tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama. Kedua, para pelaku mengutamakan kepentingan organisasi bukan kepentingan pribadi. Ketiga, adanya partisipasi aktif dari pengikut atau orang yang dipimpin.

Yukl (2016: 316-319) mengemukakan beberapa pedoman bagi para pemimpin yang berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi para pengikut, yaitu :

1) Menyatakan visi yang jelas dan menarik

Para pemimpin transformasional memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi itu akan membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi.

2) Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai

Tidaklah cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik, pemimpin juga harus meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan. Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk mencapainya. Hubungan ini lebih mudah dibangun jika strateginya memiliki tema yang jelas yang relevan dengan nilai bersama dari para anggota instansi.

3) Bertindak rahasia dan optimis

Para pengikut tidak akan menyakini sebuah visi kecuali jika pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Pemimpin harus menetapkan sebuah contoh dengan melakukan hal yang sama. Nilai-nilai yang menyertai seorang pemimpin harus diperlihatkan dalam perilakunya sehari-hari, dan harus dilakukan secara konsisten bukan hanya saat diperlukan.

4) Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu

Pemimpin mendelegasikan kewenangan kepada bawahan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan. Ini berarti pemimpin meminta bawahan untuk menentukan sendiri cara terbaik untuk menerapkan strategi atau mencapai sasaran.

### c. Sifat-Sifat Kepemimpinan

Tead (Kartono, 2018: 38) mengemukakan kemampuan dan sifat pemimpin sebagai berikut :

- 1) Energy jasmani dan mental, yaitu pemimpin yang mempunyai daya tahan, keuletan atau tenaga istimewa. Demikian juga didukung dengan semangat juang dan motivasi kerja, disiplin dan kesabaran.
- 2) Kesadaran akan tujuan dan arah, yaitu pemimpin memiliki keyakinan yang teguh akan kebenaran dan kegunaan dari semua perilaku yang dikerjakan pemimpin, tahu persis kemana arah yang akan ditujunya dan memberi manfaat bagi dirinya dan kelompok.
- 3) Antusiasme, yaitu pekerjaan yang dilakukan dan tujuan yang akan dicapai membangkitkan, optimisme dan semangat besar pada pribadi pemimpin maupun anggota kelompok.
- 4) Keramahan dan kecintaan, yaitu kasih sayang dan dedikasi pemimpin bisa menjadi tenaga penggerak positif untuk melakukan perbuatan-perbuatan yang menyenangkan bagi semua pihak. Sedangkan keramahan juga memberikan pengaruh pemimpin dalam mencapai tujuan.



- 5) Integritas, yaitu dengan segala ketulusan hati dan kejujuran, pemimpin memberikan ketauladanan, agar dia dipatuhi dan diikuti oleh anggota kelompoknya.
- 6) Penguasaan teknis, yaitu pemimpin harus memiliki satu atau beberapa kemahiran teknis tertentu, agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin kelompoknya.
- 7) Ketegasan dalam mengambil keputusan, yaitu mengambil keputusan secara tepat, tegas dan cepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya.
- 8) Kecerdasan, yaitu kemampuan pemimpin untuk melihat dan mematuhi dengan baik, mengerti sebab dan akibat kejadian, menemukan hal-hal yang krusial dan cepat menemukan cara-cara penyelesaiannya dalam waktu singkat.
- 9) Keterampilan mengajar, yaitu pemimpin harus mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong dan menggerakkan anak buahnya atau anggota untuk berbuat sesuatu.
- 10) Kepercayaan, yaitu bahwa anggota pasti dipimpin dengan baik, dipengaruhi secara positif dan diarahkan pada sasaran yang benar.

**d. Komponen Kepemimpinan Transformasional**

Bass dan Avolio dalam Yukl (2010: 304) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat komponen, yaitu :

1) *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

*Idealized influence* adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan, *idealized influence* disebut juga pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan mempercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan. Pemimpin membangkitkan dan menyenangkan karyawannya dengan meyakinkan bahwa mereka mampu menyelesaikan sesuatu yang lebih besar dengan usaha ekstra.

2) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirational)

*Inspirational motivation* adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan dengan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, merangsang bawahannya dengan pekerjaan yang menantang, menunjukkan optimisme dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

*Intelektual Stimulation* adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreatifitas dan inovasi mereka dalam memecahkan masalah dengan menggunakan cara-cara baru. Selain itu, pemimpin mengajarkan dengan melihat

kesulitan sebagai masalah yang harus diselesaikan dan memberikan penyelesaian masalah secara rasional.

4) *Individual Consideration* (Pertimbangan Individual)

*Individual consideration* adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized consideration* dari kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

**e. Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Indikator kepemimpinan transformasional yang dipakai dalam penelitian ini adalah pendapat yang dikemukakan oleh Bass & Avolio (2011). Indikator tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)
- 2) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif)
- 3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)
- 4) *Individualized Consideration* (Konsiderasi Individu)

**f. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja**

Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pegawai dalam hal ini guru, ditunjukkan dengan penelitian yang dilakukan Beta Kumalasari (2009) yang menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan kuat

terhadap motivasi kerja guru dengan kategori kepemimpinan transformasional baik dan motivasi kerja yang tinggi. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah mempunyai hubungan yang positif signifikan dan kuat terhadap motivasi kerja dengan kontribusi sebesar 41,8% sedangkan sisanya 58,23% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian.

Hubungan di atas diperkuat lagi dengan adanya hasil penelitian Dzulfadhil (2010) terhadap motivasi guru pada SMA Hasanuddin Lagoa Jakarta Utara bahwa hubungan kepemimpinan transformasional kepala sekolah memberi pengaruh positif langsung terhadap motivasi kerja guru dengan hasil penelitian menggunakan analisis korelasi *product moment* menunjukkan bahwa nilai  $r_{hitung} = 0,898$  berada pada arah positif, sedangkan uji signifikansi koefisien korelasi dengan menggunakan uji-t menunjukkan bahwa  $t_{hitung} = 7,36$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 5\% = 0,05$  dengan derajat bebas  $dk = 15 - 2 = 13$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 2,160$  dengan kata lain  $H_0$  ditolak sehingga  $H_a$  diterima.

Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian Sugiarto, Wahidin & Soefijanto (2020) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan langsung positif antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Purwanti & Cahyoadi (2021) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan motivasi kerja guru dengan *probability value* yakni  $0,000 < 0,05$ .

#### **g. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja**

Purwanti dan Murniati, (2018: 391) menyatakan bahwa peran utama dalam menjalankan pola manajemen sekolah terletak pada kepala sekolah dan seluruh komunitas sekolah, baik secara bersama-sama maupun individu. Kepala sekolah adalah orang yang bertanggung jawab untuk menjalankan roda organisasi sekolah. Menyikapi tentang peran, fungsi dan tanggung jawab kepala sekolah hendaknya memiliki komitmen yang tinggi atas pekerjaannya di samping profesional dan berdedikasi.

Sebagai pemimpin di sekolah, kepala sekolah merupakan individu yang dituntut mampu melakukan transformasi kemampuannya melalui bimbingan, tuntunan dan pemberdayaan kepada seluruh warga sekolah demi mencapai tujuan sekolah yang optimal. Tinggi rendahnya kemampuan kepala sekolah dalam memberdayakan stafnya, memiliki kaitan erat dengan pemilihan pola dan gaya kepemimpinan yang tepat oleh kepala sekolah sangatlah membantu tugas kesehariannya sebagai penggerak roda organisasi sekolah terutama dalam peningkatan mutu kinerja guru.

Kepala sekolah dalam kapasitasnya sebagai pemimpin, dituntut agar dapat mencerminkan perilaku kepemimpinan yang tepat untuk memberikan bantuan kepada guru-guru dalam meningkatkan kompetensinya. Kesalahan dalam penerapan program dan strategi sekolah akan memberi dampak yang cukup signifikan bagi keberhasilan peningkatan kompetensi guru di bawah pimpinannya. Dalam

merealisasikan kondisi ini dibutuhkan kepala sekolah yang kompeten dan profesional, yang disertai dengan rasa tanggung jawab tinggi dalam merealisasikan program, strategi dan kebijakan yang ke arah yang lebih baik.

Aslamiah & Normianti (2019) dalam penelitian berjudul *“Relationship of Transformational Leaders of Principal, Teacher Motivation, Teacher Organization Commitments with Performance of Primary School Teachers in Labuan Amas Selatan, Indonesia”*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan: kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja guru, kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan komitmen organisasi guru, kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kinerja guru, motivasi kerja dengan kinerja guru, komitmen organisasi guru dengan kinerja guru, kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kinerja guru melalui variabel kepuasan kerja guru, kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kinerja guru melalui komitmen organisasi guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel penelitian sebanyak 178 orang. Data dikumpulkan melalui kuesioner (angket), dokumentasi dan observasi. Analisis data menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja guru, kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan komitmen organisasi guru, kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan

kinerja guru, motivasi kerja dengan kinerja guru, komitmen organisasi guru dengan kinerja guru, kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kinerja guru melalui variabel kepuasan kerja guru, kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kinerja guru melalui komitmen organisasi guru.

Marlina dkk., (2019) dalam penelitian berjudul *The Effect of Transformational Leadership and Work Motivation on Teacher Performance Through Teacher Discipline*. Hasil penelitian menunjukkan terdapat; pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja guru; pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja guru; pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja; serta pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui disiplin kerja. Rekomendasi diberikan kepada guru untuk meningkatkan kinerja selama proses belajar mengajar, sedangkan kepala sekolah perlu mengoptimalkan metode pembinaan guru melalui peningkatan kepemimpinan transformasional.

Sulaxono (2020) dalam penelitian berjudul *Relationship of Transformational Leadership and Work Motivation Through Discipline and Teacher Performance*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Ada hubungan langsung antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, disiplin, dan kinerja guru 2) Tidak ada hubungan tidak langsung

antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, disiplin kerja dan kinerja guru.

Warni dkk (2021) dalam penelitian berjudul *Relationship of Transformational Leadership, Work Culture and Job Satisfaction with Teacher Performance*. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Selain itu juga menganalisis hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya kerja, kepuasan kerja, kinerja guru, budaya kerja dengan kinerja guru, kepuasan kerja dengan kinerja guru, kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru melalui budaya kerja, kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru melalui kepuasan kerja. Pendekatan kuantitatif dengan teknik korelasional digunakan untuk memperoleh data dari sampel sebanyak 122 orang, dengan menggunakan kuesioner dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan langsung antara kepemimpinan transformasional dengan budaya kerja, kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru, budaya kerja dengan kinerja guru, kepuasan kerja dengan kinerja guru dan hubungan tidak langsung kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru melalui budaya kerja, kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru melalui kepuasan kerja.



## **B. Kerangka Berpikir**

Guru merupakan ujung tombak dalam proses pendidikan dan pembelajaran. Guru berfungsi untuk mengoptimalkan potensi dasar anak. Melalui kinerjanya dalam kegiatan pembelajaran, guru dapat menciptakan anak didik yang berkualitas. Guru sebagai tenaga profesional bertanggung jawab untuk melaksanakan proses pembelajaran, untuk itu guru dituntut untuk melakukan kinerja terbaiknya dalam meningkatkan mutu pendidikan. Meskipun telah banyak pelatihan dan seminar pendidikan untuk meningkatkan kinerja guru tapi masih ada guru yang memiliki kinerja yang kurang baik. Hal ini dikarenakan masalah-masalah yang di hadapi guru baik dari luar faktor maupun dalam diri guru tersebut.

Kinerja guru sama maknanya mutu dan jumlah pekerjaan yang berhasil direalisasikan oleh seorang guru dalam rangka mengoperasionalkan kewajibannya selaras dengan beban kerja yang menjadi keharusan baginya mulai dari perancangan pembelajaran, implementasi pengajaran, pengevaluasian serta menganalisis hasil evaluasi (Madjid, 2018: 32). Kinerja guru dipengaruhi oleh beragam faktor, mulai dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah, iklim kerja, dan motivasi kerja guru.

Diera sekarang dibutuhkan kepala sekolah yang dapat memotivasi, memberikan perhatian, membina dan membimbing untuk bekerja lebih baik guna tercapainya peningkatan kinerja guru seperti kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi, komitmen serta memiliki karisma hal ini sangat efektif untuk peningkatan kinerja guru. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang baik dapat meningkatkan

kinerja guru sehingga tujuan dari pendidikan untuk mencetak lulusan yang berkualitas dapat tercapai.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki motivasi kerja yang tinggi. Motivasi merupakan dorongan emosi seseorang untuk bertindak dan berperilaku tertentu untuk mencapai hal yang diharapkan. Motivasi merupakan cara yang dapat mendorong gairah guru agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya dalam proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, motivasi dipandang sebagai motor yang menimbulkan energi dalam diri seseorang untuk dapat berbuat sesuatu. Jika seorang pemimpin memiliki motivasi kerja yang tinggi maka guru akan mengikuti cara kerja pemimpinnya sehingga guru yang bekerja dengan baik akan menjadi guru profesional.

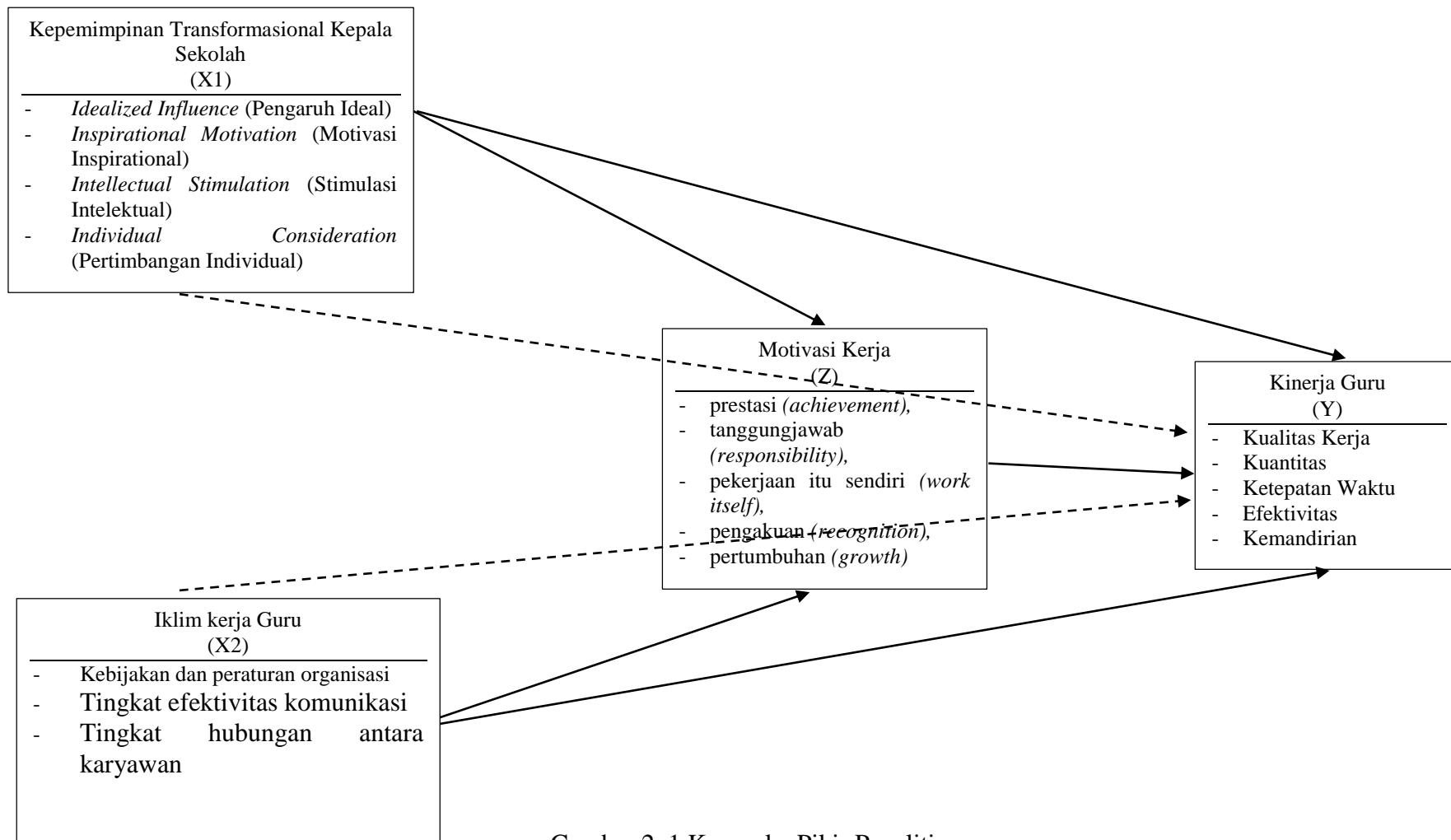
Iklm kerja pada sebuah organisasi atau lembaga memiliki kedudukan yang sangat penting sebab bisa menimbulkan dampak atau implikasi pada kinerja yang ditampilkan oleh seseorang. Iklim kerja ditentukan oleh lingkungan internal serta psikologis dari organisasi itu sendiri. Pengendalian iklim kerja dianggap sebagai salah satu metode yang bisa dijalankan dalam mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia termasuk para guru. Iklim kerja penting untuk dibentuk sedemikian rupa sebab merupakan wujud aktualisasi pendapat individu mengenai hal yang sudah didapatkan dari organisasi dan menjadi dasar penentu tindakan para anggota organisasi.

Selain kepemimpinan transformasional dan iklim kerja, faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja guru adalah motivasi. Pentingnya motivasi bagi

seorang guru dapat diklasifikasikan dalam dua aspek yaitu motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik. Keduanya sangat berhubungan kinerja seseorang. Motivasi dapat dipahami sebagai suatu proses yang arah, memberi semangat, dan kegigihan perilaku perilaku yang memiliki motivasi adalah perilaku yang energi, terarah, dan bertahan lama. Dalam suatu kerja, motivasi dapat diartikan sebagai keseluruhan daya upaya penggerak di dalam diri pendidik yang menimbulkan kegiatan belajar menjadi efektif dan maksimal.

Iklim kerja pada sebuah organisasi atau lembaga memiliki kedudukan yang sangat penting sebab bisa menimbulkan dampak atau implikasi pada kinerja yang ditampilkan oleh seseorang. Iklim kerja ditentukan oleh lingkungan internal serta psikologis dari organisasi itu sendiri. Pengendalian iklim kerja dianggap sebagai salah satu metode yang bisa dijalankan dalam mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia termasuk para guru. Iklim kerja penting untuk dibentuk sedemikian rupa sebab merupakan wujud aktualisasi pendapat individu mengenai hal yang sudah didapatkan dari organisasi dan menjadi dasar penentu tindakan para anggota organisasi.

Kerangka pikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2. 1. Kerangka Pikir Penelitian

Keterangan :



: pengaruh langsung



: pengaruh tidak langsung

### **C. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Kota Banjarbaru.
2. Terdapat pengaruh langsung iklim kerja terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Kota Banjarbaru.
3. Terdapat pengaruh langsung motivasi kerja guru terhadap kinerja guru pada SMA Negeri di Kota Banjarbaru.
4. Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru pada SMA Negeri di Kota Banjarbaru.
5. Terdapat pengaruh langsung iklim kerja terhadap motivasi kerja guru pada SMA Negeri di Kota Banjarbaru.
6. Terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru pada SMA Negeri di Kota Banjarbaru.
7. Terdapat pengaruh tidak langsung iklim kerja terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru pada SMA Negeri di Kota Banjarbaru.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Rancangan Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif ini berlandaskan analisis data yang bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang ditetapkan. Menurut Sugiyono (2019: 19) penelitian kuantitatif menggunakan alat pengumpulan data yang menghasilkan data dalam bentuk angka dan penganalisaan data diselenggarakan dengan mengaplikasikan teknik statistik pada tahapan reduksi dan mengkategorikan data, menetapkan hubungan, serta menemukan perbedaan antara masing-masing kategori data.

Penelitian eksplanatori menurut Sugiyono (2019: 21) adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang mempengaruhi hipotesis. Pada penelitian ini minimal terdapat dua variabel yang dihubungkan dan penelitian ini berfungsi menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. Oleh karena itu dalam penelitian ini nantinya akan dijelaskan mengenai adanya hubungan interaktif atau timbal balik antara variabel yang akan diteliti dan sejauh mana hubungan tersebut saling mempengaruhi. Arikunto (2019: 12) menyebutkan bahwa studi kuantitatif berfokus pada pengumpulan data dalam bentuk angka yang merupakan hasil dari sebuah pengukuran, sebab itu dalam studi ini statistik menduduki posisi penting selaku instrumen untuk menganalisa atau menelaah jawaban dari persoalan.

Alasan utama pemilihan jenis penelitian eksplanatori ini untuk menguji hipotesis yang diajukan agar dapat menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan iklim kerja terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru pada SMA Negeri di Kota Banjarbaru.

## **B. Populasi, Sampel dan *Sampling***

### **1. Populasi**

Sugiyono (2019:130) menyatakan populasi sama artinya dengan ruang lingkup secara umum meliputi responden atau informan dalam jumlah tertentu disertai dengan kesamaan ciri yang sudah ditentukan oleh penelaah. Arikunto (2019: 112) menyatakan apabila seseorang ingin meneliti elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMA Negeri di Kota Banjarbaru yaitu sebanyak 271 orang yang terbagi ke dalam 4 (empat) buah SMA Negeri. Untuk lebih jelasnya mengenai populasi dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. 1.  
Populasi Penelitian

No.	Nama Sekolah	Alamat	Jumlah Guru
1.	SMAN 1 Banjarbaru	Jl. Keruing No. 3	64
2.	SMAN 2 Banjarbaru	Jl. Perhutani Mentaos	68
3.	SMAN 3 Banjarbaru	Jl. Aneka Tambang	74
4.	SMAN 4 Banjarbaru	Jl. Sriwijaya Km. 21,600	65
Jumlah			271

Sumber: <https://dapo.kemdikbud.go.id/sekolah>, 2022.

## 2. Sampel

Menurut Sugiyono (2019:62) sampel dalam sebuah studi merupakan perwakilan dari populasi yang dikaji. Menurut Arikunto (2019) jika subyek studi di bawah angka 100, sebaiknya seluruhnya dijadikan sebagai sampel, namun apabila subjeknya di atas 100 maka bisa diambil perwakilannya sebanyak 10-15% atau 20-25% atau melebihi itu. Mengingat besarnya populasi dalam penelitian ini lebih dari 100 responden, maka menentukan besarnya sampel dengan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

d = taraf signifikansi (5% = 0,05)

Berdasarkan rumus Slovin diatas, maka jumlah keseluruhan sampel dapat dihitung sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1} = \frac{271}{271 \cdot 0,05^2 + 1} = \frac{271}{1,68} = 161,3 = 161$$

Untuk menentukan jumlah sampel di tiap-tiap sekolah digunakan teknik *proportional random sampling*, pengambilan sampel dengan cara acak dengan memperhatikan proporsi yang ada dalam anggota populasi. Agar pengambilan sampel lebih memperhatikan jumlah pengajar tiap sekolah untuk memperoleh sampel agar di tiap sekolah sampelnya bisa mewakili populasi yang ada, maka dalam pengambilan sampel menggunakan rumus jumlah proporsional. Menurut Sugiyono (2019: 90), yaitu:



$$S = \frac{x}{y}n$$

Keterangan:

- S = Target jumlah sampel  
 x = Jumlah keseluruhan sampel  
 y = Jumlah populasi  
 n = Jumlah populasi tiap strata

Dengan menggunakan rumus diatas diperoleh jumlah sampel untuk tiap sekolah secara rinci tertera pada tabel berikut:

Tabel 3. 2.  
Sampel Penelitian

No.	Nama Sekolah	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
1.	SMAN 1 Banjarbaru	64	$\frac{161}{271} \times 64 = 38$
2.	SMAN 2 Banjarbaru	68	$\frac{161}{271} \times 68 = 40$
3.	SMAN 3 Banjarbaru	74	$\frac{161}{271} \times 74 = 44$
4.	SMAN 4 Banjarbaru	65	$\frac{161}{271} \times 65 = 39$
Jumlah		271	161

Sumber: Diolah Peneliti, 2022.

### 3. *Sampling*

Penentuan sampel dalam studi ini menggunakan *accidental sampling* yakni metode menetapkan sampel yang dilakukan secara kebetulan, sehingga peneliti dapat menjadikan siapa pun yang dijumpai tanpa terlebih dahulu melalui tahap perencanaan.

## C. Instrumen Penelitian

Pada studi dengan pendekatan kuantitatif, peneliti akan mengaplikasikan alat untuk menghimpun data. Alat pengumpulan data dipakai dalam

memperkirakan skor variabel yang di kaji. Oleh sebab itu total alat penghimpun data yang dipakai pada sebuah studi akan ditentukan oleh banyaknya variabel yang menjadi fokus kajian (Sugiyono, 2019: 92). Pada penelitian ini data yang diambil bersumber dari pengajar SMA Negeri se kota Banjarbaru dengan alat pengumpul data berupa angket atau kuesioner secara tertutup yang terdiri dari lima pilihan alternatif jawaban dengan menggunakan skala likert 1 sampai 5. Menurut Sugiyono (2015), angket atau kuesioner merupakan tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Penelitian ini menggunakan empat instrumen yang dimaksudkan untuk menghimpun data mengenai kepemimpinan transformasional kepala sekolah, iklim kerja, motivasi kerja dan kinerja guru pada SMA Negeri di Kota Banjarbaru.

Berikut ini penulis paparkan mengenai kisi-kisi instrumen penelitian untuk masing-masing variabel yang akan diteliti, mulai dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah, iklim kerja, motivasi kerja, dan kinerja guru.

Tabel 3. 3  
Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Variabel	Sub Variabel	Indikator	No Item
Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X1) (Bass & Avolio)	Pengaruh Idealis ( <i>idealized influence</i> )	Pemimpin dipersepsikan sebagai role model yang menginspirasi oleh bawahan	1, 2, 3,4, 5, 6, 7, 8, 9
	Inspirasi Motivasi ( <i>Inspirational motivation</i> )	Pemimpin menjelaskan visinya yang menarik dan memotivasi para bawahannya	10, 11, 12, 13, 14, 15
	Stimulasi Intelektual	Pemimpin menstimulasi para bawahannya untuk menjadi inovatif dan kreatif	16, 17, 18, 19, 20, 21

Variabel	Sub Variabel	Indikator	No Item
	<i>(Intellectual stimulation)</i>		
	Pertimbangan individu <i>(Individualized consideration)</i>	Pemimpin memberikan dukungan, peneguhan dan bimbingan kepada bawahan dengan memperhatikan kebutuhan individu	22, 23, 24, 25, 26, 27

Tabel 3. 4  
Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel Iklim kerja

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Item
Iklim Kerja (X2)  (Stinger)	Kebijakan dan Peraturan Organisasi	1. Kenyamanan kerja 2. Kesejahteraan karyawan 3. Peningkatan produktivitas 4. Semangat dalam bekerja	1, 2 3, 4 5, 6 7,8
	Tingkat Efektivitas Komunikasi	1. Komunikasi efektif 2. Sistem komunikasi organisasi 3. Pemahaman terhadap tugas	9, 10 11, 12 13, 14
	Tingkat Hubungan antara karyawan	1. Hubungan pimpinan dengan bawahan 2. Hubungan sesama guru 3. Peningkatan kinerja	15, 16 17, 18 19,20
	Tingkat partisipasi pimpinan	1. Keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan 2. Keterbukaan kepala sekolah terhadap guru	21, 22, 23 24, 25, 26

Tabel 3. 5  
Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel Motivasi Kerja Guru

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Item
Motivasi  (Herzberg)	Prestasi kerja	1) Hasil kerja 2) Ketepatan menyelesaikan pekerjaan	1 2,3,4
	Pengakuan hasil kerja	1) Penghargaan terhadap prestasi 2) Pengakuan terhadap hasil kerja	5,6 7,8
	Tanggung jawab	1) Sikap terhadap kondisi lingkungan hasil kerja	9,10
	Pekerjaan itu sendiri	1) Kesesuaian tugas 2) Ketertarikan terhadap tugas	11,12 13,14

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Item
	Kesempatan bertumbuh	1) Kesempatan mengikuti diklat 2) Kesempatan melanjutkan pendidikan	15,16 17,18
	Gaji	1) Penghasilan	19,20

Tabel 3. 6  
Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel Kinerja Guru

Variabel	Sub Variabel	Indikator	No butir
Kinerja Guru (Robbins)	Kualitas kerja	- Penguasaan Pekerjaan	1,2
		- Disiplin dalam bekerja	3,4
		- Pekerjaan sesuai prosedur	5,6
	Kuantitas	- Pekerjaan yang selesai	7,8
		- Penyelesaian pekerjaan sesuai waktu	9,10
		- Penyelesaian seluruh beban kerja	11, 12
	Ketepatan Waktu	- Jadwal Pekerjaan	13, 14
		- Ketepatan menuntaskan Pekerjaan	15, 16
	Efektivitas	- Optimalisasi jam kerja	17, 18
		- Efisiensi kerja	19, 20
		- Pemanfaatan sarana prasarana kerja	21, 22
	Kemandirian	- Kemandirian melaksanakan tugas	23, 24
		- Penyelesaian masalah secara mandiri	

#### D. Teknik Pengujian Instrumen Penelitian

##### 1. Validitas

Temuan sebuah studi dianggap valid jika ditemukan kesamaan antara data yang dihimpun dengan data yang sebenarnya terjadi pada obyek yang ditelaah (Sugiyono, 2019: 172). Tipe angket yang dipakai pada studi ini

adalah angket tertutup dengan alternatif pilihan jawaban sangat setuju, setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Terlebih dahulu setiap alternatif jawaban diberikan angka atau nilai. Guna mengukur derajat kevalidan, tiap item pernyataan pada angket diterapkan formulasi korelasi *product moment* sebagai berikut:

$$r_{XY} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\}\{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = Angka indeks korelasi “r” atau product moment

N = Number of cases

$\sum XY$  = Jumlah hasil perkalian antara skor X dan skor Y

$\sum X$  = Jumlah seluruh skor X

$\sum Y$  = Jumlah seluruh skor Y

(Arikunto, 2019: 213)

Alat penghimpun data pada studi ini akan terlebih dulu disebarkan kepada 30 orang sebagai percobaan. Karakteristik dalam uji coba ini adalah mengkomparasikan membandingkan  $r$  hitung dan  $r$  tabel = 0,361 pada tingkat  $\alpha = 0,05$  dan  $N = 30$  responden. Apabila temuan perkiraan memperlihatkan bahwa skor  $r$  hitung lebih tinggi dari  $r$  tabel maka item pada alat penghimpun data dikategorikan valid, kebalikannya apabila  $r$  hitung dibawah  $r$  tabel, maka dikategorikan tidak valid.

## 2. Reliabilitas

Menurut Arikunto (2019) pengertian reliabilitas merujuk ke dalam pengertian bahwa suatu instrument yang dapat dipercaya sehingga digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument sudah dinyatakan baik

sehingga ini dilakukan untuk menyatakan alat pengumpul data yang digunakan dapat dipercaya.

Pengujian kelayakan alat penghimpun data bisa diselenggarakan secara eksternal maupun internal. Apabila sudah dapat ditentukan total butir pernyataan yang dikategorikan valid selanjutnya dijalankan uji reliabilitas alat penghimpun data yang difokuskan pada pemaknaan bahwa kuesioner yang dipakai pada studi ini memiliki skor kepercayaan yang ideal untuk dipakai sebagai alat penghimpun data.

Untuk keperluan menguji reliabilitas butir-butir instrumen yang valid dengan teknik *Cronbach Alpha* dengan alat bantu SPSS 26. *Cronbach's Alpha* digunakan untuk mengukur keandalan indikator-indikator yang digunakan dalam kuesioner penelitian (McDaniel & Gates, 2019). Menurut Eisingerich dan Rubera (2015) nilai tingkat kendala *Cronbach's Alpha* dapat ditunjukkan pada tabel:

Tabel 3. 7  
Derajat Keandalan *Cronbach's Alpha*

Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Derajat Keandalan
0,0 – 0,20	Kurang andal
>0,20 – 0,40	Agak andal
>0,40 – 0,60	Cukup andal
>0,60 – 0,80	Andal
>0,80 – 1.00	Sangat andal

Sumber : Hair *et al.* (2015)

Percobaan keandalan diselenggarakan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2 t} \right)$$

Dimana :

$\alpha$	=	koefisien reliabilitas alpha
$k$	=	jumlah butir
$\sum \sigma b^2$	=	jumlah varians
$\sigma^2 t$	=	total

#### E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2019: 93) mengkonsepsikan bahwa cara menghimpun data adalah instrumen yang dibutuhkan dalam menyelenggarakan sebuah studi. Data yang nantinya dihimpun bisa berbentuk angka, skor, penjelasan secara tertulis, informasi yang diucapkan dan bermacam-macam kenyataan yang berkenaan dengan variabel yang akan dikaji. Berkaitan dengan cara menghimpun data dan bentuk data yang akan dihimpun, maka pada studi ini dipakai metode penghimpunan utama yaitu angket.

Data yang diperoleh berupa data primer yang didapat langsung diisi responden. Untuk menggali data tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah, iklim kerja, motivasi kerja dan kinerja guru, digunakan angket yang berwujud skala likert yang menyediakan pilihan jawaban skor 1 hingga 5. Jadi data pada studi ini mengarah pada sekumpulan skor yang mendeskripsikan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, iklim kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja SMA Negeri se Kota Banjarbaru.

Untuk memperoleh data tentang pengaruh dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah, iklim kerja dan motivasi kerja dan kinerja SMA Negeri se Kota Banjarbaru seperti dimaksud, maka cara yang diasumsikan paling

akurat yakni angket (kuesioner) yang berwujud skala likert yang menyediakan beragam pilihan jawaban yang disebarkan kepada responden guna ditanggapi menurut pendapat tiap-tiap pengajar kemudian dihimpun secara bersamaan., sehingga responden menerima pertanyaan yang sama.

## **F. Teknik Analisa Data**

Mengacu pada tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka analisis data yang digunakan untuk masing-masing tujuan adalah sebagai berikut:

### **1. Deskripsi Data Hasil Penelitian**

Pembahasan dalam statistik deskriptif lebih berpengaruh dengan pengumpulan data, peringkasan data, dan penyajian hasil peringkasan data. Data yang diperoleh dari penelitian ini masih acak dan tidak terorganisir dengan baik. Menurut Sugiyono (2019: 35) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau menggeneralisasi.

Peneliti menggunakan teknik ini untuk mendeskripsikan variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X1), iklim kerja (X2), motivasi kerja guru (Z) dan kinerja guru (Y). Peneliti akan menggunakan langkah-langkah analisis data sebagai berikut:

- a. Seluruh kelengkapan jawaban responden, konsistensi jawaban peneliti periksa kemudian menyeleksi keutuhan kuesioner dan memberi bobot pada setiap alternatif jawaban yang diberikan responden.



- b. Penskoran setiap variabel dilakukan dengan menggunakan Skala Likert, untuk pernyataan positif:

- |                              |     |
|------------------------------|-----|
| 1) Sangat Setuju (SS)        | = 5 |
| 2) Setuju (S)                | = 4 |
| 3) Ragu-Ragu (RR)            | = 3 |
| 4) Tidak Setuju (TS)         | = 2 |
| 5) Sangat Tidak Setuju (STS) | = 1 |

Untuk pernyataan negatif:

- |                              |     |
|------------------------------|-----|
| 1) Sangat Setuju (SS)        | = 1 |
| 2) Setuju (S)                | = 2 |
| 3) Ragu-Ragu (RR)            | = 3 |
| 4) Tidak Setuju (TS)         | = 4 |
| 5) Sangat Tidak Setuju (STS) | = 5 |

- c. Penentuan skor variabel penelitian berupa skor rata-rata, yaitu dengan menjumlahkan skor total variabel penelitian dibagi jumlah responden.
- d. Menghitung frekuensi data dalam bentuk persentase dan membuat tabel distribusi frekuensi skor sekolah, kemudian diinterpretasikan kategori sebagai berikut:

- |                                     |                         |
|-------------------------------------|-------------------------|
| a) Skor $\geq 80$ %                 | = sebagian sangat besar |
| b) $60 \% \leq \text{skor} < 80 \%$ | = sebagian besar        |
| c) $40 \% \leq \text{skor} < 60 \%$ | = sebagian kecil        |
| d) $20 \% \leq \text{skor} < 40 \%$ | = sebagian sangat kecil |

- e. Mengelompokkan skor setiap sekolah untuk masing-masing variabel penelitian menggunakan skor rata-rata ideal ( $M_i$ ) dan standar deviasi ( $S_{di}$ ).

Pada tahap klasifikasi, peneliti akan menentukan panjang interval kelas interval dari setiap variabel yang diteliti dan mengklasifikasikan data kriteria tertentu. Data tersebut harus diringkas dalam bentuk tabulasi sebagai dasar untuk berbagai pengambilan kesimpulan. Dalam statistik deskriptif secara ringkas dapat diketahui skor maksimum, minimum, nilai *mean*, median, standar deviasi dari masing-masing variabel.

Interval kategori berdasarkan pada skor tertinggi dan skor terendah dari masing-masing variabel, selanjutnya dicari harga rata-rata ideal ( $M_i$ ) dari simpangan baku ideal ( $S_{di}$ ).

Penentuan jarak 1  $S_{di}$  untuk kategori ini didasarkan pada kurva distribusi normal yang secara teori berjarak 6  $Sd$ . Untuk menghitung rerata ideal ( $M_i$ ) dengan formula:

$$M_i = \frac{1}{2} \{(\text{nilai terendah}) + (\text{nilai ideal tertinggi})\}$$

Untuk menghitung besarnya simpangan baku ideal ( $S_{di}$ ) adalah:

$$S_{di} = \frac{1}{6} \{(\text{nilai terendah}) + (\text{nilai ideal tertinggi})\}$$

$$S_{di} = \frac{1}{6} (\text{nilai ideal tertinggi} - \text{nilai ideal terendah}) \text{ (Suryabrata, 2014: 75)}$$

Tabel 3. 8  
Kategori Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Iklim kerja, Motivasi Kerja Guru, dan Kinerja Guru

Variabel	Posisi Rata-rata Hitung	Kategori Penilaian Variabel
X1, X2, Z dan Y	$X > Mi + 1,8 Sdi$	Sangat Tinggi
	$Mi + 0,6 Sdi < X \leq Mi + 1,8 Sdi$	Tinggi
	$Mi - 0,6 Sdi < X \leq Mi + 0,6 Sdi$	Cukup
	$Mi - 1,8 Sdi < X \leq Mi - 0,6 Sdi$	Rendah
	$X \leq Mi - 1,8 Sdi$	Sangat Rendah

- f. Kemudian membuat grafik sebaran skor sekolah berupa histogram untuk masing-masing variabel penelitian.

## 2. Uji Persyaratan Analisis Data

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan uji yang diselenggarakan sebagai syarat pendahuluan guna mengoperasionalkan analisis data. Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah data pada suatu variabel menyebar dengan normal. Data yang baik dan layak untuk membuktikan beragam model studi yakni data yang menyebar dengan normal. Uji normalitas yang dijalankan pada studi ini adalah melalui uji *Kolmogorov-Smirnov*.

Data dikategorikan normal, jika skor signifikan melebihi 0,05 pada ( $P > 0,05$ ). kebalikannya, jika skor signifikan kurang atau dibawah 0,05 pada ( $P < 0,05$ ), maka data dikategorikan tidak normal.

### b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas yaitu adanya hubungan

linier antar variabel independen dalam model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas. Fungsi regresi kinerja guru (Y) pada penelitian ini merupakan fungsi regresi linier berganda yaitu melibatkan dua variabel *independent* yaitu variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X1) dan iklim kerja (X2) serta motivasi kerja (Z) sebagai variabel mediasi. Uji multikolinieritas berguna untuk menguji apakah model regresi ditemukan korelasi antar variabel independent atau bebas (Ghozali, 2016: 107). Uji multikolinieritas pada penelitian ini menggunakan ukuran nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) dengan kriteria sebagai berikut:

- 1) Apabila nilai  $VIF < 10$  berarti tidak terdapat multikolinearitas
- 2) Apabila nilai  $VIF > 10$  maka terdapat multikolinearitas

Dan jika menggunakan nilai *tolerance* dengan kriteria nilai *tolerance*  $< 1,00$  maka dapat dikatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas. Pada fungsi regresi linier berganda yaitu tidak terjadi korelasi mendekati sempurna antara variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X1) dan variable iklim kerja (X2) karena merupakan variabel yang mempengaruhi dimana pada model penelitian ini tidak diasumsikan variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X1) mempengaruhi iklim kerja (X2) atau sebaliknya karena dasar teori yang sudah demikian. Namun karena posisi variabel motivasi kerja guru (Z) merupakan variabel mediasi sesuai dengan kerangka konseptual pada

penelitian ini, maka dari itu semestinya terjadi multikolinieritas karena teori dan kajian empirisnya menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X1) maupun variabel iklim kerja (X2) mempengaruhi motivasi kerja guru (Z) dan motivasi kerja guru (Z) mempengaruhi kinerja guru (Y).

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji model regresi terjadi ketidaksamaan varian dan residual pada satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas (Ghozali, 2016: 159). Uji heteroskedastisitas penelitian ini menggunakan uji glejser. Uji Glejser dilakukan dengan cara meregresikan antara variabel independen dengan nilai absolut residualnya. Jika nilai signifikansi antara variabel independen dengan absolut residual lebih dari 0,05 maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau yang tidak terjadi heteroskedastisitas.

## **2. Pengujian Hipotesis**

Kebenaran hipotesis penelitian harus diuji berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan dianalisis untuk menjawab masalah yang telah dirumuskan dan memastikan apakah hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini dapat diterima atau tidak.

Sesuai dengan tujuan penelitian ini, maka data akan dianalisis dengan langkah untuk mengetahui hubungan antara masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat dalam penelitian ini dilakukan:

- a) Menyusun tabel kerja dengan memasukkan skor yang didapat:

( $X_1$  = Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah)

( $X_2$  = Iklim kerja)

( $Z$  = Motivasi kerja)

( $Y$  = Kinerja guru)

- b) Menghitung korelasi antara variabel  $X_1$  dengan  $Y$ ,  $X_2$  dengan  $Y$ ,  $X_1$  dengan  $Z$ ,  $X_2$  dengan  $Z$ ,  $Y$  dengan  $Z$ ,  $X_1$  melalui  $Y$  dengan  $Z$ , dan  $X_2$  melalui  $Y$  dengan  $Z$  dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

Menurut Gunawan (2016: 245) model analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Analisis jalur ini digunakan untuk menjelaskan fenomena yang diteliti, memprediksi nilai variabel endogen berdasarkan nilai variabel eksogen, dan menelusuri mekanisme (jalur-jalur) pengaruh variabel eksogen terhadap endogen. Secara matematis, analisis jalur tidak lain adalah analisis berganda terhadap data yang dibakukan. Jadi dapat disimpulkan bahwa analisis korelasi dan regresi merupakan dasar dari analisis jalur (Gunawan, 2016: 247).

Untuk mengetahui tingkat korelasi dapat dilihat dari tingkat kekuatan hubungan tersebut dengan interval berikut ini:

Tabel 3. 9  
Interval Nilai Koefisien Korelasi dan Kekuatan Hubungan

No.	Interval Nilai	Kekuatan Hubungan
1	0,00 – 1,99	Sangat Lemah
2	0,20 – 0,399	Lemah
3	0,40 – 0,599	Sedang
4	0,60 – 0,799	Kuat
5	0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2019: 248)

Signifikansi model ini berdasarkan koefisien *beta* ( $\beta$ ) yang signifikan terhadap jalur. Untuk menyelesaikan analisis jalur ini maka perlu diketahui adanya jalur diagram dan koefisien jalur.

c) Model analisis jalur (*path analysis*)

Analisis jalur adalah analisis yang digunakan untuk mengetahui besarnya hubungan variabel X terhadap Y yang menggunakan regresi dengan variabel dibakukan. Sebelum dilakukan pengujian ada tidaknya hubungan tersebut, masing-masing jalur diuji signifikansi terlebih dahulu. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka dilakukan teori *timing*, yaitu dengan menghapus atau menghilangkan jalur yang tidak signifikan. Setelah itu hasil dari struktur yang baru dihitung kembali masing-masing koefisien jalurnya. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui besarnya hubungan langsung atau tidak langsung. Menurut Riduwan (2010: 116) langkah-langkah dalam menguji analisis jalur adalah sebagai berikut :

1) Merumuskan hipotesis dan persamaan struktural:

$$Z = \alpha + \beta X_1 + \beta X_2 + \beta_Y \epsilon_1$$

di mana:

Z = Motivasi kerja Guru

Y = kinerja guru

X<sub>2</sub> = Iklim kerja

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

$\beta$  = *intercept*

$\epsilon_1$  = *residu variabel/error*

2) Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi:

- a) Gambarkan diagram jalur lengkap, tentukan sub-sub strukturalnya dan rumuskan persamaan strukturalnya yang sesuai dengan hipotesis yang diajukan.
- b) Menghitung koefisien regresi untuk struktur yang telah dirumuskan.

Persamaan regresi berganda:

$$Y = \alpha + \beta X_1 + \beta X_2 + \beta Z + \epsilon_1$$

di mana:

Y = Kinerja guru

Z = Motivasi kerja Guru

X<sub>2</sub> = Iklim kerja

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

$\beta$  = *intercept*

$\epsilon_1$  = *residu variabel/error*

Pada dasarnya koefisien jalur adalah koefisien regresi yang distandarkan, yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku atau Z-score.

Khusus untuk program SPSS menu analisis regresi, koefisien jalur ditunjukkan oleh output yang dinamakan *Coefficient* yang



dinyatakan sebagai *Standardized Coefficient* atau nilai Beta ( $\beta$ )

3) Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan)

Uji keseluruhan hipotesis statistik dirumuskan dengan:

$$H_a: \beta_{yx} = \beta_{yz_1} = \beta_{yz_2} \neq 0$$

$$H_o: \beta_{yx} = \beta_{yz_1} = \beta_{yz_2} = 0$$

Kaidah pengujian signifikansi dengan program SPSS:

- a) Jika nilai probabilitas  $0,05 \leq \text{nilai Sig}$ , maka  $H_o$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya signifikan.
- b) Jika nilai probabilitas  $0,05 \geq \text{Sig}$ , maka  $H_o$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya signifikan.

4) Menghitung koefisien jalur secara individu

Secara individual uji statistik yang digunakan adalah uji t yang dihitung dengan rumus:

$$t_k = \frac{\beta_k}{se_{\beta_k}}; (dk = n - k - 1)$$

Keterangan:

statistik  $se_{\beta_k}$  diperoleh dari hasil komputasi pada SPSS untuk analisis regresi setelah ordinal ditransformasi ke interval.

5) Meringkas dan menyimpulkan

Terdapat dua indikator dalam analisis jalur, yaitu determinasi total yang dapat dijelaskan oleh model persamaan:

$$R^2_m = 1 - P^2_{e1} P^2_{e2} \dots P^2_{ep}$$

Dalam hal ini, interpretasi terhadap  $R^2_m$  sama dengan interpretasi koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada analisis regresi linier.

Menurut Trianto (2011: 318) proses analisis data kuantitatif dapat dilakukan dengan mudah jika menggunakan program komputer yang dirancang khusus untuk keperluan analisis data. Salah satu contoh program komputer yang dapat digunakan untuk analisis data kuantitatif adalah SPSS. Program ini mempunyai kemampuan untuk melakukan analisis statistik dari yang paling sederhana hingga yang paling kompleks. Dengan bantuan program komputer, proses persiapan dan analisis data dapat dilakukan dengan cepat dan efisien.

Berdasarkan pendapat di atas, maka peneliti akan berencana melakukan analisis data yang diperoleh dengan menggunakan program aplikasi analisis data kuantitatif yaitu SPSS versi 27.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Deskripsi Data**

##### **1. Karakteristik Responden**

Responden dalam penelitian ini merupakan guru yang berasal dari SMA Negeri se Kota Banjarbaru, yang dibedakan ke dalam beberapa karakteristik, sebagai mana pada uraian berikut:

###### **a. Jenis Kelamin**

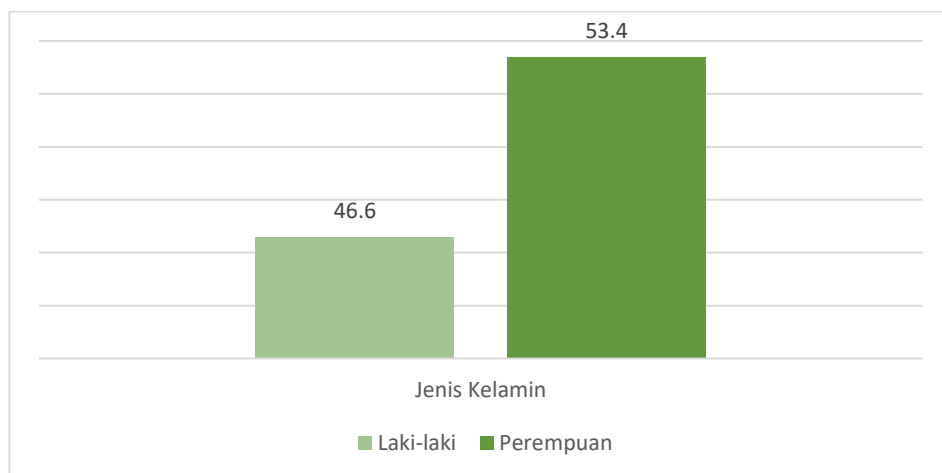
Secara singkat dapat disajikan data karakteristik responden yang didasarkan pada jenis Kelamin responden.

**Tabel 4. 1**  
**Jenis Kelamin Responden**

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Laki-laki	75	46,6
2.	Perempuan	86	53,4
Jumlah		161	100

Sumber: Hasil Penelitian, 2023.

Berdasarkan data pada tabel di atas, bahwa responden yang menjadi objek penelitian ini adalah berjumlah 161 orang, terdiri dari 86 orang atau 53,4% berjenis kelamin perempuan dan 75 orang atau 46,6% berjenis kelamin laki-laki. Untuk lebih jelasnya mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada gambar berikut ini:



**Gambar 4. 1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Berdasarkan pada tabel 4.1 dan gambar 4.1 diketahui bahwa sebagian besar responden adalah perempuan yang secara langsung dapat dimaknai bahwa sebagian besar guru pada SMA Negeri se Kota Banjarbaru adalah guru perempuan.

b. Usia

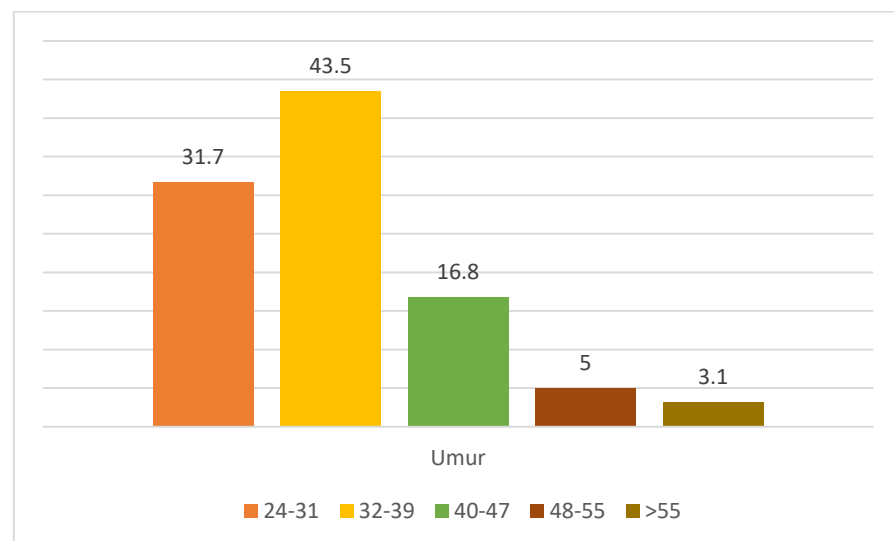
Merujuk pada olah data hasil kuesioner penelitian, berikut ini merupakan karakteristik responden berdasarkan usia:

**Tabel 4. 2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No.	Umur	Frekuensi	Persentasi (%)
	24 – 31	51	31,7
	32 – 39	70	43,5
	40 – 47	27	16,8
	48 – 55	8	5,0
	>55	5	3,1
Jumlah		161	100

Sumber: Hasil Penelitian, 2023.

Berdasarkan pada tabel 4.2 dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah pada kategori umur 32 – 39 tahun yaitu sebanyak 70 orang atau 43,5%, kategori umur 24 – 31 tahun sebanyak 51 orang atau 31,7%, kategori umur 40 – 47 tahun sebanyak 27 orang atau 16,8%, kategori umur 48 – 55 tahun sebanyak 8 orang atau 5% dan kategori umum >55 tahun sebanyak 5 orang atau 3,1%. Lebih jelasnya mengenai perbandingan usia responden dapat dilihat pada gambar berikut ini:



**Gambar 4. 2.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Merujuk pada tabel 4.2 dan gambar 4.2 dapat di simpulkan bahwa mayoritas guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru adalah guru yang berada pada usia produktif.

c. Pendidikan Terakhir

Pendidikan dianggap sebagai salah satu aspek penting dari seorang guru sehingga dijadikan sebagai salah satu karakteristik

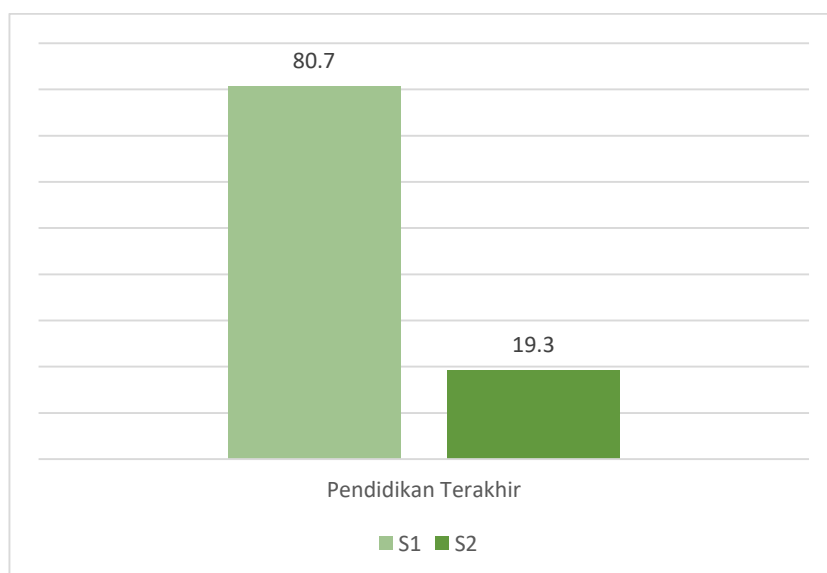
responden, sebagaimana yang disajikan pada uraian berikut:

**Tabel 4. 3.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentasi (%)
1.	S1	130	80,7
2.	S2	31	19,3
3.	S3	0	0,0
Jumlah		161	100

Sumber: Hasil Penelitian, 2023.

Pada tabel 4.3 dapat dilihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir pada jenjang Sarjana Strata 1 atau S1 yaitu sebanyak 130 orang atau 80,7%, kemudian lainnya yaitu 31 orang atau 19,3% memiliki tingkat pendidikan pada jenjang S2. Lebih jelasnya mengenai perbandingan tingkat pendidikan responden dapat dilihat pada uraian berikut:



**Gambar 4. 3.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Pada gambar di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan tingkat pendidikan terakhir pada jenjang S1 jauh lebih banyak

dibandingkan dengan responden dengan pendidikan terakhir pada jenjang S2. Maknanya adalah mayoritas guru yang mengajar pada Guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru memiliki pendidikan terakhir pada jenjang S1.

## 2. Deskripsi Variabel Penelitian

### a. Deskriptif Statistik Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Hasil statistik deskriptif dari data Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah berikut ini merupakan rerata skor kepemimpinan transformasional kepala sekolah dari masing-masing tanggapan responden, sehingga jumlah data menjadi 161 skor rerata Lingkungan kerja dengan statistik deskriptif sebagai berikut:

**Tabel 4. 4**  
**Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah**

N	Valid	161
	Missing	0
Mean		96.4161
Std. Deviation		6.12327
Variance		37.494
Range		25.00
Minimum		81.00
Maximum		106.00

Sumber: Hasil Output SPSS, 2023.

Pada tabel 4.4 di atas dapat diketahui bahwa skor tertinggi dari Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah adalah 106, skor terendah 81 dan skor rerata 96,4 dengan deviasi standar

sebesar 6,12 dan varians 37,4.

Berdasarkan data di atas dapat disajikan tabel distribusi frekuensi dari Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah yang dimulai dengan penentuan jumlah kelas interval (K) dihitung dengan persamaan *Sturges*, yaitu :

$$\begin{aligned}
 K &= 1 + 3,3 \log n \text{ (n = jumlah sampel)} \\
 &= 1 + 3,3 \log 161 \\
 &= 1 + 3,3 (2,207) \\
 &= 8,283 \\
 &= 8
 \end{aligned}$$

Sedangkan untuk menentukan panjang interval, yaitu:

$$\begin{aligned}
 i &= \frac{R}{K} = \frac{1+(\text{nilai max} - \text{nilai min})}{K} \\
 &= \frac{1+(106-81)}{8} \\
 &= \frac{26}{8} \\
 &= 3,25 = 3 \text{ (dibulatkan ke bawah)}
 \end{aligned}$$

**Tabel 4. 5.**  
**Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah**

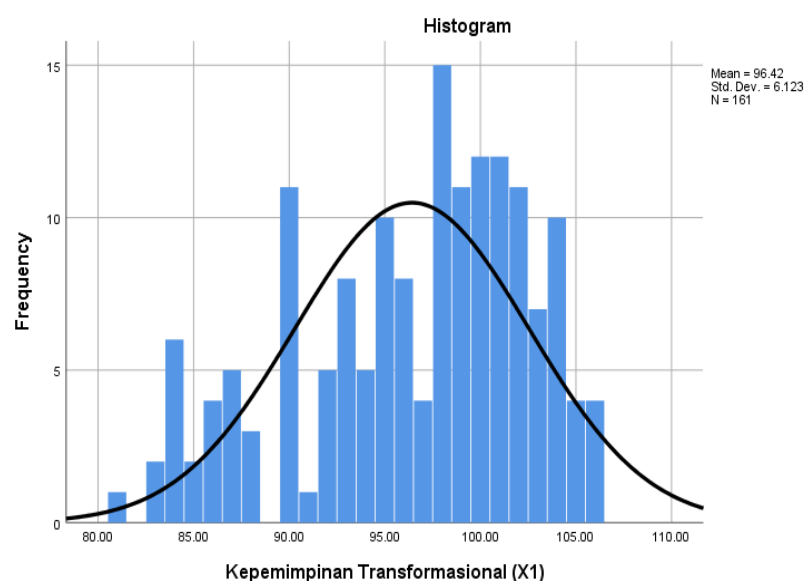
Kelas Interval	Nilai Tengah	Frekuensi (F)	Persentasi (%)
81 - 83	82	3	1,76
84 - 86	85	12	7,06
87 - 89	88	8	4,71
90 - 92	91	17	10,00
93 - 95	94	23	13,53
96 - 98	97	27	15,88
99 - 101	100	35	20,59
102 - 104	103	28	16,47
105 - 107	106	8	4,71
Jumlah		161	100

Sumber: Hasil Olah Data, 2023.



Berdasarkan tabel distribusi frekuensi ini dapat diketahui rentang skor terendah sampai dan dengan rentang skor tertinggi dari Variabel Kepemimpinan Transformatasional Kepala Sekolah. Adapun rentang skor terendah adalah pada kelas interval 81 – 83 sebanyak 1,76% dengan 3 responden, sedangkan rentang skor tertinggi ada pada kelas interval 99-101 sebanyak 20,59% dengan 35 responden.

Bentuk histogram distribusi frekuensi dari data Kepemimpinan Transformatasional Kepala Sekolah disajikan sebagai berikut:



**Gambar 4. 4**  
**Histogram Kepemimpinan Transformatasional Kepala Sekolah (X1)**

Untuk mengetahui kedudukan Sangat tinggi, tinggi, cukup, rendah dan sangat rendah dari Kepemimpinan Transformatasional kepala SMA Negeri se Kota Banjarbaru dilakukan dengan pengkategorian tingkat kecenderungannya. Untuk hal ini digunakan skor rerata ideal ( $M_i$ ) dan skor simpangan baku ideal ( $S_{di}$ ). Jumlah

item pernyataan pada Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah adalah sebanyak 25 buah dengan pilihan jawaban 1 – 5, maka nilai ideal tertinggi adalah  $25 \times 5 = 125$ , sedangkan nilai ideal terendah adalah  $25 \times 1 = 25$ , sehingga:

$$\begin{aligned} Mi &= \frac{1}{2} (\text{nilai ideal terendah} + \text{nilai ideal tertinggi}) \\ &= \frac{1}{2} (25 + 125) \\ &= \frac{1}{2} (150) \\ &= 75 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Sdi &= \frac{1}{6} (\text{nilai ideal tertinggi} - \text{nilai ideal terendah}) \\ &= \frac{1}{6} (125 - 25) \\ &= \frac{1}{6} (100) \\ &= 16,7 \end{aligned}$$

$$Mi + 1,8 Sdi = 75 + 1,8 (16,7) = 105$$

$$Mi + 0,6 Sdi = 75 + 0,6 (16,7) = 85$$

$$Mi - 0,6 Sdi = 75 - 0,6 (16,7) = 65$$

$$Mi - 1,8 Sdi = 75 - 1,8 (16,7) = 45$$

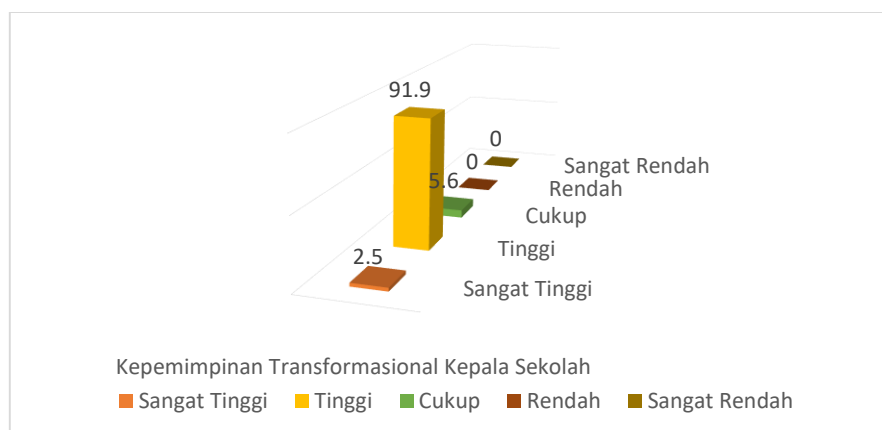
Berdasarkan nilai  $Mi$  dan  $Sdi$ , maka kelompok skor kepemimpinan transformasional kepala sekolah dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4. 6**  
**Kelompok Skor Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah**

Interval	Frekuensi (F)	Prosentase (%)	Klasifikasi
>105	4	2,5	Sangat Tinggi
85 – 105	148	91,9	Tinggi
65 – 84	9	5,6	Cukup
45 – 64	0	0,0	Rendah
<45	0	0,0	Sangat Rendah
Jumlah	161	100	

Sumber: Hasil Olah Data, 2023.

Lebih jelasnya mengenai kelompok skor Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dapat dilihat pada grafik berikut ini:



**Gambar 4. 5**  
**Diagram Kategori Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah**

Berdasarkan tabel dan diagram di atas dapat dilihat bahwa tidak ada penilaian kepemimpinan Transformasional kepala sekolah pada interval < 45 dalam klasifikasi sangat rendah dan pada interval 45 - 64 dalam klasifikasi rendah. Pada interval >105 dalam klasifikasi sangat tinggi sebanyak 4 orang atau sebesar 2,5%, pada interval 65 – 84 dalam klasifikasi cukup sebanyak 9 orang atau sebesar 5,6% dan pada

interval 85 – 105 dalam klasifikasi tinggi sebanyak 148 orang atau 91,9%. Berdasarkan hasil ini dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional kepala SMA Negeri se Kota Banjarbaru berada pada klasifikasi tinggi.

Gambaran nilai rerata Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. 7**  
**Rerata Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah**

No.	Pernyataan	Rerata Indikator	Rerata Sub Variabel
	<b>Pengaruh idealism</b>		
1.	Kepala sekolah telah menyampaikan kepada guru-guru tentang nilai-nilai luhur yang menjadi pegangan hidup	4,15	3,88
2.	Kepala sekolah menekankan pentingnya memiliki komitmen	3,93	
3.	Kepala sekolah mengikutsertakan guru-gurunya dalam perencanaan suatu kegiatan	4,03	
4.	Kepala sekolah memberlakukan guru-guru dan orang lain dengan hormat.	3,88	
5.	Kepala sekolah tidak membuat guru-guru siap mengorbankan kepentingan pribadi untuk kepentingan kelompok	3,66	
6.	Kepala sekolah mempertimbangkan konsekuensi etika dan moral dari setiap tindakannya	3,76	
7.	Kepala sekolah menekankan pentingnya rasa memiliki misi Bersama	3,78	
8.	Kepala sekolah tidak mampu menangani isu-isu yang sulit	3,88	
	<b>Motivasi Inspiratif</b>		
9.	Kepala sekolah tidak memberikan dorongan yang terus-menerus	3,96	3,87
10.	Kepala sekolah mengungkapkan keyakinannya pada guru-gurunya akan meraih atau mencapai tujuan organisasi	3,92	
11.	Kepala sekolah berbicara dengan penuh optimis untuk masa depan	4,06	

No.	Pernyataan	Rerata Indikator	Rerata Sub Variabel
12.	Kepala sekolah memberikan dorongan apa yang harus dilakukan	3,88	
13.	Kepala sekolah tidak menunjukkan tekad untuk menyelesaikan apa yang mau ia lakukan	3,68	
14.	Kepala sekolah mendorong guru-guru untuk mengungkapkan gagasan dan pendapat mereka	3,73	
	<b>Rangsangan Intelektual</b>		
15.	Kepala sekolah membantu menyelesaikan persoalan dengan dukungan bukti dan alasan yang kuat daripada menggunakan pendapat yang tidak mendasar	4,09	3,84
16.	Kepala sekolah tidak memecahkan persoalan-persoalan lama dengan cara-cara yang baru	3,55	
17.	Kepala sekolah tidak mendorong guru-guru untuk mencoba cara-cara baru dalam berbagai kegiatan	3,70	
18.	Kepala sekolah tidak menyarankan cara-cara baru dalam bagaimana mengerjakan pekerjaan kami	3,96	
19.	Kepala sekolah membuat guru-guru melihat setiap persoalan dari sudut pandang yang berbeda	3,71	
20.	Kepala sekolah cukup mengenal guru-gurunya secara individual dalam rangka mengetahui keterampilan, minat dan memahami persoalan yang dihadapi	4,00	
	<b>Pertimbangan Pribadi</b>		
21.	Kepala sekolah memberikan perhatian yang besar atas pengembangan kekuatan/potensi	4,03	3,82
22.	Kepala sekolah memberlakukan gurunya secara pribadi, sebagai individu daripada sebagai anggota kelompok	3,88	
23.	Kepala sekolah memberlakukan setiap guru-guru sebagai individu dengan kebutuhan, kemampuan dan keinginan guru-gurunya yang berbeda-beda.	3,66	
24.	Kepala sekolah tidak memberikan nasehat-nasehat berharga bagi perkembangan guru-gurunya	3,76	
25.	Kepala sekolah saya menyisihkan waktu untuk mengajar, melatih dan membimbing	3,78	

No.	Pernyataan	Rerata Indikator	Rerata Sub Variabel
	guru-guru		
	Rerata Total	3,86	

Sumber: Hasil Rekapitulasi Kuesioner, 2023.

Rerata total yang tercantum pada tabel di atas kemudian di komfirmasikan dengan tabel interpretasi rerata nilai berikut:

Tabel 4. 8  
Interpretasi Rerata Nilai Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

No.	Rerata	Interpretasi
1.	4,21 – 5,00	Sangat Tinggi
2.	3,41 – 4,20	Tinggi
3.	2,61 – 3,40	Sedang
4.	1,81 – 2,60	Rendah
5.	1,00 – 1,80	Sangat Rendah

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai rerata total kepemimpinan Transformasional kepala sekolah adalah 3,86. Angka ini menunjukkan nilai yang tinggi. Sub Variabel pengaruh idealism memperoleh nilai rerata tertinggi sebesar 3,88. Nilai ini termasuk kategori tinggi artinya mayoritas guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru menganggap bahwa Kepala sekolah selaku pimpinan menyampaikan kepada para guru mengenai beragam nilai luhur yang harus menjadi pegangan hidup dan kepala sekolah juga menekankan pentingnya sebuah komitmen dan misi bersama, kepala sekolah melibatkan guru dalam perencanaan berbagai kegiatan, memberlakukan para guru secara terhormat, membuat guru lebih mengutamakan urusan sekolah. Selain itu kepala sekolah juga

memiliki kemampuan untuk menanggulangi beragam isu atau permasalahan yang rumit.

Nilai Sub Variabel pertimbangan pribadi memperoleh nilai rerata yang paling kecil yaitu sebesar 3,82, namun nilai tersebut masih masuk dalam kategori tinggi, artinya adalah kepala sekolah SMA Negeri se Kota Banjarbaru memberikan perhatian yang besar atas pengembangan potensi sekolah, memberdayakan guru secara pribadi secara perseorangan dan secara kelompok sesuai dengan potensi dan kapabilitas masing-masing guru, mendengarkan para pengajar dengan penuh perhatian dalam wujud pemberian beragam nasehat demi kemajuan para pengajar dan secara pribadi memberikan pengajaran, bimbingan dan pelatihan kepada para pengajar.

b. Deskriptif Statistik Variabel Iklim kerja

Hasil statistik deskriptif dari data variabel Iklim kerja berikut ini merupakan rerata skor iklim kerja dari masing-masing tanggapan responden, sehingga jumlah data menjadi 161 skor rerata iklim kerja dengan statistik deskriptif sebagai berikut:

**Tabel 4. 9**  
**Statistik Deskriptif Variabel Iklim kerja**

N	Valid	161
	Missing	0
Mean		85.1801
Std. Deviation		4.05106
Variance		16.411
Range		18.00
Minimum		74.00
Maximum		92.00

Sumber: Hasil Output SPSS, 2023.

Pada tabel 4.9 di atas dapat diketahui bahwa skor tertinggi dari variabel iklim kerja adalah 92, skor terendah 74 dan skor rerata 85,18 dengan deviasi standar sebesar 4,05 yang dimulai dengan menentukan total kelas interval (K) dihitung dengan persamaan *Sturges*, yaitu :

$$\begin{aligned}
 K &= 1 + 3,3 \log n \text{ (n = jumlah sampel)} \\
 &= 1 + 3,3 \log 161 \\
 &= 1 + 3,3 (2,207) \\
 &= 8,283 \\
 &= 8
 \end{aligned}$$

Sedangkan untuk menentukan panjang interval, yaitu:

$$\begin{aligned}
 i &= \frac{R}{K} = \frac{1 + (\text{nilai max} - \text{nilai min})}{K} \\
 &= \frac{1 + (92 - 74)}{8} \\
 &= \frac{19}{8} \\
 &= 2,25 = 3 \text{ (dibulatkan ke bawah)}
 \end{aligned}$$

**Tabel 4. 10**  
**Distribusi Frekuensi Iklim kerja**

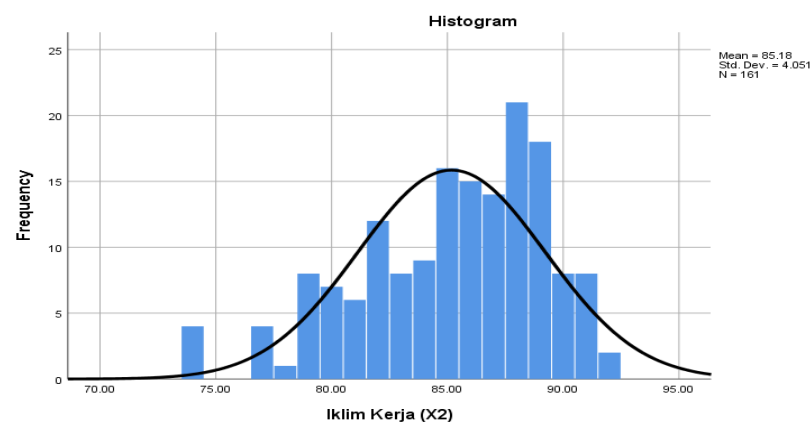
Kelas Interval			Nilai Tengah	Frekuensi (F)	Persentasi (%)
74	-	76	113	4	2,5
77	-	79	116	13	8,1
80	-	82	119	25	15,5
83	-	85	122	33	20,5
86	-	88	125	50	31,1
89	-	91	128	34	21,1
92	-	94	131	2	1,2
Jumlah				161	100

Sumber: Hasil Olah Data, 2023.



Berpatokan pada tabel distribusi frekuensi di atas bisa diidentifikasi rentang skor paling kecil sampai dan dengan rentang skor paling besar dari variabel iklim kerja. Adapun rentang skor paling kecil adalah pada kelas interval 92 – 94 hanya 1,2% dengan 2 responden, sedangkan rentang skor paling besar ada pada kelas interval 86 - 88 sebanyak 31,1% dengan 50 responden.

Bentuk histogram distribusi frekuensi dari data iklim kerja disajikan sebagai berikut:



**Gambar 4. 6**  
**Histogram Iklim kerja (X2)**

Untuk mengetahui kedudukan sangat tinggi, tinggi, cukup, rendah dan sangat rendah dari iklim kerja pada SMA Negeri se Kota Banjarbaru dilakukan dengan pengkategorian tingkat kecenderungannya. Untuk hal ini digunakan skor rerata ideal ( $M_i$ ) dan skor simpangan baku ideal ( $S_{di}$ ). Jumlah item pernyataan pada variabel iklim kerja adalah sebanyak 22 buah dengan pilihan jawaban 1 – 5, maka nilai ideal tertinggi adalah  $22 \times 5 = 110$ , sedangkan nilai ideal terendah adalah  $22 \times 1 = 22$ , sehingga:

$$\begin{aligned}
 M_i &= \frac{1}{2} (\text{nilai ideal terendah} + \text{nilai ideal tertinggi}) \\
 &= \frac{1}{2} (22 + 110) \\
 &= \frac{1}{2} (132) \\
 &= 66
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 S_{di} &= \frac{1}{6} (\text{nilai ideal tertinggi} - \text{nilai ideal terendah}) \\
 &= \frac{1}{6} (110 - 22) \\
 &= \frac{1}{6} (88) \\
 &= 14,7
 \end{aligned}$$

$$M_i + 1,8 S_{di} = 66 + 1,8 (14,7) = 92,5 = 93$$

$$M_i + 0,6 S_{di} = 66 + 0,6 (14,7) = 74,8 = 75$$

$$M_i - 0,6 S_{di} = 66 - 0,6 (14,7) = 57,2 = 57$$

$$M_i - 1,8 S_{di} = 66 - 1,8 (14,7) = 39,5 = 40$$

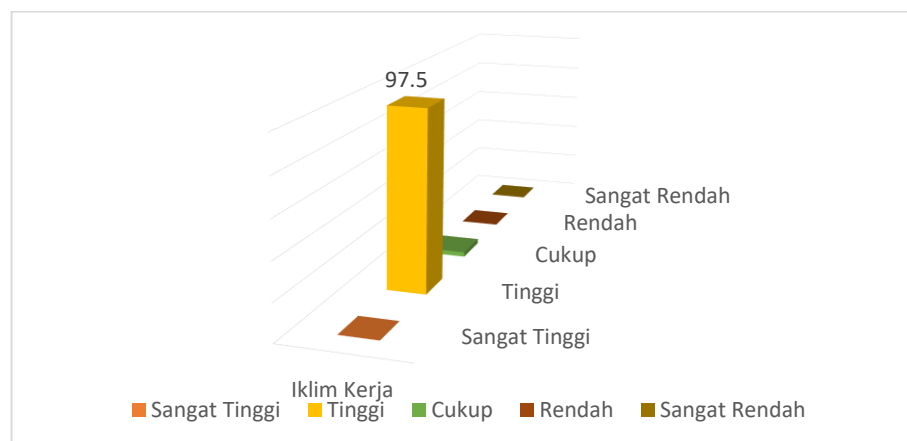
Berdasarkan nilai  $M_i$  dan  $S_{di}$ , maka kelompok skor iklim kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4. 11**  
**Kelompok Skor Iklim kerja**

Interval	Frekuensi (F)	Prosentase (%)	Klasifikasi
> 93	0	0,0	Sangat Tinggi
75 – 93	157	97,5	Tinggi
57 – 74	4	2,5	Cukup
40 – 56	0	0,0	Rendah
< 40	0	0,0	Sangat Rendah
Jumlah	161	100	

Sumber: Hasil Olah Data, 2023.

Lebih jelasnya mengenai kelompok skor iklim kerja dapat dilihat pada diagram berikut ini:



**Gambar 4. 7**  
**Diagram Kelompok Skor Iklim kerja**

Berdasarkan tabel dan gambar di atas dapat dilihat bahwa tidak ada penilaian Iklim Kerja pada interval  $> 93$  dalam klasifikasi sangat tinggi, pada interval; 40 - 56 dan pada klasifikasi rendah dan pada interval  $<40$  dalam klasifikasi sangat rendah. Pada interval 75 – 93 dalam klasifikasi tinggi sebanyak 157 orang atau sebesar 97,5%, dan pada interval 57-74 dalam klasifikasi cukup sebanyak 4 orang atau sebesar 2,5%. Berdasarkan hasil ini dapat dinyatakan bahwa iklim kerja guru pada SMA Negeri se Kota Banjarbaru berada pada klasifikasi tinggi.

Gambaran nilai rerata iklim kerja adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. 12.**  
**Rerata Variabel Iklim kerja**

No.	Item Pernyataan	Rerata Indikator	Rerata Sub Indikator
	<b>Kebijakan dan Peraturan Organisasi</b>		
1.	Sekolah memberikan kebebasan kepada saya untuk menggunakan sarana prasarana yang ada dalam proses belajar mengajar	4,41	3,93

No.	Item Pernyataan	Rerata Indikator	Rerata Sub Indikator
2.	Saya mendapatkan kebebasan dari sekolah untuk memilih metode mengajar	4,01	
3.	Sekolah memperhatikan kesejahteraan saya	3,80	
4.	Saya mendapatkan gaji yang sesuai dengan kualifikasi saya	3,88	
5.	Sekolah memperbolehkan saya untuk berinovasi dalam mengajar	3,95	
6.	Sekolah menyediakan berbagai fasilitas penunjang pembelajaran bagi saya	3,96	
7.	Kebijakan sekolah memberikan saya semangat dalam bekerja	3,86	
8.	Sekolah menerapkan peraturan yang membuat saya sangat bersemangat dalam mengajar	3,86	3,80
	<b>Tingkat Efektivitas Komunikasi</b>		
9.	Kepala sekolah membangun komunikasi langsung dengan saya	3,88	
10.	Kepala sekolah berkomunikasi dengan sangat baik saat memberikan arahan tugas kepada saya	4,03	
11.	Sekolah tempat saya bekerja mengharuskan sistem komunikasi dari bawah keatas.	3,87	
12.	Saya memahami tugas yang dibebankan kepada saya	3,58	
13.	Tugas yang dibebankan kepada saya disertai dengan pengarahan dari kepala sekolah	3,66	3,87
	<b>Tingkat Hubungan Antara Karyawan</b>		
14.	Kepala sekolah menjalin hubungan baik dengan saya	4,02	
15.	Kepala sekolah hanya memiliki hubungan yang kurang baik dengan guru tertentu	3,76	
16.	Saya memiliki hubungan baik dengan sesama guru	3,99	
17.	Saya hanya memiliki hubungan baik dengan guru yang mengajarkan bidang studi yang sama dengan saya	3,94	
18.	Hubungan yang terjalin antara sesama guru mampu meningkatkan kinerja saya	3,93	3,84
19.	Hubungan baik antara saya dengan kepala sekolah, memaksimalkan pelaksanaan tugas saya	3,56	
	<b>Tingkat Partisipasi Pimpinan</b>		
20.	Saya ikut serta dalam pengambilan keputusan	3,88	

No.	Item Pernyataan	Rerata Indikator	Rerata Sub Indikator
21.	Pendaat saya menjadi aspek pertimbangan kepala sekolah dalam mengambil keputusan	3,93	
22.	Kepala sekolah bersedia menerima kritikan dari saya	3,70	
	Rerata Total	3,87	

Sumber: Hasil Rekapitulasi Kuesioner, 2023.

Rerata total yang tercantum pada tabel di atas kemudian di komfirmasikan dengan tabel interpretasi rerata nilai berikut:

Tabel 4. 13  
Interpretasi Rerata Nilai Variabel Iklim kerja

No.	Rerata	Interpretasi
1.	4,21 – 5,00	Sangat Tinggi
2.	3,41 – 4,20	Tinggi
3.	2,61 – 3,40	Sedang
4.	1,81 – 2,60	Rendah
5.	1,00 – 1,80	Sangat Rendah

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai rerata total Iklim kerja adalah 3,87. Angka ini menunjukkan nilai yang tinggi. Sub variabel kebijakan dan peraturan organisasi memperoleh nilai rerata tertinggi sebesar 3,93. Nilai ini termasuk kategori tinggi artinya rerata SMA Negeri se Kota Banjarbaru memberikan kebebasan bagi para pengajar dalam mendayagunakan sarana dan prasarana yang ada saat pembelajaran. Selain itu sekolah juga memberikan kebebasan bagi para pengajar dalam hal menetapkan dan menentukan metode mengajar, melakukan inovasi dalam mengajar, memperhatikan kesejahteraan pengajar serta menyediakan beragam fasilitas

pendukung pembelajaran yang pada akhirnya mampu membangkitkan semangat pengajar dalam menyelenggarakan pengajaran.

Nilai Sub Variabel tingkat efektivitas komunikasi memperoleh nilai rerata yang paling kecil yaitu sebesar 3,80, namun nilai tersebut masih masuk dalam kategori tinggi, artinya pada SMA Negeri se Kota Banjarbaru memiliki terdapat komunikasi yang efektif yang dibuktikan dengan kemampuan kepala sekolah dalam menciptakan komunikasi yang sangat baik dengan para pengajar utamanya dalam memberikan arahan berkenaan dengan tugas yang didelegasikan.

c. Deskripsi Statistik Variabel Motivasi kerja

Hasil statistik deskriptif dari data variabel Motivasi kerja berikut ini merupakan rerata skor motivasi kerja dari masing-masing tanggapan responden, sehingga jumlah data menjadi 161 skor rerata motivasi kerja dengan statistik deskriptif sebagai berikut:

**Tabel 4. 14**  
**Statistik Deskriptif Variabel Motivasi kerja**

N	Valid	161
	Missing	0
Mean		77.1366
Std. Deviation		4.22418
Variance		17.844
Range		19.00
Minimum		66.00
Maximum		85.00

Sumber: Hasil Output SPSS, 2023.

Pada tabel 4.14 di atas dapat diketahui bahwa skor tertinggi dari variabel motivasi kerja adalah 85, skor terendah 66, dan skor rerata 77,14 dengan deviasi standar sebesar 4,22 dan varians 17,8.

Berdasarkan data di atas dapat disajikan tabel distribusi frekuensi dari variabel motivasi kerja yang dimulai dengan penentuan jumlah kelas interval (K) dihitung dengan persamaan *Sturges*, yaitu :

$$\begin{aligned}
 K &= 1 + 3,3 \text{ Log } n \text{ (n = jumlah sampel)} \\
 &= 1 + 3,3 \log 161 \\
 &= 1 + 3,3 (2,207) \\
 &= 8,283 \\
 &= 8
 \end{aligned}$$

Sedangkan untuk menentukan panjang interval, yaitu:

$$\begin{aligned}
 i &= \frac{R}{K} = \frac{1+(\text{nilai max} - \text{nilai min})}{K} \\
 &= \frac{1+(85-66)}{8} \\
 &= \frac{20}{8} \\
 &= 2,5 = 3 \text{ (dibulatkan ke atas)}
 \end{aligned}$$

**Tabel 4. 15**  
**Distribusi Frekuensi Kinerja**

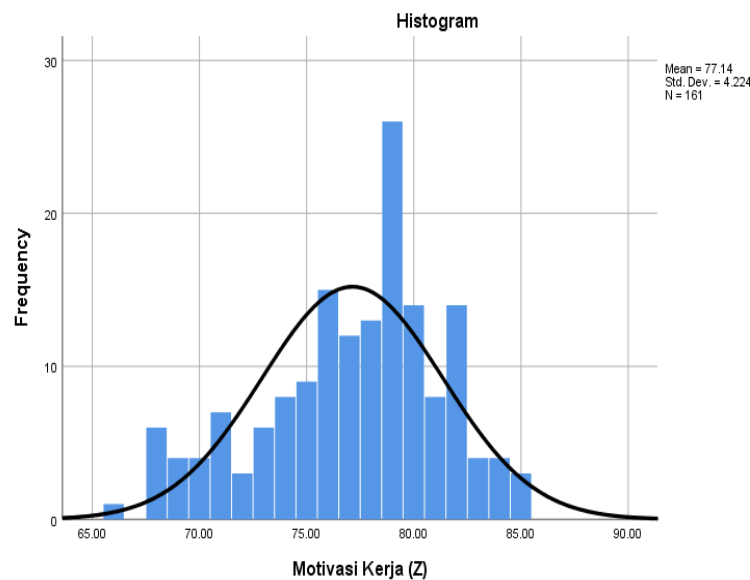
Kelas Interval			Nilai Tengah	Frekuensi (F)	Persentasi (%)
66	-	68	67	7	4,3
69	-	71	70	15	9,3
72	-	74	73	17	10,6
75	-	77	76	36	22,4
78	-	80	79	53	32,9
81	-	83	82	26	16,1
84	-	86	85	7	4,3
Jumlah				161	100

Sumber: Hasil Olah Data, 2023.

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi ini dapat diketahui rentang skor terendah sampai dan dengan rentang skor tertinggi dari

variabel motivasi kerja. Rentang skor terendah adalah pada kelas interval 66 – 68 dan 84-86 masing-masing dengan hanya 4,3% atau 7 responden, sedangkan rentang skor tertinggi ada pada kelas interval 78 – 80 sebanyak 32,9% dengan 53 responden.

Bentuk histogram distribusi frekuensi dari data motivasi kerja disajikan sebagai berikut:



**Gambar 4. 8 Histogram Motivasi kerja (Z)**

Untuk mengetahui kedudukan Sangat tinggi, tinggi, cukup, rendah dan sangat rendah dari motivasi kerja guru pada SMA Negeri se Kota Banjarbaru dilakukan dengan pengkategorian tingkat kecenderungannya. Untuk hal ini digunakan skor rerata ideal ( $M_i$ ) dan skor simpangan baku ideal ( $S_{di}$ ). Jumlah item pernyataan pada variabel motivasi kerja adalah sebanyak 20 buah dengan pilihan jawaban 1 – 5, maka nilai ideal tertinggi adalah  $20 \times 5 = 100$ , sedangkan nilai ideal terendah adalah  $20 \times 1 = 20$ , sehingga:



$$\begin{aligned}
 M_i &= \frac{1}{2} (\text{nilai ideal terendah} + \text{nilai ideal tertinggi}) \\
 &= \frac{1}{2} (20 + 100) \\
 &= \frac{1}{2} (120) \\
 &= 60
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 S_{di} &= \frac{1}{6} (\text{nilai ideal tertinggi} - \text{nilai ideal terendah}) \\
 &= \frac{1}{6} (100 - 20) \\
 &= \frac{1}{6} (80) \\
 &= 13,3
 \end{aligned}$$

$$M_i + 1 S_{di} = 60 + 1,8 (13,3) = 83,94 = 84$$

$$M_i + 0,6 S_{di} = 60 + 0,6 (13,3) = 67,98 = 68$$

$$M_i - 0,6 S_{di} = 60 - 0,6 (13,3) = 52,02 = 52$$

$$M_i - 1,8 S_{di} = 60 - 1,8 (13,3) = 36,06 = 36$$

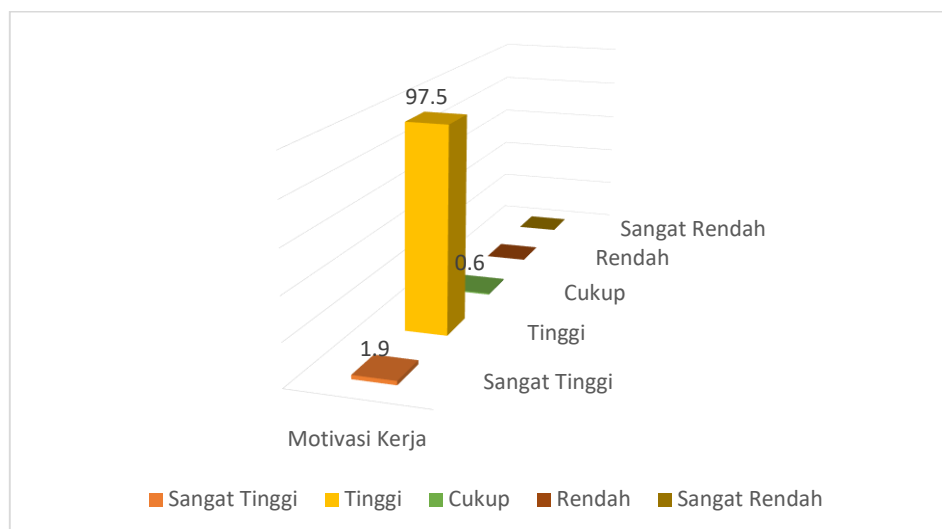
Berdasarkan nilai  $M_i$  dan  $S_{bi}$ , maka kelompok skor motivasi kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4. 16**  
**Kelompok Skor Motivasi kerja**

Interval	Frekuensi (F)	Prosentase (%)	Klasifikasi
> 84	3	1,9	Sangat Tinggi
68 – 84	157	97,5	Tinggi
52 – 67	1	0,6	Cukup
36 – 51	0	0,0	Rendah
<36	0	0,0	Sangat Rendah
Jumlah	161	100	

Sumber: Hasil Olah Data, 2023.

Berikut ini merupakan diagram skor motivasi kerja:



**Gambar 4. 9**  
**Diagram Kategori Motivasi kerja**

Berdasarkan tabel dan gambar di atas dapat dilihat bahwa tidak ada penilaian motivasi kerja pada interval  $< 36$  dalam klasifikasi sangat rendah, pada interval  $36 - 61$  dalam klasifikasi rendah. Pada interval  $68 - 84$  dalam klasifikasi tinggi ada 157 orang atau sebesar 97,5%, pada interval  $> 84$  dalam klasifikasi sangat tinggi sebanyak 3 orang atau sebesar 1,9% dan pada interval  $52 - 67$  dalam klasifikasi cukup hanya 1 orang atau 0,6%. Berdasarkan hasil ini dapat dinyatakan bahwa motivasi kerja guru pada SMA Negeri se Kota Banjarbaru berada pada klasifikasi cukup.

Gambaran nilai rerata motivasi kerja adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. 17.**  
**Rerata Variabel Motivasi kerja**

No	Pertanyaan	Rerata Indikator	Rerata Sub Variabel
	<b>Prestasi Kerja</b>		
1.	Saya tidak merasa rendah diri bila mengalami	4,15	4,00

	kegagalan dalam menjalankan tugas.		
2.	Saya merasa bangga dengan hasil pekerjaan saya.	3,93	
3.	Dalam bekerja saya berusaha agar mendapat hasil yang maksimal.	4,03	
4.	Saya berusaha menyelesaikan setiap pekerjaan dengan tepat waktu	3,88	
	<b>Pengakuan Hasil Kerja</b>		
5.	Penghinaan terhadap hasil kerja saya tidak berpengaruh terhadap tugas saya.	3,66	
6.	Pengabaian terhadap hasil kerja saya tidak berpengaruh terhadap tanggung jawab saya	3,76	
7.	Harapan untuk mengembangkan karier membuat kerja semakin bersemangat	3,78	
8.	Penghargaan terhadap prestasi kerja membuat saya semakin termotivasi	3,88	
	<b>Tanggung jawab</b>		
9.	Tugas yang diberikan sesuai dengan pendidikan saya.	3,96	
10.	Tanggung jawab diberikan sesuai dengan kemampuan saya.	3,92	
	<b>Pekerjaan itu sendiri</b>		
11.	Saya merasa bangga dengan tugas yang saya emban.	3,87	
12.	Saya merasa senang dengan pekerjaan saya.	3,58	
13.	Saya puas dengan tugas yang saya kerjakan saat ini.	3,66	
14.	Saya antusias terhadap tugas-tugas yang diberikan.	4,02	
	<b>Kesempatan untuk bertumbuh</b>		
15.	Kepala sekolah mendukung kegiatan penataran/diklat.	3,76	
16.	Sekolah menyediakan fasilitas kepada guru yang ingin mengembangkan potensinya.	3,99	
17.	Saya ingin melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi.	3,94	
18.	Terhadap upaya peningkatan kualifikasi pendidikan, kepala sekolah dan teman-teman sangat mendukung.	3,93	
	<b>Gaji</b>		
19.	Saya mendapat insentif sesuai dengan beban kerja saya.	3,56	
20.	Penghasilan saya sebagai guru cukup untuk menafkahi keluarga.	3,88	
	<b>Rerata Total</b>	<b>3,86</b>	

Sumber: Hasil Rekapitulasi Kuesioner, 2023.

Rerata total yang tercantum pada tabel di atas kemudian di komfirmasikan dengan tabel interpretasi rerata nilai berikut:

Tabel 4. 18  
Interpretasi Rerata Nilai Variabel Motivasi kerja

No.	Rerata	Interpretasi
1.	4,21 – 5,00	Sangat Tinggi
2.	3,41 – 4,20	Tinggi
3.	2,61 – 3,40	Sedang
4.	1,81 – 2,60	Rendah
5.	1,00 – 1,80	Sangat Rendah

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai rerata total motivasi kerja adalah 3,86. Angka ini menunjukkan nilai yang tinggi. Sub variabel prestasi kerja memperoleh nilai rerata tertinggi sebesar 4,00. Nilai ini termasuk kategori tinggi artinya rerata guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru menjadikan prestasi kerja sebagai motivasi dalam bekerja yang dibuktikan dengan pengajar yang tidak mudah menyerah akan kegagalan, merasa bangga dengan hasil kerjanya sendiri, dan terus berupaya memperoleh kinerja terbaik dengan mengupayakan penyelesaian tugas tepat waktu.

Nilai Sub Variabel gaji memperoleh nilai rerata yang paling kecil yaitu sebesar 3,72, nilai tersebut masih masuk dalam kategori tinggi yang secara tidak langsung mengungkapkan bahwa mayoritas guru pada SMA Negeri se Kota Banjarbaru masih menjadikan gaji sebagai salah satu aspek yang menjadi pendorong dalam pelaksanaan tugas, sebab kesesuaian gaji dengan beban kerja serta kemampuan gaji mencukupi nafkah keluarga menjadi pertimbangan dalam melaksanakan tugas.

d. Deskriptif Statistik Variabel Kinerja

Hasil statistik deskriptif dari data variabel Kinerja berikut ini merupakan rerata skor kinerja dari masing-masing tanggapan responden, sehingga jumlah data menjadi 161 skor rerata Kinerja dengan statistik deskriptif sebagai berikut:

**Tabel 4. 19.**  
**Statistik Deskriptif Variabel Kinerja**

N	Valid	161
	Missing	0
Mean		80.9130
Std. Deviation		4.56261
Variance		20.817
Range		25.00
Minimum		66.00
Maximum		91.00

Sumber: Hasil Output SPSS, 2023.

Pada tabel 4.19 di atas dapat diketahui bahwa skor tertinggi dari variabel Kinerja adalah 91, skor terendah 66, dan skor rerata 80,94 dengan deviasi standar sebesar 4,56 dan variasi 20,82.

Berdasarkan data di atas dapat disajikan tabel distribusi frekuensi dari variabel kinerja yang dimulai dengan penentuan jumlah kelas interval (K) dihitung dengan persamaan *Sturges*, yaitu:

$$\begin{aligned}
 K &= 1 + 3,3 \text{ Log } n \text{ (} n = \text{jumlah sampel)} \\
 &= 1 + 3,3 \log 161 \\
 &= 1 + 3,3 (2,207) \\
 &= 8,283 \\
 &= 8
 \end{aligned}$$

Sedangkan untuk menentukan panjang interval, yaitu:

$$\begin{aligned}
 i &= \frac{R}{K} = \frac{1+(\text{nilai max} - \text{nilai min})}{K} \\
 &= \frac{1+(91-66)}{8} \\
 &= \frac{26}{8} \\
 &= 3,25 = 3 \text{ (dibulatkan ke bawah)}
 \end{aligned}$$

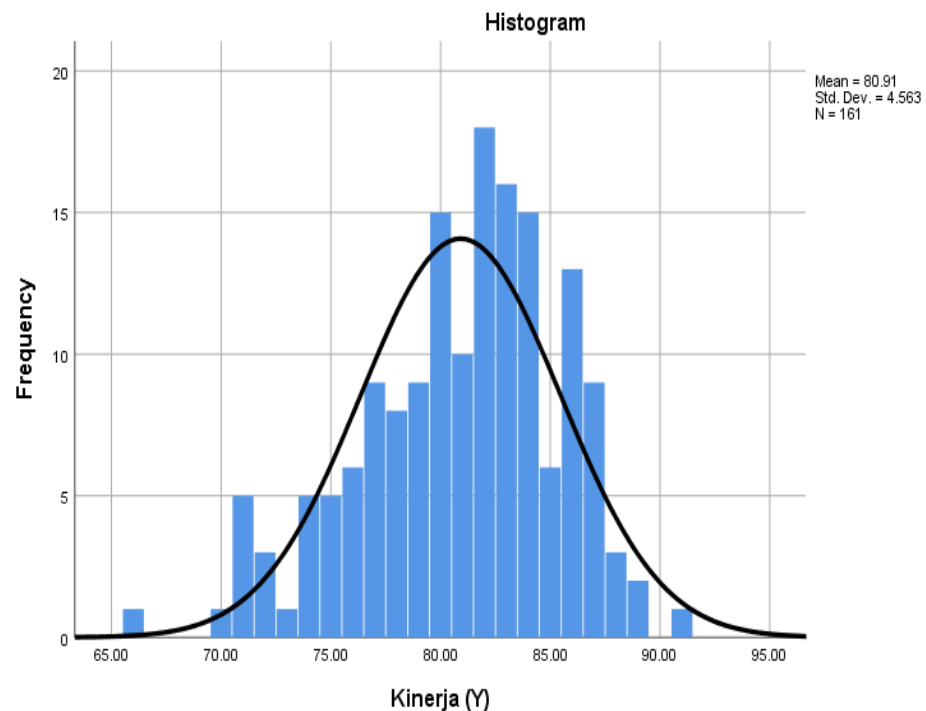
**Tabel 4. 20.**  
**Distribusi Frekuensi Kinerja**

Kelas Interval	Nilai Tengah	Frekuensi (F)	Persentasi (%)
66 - 68	67	1	0,6
69 - 71	70	6	3,7
72 - 74	73	9	5,6
75 - 77	76	20	12,4
78 - 80	79	32	19,9
81 - 83	82	44	27,3
84 - 86	85	34	21,1
87 - 89	88	14	8,24
Jumlah		161	100

Sumber: Hasil Olah Data, 2023.

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi ini dapat diketahui rentang skor terendah sampai dan dengan rentang skor tertinggi dari variabel kinerja. Rentang skor terendah adalah pada kelas interval 66 – 68 sebanyak 0,6% dengan 1 responden, sedangkan rentang skor tertinggi ada pada kelas interval 81 – 83 sebanyak 27,3% dengan 44 responden.

Bentuk histogram distribusi frekuensi dari data kinerja disajikan sebagai berikut:



Gambar 4. 10 Histogram Kinerja (Y)

Untuk mengetahui kedudukan Sangat tinggi, tinggi, cukup, rendah dan sangat rendah dari kinerja guru pada SMA Negeri se Kota Banjarbaru dilakukan dengan pengkategorian tingkat kecenderungannya. Untuk hal ini digunakan skor rerata ideal ( $M_i$ ) dan skor simpangan baku ideal ( $S_{di}$ ). Jumlah indikator pada variabel kinerja adalah sebanyak 21 buah dengan pilihan kategori skor 1 – 5, maka nilai ideal tertinggi adalah  $21 \times 5 = 105$ , sedangkan nilai ideal terendah adalah  $21 \times 1 = 21$ , sehingga:

$$\begin{aligned}
 M_i &= \frac{1}{2} (\text{nilai ideal terendah} + \text{nilai ideal tertinggi}) \\
 &= \frac{1}{2} (21 + 105) \\
 &= \frac{1}{2} (126) \\
 &= 63
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 S_{di} &= 1/6 (\text{nilai ideal tertinggi} - \text{nilai ideal terendah}) \\
 &= 1/6 (105 - 21) \\
 &= 1/6 (84) \\
 &= 14
 \end{aligned}$$

$$M_i + 1 S_{di} = 63 + 1,8 (14) = 88,2 = 88$$

$$M_i + 0,6 S_{di} = 63 + 0,6 (14) = 71,4 = 71$$

$$M_i - 0,6 S_{di} = 63 - 0,6 (14) = 64,6 = 64$$

$$M_i - 1,8 S_{di} = 63 - 1,8 (14) = 37,8 = 38$$

Berdasarkan nilai  $M_i$  dan  $S_{bi}$ , maka kelompok skor kinerja dapat dilihat pada tabel berikut:

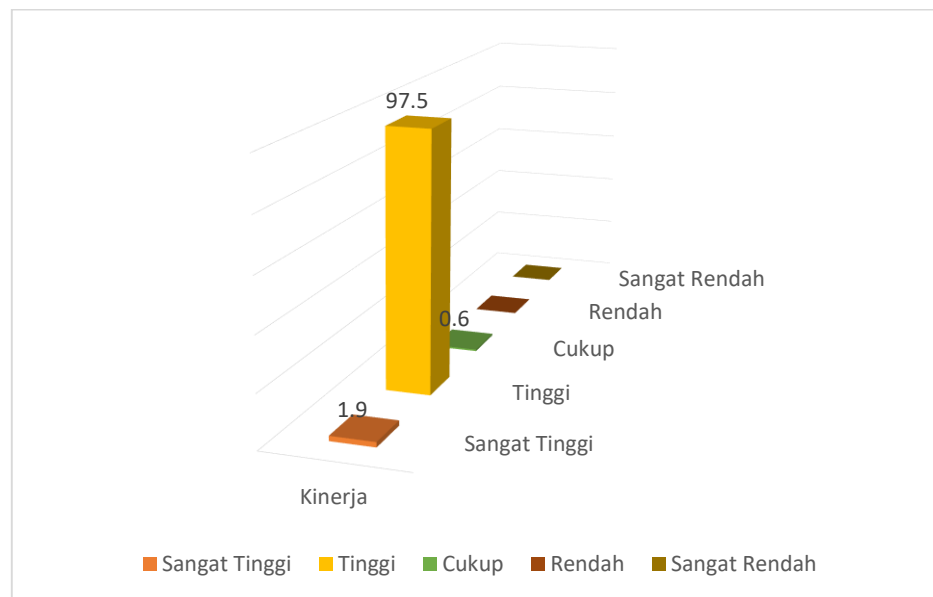
**Tabel 4. 21**  
**Kelompok Skor Kinerja**

Interval	Frekuensi (F)	Prosentase (%)	Klasifikasi
> 88	3	1,9	Sangat Tinggi
68 – 88	157	97,5	Tinggi
52 – 67	1	0,6	Cukup
38 – 63	0	0,0	Rendah
<38	0	0,0	Sangat Rendah
Jumlah	161	100	

Sumber: Hasil Olah Data, 2023.

Lebih jelasnya mengenai kelompok skor kinerja dapat dilihat pada diagram berikut ini:





**Gambar 4. 11**  
**Diagram Kelompok Skor Kinerja**

Berdasarkan tabel dan gambar di atas dapat dilihat bahwa tidak ada penilaian kinerja pada interval  $< 38$  dalam klasifikasi sangat rendah dan pada interval  $38 - 63$  pada klasifikasi rendah. Pada interval  $64 - 67$  pada klasifikasi cukup sebanyak 1 orang atau 0,6%. Pada interval  $68 - 84$ , dalam klasifikasi tinggi sebanyak 157 orang atau sebesar 97,5% dan pada interval  $> 88$  dalam klasifikasi sangat tinggi sebanyak 3 orang atau 1,9%. Berdasarkan hasil ini dapat dinyatakan bahwa kinerja guru pada SMA Negeri se Kota Banjarbaru berada pada klasifikasi tinggi.

Gambaran nilai rerata Kinerja adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. 22.**  
**Rerata Variabel Kinerja**

No	Pertanyaan	Rerata Indikator	Rerata Sub Variabel
	<b>Kualitas Kerja</b>		
1.	Saya menguasai pekerjaan saya	4,15	3,90
2.	Saya kurang memahami sebagian tugas saya	3,93	
3.	Kedisiplinan menjadi kunci saya dalam bekerja	4,03	
4.	Saya tidak selalu disiplin dalam bekerja	3,88	
5.	Saya selalu melaksanakan tugas sesuai prosedur	3,66	
6.	Terkadang ada tugas yang saya laksanakan tidak sesuai dengan prosedur	3,76	
	<b>Kuantitas</b>		
7.	Pekerjaan diselesaikan tepat waktu	3,78	3,88
8.	Alokasi penyelesaian materi sesuai dengan RPP	3,86	
9.	Terkadang ada materi pelajaran yang tidak dapat disampaikan dengan tuntas	3,88	
10.	Saya mampu menyelesaikan seluruh beban kerja	4,03	
11.	Saya merasa beban kerja saya terlalu banyak	3,87	
	<b>Ketepatan Waktu</b>		
12.	Saya selalu memulai pelajaran tepat waktu	3,58	3,75
13.	Saya pernah terlambat masuk ke kelas untuk menyampaikan materi	3,66	
14.	Saya mampu menuntaskan materi sesuai alokasi waktu	4,02	
15.	Saya selalu berusaha menyesuaikan diri dengan jadwal kerja	3,76	
	<b>Efektivitas</b>		
16.	Saya selalu memanfaatkan jam kerja hanya untuk melakukan aktivitas berkaitan dengan tugas sebagai guru	3,99	3,85
17.	Terkadang ada urusan pribadi yang harus dilaksanakan pada jam mengajar	3,94	
18.	Saya berupaya mengoptimalkan jam kerja dengan efisien	3,93	
19.	Prasarana kerja sangat mendukung pelaksanaan tugas sebagai guru	3,56	
	<b>Kemandirian</b>		
20.	Saya mampu menyelesaikan seluruh tugas saya sendiri	3,88	3,82
21.	Saya mampu menyelesaikan seluruh permasalahan terkait dengan tugas sebagai guru secara mandiri	3,77	
	<b>Rerata Total</b>		3,85

Sumber: Hasil Rekapitulasi Kuesioner Kinerja, 2023.

Rerata total yang tercantum pada tabel di atas kemudian di  
konfirmasi dengan tabel interpretasi rerata nilai berikut:

Tabel 4. 23  
Interpretasi Rerata Nilai Variabel Kinerja

No.	Rerata	Interpretasi
1.	4,21 – 5,00	Sangat Tinggi
2.	3,41 – 4,20	Tinggi
3.	2,61 – 3,40	Sedang
4.	1,81 – 2,60	Rendah
5.	1,00 – 1,80	Sangat Rendah

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai rerata total Kinerja adalah 3,85 Angka ini menunjukkan nilai yang tinggi. Indikator kualitas kerja memperoleh nilai rerata tertinggi sebesar 3,90 dan masuk kedalam kategori tinggi. Hal ini bermakna bahwa mayoritas guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru memiliki kualitas atau mutu kerja yang baik, yang dilihat dari penguasaan pada bidang kerja, kedisiplinan serta pelaksanaan tugas sesuai prosedur.

Indikator ketepatan waktu memperoleh nilai rerata paling rendah sebesar 3,75. Nilai ini termasuk kategori tinggi artinya rerata guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru memiliki ketepatan waktu dalam bekerja yang dibuktikan dengan memulai pembelajaran tepat waktu dan mampu menuntaskan materi sesuai dengan alokasi waktu.

## **B. Hasil Uji Persyaratan Data**

### **1. Normalitas Data**

Uji normalitas ini digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ini, variabel bebas dan variabel terikat memiliki distribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini, uji normalitas yang digunakan adalah uji

*One Sample Kolmogorof Smirnov*. Kriteria pengujian ini adalah sebagai berikut:

- Jika nilai signifikansi (*Sig 2 tailed*)  $> 0,05$ , maka data berdistribusi normal.
- Jika nilai signifikansi (*Sig 2 tailed*)  $< 0,05$  maka data tidak berdistribusi normal.

Lebih jelasnya mengenai hasil uji normalitas data dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4. 24.**  
**Hasil Uji Normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov Test***

		Kepemimpinan Transformasional (X1)	Iklim Kerja (X2)	Motivasi Kerja (Z)	Kinerja (Y)
N		161	161	161	161
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	96.4161	85.1801	77.1366	80.9130
	Std. Deviation	6.12327	4.05106	4.22418	4.56261
Most Extreme Differences	Absolute	.136	.116	.124	.110
	Positive	.064	.063	.063	.054
	Negative	-.136	-.116	-.124	-.110
Test Statistic		.136	.116	.124	.110
Asymp. Sig. (2-tailed)		.100 <sup>c</sup>	.170 <sup>c</sup>	.200 <sup>c</sup>	.107 <sup>c</sup>
a. Test distribution is Normal.					
b. Calculated from data.					
c. Lilliefors Significance Correction.					

Sumber: Hasil Output SPSS, 2023.

Pada tabel di atas dapat diketahui bahwa Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X1) memiliki nilai *Asymp. Sig (2 tailed)* sebesar 0,100. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Variabel iklim kerja (X2) memiliki nilai *Asymp. Sig (2 tailed)* sebesar 0,170. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Variabel motivasi kerja (Z) memiliki nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* sebesar

0,200. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Variabel Kinerja (Y) memiliki nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* sebesar 0,107. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

## 2. Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas yaitu adanya hubungan linier antar variable independen dalam model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas. Uji multikolinieritas pada penelitian ini menggunakan ukuran nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Apabila nilai  $VIF < 10$  berarti tidak terdapat multikolinearitas
- b. Apabila nilai  $VIF > 10$  maka terdapat multikolinearitas

Jika menggunakan nilai *tolerance* dengan kriteria nilai *tolerance*  $< 1,00$  maka dapat dikatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas. Lebih jelasnya mengenai hasil uji multikolinieritas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4. 25.**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

No.	Variabel	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>	Keterangan
	Kinerja (Y)			
1.	Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X1)	0,231	4,321	Tidak terjadi gejala multikolinearitas

2.	Iklim kerja (X2)	0,271	3,685	Tidak terjadi gejala multikolinearitas
3.	Motivasi kerja (Z)	0,112	8,918	Tidak terjadi gejala multikolinearitas
	Motivasi kerja (Z)			
1.	Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X1)	0,818	1,222	Tidak terjadi gejala multikolinearitas
2.	Iklim kerja (X2)	0,818	1,222	Tidak terjadi gejala multikolinearitas

Sumber: Hasil Output SPSS, 2023.

Tabel 4.24 menunjukkan bahwa pada Fungsi Kinerja Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X1) memiliki nilai *Tolerance* < 1,00 yakni 0,231 dan nilai VIF < 10 yakni 4,321, sehingga dinyatakan tidak terdapat multikolinieritas. Pada variabel Iklim kerja (X2) memiliki nilai *Tolerance* < 1,00 yakni 0,271 dan nilai VIF < 10 yakni 3,685, sehingga dinyatakan tidak terdapat multikolinieritas, demikian pula variabel Motivasi kerja (Z) memiliki nilai *Tolerance* < 1,00 yakni 0,112 dan nilai VIF < 10 yakni 8,918 sehingga dinyatakan tidak terdapat multikolinieritas. Pada Fungsi Motivasi kerja Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X1) memiliki nilai *Tolerance* < 1,00 yakni 0,818 dan nilai VIF < 10 yakni 1,222, sehingga dinyatakan tidak terdapat multikolinieritas. Pada variabel Iklim kerja (X2) memiliki nilai *Tolerance* < 1,00 yakni 0,818 dan nilai VIF < 10 yakni 1,222, sehingga dinyatakan tidak terdapat multikolinieritas.

### 3. Linieritas

Uji linearitas digunakan untuk menguji apakah spesifikasi model digunakan sudah benar atau tidak (Ghozali, 2021: 16). Untuk mendeteksi apakah model linear atau tidak dapat dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi pada *Linierity* atau *Defiation from linierity* dengan taraf signifikan 5%. Lebih jelasnya mengenai hasil uji linieritas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4. 26.**  
**Hasil Uji Linieritas**

No.	Variabel	<i>Linierity</i>	<i>Defiation From Linierity</i>	Keterangan
Fungsi Kinerja : $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + e$				
1.	Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X1)	0,000	0,136	Linier
2.	Iklm kerja (X2)	0,000	0,619	Linier
3.	Motivasi kerja (Z)	0,000	0,114	Linier
Fungsi Motivasi kerja : $Z = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$				
4.	Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X1)	0,000	0,197	Linier
5.	Iklm kerja (X2)	0,000	0,732	Linier

Sumber: Hasil Output SPSS, 2023.

Berdasarkan pada tabel di atas dapat diketahui bahwa pada fungsi motivasi kerja dan Fungsi kinerja Guru masing-masing model regresi memiliki nilai *linierity* lebih kecil atau di bawah 0,05 dan nilai *Defiation from Linierity* lebih dari atau di atas 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini adalah linier.

### C. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dimulai dengan membuat persamaan regresi linier berganda untuk struktural I dan struktural II sebagai berikut:

1. Analisis Regresi Struktural I (Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah, Iklim kerja dan Motivasi kerja Guru terhadap Kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru)

Berikut ini ditampilkan hasil analisis regresi linier berganda Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah, Iklim kerja dan Motivasi kerja Guru terhadap Kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru:

Tabel 4. 27  
Analisis Regresi X1, X2 dan Z terhadap Y

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.975 <sup>a</sup>	.952	.951	1.01377
a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja (Z), Iklim Kerja (X2), Kepemimpinan Transformatif (X1)				
b. Dependent Variable: Kinerja (Y)				

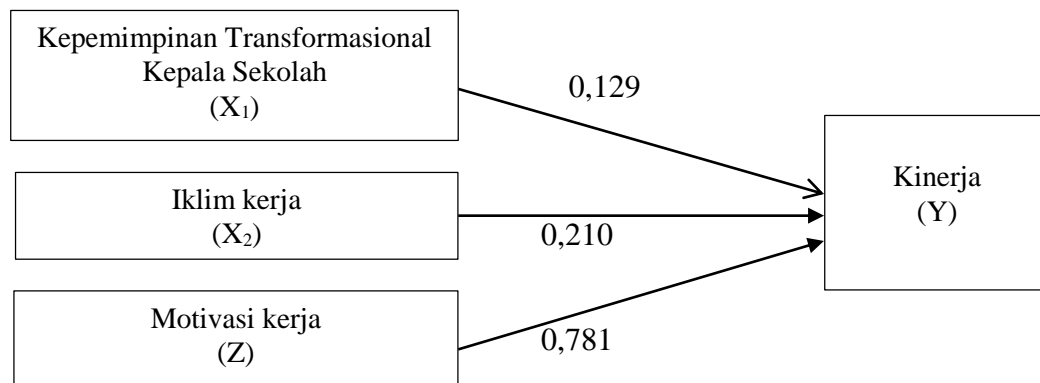
Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	16.376	1.858		4.431	.000		
	Kepemimpinan Transformatif (X1)	.122	.027	.129	3.797	.000	.231	4.321
	Iklim Kerja (X2)	.236	.038	.210	6.225	.000	.271	3.685
	Motivasi Kerja (Z)	.843	.057	.781	14.887	.000	.112	8.918
a. Dependent Variable: Kinerja (Y)								

Sumber: Output SPSS, 2023.

Mengacu pada tabel di atas, maka dapat dibuat bagan alur pengaruh Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah, Iklim kerja dan



Motivasi kerja Guru terhadap Kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru sebagai berikut:



**Gambar 4. 12**  
**Bagan Alur Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Iklim kerja, dan Motivasi kerja terhadap kinerja guru**

Berdasarkan hasil output SPSS khususnya regresi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Iklim kerja dan Motivasi kerja Guru terhadap Kinerja guru diketahui nilai Koefisien Determinan adalah 0,952 yang berarti bahwa 95,2% kinerja guru dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Iklim kerja dan motivasi kerja, sedangkan sisanya yaitu 4,8 % dijelaskan oleh faktor lain di luar variabel penelitian.

## 2. Analisis Regresi Struktur II (Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim kerja terhadap motivasi kerja guru)

Berikut ini ditampilkan hasil analisis regresi linier berganda Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim kerja terhadap motivasi kerja guru:

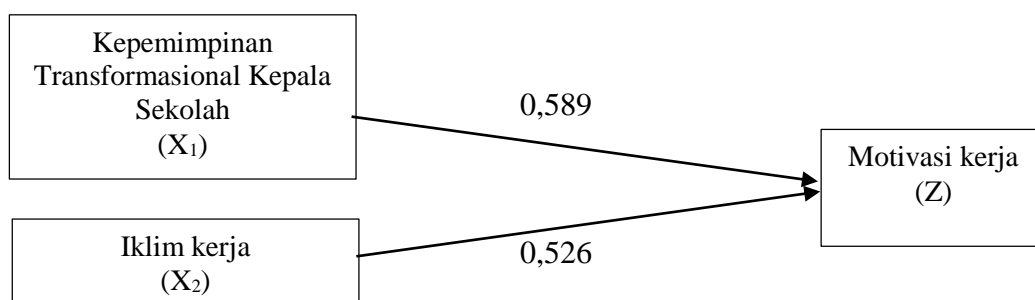
Tabel 4. 28  
Analisis Regresi X1, X2 terhadap Z

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.942 <sup>a</sup>	.888	.886	1.42347
a. Predictors: (Constant), Iklim Kerja (X2), Kepemimpinan Transformasional (X1)				
b. Dependent Variable: Motivasi Kerja (Z)				

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8.753	2.515		3.481	.001		
	Kepemimpinan Transformasional (X1)	.407	.020	.589	20.016	.000	.818	1.222
	Iklim Kerja (X2)	.548	.031	.526	17.846	.000	.818	1.222
a. Dependent Variable: Motivasi Kerja (Z)								

Sumber: Output SPSS, 2023.

Mengacu pada tabel di atas, maka dapat dibuat bagan alur pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim kerja terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru sebagai berikut:

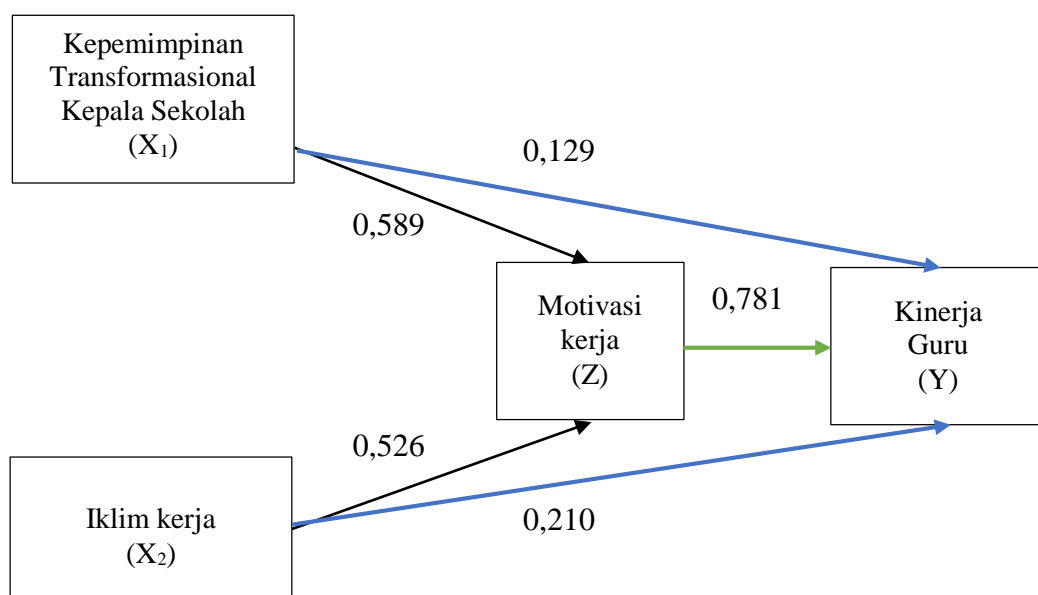


**Gambar 4. 13.**  
**Bagan Alur Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim kerja terhadap motivasi kerja guru**

Berdasarkan hasil output SPSS khususnya regresi Kepemimpinan

Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim kerja terhadap motivasi kerja guru diketahui nilai Koefisien Determinan adalah 0,888 yang berarti bahwa 88,8% motivasi kerja guru dapat dijelaskan oleh kepemimpinan Transformasional kepala sekolah dan iklim kerja, sedangkan sisanya yaitu 11,2% dijelaskan oleh faktor lain di luar variabel penelitian.

Berdasarkan pada model struktural I dan model struktural II di atas, maka dibuatlah model analisis jalur Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Iklim kerja dan Motivasi kerja Guru terhadap Kinerja guru sebagaimana yang disajikan pada gambar berikut:



**Gambar 4. 14.**  
**Model Analisis Jalur Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim kerja terhadap motivasi kerja guru dan Kinerja Guru**

Berdasarkan hasil analisis jalur yang disajikan pada gambar di atas, maka dapat dilakukan pengujian hipotesis sebagai mana uraian berikut ini:

- 1) Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru

Ho1 : Tidak ada pengaruh langsung kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru

Merujuk pada gambar 4.14 dapat diketahui bahwa pengaruh langsung kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru yang ditunjukkan oleh nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,129 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , maka Ho di tolak; dengan demikian ada pengaruh langsung kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru.

- 2) Pengaruh langsung iklim kerja terhadap kinerja guru

Ho2 : Tidak ada pengaruh langsung iklim kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru

Merujuk pada gambar 4.14 dapat diketahui bahwa pengaruh langsung iklim kerja terhadap kinerja guru yang ditunjukkan oleh nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,210 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , maka Ho di tolak; dengan demikian ada pengaruh langsung iklim kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru.

3) Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja guru

Ho3 : Tidak ada pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru

Merujuk pada gambar 4.14 dapat diketahui bahwa pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja guru yang ditunjukkan oleh nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,781 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , maka Ho di tolak; dengan demikian ada pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru.

4) Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru.

Ho4 : Tidak ada pengaruh langsung kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru

Merujuk pada gambar 4.14 dapat diketahui bahwa pengaruh langsung kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru yang ditunjukkan oleh nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,589 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , maka Ho di tolak; dengan demikian ada pengaruh langsung kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru.

5) Pengaruh langsung iklim kerja terhadap motivasi kerja guru

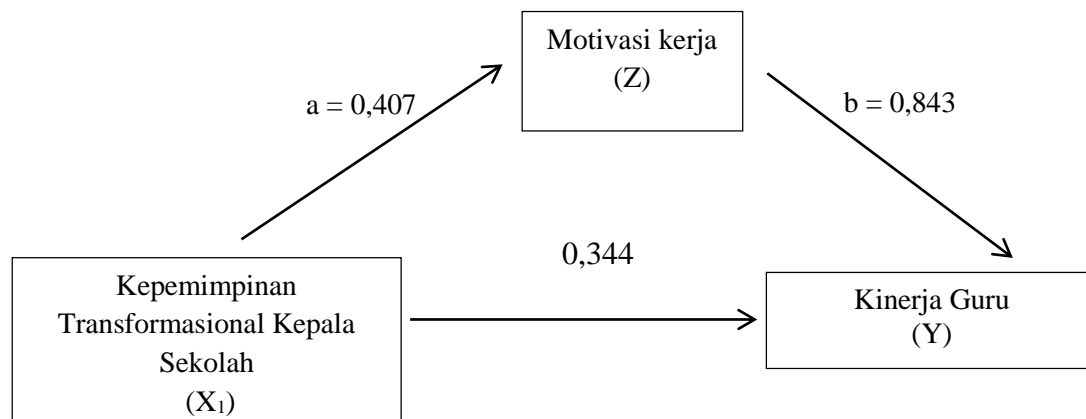
Ho5 : Tidak ada pengaruh langsung iklim kerja terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru

Merujuk pada gambar 4.14 dapat diketahui bahwa pengaruh langsung iklim kerja terhadap motivasi kerja guru yang ditunjukkan oleh nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,526 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , maka Ho di tolak; dengan demikian ada pengaruh langsung iklim kerja terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru.

6) Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja melalui motivasi kerja guru

Ho6 : Tidak ada pengaruh tidak langsung kepemimpinan Transformasional kepala sekolah, melalui motivasi kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru

Pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan Transformasional kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ ) melalui motivasi kerja guru ( $Z$ ) yang merupakan perkalian antara nilai beta variabel kepemimpinan Transformasional kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap variabel motivasi kerja ( $Z$ ) dengan nilai beta variabel motivasi kerja ( $Z$ ) terhadap variabel kinerja ( $Y$ ). Di bawah ini digambarkan model yang terbentuk dari hasil regresi persamaan keempat dan ketiga sehingga membentuk model analisis jalur (*path analysis*) dengan variabel motivasi kerja ( $Z$ ) sebagai variabel pengantara.



**Gambar 4. 15.**

**Model Mediasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X<sub>1</sub>) Terhadap Kinerja Guru (Y) Melalui Motivasi kerja (Z)**

Berdasarkan gambar 4.15 dapat diketahui pengaruh tidak langsung variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja guru (Y) melalui motivasi kerja (Z) yang merupakan perkalian antara nilai beta variabel kepemimpinan Transformasional kepala sekolah (X<sub>1</sub>) terhadap variabel motivasi kerja (Z) dengan nilai beta variabel motivasi kerja (Z) terhadap variabel kinerja guru (Y), yaitu :  $0,407 \times 0,843 = 0,344$ . Artinya secara tidak langsung terdapat pengaruh yang sedang antara kepemimpinan Transformasional kepala sekolah (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja guru (Y) melalui motivasi kerja (Z) guru pada SMA Negeri se Kota Banjarbaru.

Signifikan atau tidak pengaruh tidak langsung diuji dengan *sobel test* sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Se_{43} &= \sqrt{P_3^2 \cdot Se_4^2 + P_4^2 \cdot Se_3^2 + Se_3^2 \cdot Se_4^2} \\
 &= \sqrt{(0,843)^2 \cdot (0,020)^2 + (0,407)^2 \cdot (0,057)^2 + (0,057)^2 \cdot (0,020)^2} \\
 &= \sqrt{0,00081728} \\
 &= 0,031
 \end{aligned}$$

Dari hasil  $Se_{43}$  di atas, dapat dihitung z statistik pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$zscore = \frac{P_{43}}{Se_{43}} = \frac{0,407 \times 0,843}{0,028} = 12,254$$

Merujuk pada perhitungan Sobel di atas, diketahui bahwa nilai *Sobel Test Statistic* pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan Transformasional kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja guru (Y) melalui variabel motivasi kerja (Z) guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru adalah 12,254. Nilai *zscore* tersebut lebih besar dari  $z_{tabel} 1,96$ , maka  $H_0$  ditolak; sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan Transformasional kepala sekolah secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja guru (Y) melalui variabel motivasi kerja (Z) guru pada Guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru.

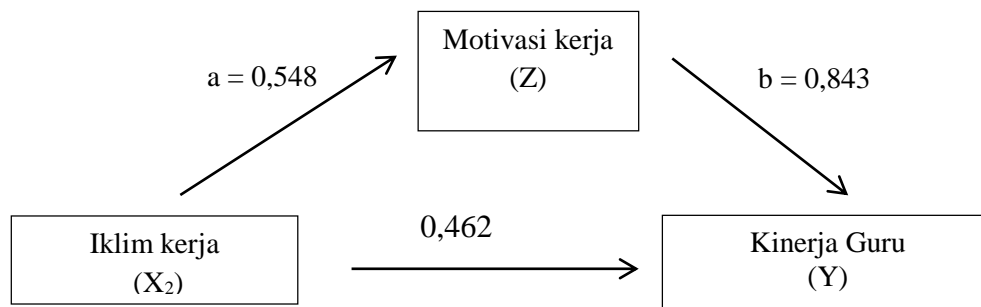
- 7) Pengaruh tidak langsung iklim kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru

$H_{07}$  : Tidak ada pengaruh tidak langsung iklim kerja, melalui motivasi kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru

Pengaruh tidak langsung variabel iklim kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja guru (Y) melalui motivasi kerja (Z) yang merupakan perkalian antara nilai beta variabel iklim kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel motivasi kerja (Z) dengan nilai beta variabel motivasi kerja (Z) terhadap variabel kinerja guru (Y). Dibawah ini digambarkan model yang



terbentuk dari hasil regresi persamaan kelima dan ketiga sehingga membentuk model analisis jalur (*path analysis*) dengan variabel motivasi kerja (Z) sebagai variabel pengantara.



**Gambar 4. 16.**  
**Model Mediasi Iklim kerja (X<sub>2</sub>) Terhadap Kinerja Guru (Y) Melalui Motivasi kerja Guru (Z)**

Berdasarkan gambar 4.16 dapat diketahui pengaruh tidak langsung variabel iklim kerja (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja guru (Y) melalui motivasi kerja (Z) yang merupakan perkalian antara nilai beta variabel iklim kerja (X<sub>2</sub>) terhadap variabel motivasi kerja (Z) dengan nilai beta variabel motivasi kerja (Z) terhadap variabel kinerja (Y), yaitu :  $0,548 \times 0,843 = 0,462$ . Artinya secara tidak langsung terdapat pengaruh yang lemah antara iklim kerja (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja guru (Y) melalui motivasi kerja (Z) guru pada SMA Negeri se Kota Banjarbaru.

Signifikan atau tidak pengaruh tidak langsung diuji dengan *sobel test* sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Se_{53} &= \sqrt{P_3^2 \cdot Se_5^2 + P_5^2 \cdot Se_3^2 + Se_3^2 \cdot Se_5^2} \\
 &= \sqrt{(0,843)^2 \cdot (0,031)^2 + (0,548)^2 \cdot (0,057)^2 + (0,057)^2 \cdot (0,031)^2} \\
 &= \sqrt{0,001806184}
 \end{aligned}$$

$$= 0,019$$

Dari hasil  $Se_{43}$  di atas, dapat dihitung  $z$  statistik hubungan mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$zscore = \frac{P_{43}}{Se_{43}} = \frac{0,548 \times 0,843}{0,042} = 10,999$$

Merujuk pada perhitungan *sobel* di atas, diketahui bahwa nilai *Sobel Test Statistic* pengaruh tidak langsung variabel iklim kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja guru ( $Y$ ) melalui variabel motivasi kerja ( $Z$ ) guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru adalah 10,999. Nilai  $zscore$  tersebut lebih besar dari  $z_{tabel}$  1,96, maka  $H_0$  ditolak; sehingga dapat dikatakan bahwa iklim kerja secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja guru ( $Y$ ) melalui variabel motivasi kerja ( $Z$ ) Guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru.

Berikut ini merupakan ringkasan pengaruh langsung dan tidak langsung Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim kerja terhadap kinerja guru melalui kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru.

Tabel 4. 29  
Ringkasan Hasil Pengaruh

Hipotesis	Pengaruh		Signifikansi
	Langsung	Tidak Langsung	
Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru	0,129	-	Signifikan
Pengaruh iklim kerja terhadap kinerja guru	0,210	-	Signifikan

Hipotesis	Pengaruh		Signifikansi
	Langsung	Tidak Langsung	
Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru	0,781	-	Signifikan
Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru	0,589	-	Signifikan
Pengaruh iklim kerja terhadap motivasi kerja guru	0,526	-	Signifikan
Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja melalui motivasi kerja guru	-	0,344	Signifikan
Pengaruh iklim kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja guru	-	0,462	Signifikan

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran kepemimpinan transformasional kepala sekolah, iklim kerja, motivasi kerja dan kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru**

##### **1. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SMA Negeri se Kota Banjarbaru**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rerata total kepemimpinan Transformasional kepala sekolah 3,86. Angka ini menunjukkan nilai yang tinggi. Sub Variabel pengaruh idealism memperoleh nilai rerata tertinggi sebesar 3,88. Nilai ini termasuk kategori tinggi artinya mayoritas guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru menganggap bahwa Kepala sekolah selaku pimpinan menyampaikan kepada para guru mengenai beragam nilai luhur yang harus menjadi pegangan hidup dan kepala sekolah juga menekankan pentingnya sebuah komitmen dan misi bersama, kepala sekolah melibatkan guru dalam perencanaan berbagai kegiatan, memberlakukan para guru secara terhormat, membuat guru lebih mengutamakan urusan sekolah. Selain itu kepala sekolah juga memiliki kemampuan untuk menanggulangi beragam isu atau permasalahan yang rumit.

Hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Nurcholis (2016: 54) yang menyatakan bahwa kepemimpinan Transformasional merupakan individu pimpinan yang memiliki kapabilitas melakukan perubahan dan

memberikan motivasi bagi para bawahannya melalui beberapa teknik, yakni: 1) menyadarkan bawahan tentang pentingnya sebuah pekerjaan, 2) memberikan dorongan bagi bawahan agar lebih mengedepankan urusan lembaga atau institusi yakni sekolah dibanfingkan dengan urusan pribadi, dan 3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pengikut pada taraf yang lebih tinggi. Kepemimpinan Transformasional memiliki sejumlah karakteristik, pertama unsur kesamaan menjadi yang paling pokok, yakni operasional sebuah organisasi yang tidak dioperasionalkan oleh birokrasi, namun dijalankan atas dasar kesadaran bersama. Kedua, para pelaku mengedepankan urusan lembaga diatas urusan pribadi. Ketiga, adanya keikutsertaan secara aktif dari para bawahan atau individu-individu yang dipimpinnya.

Nilai Sub Variabel pertimbangan pribadi memperoleh nilai rerata yang paling kecil yaitu sebesar 3,82, namun nilai tersebut masih masuk dalam kategori tinggi, artinya adalah kepala sekolah SMA Negeri se Kota Banjarbaru memberikan perhatian yang besar atas pengembangan potensi sekolah, memberdayakan guru secara pribadi secara perseorangan dan secara kelompok sesuai dengan potensi dan kapabilitas masing-masing guru, mendengarkan para pengajar dengan penuh perhatian dalam wujud pemberian beragam nasehat demi kemajuan para pengajar dan secara pribadi memberikan pengajaran, bimbingan dan pelatihan kepada para pengajar.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Bass & Avolio (2011) yang menyatakan bahwa individu atau sosok yang menjadi pimpinan bisa mentransformasi atau merubah bawahannya melalui berbagai cara. Salah satunya adalah pertimbangan pribadi (*individual Consideration*) yakni tingkah laku atau tindakan pimpinan yang sangat memperhatikan bawahannya, bersikap kepada bawahan secara perseorangan atas dasar kebutuhan, kapabilitas dan pendapat yang bervariasi, serta memberikan latihan dan memberikan masukan. Implementasi pertimbangan individu ini bisa dilihat dari perlakuan pemimpin kepada masing-masing bawahan secara pribadi melalui pendampingan, monitoring dan memberikan berbagai kesempatan.

## 2. Iklim kerja SMA Negeri se Kota Banjarbaru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai rerata total Iklim kerja adalah 3,87. Angka ini menunjukkan nilai yang tinggi. Sub variabel kebijakan dan peraturan organisasi memperoleh nilai rerata tertinggi sebesar 3,93. Nilai ini termasuk kategori tinggi artinya rerata SMA Negeri se Kota Banjarbaru memberikan kebebasan bagi para pengajar dalam mendayagunakan sarana dan prasarana yang ada saat pembelajaran. Selain itu sekolah juga memberikan kebebasan bagi para pengajar dalam hal menetapkan dan menentukan metode mengajar, melakukan inovasi dalam mengajar, memperhatikan kesejahteraan pengajar serta menyediakan beragam fasilitas pendukung pembelajaran yang pada akhirnya mampu membangkitkan semangat pengajar dalam menyelenggarakan pengajaran.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Stinger (2014: 122) yang mengkonsepsikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi.

Nilai Sub Variabel tingkat efektivitas komunikasi memperoleh nilai rerata yang paling kecil yaitu sebesar 3,80, namun nilai tersebut masih masuk dalam kategori tinggi, artinya pada SMA Negeri se Kota Banjarbaru memiliki terdapat komunikasi yang efektif yang dibuktikan dengan kemampuan kepala sekolah dalam menciptakan komunikasi yang sangat baik dengan para pengajar utamanya dalam memberikan arahan berkenaan dengan tugas yang didelegasikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Stinger (2014: 122) yang menyatakan bahwa iklim kerja salah satunya bisa dilihat dari tingkat efektivitas komunikasi, meliputi: (1) Komunikasi Efektif merupakan salah satu faktor untuk mendukung peningkatan kinerja organisasi. (2) Memperbaiki sistem komunikasi organisasi, dan (3) komunikasi harus menyertakan penyampaian pemahaman dari sebuah arti komunikasi

### 3. Motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai rerata total motivasi kerja adalah 3,86. Angka ini menunjukkan nilai yang tinggi. Sub variabel prestasi kerja memperoleh nilai rerata tertinggi sebesar 4,00. Nilai ini termasuk kategori tinggi artinya rerata guru SMA Negeri se Kota

Banjarbaru menjadikan prestasi kerja sebagai motivasi dalam bekerja yang dibuktikan dengan pengajar yang tidak mudah menyerah akan kegagalan, merasa bangga dengan hasil kerjanya sendiri, dan terus berupaya memperoleh kinerja terbaik dengan mengupayakan penyelesaian tugas tepat waktu.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat Sutrisno (2018: 124-129) yang menyatakan bahwa ada beragam motif yang menjadi alasan seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Motivasi tersebut pada dasarnya merupakan sebuah aspek yang menjadi pendorong dan sudah ada pada diri setiap individu yang menjadi penentu individu dalam menyelesaikan pekerjaan atau kegiatan tertentu, apabila keinginan, kebutuhan dan pengharapan kerja individu dalam melaksanakan tugas dengan tekun dan membuahkan prestasi kerja, sehingga berdampak positif pada terealisasi tujuan institusi atau lembaga.

Nilai Sub Variabel gaji memperoleh nilai rerata yang paling kecil yaitu sebesar 3,72, nilai tersebut masih masuk dalam kategori tinggi yang secara tidak langsung mengungkapkan bahwa mayoritas guru pada SMA Negeri se Kota Banjarbaru masih menjadikan gaji sebagai salah satu aspek yang menjadi pendorong dalam pelaksanaan tugas, sebab kesesuaian gaji dengan beban kerja serta kemampuan gaji mencukupi nafkah keluarga menjadi pertimbangan dalam melaksanakan tugas.

Hasil penelitian ini memperkuat teori Motivasi-*hygiene* atau dikenal juga dengan teori dua faktor. Sebagaimana pendapat Mardi (2014) bahwa



gaji merupakan sebuah wujud pembayaran atau hal yang diserahkan oleh suatu lembaga atau institusi kepada pegawai ataupun stafnya. Jika dikomparasikan dengan teori dua faktor, maka gaji ini termasuk kedalam *Hygiene Factor/Maintenance Factors* yang merupakan faktor pemeliharaan yang berkenaan dengan keinginan dasar manusia yang memfokuskan pada rasa tentram. Kebutuhan ini menurut Herzberg dikategorikan sebagai kebutuhan yang akan terus ada secara berkelanjutan, sebab kebutuhan ini akan kembali ada meskipun sudah terpenuhi.

#### 4. Kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru

Kinerja guru dapat diasumsikan sebagai performansi atau unjuk kerja pengajar dalam mengoperasionalkan beragam aktivitas pengajaran di lembaga pendidikan. Pengajar mempunyai kewajiban selaku orang yang memberikan pelajaran, orang yang memberikan bimbingan dan administrator kelas dan diharuskan memiliki kapabilitas untuk memberikan contoh nyata yang berkualitas berkenaan dengan profesinya sebagai pengajar.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai rerata total Kinerja adalah 3,85 Angka ini menunjukkan nilai yang tinggi. Indikator kualitas kerja memperoleh nilai rerata tertinggi sebesar 3,90 dan masuk kedalam kategori tinggi. Hal ini bermakna bahwa mayoritas guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru memiliki kualitas atau mutu kerja yang baik, yang dilihat dari penguasaan pada bidang kerja, kedisiplinan serta pelaksanaan tugas sesuai prosedur.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Robbins (2016) yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja individu termasuk seorang pengajar bisa dilihat dari berbagai indikator yang menjadi tolak ukurnya, diantaranya adalah kualitas kerja. Kualitas atau mutu dari sebuah pelaksanaan tugas dilihat dari 3 aspek pokok, yakni pendapat atau pandangan pengajar mengenai mutu pekerjaan yang diselesaikan, pandangan pengajar mengenai sempurna atau tidaknya tugas yang telah diselesaikan, serta pandangan pengajar atas keahlian dan kapabilitas yang ada pada dirinya.

Indikator ketepatan waktu memperoleh nilai rerata paling rendah sebesar 3,75. Nilai ini termasuk kategori tinggi artinya rerata guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru memiliki ketepatan waktu dalam bekerja yang dibuktikan dengan memulai pembelajaran tepat waktu dan mampu menuntaskan materi sesuai dengan alokasi waktu.

Sejalan dengan pendapat Robbins (2016) yang mengasumsikan bahwa ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

#### **B. Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara langsung terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru**

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa secara langsung kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru ditunjukkan oleh nilai *Beta* 0,129 dengan signifikansi 0,000.

Purwanti dan Murniati, (2018: 391) menyatakan bahwa peran utama dalam menjalankan pola manajemen sekolah terletak pada kepala sekolah dan seluruh komunitas sekolah, baik secara bersama-sama maupun individu. Kepala sekolah adalah orang yang bertanggung jawab untuk menjalankan roda organisasi sekolah. Menyikapi tentang peran, fungsi dan tanggung jawab kepala sekolah hendaknya memiliki komitmen yang tinggi atas pekerjaannya di samping profesional dan berdedikasi. Sebagai pemimpin di sekolah, kepala sekolah merupakan individu yang dituntut mampu melakukan transformasi kemampuannya melalui bimbingan, tuntunan dan pemberdayaan kepada seluruh warga sekolah demi mencapai tujuan sekolah yang optimal. Tinggi rendahnya kemampuan kepala sekolah dalam memberdayakan stafnya, memiliki kaitan erat dengan pemilihan pola dan gaya kepemimpinan yang tepat oleh kepala sekolah sangatlah membantu tugas kesehariannya sebagai penggerak roda organisasi sekolah terutama dalam peningkatan mutu kinerja guru.

Kepala sekolah dalam kapasitasnya sebagai pemimpin, dituntut agar dapat mencerminkan perilaku kepemimpinan yang tepat untuk memberikan bantuan kepada guru-guru dalam meningkatkan kompetensinya. Kesalahan dalam penerapan program dan strategi sekolah akan memberi dampak yang cukup signifikan bagi keberhasilan peningkatan kompetensi guru di bawah pimpinannya. Dalam merealisasikan kondisi ini dibutuhkan kepala sekolah

yang kompeten dan profesional, yang disertai dengan rasa tanggung jawab tinggi dalam merealisasikan program, strategi dan kebijakan yang ke arah yang lebih baik.

Keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja sejalan dengan penelitian (Albuni, 2022; Alkarni et al., 2022; Fitroliana et al., 2022; Jarminto et al., 2022; Mistiah et al., 2022; Normaini et al., 2022; Normianti & Aslamiah, 2019; Pratiwi et al., 2022; Rizkie et al., 2022; Rumanti et al., 2022; Saleh, Norlatipah, et al., 2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan Transformasional secara langsung terhadap kinerja.

### **C. Pengaruh iklim kerja secara langsung terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru**

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa secara langsung iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru ditunjukkan oleh nilai *Beta* 0,210 dengan signifikansi 0,000.

Stinger (2014: 123) menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan sekumpulan dan kondisi lingkungan sekitar dapat menimbulkan semangat dan dorongan untuk lebih fokus pada tanggapan dan respon yang dianggap logis atau dapat dievaluasi, yang pada akhirnya akan memberikan dampak secara langsung pada kinerja anggota organisasi.

Sebagaimana yang dikemukakan Simamora (2014: 31) bahwa iklim organisasi yang teratur dan dapat dikondisikan akan memunculkan rasa aman yang memungkinkan para anggota organisasi untuk memaksimalkan potensi

dalam melaksanakan pekerjaan. Sangat diperlukan iklim organisasi yang nyaman guna mendukung penyelenggaraan tugas dan fungsi anggota organisasi. Iklim organisasi dapat dianggap sebagai faktor yang menjadi bagian penting dalam upaya memaksimalkan peningkatan kinerja karyawan.

Menurut (Gillies, 2016, 34) iklim dikatakan positif bagi suatu organisasi apabila memberikan kontribusi pada kinerja efektif dan produktifitas dan bila nilai-nilai inti dipegang dan dianut secara intensif dan meluas. Sedangkan iklim yang negatif bila sangat terfragmentasi dan tidak diikat oleh berbagai nilai dan keyakinan bersama serta menjadi sumber penolakan dan kekacauan, sehingga dapat menghambat pemecahan masalah yang efektif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Firdaus et al., 2022; Jarminto et al., 2022; Karyadi et al., 2022; Mardianti et al., 2020; Novita et al., 2022; Saleh, Yusrina, et al., 2022; Silfiati et al., 2022; Wieyanthi et al., 2022) yang menyatakan bahwa iklim kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

#### **D. Pengaruh motivasi kerja guru secara langsung terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru**

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa secara langsung motivasi kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru ditunjukkan oleh nilai *Beta* 0,781 dengan signifikansi 0,000. Nilai *Beta* sebesar 0,781 bisa dimaknai bahwa terdapat hubungan yang kuat antara motivasi kerja guru dengan kinerja guru. Semakin besar motivasi kerja guru maka akan semakin bagus pula kinerja guru. Hasil yang positif menunjukkan pengaruh searah yaitu jika motivasi kerja mengalami peningkatan menjadi lebih maksimal, maka kinerja guru juga akan menjadi lebih baik dan lebih maksimal pula, demikian pula sebaliknya apabila motivasi kerja mengalami penurunan atau tidak maksimal, maka kinerja guru juga tidak akan maksimal. Hal ini membuktikan pula bahwa motivasi merupakan aspek penting dalam menentukan kinerja seseorang termasuk guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru.

Seseorang yang mempunyai motivasi internal yang baik diharapkan dapat melakukan kinerja yang baik diantaranya mampu mengenal peserta didik menguasai teori belajar dan prinsip pembelajaran yang mendidik, mampu mengembangkan kurikulum jenis dan cara menilainya, penguasaan materi dan struktur konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, kegiatan pembelajaran yang mendidik, memahami dan mengembangkan potensi, baik dalam berkomunikasi dengan peserta didik, penilaian dan evaluasi, bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial

dan kebudayaan nasional indonesia, bersikap inklusif bertindak objektif serta tidak diskriminatif, menunjukan pribadi yang dewasa dan teladan. Motivasi yang kedua berasal dari faktor eksternal contohnya ingin memperoleh pujian atau perhatian dari orang lain, ingin mendapatkan uang/intensif/imbalan, keinginan untuk mendapatkan penghargaan atau prestasi, dorongan dari atasan hubungan antar pribadi dan kondisi kerja yang baik, apabila motivasi eksternal tersebut dimiliki dengan baik oleh seseorang sehingga guru dapat menunjukan pribadi yang dewasa dan teladan, berkomunikasi yang baik dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat, memiliki etos kerja tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru dan yang terakhir mampu mengembangkan keprofesian melalui tindakan reflektif.

Motivasi yang dimiliki oleh seorang guru baik itu yang bersumber dari dalam ataupun bersumber dari luar harus terus dijaga bahkan di maksimalkan, sebab tinggi rendahnya kinerja guru sangat bergantung pada motivasi yang ada pada diri guru bersangkutan. Jika dihubungkan dengan kinerja, maka motivasi yang tinggi dari seorang guru bisa dilihat dari prestasi kerja yang dimiliki seorang guru, sebagai sebuah aktualisasi tanggung jawab dan pekerjaan yang harus dimilikinya dan ditunjang dengan adanya kesempatan untung terus tumbuh dan mengembangkan diri dan adanya pengakuan atas hasil kerja yang jika dilihat secara keseluruhan akan bermuara pada terealisasinya kinerja yang maksimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Birhasani et al., 2022; Jarminto et al., 2022; Juwaini & Fahlevi, 2021; Mifayetti & Bina Bangsa

Getsampena Banda Aceh, 2020; Normaini et al., 2022; Normianti & Aslamiah, 2019; Pratiwi et al., 2022; Puspitasari & Saleh, 2022; Rudiansyah et al., 2022; Suratman et al., 2022; Suriansyah et al., 2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja.

**E. Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara langsung terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru**

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa secara langsung kepemimpinan Transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru ditunjukkan oleh nilai *Beta* 0,589 dengan signifikansi 0,000.

Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pegawai dalam hal ini guru, ditunjukkan dengan penelitian yang dilakukan Beta Kumalasari (2009) yang menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan kuat terhadap motivasi kerja guru dengan kategori kepemimpinan transformasional baik dan motivasi kerja yang tinggi. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah mempunyai hubungan yang positif signifikan dan kuat terhadap motivasi kerja dengan kontribusi sebesar 41,8% sedangkan sisanya 58,23% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian.

Hubungan di atas diperkuat lagi dengan adanya hasil penelitian Dzulfadhil (2010) terhadap motivasi guru pada SMA Hasanuddin Lagoa Jakarta Utara bahwa hubungan kepemimpinan transformasional kepala sekolah



memberi pengaruh positif langsung terhadap motivasi kerja guru dengan hasil penelitian menggunakan analisis korelasi *product moment* menunjukkan bahwa nilai  $r_{hitung} = 0,898$  berada pada arah positif, sedangkan uji signifikansi koefisien korelasi dengan menggunakan uji-t menunjukkan bahwa  $t_{hitung} = 7,36$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 5\% = 0,05$  dengan derajat bebas  $dk = 15 - 2 = 13$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 2,160$  dengan kata lain  $H_0$  ditolak sehingga  $H_a$  diterima. Nilai korelasi sebesar 0,898 memperlihatkan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara kepemimpinan Transformasional kepala sekolah dengan motivasi kerja. Makna hubungan positif adalah jika kepemimpinan transformasional meningkat, maka motivasi kerja juga meningkat, demikian pula sebaliknya jika kepemimpinan Transformasional menurun, maka motivasi kerja juga akan menurun.

Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian Sugiarto, Wahidin & Soefijanto (2020) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan langsung positif antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Purwanti & Cahyoadi (2021) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan motivasi kerja guru dengan *probability value* yakni  $0,000 < 0,05$ .

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Normaini et al., 2022; Novita et al., 2022; Pratiwi et al., 2022; Suriansyah et al., 2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung

terhadap motivasi kerja.

**F. Pengaruh iklim kerja secara langsung terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru**

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa secara langsung iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru ditunjukkan oleh nilai *Beta* 0,526 dengan signifikansi 0,000.

Iklim kerja sebagai akumulasi dan sistem yang menjadi penentu hadirnya motivasi serta fokus pada beragam tanggapan yang bisa diterima logika dan bisa di jadikan objek penilaian, sehingga memiliki kontribusi langsung pada kinerja anggota lembaga atau institusi (Stinger, 2014: 122).

Tagiuri dan Litwin memberikan definisi iklim kerja sebagai kualitas suatu lingkungan dari sebuah lembaga atau insitusi yang terjadi secara berkelanjutan, dialami oleh seluruh warga atau anggota institusi; berkontribusi pada tindakan yang diperlihatkan warga institusi dan bisa dianggap sebagai karakter khusus dari lembaga bersangkutan (Hasibuan, 2015: 121). Pendapat dua pakar di atas mengkonsepsikan bahwa iklim kerja merupakan suatu konsep yang memberikan gambaran secara subyektif tentang keadaan lingkungan pada suatu lembaga atau institusi yang didalamnya terkandung beragam prinsip yang bisa dicermati dan diterapkan serta dijalankan oleh setiap orang yang menjadi bagian organisasi.

Iklim kerja pada sebuah organisasi termasuk pada lembaga pengajaran

bisa dilihat atau di ukur dari 4 indikator yakni kebijakan dan peraturan organisasi, tingkat efektivitas komunikasi, tingkat hubungan antara karyawan, dan tingkat partisipasi pimpinan. Jika seluruh indikator tersebut berada dalam kondisi sempurna, maka iklim kerja yang terbentuk pada organisasi atau lembaga pembelajaran tersebut juga akan sempurna dan akan berdampak positif pada motivasi kerja guru dalam mengajar dan akhirnya juga akan memaksimalkan proses belajar mengajar dan menghasilkan siswa atau peserta didik yang berkualitas.

Penelitian Budianto (2017: 10) menyatakan iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Artinya motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh iklim kerja di tempat ia bekerja, semakin baik iklim kerja di tempat mereka bekerja, maka akan semakin tinggi motivasi pegawainya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Effendi et al., 2022; Firdaus et al., 2022; Jarminto et al., 2022; Karyadi et al., 2022; Novita et al., 2022) yang menyatakan bahwa iklim kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja.

**G. Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru**

Pengaruh kepemimpinan Transformasional kepala sekolah secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota

Banjarbaru merupakan perkalian antara pengaruh langsung kepemimpinan Transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja yang memperoleh angka 0,344. Maknanya adalah terdapat pengaruh tidak langsung yang sedang dari kepemimpinan Transformasional kepala sekolah terhadap kinerja melalui motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru. Jika dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung, maka nilai pengaruh tidak langsung ini lebih besar dari pengaruh langsung kepemimpinan Transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru. Bisa disimpulkan bahwa motivasi kerja guru mampu memediasi pengaruh kepemimpinan Transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki motivasi kerja yang tinggi. Motivasi merupakan dorongan emosi seseorang untuk bertindak dan berperilaku tertentu untuk mencapai hal yang diharapkan. Motivasi merupakan cara yang dapat mendorong gairah guru agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya dalam proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, motivasi dipandang sebagai motor yang menimbulkan energi dalam diri seseorang untuk dapat berbuat sesuatu. Jika seorang pemimpin memiliki motivasi kerja yang tinggi maka guru akan mengikuti cara kerja pemimpinnya sehingga guru yang bekerja dengan baik akan menjadi guru profesional.

Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pegawai dalam hal ini guru, ditunjukkan dengan penelitian yang

dilakukan Beta Kumalasari (2009) yang menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan kuat terhadap motivasi kerja guru dengan kategori kepemimpinan transformasional baik dan motivasi kerja yang tinggi. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah mempunyai hubungan yang positif signifikan dan kuat terhadap motivasi kerja dengan kontribusi sebesar 41,8% sedangkan sisanya 58,23% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian.

Guru berhadapan dengan puluhan bahkan ratusan siswa setiap hari, memerlukan motivasi kerja yang tinggi. Motivasi guru bisa dari eksternal maupun internal. Motivasi eksternal bersumber dari status sosial, pendapatan, penghargaan, dan kehormatan yang diberikan oleh masyarakat. Motivasi internal dapat bersumber dari minat, bakat, kompetensi, pendidikan, panggilan jiwa dan pengabdian yang tulus terhadap profesi yang dijalannya. Zulkifli (2014) menyatakan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam upaya meningkatkan profesionalitas seorang guru. Harapan (2007) mengatakan bahwa kemampuan profesional dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya yaitu motivasi.

Jika terdapat hubungan langsung antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru serta terdapat hubungan langsung antara motivasi guru dan kinerja guru maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan tidak langsung antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kinerja guru melalui motivasi guru.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Normaini et al., 2022;

Novita et al., 2022; Pratiwi et al., 2022; Suriansyah et al., 2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja.. Selanjutnya penelitian (Birhasani et al., 2022; Jarminto et al., 2022; Juwaini & Fahlevi, 2021; Mifayetti & Bina Bangsa Getsampena Banda Aceh, 2020; Normaini et al., 2022; Normianti & Aslamiah, 2019; Pratiwi et al., 2022; Puspitasari & Saleh, 2022; Rudiansyah et al., 2022; Suratman et al., 2022; Suriansyah et al., 2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja.

#### **H. Pengaruh iklim kerja secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru**

Pengaruh iklim kerja secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru merupakan perkalian antara pengaruh langsung iklim kerja terhadap kinerja guru dengan pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja yang memperoleh angka 0,462. Maknanya adalah terdapat pengaruh tidak langsung yang sedang dari iklim kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru. Jika dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung, maka nilai pengaruh tidak langsung ini lebih besar dari pengaruh langsung iklim kerja terhadap kinerja guru. Sehingga bisa disimpulkan bahwa motivasi kerja guru maksimal dalam memediasi pengaruh iklim kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru.

Iklim kerja berkontribusi besar pada motivasi kerja pegawai dan pada

akhirnya berdampak pula pada optimalisasi kinerja individu, sebab iklim kerja merupakan salah satu faktor yang bisa menentukan sikap dan tindakan individu baik sebagai manusia ataupun sebagai bawahan. Iklim kerja pada sebuah organisasi termasuk pada lembaga pengajaran bisa dilihat atau diukur dari 4 indikator yakni kebijakan dan peraturan organisasi, tingkat efektivitas komunikasi, tingkat hubungan antara karyawan, dan tingkat partisipasi pimpinan. Jika seluruh indikator tersebut berada dalam kondisi sempurna, maka iklim kerja yang terbentuk pada organisasi atau lembaga pembelajaran tersebut juga akan sempurna dan akan berdampak positif pada motivasi kerja guru dalam mengajar dan akhirnya juga akan memaksimalkan proses belajar mengajar dan menghasilkan siswa atau peserta didik yang berkualitas.

Seseorang yang mempunyai motivasi internal yang baik diharapkan dapat melakukan kinerja yang baik diantaranya mampu mengenal peserta didik menguasai teori belajar dan prinsip pembelajaran yang mendidik, mampu mengembangkan kurikulum jenis dan cara menilainya, penguasaan materi dan struktur konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diajarkan, kegiatan pembelajaran yang mendidik, memahami dan mengembangkan potensi, baik dalam berkomunikasi dengan peserta didik, penilaian dan evaluasi, bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional Indonesia, bersikap inklusif bertindak objektif serta tidak diskriminatif, menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan. Motivasi yang kedua berasal dari faktor eksternal contohnya ingin memperoleh pujian atau perhatian dari orang lain, ingin mendapatkan uang/intensif/imbalan, keinginan

untuk mendapatkan penghargaan atau prestasi, dorongan dari atasan hubungan antar pribadi dan kondisi kerja yang baik, apabila motivasi eksternal tersebut dimiliki dengan baik oleh seseorang sehingga guru dapat menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan, berkomunikasi yang baik dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat, memiliki etos kerja tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru dan yang terakhir mampu mengembangkan keprofesian melalui tindakan reflektif.

Penelitian Budianto (2017: 10) menyatakan iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Artinya motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh iklim kerja di tempat ia bekerja, semakin baik iklim kerja di tempat mereka bekerja, maka akan semakin tinggi motivasi pegawainya. Selanjutnya penelitian Martini dan Noriawati (2022) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Effendi et al., 2022; Firdaus et al., 2022; Jarminto et al., 2022; Karyadi et al., 2022; Novita et al., 2022) yang menyatakan bahwa iklim kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja. Selanjutnya penelitian (Birhasani et al., 2022; Jarminto et al., 2022; Juwaini & Fahlevi, 2021; Mifayetti & Bina Bangsa Getsampena Banda Aceh, 2020; Normaini et al., 2022; Normianti & Aslamiah, 2019; Pratiwi et al., 2022; Puspitasari & Saleh, 2022; Rudiansyah et al., 2022; Suratman et al., 2022; Suriansyah et al., 2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja.



## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Mengacu pada temuan penelitian yang telah di uraikan pada Bab terdahulu, maka dapat dibuat simpulan sebagaimana berikut ini:

1. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah, iklim kerja, motivasi kerja dan kinerja guru pada SMA Negeri se Kota Banjarbaru tergolong tinggi.
2. Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru.
3. Iklim kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru.
4. Motivasi kerja guru memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru.
5. Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru.
6. Iklim kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru.
7. Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru SMA Negeri

se Kota Banjarbaru.

8. Iklim kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru SMA Negeri se Kota Banjarbaru.

## **B. Saran**

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

1. Pada variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah, indikator pertimbangan pribadi merupakan indikator dengan rata-rata terendah. Untuk itu indikator pertimbangan pribadi yang perlu harus ditingkatkan dengan cara lain : (1) kepala sekolah lebih memberikan perhatian yang besar atas pengembangan potensi tenaga pendidik, (2) kepala sekolah lebih memberlakukan gurunya secara pribadi sebagai individu daripada sebagai anggota kelompok, (3) kepala sekolah lebih memberlakukan setiap guru-guru sebagai individu dengan kebutuhan kemampuan dan keinginannya masing-masing, (4) kepala sekolah dapat memberikan memberikan nasehat berharga bagi perkembangan guru-guru, (5) kepala sekolah lebih menyisihkan waktu untuk mengajar, melatih dan membimbing guru-guru
2. Pada variabel iklim kerja, indikator tingkat efektivitas komunikasi merupakan indikator dengan rata-rata terendah. Untuk itu indikator tingkat efektivitas komunikasi perlu harus ditingkatkan dengan cara antara lain : (1) kepala sekolah lebih membangun komunikasi langsung dengan guru-guru, (2) kepala sekolah dapat berkomunikasi lebih baik saat memberikan

arahan tugas kepada saya, (3) sekolah membentuk sistem komunikasi dari bawah ke atas, (4) Guru dan kepala sekolah memahami tugas yang dibebankan kepada masing-masing individu, (5) Kepala sekolah memberikan arahan tugas kepada guru-guru di sekolah.

3. Pada variabel motivasi kerja, indikator gaji merupakan indikator dengan rata-rata terendah. Untuk itu indikator gaji perlu ditingkatkan dengan cara antara lain : (1) Guru mendapatkan insentif sesuai dengan beban kerjanya, (2) Guru mendapatkan penghasilan yang cukup untuk menafkahi keluarganya.
4. Pada variabel kinerja guru, indikator ketepatan waktu merupakan indikator dengan rata-rata terendah. Untuk itu indikator ketepatan waktu harus ditingkatkan dengan cara antara lain : (1) guru harus memulai pembelajaran tepat waktu, (2) guru tidak boleh terlambat masuk ke kelas untuk menyampaikan materi, (3) guru harus mampu menuntaskan materi sesuai alokasi waktu, (4) guru lebih berusaha menyesuaikan diri dengan jadwal kerja.
5. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk meneliti variabel-variabel lain yang juga bisa mempengaruhi kinerja guru selain kepemimpinan transformasional kepala sekolah, iklim kerja dan motivasi guru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadiansah, Reza. 2016. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Muhammadiyah Salatiga. *Interdisciplinary Journal Of Communication*, Vol. 1, No. 2.
- Albuni, H. (2022). The Effect of Transformational Leadership of The Principal, Work Motivation and Work Discipline on Teacher Performance. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-62>
- Alkarni, W., Sulaiman, & Ngadimun. (2022). The Influence of Principal Transformational Leadership, Work Ethic, through Organizational Commitment to the Performance of State Middle School Teachers in Hulu Sungai Tengah District. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06), 2278–2284. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-50>
- Arikunto, S. 2019. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Aslamiah, & Normianti, H. 2019. *Relationship Of Transformational Leaders Of Principal, Teacher Motivation, Teacher Organization Commitments With Performance Of Primary School Teachers In Labuan Amas Selatan, Indonesia* (Vol. 5). European Journal of Education Studies.
- Baharudin dan Umiarso. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Ar-Ruzz Media.
- Bangun, W. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Birhasani, M., Sulaiman, & Metroyadi. (2022). Correlation Between Principal Instructional Leadership, Achievement Motivation and Teacher Performance through Job Satisfaction in State Elementary Schools in Kandungan District, Hulu Sungai Selatan Regency. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06), 2457–2564. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-71>, Impact
- Devi, L., & Sunaryo, H. 2017. Pengaruh Kompetensi Guru dan Motivasi Guru terhadap Mutu Pendidikan di SMK Tekstil Pandaan. *e-Jurnal Riset Manajemen Unisma*, 3(7), 183–193.
- Effendi, R., Aslamiah, & Sapriansyah. (2022). The Effect of Organizational Culture and Organizational Climate Through Motivation Work towards Organizational Citizenship Behavior (OCB) Of Elementary School Teachers in Lampihong. *International Journal of Social Science And Human Research*, 4331–4337. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5>

- Finch, C. R., & Crunkilton, J. R. 2015. *Curriculum Development in Vocational and Technical Education*. Allyn and Bacon.
- Firdaus, M. F., Aslamiah, & Sulaiman. (2022). Correlation among Principal Communication, Organizational Climate, Work Motivation and Job Satisfaction of Banjarbaru State Senior High School Teachers. *International Journal of Social Science And Human Research*, 2243–2246. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-32>
- Fitroliana, Suriansyah, A., & Asniwati. (2022). The Influence of Principal Transformational Leadership, Work Discipline, and Emotional Intelligence on Teacher Work Performance at State Elementary Schools, North Banjarmasin District. *International Journal of Social Science and Human Research*, 05(06), 2223–2229. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-29>
- Ghozali, I. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan, I. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Praktik*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasmah. 2017. Pengaruh Kompetensi Tenaga Pendidik terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan di SMP Negeri 5 Duampanua Kabupaten Pinrang. *Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin Makassar*.
- Janawi. 2017. *Kompetensi Guru Citra Guru Profesional*. Alfabeta.
- Jarminto, Aslamiah, & Suhartono, E. (2022). Correlation between Leadership Transformational Head School, Climate Organization, and Teacher Performance through the achievement motivation of private vocational high school teachers in Banjarbaru. *International Journal of Social Science and Human Research*, 05(06). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-106>
- Juwaini, A., & Fahlevi, M. (2021). The Role of Work Motivation, Organizational Culture and Leadership on Job Satisfaction and Teachers Performance: An Empirical Study on Indonesian Senior High Schools. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 24(4), 1–11.
- Kartono, K. 2018. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. RajaGrafindo Persada.
- Karyadi, A., Wahyu, & Metroyadi. (2022). The Effect of Principal Instructional Leadership, Work Climate and Work Motivation on Teachers' Organizational Citizenship Behavior in MTsN throughout Hulu Sungai Selatan Regency. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06), 2215–2222. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-28>
- Luthans, F. 2016. *Perilaku Organisasi*. ANDI.

- Madjid, A. 2016. *Pengembangan Kinerja Guru Melalui: Kompetensi Komitmen dan Motivasi Kerja*. Samudra Baru.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda Karya.
- Mangkunegara, A. P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Alfabeta.
- Mantja, W. 2016. *Model Pembinaan / Supervisi Pengajaran*. Universitas Negeri Malang.
- Mardianti, Suriansyah, A., & Suhaimi. (2020). The Effect of Organizational Climate, Work Discipline and Job Satisfaction Towards Teacher Performance at State Senior High School. *Journal of K6 Education and Management*, 3(1), 17–25. <https://doi.org/10.11594/jk6em.03.01.03>
- Mardianto. 2018. *Materi Profesi Keguruan Madrasah*. FITK.
- Maris, I. S., Komariah, A., & Bakar, A. 2016. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, kinerja guru dan Mutu Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, XXIII(2), 173–188.
- Marlina, D., Suriansyah, A., & Metroyadi. 2019. The Effect of Transformational Leadership and Work Motivation on Teacher Performance Through Teacher Discipline. *Journal of K6 Education and Management (JK6EM)*, 2(4), 340–348.
- Massie, R., Areros, W., & Rumawas, W. 2018. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pengelola IT Center Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol.6 No.002, Hal. 43.
- Mifayetti, S., & Bina Bangsa Getsampena Banda Aceh, S. (2020). *The Effect of Principal Leadership, and Work Motivation, on the Performance of Bireuen District High School Teachers*.
- Mistiah, Wahyu, & Suhaimi. (2022). Correlation among Principal Transformational Leadership, Interpersonal Communication and Organizational Commitment on Teacher Performance in Public Elementary Schools in Paringin District, Balangan Regency. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06), 2236–2242. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-31>
- Mulyasa, E. 2014. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, E. 2018. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Remaja Rosdakarya.

- Mulyasa, E. 2019. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Remaja Rosdakarya.
- Normaini, Aslamiah, & Sulaiman. (2022). The Effect of Principal Transformational Leadership, Job Satisfaction and Work Motivation on the Performance of Elementary School Teachers in Halong District. *International Journal of Social Science and Human Research*, 05(06), 2297–2306. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-39>
- Normianti, H., & Aslamiah, S. (2019). Relationship Of Transformational Leaders Of Principal, Teacher Motivation, Teacher Organization Commitments With Performance Of Primary School Teachers In Labuan Amas Selatan, Indonesia. *European Journal of Education Studies*, 5(11), 124–141. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2583734>
- Novita, W., Sulaiman, & Rizalie, M. (2022). Work Motivation as an Intermediary Variable in the Relationship between Principal Transformational Leadership, School Climate, and Teacher Professionalism. *International Journal of Social Science and Human Research*, 05(06). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-51>
- Nurcholis, H. 2016. *Kepemimpinan Transformasional*. Grasindo.
- Nurmiyanti, L. 2019. Kepemimpinan Transformasional dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Anak Usia Dini. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 13–24.
- Pratiwi, W., Wahyu, & Aslamiah. (2022). The Correlation between Principal Transformational Leadership, Work Ethic, And Work Motivation on Teacher Performance at State Junior High Schools in Banjarmasin Timur. *International Journal of Social Science and Human Research*, 5(9). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i9-48>
- Priyatno, D. 2014. *Mandiri Belajar SPSS (Untuk Analisis Data dan Uji Statistik)*. MediaKom.
- Purwanti, K., & Murniati. 2018. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru pada SMP Negeri 2 Simeulue Timur. *Jurnal Ilmiah DIDAKTIKA*, 17(2), 390–400.
- Puspitasari, J., & Saleh, M. (2022). The Effect of Principal Supervision on Teacher Performance through Work Discipline and Work Motivation of Elementary School Teachers in Batumandi Sub District. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-103>
- Riduwan. 2010. *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Alfabeta.

- Rivai, V. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada.
- Rizkie, M., Suriansyah, A., & Sulistiyana. (2022). The Effect of Transformational Leadership of School Principles, Quality Culture and Job Satisfaction on Teacher Performance. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06), 2345–2353. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-59>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2016. *Organizational Behavior: Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Rudiansyah, Wahyu, & Sulaiman. (2022). The Role of Work Culture in Mediating the Effect of Professional Competence and Work Motivation on Teacher Performance. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06), 2321–2327. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-42>
- Rumanti, S., Aslamiah, & Muhyani Rizalie, A. (2022). The Effect of Principal Transformational Leadership, School Culture, and Organizational Commitment on the Performance of State MTS Teachers in Balangan Regency. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06), 2336–2343. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-44>
- Rusyan. (2016). *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru. Konsep Strategi dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Saondi, Ondi dan Suherman, Aris. 2012. *Etika Profesi Keguruan*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Saleh, M., Norlatipah, & Darmiyati. (2022). Correlation among Principal Transformational Leadership, Work Spirit, Work Commitment and Teacher Performance at State Junior High Schools in Balangan Regency. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-68>
- Saleh, M., Yusrina, & Suhaimi. (2022). Contribution of Organizational Climate and Emotional Intelligence through Professional Competence toward Work Effectiveness of Elementary School Teachers in the Sub-Districts of Martapura Kota. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06), 2447–2456. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-70>
- Sardiman. 2018. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. RajaGrafindo Persada.
- Shaleh, A., & Suhaimi. 2019. *Hubungan Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Sikap Profesional Guru Dengan Kinerja Guru Di SDN Se-Kecamatan Labuan Amas Selatan Kabupaten Hulu Sungai Tengah* [Tesis]. Magister Manajemen Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.



- Siagian, P. S. 2016. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Bina Aksara.
- Silfiati, Aslamiah, & Metroyadi. (2022). The Influence of Principal Situational Leadership, Teacher Work Climate and Teacher Job Satisfaction with Teacher Performance at SDN in Awayan District. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-101>
- Sofo, F. 2017. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Sugandha, D. 2016. *Pengantar Administrasi Indonesia*. Intermedia.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sukardi. 2017. *Metode Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya*. Bumi Aksara.
- Sulaxono, L. R. 2020. Relationship of Transformational Leadership and Work Motivation Through Discipline and Teacher Performance. *Journal of K6 Education and Management (JK6EM)*, 3(1), 57–65.
- Supardi. 2013. *Penelitian Tindakan Kelas*. Bina Aksara.
- Supardi. 2018. *Kinerja Guru*. RajaGrafindo Persada.
- Suratman, Wahyu, & Suhaimi. (2022). Relationship between Spiritual Intelligence and Work Motivation with Performance Through Work Discipline of State Vocational High School Teachers in Hulu Sungai Utara Regency. *International Journal of Social Science and Human Research*, 05(06), 2328–2335. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-43>
- Suriansyah, A., Ngadimun, & Hilal, N. (2021). Transformational Leadership Contribution of Headmaster, Work Satisfaction, and Achievement Motivation towards Professional Attitudes of State Elementary Schools Teachers in Alalak District, Barito Kuala. *Journal of K6 Education and Management*, 4(4). <https://doi.org/10.11594/jk6em.04.04.12>
- Suriansyah, A., Rusdiana, & Noorhapizah. (2022). The Effect of School Principal Leadership on Teacher Performance through Work Discipline and Teacher Achievement Motivation of State Elementary School in Batumandi District. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-114>
- Suryabrata, S. 2014. *Metode Penelitian*. RajaGrafindo Persada.
- Sutrisno, E. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.

- Suwatno, & Priansa, D. J. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Alfabeta.
- Terry, G. R. 2016.. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bumi Aksara.
- Thoha, M. 2015. *Kepemimpinan dan Manajemen*. Rajawali Press.
- Trianto. 2011. *Mendesain Model Pembelajaran Inovatif Progresif*. Kencana.
- Triyono, Urip. 2019. *Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan (Formal, Non Formal, dan Informal)*. 1<sup>st</sup> ed. Yogyakarta: Deepublish.
- Wahjosumidjo. 2014. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Ghalia Indonesia.
- Wahyudi, & Retnowati, H. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Pelaksanaan MBS, dan Pelaksanaan TU terhadap Kualitas Pendidikan SD/MI Depok Selatan. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 2(2), 250–264.
- Warni, R. E., Aslamiah, & Rizalie, A. M. 2021. Relationship of Transformational Leadership, Work Culture and Job Satisfaction with Teacher Performance. *Journal of K6 Education and Management (JK6EM)*, 4(2).
- Wieyanthi, N., Wahyu, & Sulaiman. (2022). The Relationship between Principal Managerial Activities and Academic Supervision Activities through Organizational Climate and Teacher Performance at SDN Murung Pudak District. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(06), 2306–2312. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-40>
- Yamin, Martinis dan Maisah. 2010. *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Gaung Persada.
- Yulk, G. 2016. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Indeks.

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 Keusioner Penelitian (Sebelum Uji Instrumen)

### INSTRUMEN PENELITIAN

#### PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DAN IKLIM KERJA TERHADAP KINERJA MELALUI MOTIVASI KERJA GURU PADA SMA NEGERI SE KOTA BANJARBARU

#### Petunjuk Pengisian:

Pada bagian ini, Bapak/Ibu Guru diminta untuk mengisi titik-titik pada kolom yang tersedia dan memilih salah satu alternatif jawaban dengan cara memberi tanda checklist (✓) pada salah satu kolom yang paling sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu.

No.	Pernyataan/Pertanyaan		Deskripsi Jawaban	✓
1.	Riwayat Pendidikan Terakhir	Jenjang Pendidikan	1. D-1/D-II-D-III	
			2. D-IV/S-1	
			3. S-2	
		Perguruan Tinggi	.....	
		Fakultas	.....	
		Jurusan/Prodi	.....	
2.	Bidang Studi Diajarkan oleh Bapak/Ibu Guru		1. ....	
			2. ....	
3.	Sudah berapa lama Bapak/Ibu Guru berprofesi sebagai Guru		a. ≤ 5 tahun	
			b. 6 s/d 12 tahun	
			c. 13 s/d 20 tahun	
			d. > 20 tahun	
4.	Jenis Kelamin		a. Laki-laki	
			b. Perempuan	

- a. Instrumen ini diharapkan dapat diisi dengan baik sesuai dengan kondisi yang Bapak/Ibu Guru ketahui. Caranya adalah hanya dengan memilih satu dari lima alternatif jawaban yang tersedia, sebagaimana berikut ini:

SS : Sangat Setuju  
 S : Setuju  
 R : Ragu-ragu  
 TS : Tidak Setuju  
 STS : Sangat Tidak Setuju

- b. Kesiediaan Bapak/Ibu Guru mengisi instrument ini merupakan sumbangan yang sangat berarti bagi peneliti.
- c. Setiap butir soal memiliki lima alternatif jawaban. Bapak/Ibu Guru hanya memilih salah satu dari lima alternatif jawaban tersebut dengan cara memberi tanda centang (✓) pada jawaban yang Bapak/Ibu Guru pilih. Kelima alternatif jawaban tersebut sebagai berikut:

**KUESIONER  
 KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH**

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
	<b>Pengaruh idealism</b>					
1.	Kepala sekolah telah menyampaikan kepada guru-guru tentang nilai-nilai luhur yang menjadi pegangan hidup					
2.	Kepala sekolah menekankan pentingnya memiliki komitmen					
3.	Kepala sekolah mengikutsertakan guru-gurunya dalam perencanaan suatu kegiatan					
4.	Kepala sekolah memberlakukan guru-guru dan orang lain dengan hormat.					
5.	Kepala sekolah tidak membuat guru-guru siap mengorbankan kepentingan pribadi untuk kepentingan kelompok					
6.	Kepala sekolah mempertimbangkan konsekuensi etika dan moral dari setiap tindakannya					
7.	Kepala sekolah menekankan pentingnya rasa memiliki misi Bersama					

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
8.	Kepala sekolah tidak mampu menangani isu-isu yang sulit					
9.	Kepala sekolah secara konsisten bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang ia anut					
	<b>Motivasi Inspiratif</b>					
10.	Kepala sekolah tidak memberikan dorongan yang terus-menerus					
11.	Kepala sekolah mengungkapkan keyakinannya pada guru-gurunya akan meraih atau mencapai tujuan organisasi					
12.	Kepala sekolah berbicara dengan penuh optimis untuk masa depan					
13.	Kepala sekolah memberikan dorongan apa yang harus dilakukan					
14.	Kepala sekolah tidak menunjukkan tekad untuk menyelesaikan apa yang mau ia lakukan					
15.	Kepala sekolah mendorong guru-guru untuk mengungkapkan gagasan dan pendapat mereka					
	<b>Rangsangan Intelektual</b>					
16.	Kepala sekolah membantu menyelesaikan persoalan dengan dukungan bukti dan alasan yang kuat daripada menggunakan pendapat yang tidak mendasar					
17.	Kepala sekolah tidak memecahkan persoalan-persoalan lama dengan cara-cara yang baru					
18.	Kepala sekolah tidak mendorong guru-guru untuk mencoba cara-cara baru dalam berbagai kegiatan					
19.	Kepala sekolah tidak menyarankan cara-cara baru dalam bagaimana mengerjakan pekerjaan kami					
20.	Kepala sekolah membuat guru-guru melihat setiap persoalan dari sudut pandang yang berbeda					
21.	Kepala sekolah cukup mengenal guru-gurunya secara individual dalam rangka mengetahui keterampilan, minat dan memahami persoalan yang dihadapi					
	<b>Pertimbangan Pribadi</b>					
22.	Kepala sekolah memberikan perhatian yang besar atas pengembangan kekuatan/potensi					
23.	Kepala sekolah memberlakukan gurunya secara pribadi, sebagai individu daripada sebagai anggota kelompok					

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
24.	Kepala sekolah memberlakukan setiap guru-guru sebagai individu dengan kebutuhan, kemampuan dan keinginan guru-gurunya yang berbeda-beda.					
25.	Kepala sekolah tidak mendengarkan penuh perhatian kepada guru-gurunya					
26.	Kepala sekolah tidak memberikan nasehat-nasehat berharga bagi perkembangan guru-gurunya					
27.	Kepala sekolah saya menyisihkan waktu untuk mengajar, melatih dan membimbing guru-guru					

### KUESIONER IKLIM KERJA

No.	Item Pernyataan	Tanggapan				
		SS	S	CS	TS	STS
	<b>Kebijakan dan Peraturan Organisasi</b>					
1.	Sekolah memberikan kebebasan kepada saya untuk menggunakan sarana prasarana yang ada dalam proses belajar mengajar					
2.	Saya mendapatkan kebebasan dari sekolah untuk memilih metode mengajar					
3.	Sekolah memperhatikan kesejahteraan saya					
4.	Saya mendapatkan gaji yang sesuai dengan kualifikasi saya					
5.	Sekolah memperbolehkan saya untuk berinovasi dalam mengajar					
6.	Sekolah menyediakan berbagai fasilitas penunjang pembelajaran bagi saya					
7.	Kebijakan sekolah memberikan saya semangat dalam bekerja					
8.	Sekolah menerapkan peraturan yang membuat saya sangat bersemangat dalam mengajar					
	<b>Tingkat Efektivitas Komunikasi</b>					
9.	kepala sekolah membangun komunikasi langsung dengan saya					
10.	Kepala sekolah berkomunikasi dengan sangat baik saat memberikan arahan tugas kepada saya					
11.	Sekolah tempat saya bekerja menerapkan komunikasi yang bebas					
12.	Sekolah tempat saya bekerja mengharuskan sistem komunikasi dari bawah ke atas.					
13.	Saya memahami tugas yang dibebankan kepada saya					
14.	Tugas yang dibebankan kepada saya disertai dengan pengarahan dari kepala sekolah					
	<b>Tingkat Hubungan Antara Karyawan</b>					
15.	Kepala sekolah menjalin hubungan baik dengan saya					
16.	Kepala sekolah hanya memiliki hubungan yang kurang baik dengan guru tertentu					
17.	Saya memiliki hubungan baik dengan sesama guru					
18.	Saya hanya memiliki hubungan baik dengan guru yang mengajarkan bidang studi yang sama dengan saya					

19.	Hubungan yang terjalin antara sesama guru mampu meningkatkan kinerja saya					
20.	Hubungan baik antara saya dengan kepala sekolah, memaksimalkan pelaksanaan tugas saya					
	<b>Tingkat Partisipasi Pimpinan</b>					
21.	Saya ikut serta dalam pengambilan keputusan					
22.	Partisipasi saya hanya sebatas memberikan masukan secara tertulis					
23.	Pendapat saya menjadi aspek pertimbangan kepala sekolah dalam mengambil keputusan					
24.	Kepala sekolah bersedia menerima kritikan dari saya					
25.	Kepala sekolah bersedia menerima saran dari saya					
26.	Kepala sekolah hanya menerima masukan dari guru tertentu saja					



### KUESIONER MOTIVASI KERJA GURU

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban			
		S	CS	TS	STS
	<b>Prestasi Kerja</b>				
1.	Saya tidak merasa rendah diri bila mengalami kegagalan dalam menjalankan tugas.				
2.	Saya merasa bangga dengan hasil pekerjaan saya.				
3.	Dalam bekerja saya berusaha agar mendapat hasil yang maksimal.				
4.	Saya berusaha menyelesaikan setiap pekerjaan dengan tepat waktu				
	<b>Pengakuan Hasil Kerja</b>				
5.	Penghinaan terhadap hasil kerja saya tidak berpengaruh terhadap tugas saya.				
6.	Pengabaian terhadap hasil kerja saya tidak berpengaruh terhadap tanggung jawab saya				
7.	Harapan untuk mengembangkan karier membuat kerja semakin bersemangat				
8.	Penghargaan terhadap prestasi kerja membuat saya semakin termotivasi				
	<b>Tanggung jawab</b>				
9.	Tugas yang diberikan sesuai dengan pendidikan saya.				
10.	Tanggung jawab diberikan sesuai dengan kemampuan saya.				
	<b>Pekerjaan itu sendiri</b>				
11.	Saya merasa bangga dengan tugas yang saya emban.				
12.	Saya merasa senang dengan pekerjaan saya.				
13.	Saya puas dengan tugas yang saya kerjakan saat ini.				
14.	Saya antusias terhadap tugas-tugas yang diberikan.				
	<b>Kesempatan untuk bertumbuh</b>				
15.	Kepala sekolah mendukung kegiatan penataran/diklat.				
16.	Sekolah menyediakan fasilitas kepada guru yang ingin mengembangkan potensinya.				
17.	Saya ingin melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi.				
18.	Terhadap upaya peningkatan kualifikasi pendidikan, kepala sekolah dan teman-teman sangat mendukung.				
	<b>Gaji</b>				
19.	Saya mendapat insentif sesuai dengan beban kerja saya.				
20.	Penghasilan saya sebagai guru cukup untuk menafkahi keluarga.				

### KUESIONER KINERJA GURU

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
	<b>Kualitas Kerja</b>					
1.	Saya menguasai pekerjaan saya					
2.	Saya kurang memahami sebagian tugas saya					
3.	Kedisiplinan menjadi kunci saya dalam bekerja					
4.	Saya tidak selalu disiplin dalam bekerja					
5.	Saya selalu melaksanakan tugas sesuai prosedur					
6.	Terkadang ada tugas yang saya laksanakan tidak sesuai dengan prosedur					
	<b>Kuantitas</b>					
7.	Saya mampu menyampaikan seluruh materi pelajaran sesuai dengan silabus					
8.	Pekerjaan diselesaikan tepat waktu					
9.	Alokasi penyelesaian materi sesuai dengan RPP					
10.	Terkadang ada materi pelajaran yang tidak dapat disampaikan dengan tuntas					
11.	Saya mampu menyelesaikan seluruh beban kerja					
12.	Saya merasa beban kerja saya terlalu banyak					
	<b>Ketepatan Waktu</b>					
13.	Saya selalu memulai pelajaran tepat waktu					
14.	Saya pernah terlambat masuk ke kelas untuk menyampaikan materi					
15.	Saya mampu menuntaskan materi sesuai alokasi waktu					
16.	Saya selalu berusaha menyesuaikan diri dengan jadwal kerja					
	<b>Efektivitas</b>					
17.	Saya selalu memanfaatkan jam kerja hanya untuk melakukan aktivitas berkaitan dengan tugas sebagai guru					
18.	Terkadang ada urusan pribadi yang harus dilaksanakan pada jam mengajar					
19.	Saya berupaya mengoptimalkan jam kerja dengan efisien					

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
20.	Efisiensi kerja bukan merupakan keutamaan bagi saya dalam mengajar					
21.	Saya menggunakan sarana kerja yang tersedia untuk mendukung proses belajar mengajar.					
22.	Prasarana kerja sangat mendukung pelaksanaan tugas sebagai guru					
	<b>Kemandirian</b>					
23.	Saya mampu menyelesaikan seluruh tugas saya sendiri					
24.	Terkadang saya memerlukan bantuan rekan kerja dalam melaksanakan tugas					
25.	Saya mampu menyelesaikan seluruh permasalahan terkait dengan tugas sebagai guru secara mandiri					
26.	Saya memerlukan bantuan rekan kerja dalam menyelesaikan sebagian permasalahan kerja					

## Lampiran 2. Instrumen Penelitian (Setelah Uji Instrumen)

## INSTRUMEN PENELITIAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA  
SEKOLAH DAN IKLIM KERJA TERHADAP KINERJA MELALUI  
MOTIVASI KERJA GURU PADA SMA NEGERI  
SE KOTA BANJARBARU**

**Petunjuk Pengisian:**

Pada bagian ini, Bapak/Ibu Guru diminta untuk mengisi titik-titik pada kolom yang tersedia dan memilih salah satu alternatif jawaban dengan cara memberi tanda checklist (✓) pada salah satu kolom yang paling sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu.

No.	Pernyataan/Pertanyaan		Deskripsi Jawaban	✓
1.	Riwayat Pendidikan Terakhir	Jenjang Pendidikan	4. D-1/D-II-D-III	
			5. D-IV/S-1	
			6. S-2	
		Perguruan Tinggi	.....	
		Fakultas	.....	
		Jurusan/Prodi	.....	
2.	Bidang Studi Diajarkan oleh Bapak/Ibu Guru		3. ....	
			4. ....	
3.	Sudah berapa lama Bapak/Ibu Guru berprofesi sebagai Guru		e. ≤ 5 tahun	
			f. 6 s/d 12 tahun	
			g. 13 s/d 20 tahun	
			h. > 20 tahun	
4.	Jenis Kelamin		c. Laki-laki	
			d. Perempuan	

- d. Instrumen ini diharapkan dapat diisi dengan baik sesuai dengan kondisi yang Bapak/Ibu Guru ketahui. Caranya adalah hanya dengan memilih satu dari lima alternatif jawaban yang tersedia, sebagaimana berikut ini:

SS : Sangat Setuju  
 S : Setuju  
 R : Ragu-ragu  
 TS : Tidak Setuju  
 STS : Sangat Tidak Setuju

- e. Kesiediaan Bapak/Ibu Guru mengisi instrument ini merupakan sumbangan yang sangat berarti bagi peneliti.
- f. Setiap butir soal memiliki lima alternatif jawaban. Bapak/Ibu Guru hanya memilih salah satu dari lima alternatif jawaban tersebut dengan cara memberi tanda centang (✓) pada jawaban yang Bapak/Ibu Guru pilih. Kelima alternatif jawaban tersebut sebagai berikut:

**KUESIONER**  
**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH**

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
	<b>Pengaruh idealism</b>					
1.	Kepala sekolah telah menyampaikan kepada guru-guru tentang nilai-nilai luhur yang menjadi pegangan hidup					
2.	Kepala sekolah menekankan pentingnya memiliki komitmen					
3.	Kepala sekolah mengikutsertakan guru-gurunya dalam perencanaan suatu kegiatan					
4.	Kepala sekolah memberlakukan guru-guru dan orang lain dengan hormat.					
5.	Kepala sekolah tidak membuat guru-guru siap mengorbankan kepentingan pribadi untuk kepentingan kelompok					
6.	Kepala sekolah mempertimbangkan konsekuensi etika dan moral dari setiap tindakannya					
7.	Kepala sekolah menekankan pentingnya rasa					

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
	memiliki misi Bersama					
8.	Kepala sekolah tidak mampu menangani isu-isu yang sulit					
	<b>Motivasi Inspiratif</b>					
9	Kepala sekolah tidak memberikan dorongan yang terus-menerus					
10.	Kepala sekolah mengungkapkan keyakinannya pada guru-gurunya akan meraih atau mencapai tujuan organisasi					
11.	Kepala sekolah berbicara dengan penuh optimis untuk masa depan					
12.	Kepala sekolah memberikan dorongan apa yang harus dilakukan					
13.	Kepala sekolah tidak menunjukkan tekad untuk menyelesaikan apa yang mau ia lakukan					
14.	Kepala sekolah mendorong guru-guru untuk mengungkapkan gagasan dan pendapat mereka					
	<b>Rangsangan Intelektual</b>					
15.	Kepala sekolah membantu menyelesaikan persoalan dengan dukungan bukti dan alasan yang kuat daripada menggunakan pendapat yang tidak mendasar					
16.	Kepala sekolah tidak memecahkan persoalan-persoalan lama dengan cara-cara yang baru					
17.	Kepala sekolah tidak mendorong guru-guru untuk mencoba cara-cara baru dalam berbagai kegiatan					
18.	Kepala sekolah tidak menyarankan cara-cara baru dalam bagaimana mengerjakan pekerjaan kami					
19.	Kepala sekolah membuat guru-guru melihat setiap persoalan dari sudut pandang yang berbeda					
20.	Kepala sekolah cukup mengenal guru-gurunya secara individual dalam rangka mengetahui keterampilan, minat dan memahami persoalan yang dihadapi					
	<b>Pertimbangan Pribadi</b>					
21.	Kepala sekolah memberikan perhatian yang besar atas pengembangan kekuatan/potensi					
22.	Kepala sekolah memberlakukan gurunya secara pribadi, sebagai individu daripada sebagai anggota kelompok					

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
23.	Kepala sekolah memberlakukan setiap guru-guru sebagai individu dengan kebutuhan, kemampuan dan keinginan guru-gurunya yang berbeda-beda.					
24.	Kepala sekolah tidak memberikan nasehat-nasehat berharga bagi perkembangan guru-gurunya					
25.	Kepala sekolah saya menyisihkan waktu untuk mengajar, melatih dan membimbing guru-guru					

### KUESIONER IKLIM KERJA

No.	Item Pernyataan	Tanggapan				
		SS	S	CS	TS	STS
	<b>Kebijakan dan Peraturan Organisasi</b>					
1.	Sekolah memberikan kebebasan kepada saya untuk menggunakan sarana prasarana yang ada dalam proses belajar mengajar					
2.	Saya mendapatkan kebebasan dari sekolah untuk memilih metode mengajar					
3.	Sekolah memperhatikan kesejahteraan saya					
4.	Saya mendapatkan gaji yang sesuai dengan kualifikasi saya					
5.	Sekolah memperbolehkan saya untuk berinovasi dalam mengajar					
6.	Sekolah menyediakan berbagai fasilitas penunjang pembelajaran bagi saya					
7.	Kebijakan sekolah memberikan saya semangat dalam bekerja					
8.	Sekolah menerapkan peraturan yang membuat saya sangat bersemangat dalam mengajar					
	<b>Tingkat Efektivitas Komunikasi</b>					
9.	kepala sekolah membangun komunikasi langsung dengan saya					
10.	Kepala sekolah berkomunikasi dengan sangat baik saat memberikan arahan tugas kepada saya					
11.	Sekolah tempat saya bekerja mengharuskan sistem komunikasi dari bawah keatas.					
12.	Saya memahami tugas yang dibebankan kepada saya					
13.	Tugas yang dibebankan kepada saya disertai dengan pengarahan dari kepala sekolah					
	<b>Tingkat Hubungan Antara Karyawan</b>					
14.	Kepala sekolah menjalin hubungan baik dengan saya					
15.	Kepala sekolah hanya memiliki hubungan yang kurang baik dengan guru tertentu					
16.	Saya memiliki hubungan baik dengan sesama guru					
17.	Saya hanya memiliki hubungan baik dengan guru yang mengajarkan bidang studi yang sama dengan saya					
18.	Hubungan yang terjalin antara sesama guru mampu meningkatkan kinerja saya					



No.	Item Pernyataan	Tanggapan				
		SS	S	CS	TS	STS
19.	Hubungan baik antara saya dengan kepala sekolah, memaksimalkan pelaksanaan tugas saya					
	<b>Tingkat Partisipasi Pimpinan</b>					
20.	Saya ikut serta dalam pengambilan keputusan					
21.	Pendaat saya menjadi aspek pertimbangan kepala sekolah dalam mengambil keputusan					
22.	Kepala sekolah bersedia menerima kritikan dari saya					

### KUESIONER MOTIVASI KERJA GURU

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
			S	CS	TS	STS
	<b>Prestasi Kerja</b>					
21.	Saya tidak merasa rendah diri bila mengalami kegagalan dalam menjalankan tugas.					
22.	Saya merasa bangga dengan hasil pekerjaan saya.					
23.	Dalam bekerja saya berusaha agar mendapat hasil yang maksimal.					
24.	Saya berusaha menyelesaikan setiap pekerjaan dengan tepat waktu					
	<b>Pengakuan Hasil Kerja</b>					
25.	Penghinaan terhadap hasil kerja saya tidak berpengaruh terhadap tugas saya.					
26.	Pengabaian terhadap hasil kerja saya tidak berpengaruh terhadap tanggung jawab saya					
27.	Harapan untuk mengembangkan karier membuat kerja semakin bersemangat					
28.	Penghargaan terhadap prestasi kerja membuat saya semakin termotivasi					
	<b>Tanggung jawab</b>					
29.	Tugas yang diberikan sesuai dengan pendidikan saya.					
30.	Tanggung jawab diberikan sesuai dengan kemampuan saya.					
	<b>Pekerjaan itu sendiri</b>					
31.	Saya merasa bangga dengan tugas yang saya emban.					
32.	Saya merasa senang dengan pekerjaan saya.					
33.	Saya puas dengan tugas yang saya kerjakan saat ini.					
34.	Saya antusias terhadap tugas-tugas yang diberikan.					
	<b>Kesempatan untuk bertumbuh</b>					
35.	Kepala sekolah mendukung kegiatan penataran/diklat.					
36.	Sekolah menyediakan fasilitas kepada guru yang ingin mengembangkan potensinya.					
37.	Saya ingin melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi.					
38.	Terhadap upaya peningkatan kualifikasi pendidikan, kepala sekolah dan teman-teman sangat mendukung.					
	<b>Gaji</b>					
39.	Saya mendapat insentif sesuai dengan beban kerja saya.					
40.	Penghasilan saya sebagai guru cukup untuk menafkahi keluarga.					

### KUESIONER KINERJA GURU

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
	<b>Kualitas Kerja</b>					
22.	Saya menguasai pekerjaan saya					
23.	Saya kurang memahami sebagian tugas saya					
24.	Kedisiplinan menjadi kunci saya dalam bekerja					
25.	Saya tidak selalu disiplin dalam bekerja					
26.	Saya selalu melaksanakan tugas sesuai prosedur					
27.	Terkadang ada tugas yang saya laksanakan tidak sesuai dengan prosedur					
	<b>Kuantitas</b>					
28.	Pekerjaan diselesaikan tepat waktu					
29.	Alokasi penyelesaian materi sesuai dengan RPP					
30.	Terkadang ada materi pelajaran yang tidak dapat disampaikan dengan tuntas					
31.	Saya mampu menyelesaikan seluruh beban kerja					
32.	Saya merasa beban kerja saya terlalu banyak					
	<b>Ketepatan Waktu</b>					
33.	Saya selalu memulai pelajaran tepat waktu					
34.	Saya pernah terlambat masuk ke kelas untuk menyampaikan materi					
35.	Saya mampu menuntaskan materi sesuai alokasi waktu					
36.	Saya selalu berusaha menyesuaikan diri dengan jadwal kerja					
	<b>Efektivitas</b>					
37.	Saya selalu memanfaatkan jam kerja hanya untuk melakukan aktivitas berkaitan dengan tugas sebagai guru					
38.	Terkadang ada urusan pribadi yang harus dilaksanakan pada jam mengajar					
39.	Saya berupaya mengoptimalkan jam kerja dengan efisien					
40.	Prasarana kerja sangat mendukung pelaksanaan tugas sebagai guru					
	<b>Kemandirian</b>					
41.	Saya mampu menyelesaikan seluruh tugas					

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
	saya sendiri					
42.	Saya mampu menyelesaikan seluruh permasalahan terkait dengan tugas sebagai guru secara mandiri					



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI**  
**UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

**SERTIFIKAT BEBAS PLAGIASI**

NOMOR : 083/UN8.4/SE/2024

Sertifikat ini diberikan kepada:

**Dwi Fajarwati**

Dengan Judul Tesis:

Pengaruh Kepemimpinan Transformatifional Kepala Sekolah dan Iklim Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja Guru pada SMA Negeri Se Kota Banjarbaru

Telah dideteksi tingkat plagiasinya dengan kriteria toleransi  $\leq 20\%$ , dan dinyatakan Bebas dari Plagiasi.

Banjarmasin, 16 Februari 2024

Direktur,



Prof. Dr. Ir. Danang Biyatmoko, M.Si.  
 NIP. 196805071993031020