

**PENGARUH KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA
MADRASAH, IKLIM MADRASAH DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA GURU MTs
NEGERI DI KABUPATEN LAMPUNG TENGAH**

TESIS

Diajukan Kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

Oleh :

**IMELDA AYU WIDYASWARA
NPM. 2186131018**



**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG
2023 M/ 1445 H**

**PENGARUH KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA
MADRASAH, IKLIM MADRASAH DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA GURU MTs
NEGERI DI KABUPATEN LAMPUNG TENGAH**

TESIS

Diajukan Kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

Oleh :

**IMELDA AYU WIDYASWARA
NPM. 2186131018**



TIM PEMBIMBING

Pembimbing I : Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd

Pembimbing II : Dr. Bambang Sri Anggoro, M.Pd

**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG
2023 M/ 1445 H**



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)**

Jalan. Zainal Abidin Pagar Alam. Labuhan Ratu. Tlp. (0721) 5617070. Kota Bandar Lampung

PERSETUJUAN

**Judul Tesis : “Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala
Madrasah, Iklim Madrasah Dan Motivasi Kerja
Terhadap Kinerja Guru MTs Negeri Di Kabupaten
Lampung Tengah”**

**Nama Mahasiswa : Imelda Ayu Widyaswara
NPM : 2186131018
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam**

MENYETUJUI

Telah disetujui untuk diajukan dalam Ujian Terbuka Pada Program
Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung

Pembimbing I

Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd
NIP. 196407111991032003

Pembimbing II

Dr. Bambang Sri Anggoro, M.Pd
NIP. 198402282006041004

**Mengetahui,
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam,
Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung**

Dr. Sovia Mas Ayu, M. A.
NIP. 197611302005012006



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PROGRAM PASCASARJANA (PPS)

Jalan. Zainal Abidin Pagar Alam. Labuhan Ratu. Tlp. (0721) 5617070. Kota Bandar Lampung

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Tesis dengan judul “Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Iklim Madrasah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru MTs Negeri Di Kabupaten Lampung Tengah” ditulis oleh Imelda Ayu Widyaswara, Nomor Pokok Mahasiswa 2186131018 telah diujikan pada ujian terbuka tesis pada hari Rabu Tanggal 12 Juli 2023, pukul 14:30 s/d 16:00 WIB pada Program Magister Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

TIM PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si (.....)

Penguji I : Dr. Hj. Romlah, M.Pd.I (.....)

Penguji II : Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd (.....)

Penguji III : Dr. Bambang Sri Anggoro, M.Pd (.....)

Sekretaris : Dr. Sovia Mas Ayu, M.A. (.....)

Bandar Lampung, 12 Juli 2023

Mengetahui,

Direktur Pascasarjana

UIN Raden Intan Lampung



Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si

NIP. 19800801 200312 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

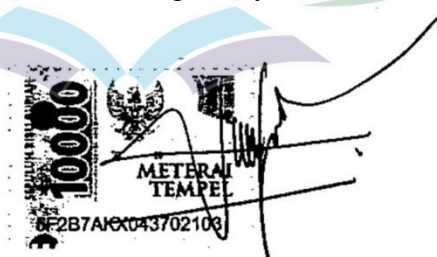
Nama : Imelda Ayu Widyaswara

NPM : 2186131018

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tesis yang berjudul **“Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Iklim Madrasah, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru MTs Negeri di Kabupaten Lampung Tengah”** adalah benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, 12 Juli 2023
Yang Menyatakan,



IMELDA AYU WIDYASWARA

NPM : 2186131018

ABSTRAK

Kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di madrasah dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah bimbingannya. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi seperti manajerial kepala sekolah, iklim sekolah dan motivasi kerja guru itu sendiri. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) Pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru; (2) Pengaruh iklim madrasah terhadap kinerja guru; (3) Pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru. (4) Pengaruh keterampilan kepala madrasah, iklim madrasah dan motivasi kerja guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

Penelitian ini menggunakan metode Kuantitatif dengan pendekatan penilaian survey. Total populasi pada penelitian ini berjumlah 103 guru MTs Negeri di Kabupaten Lampung Tengah dengan sampel yang diambil berjumlah 82 orang guru. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari wawancara, angket, observasi, teknik analisis menggunakan teknik analisis linier berganda untuk mencari pengaruh antar variabel manajerial kepala madrasah (X_1), Iklim madrasah (X_2), Motivasi (X_3), terhadap Kinerja Guru (Y).

Hasil penelitian ini adalah: (1) Terdapat pengaruh positif keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru MTs Negeri di Kabupaten Lampung Tengah dengan nilai koefisien regresi sebesar 47,285 dimana jika manajerial kepala madrasah naik secara positif maka kinerja guru akan meningkat, (2) Terdapat pengaruh positif iklim madrasah terhadap kinerja guru MTs Negeri di Kabupaten Lampung Tengah dengan nilai koefisien regresi sebesar 68,715 dimana jika iklim madrasah naik secara positif maka kinerja guru akan meningkat. (3) Terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja guru MTs Negeri di Kabupaten Lampung Tengah dengan nilai koefisien regresi sebesar 100,20 dimana jika motivasi kerja naik secara positif maka kinerja guru akan meningkat, (4) Terdapat pengaruh positif keterampilan manajerial kepala madrasah, iklim madrasah, dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru MTs Negeri di Kabupaten Lampung Tengah dengan nilai koefisien regresi sebesar 56,140 dimana jika keterampilan manajerial kepala madrasah, iklim madrasah, dan motivasi kerja secara bersama-sama naik secara positif maka kinerja guru akan meningkat.

Kata Kunci : Manajerial Kepala Madrasah, Iklim Madrasah, Motivasi, Kinerja Guru

ABSTRACT

Teacher performance is the ability of a teacher to carry out learning duties in madrasah and the responsibility of the students under his guidance. There are several influential factors such as the principal's managerial skills, school climate and teachers' own work motivation. This study aims to determine (1) The effect of madrasah principal's managerial skills on teacher performance; (2) The effect of madrasah climate on teacher performance; (3) The effect of teacher work motivation on teacher performance. (4) The effect of madrasah head skills, madrasah climate and teacher work motivation together on teacher performance.

This research uses Quantitative method with survey assessment. The total population in this study amounted to 103 teachers of State MTs in Central Lampung Regency with a sample of 82 teachers. Data collection techniques used in this study consisted of interviews, questionnaires, observations, analysis techniques using multiple linear analysis techniques to find the influence between managerial variables of madrasah principals (X1), madrasah climate (X2), Motivation (X3), on Teacher Performance (Y).

The results of this study are: (1) There is a positive effect of the managerial skills of the madrasa head on the performance of teachers at State MTs in Central Lampung Regency with a regression coefficient of 47.285 where if the managerial skills of the madrasah head increase positively, the teacher's performance will increase, (2) There is a positive influence madrasah climate on teacher performance at State MTs in Central Lampung Regency with a regression coefficient of 68.715 where if the madrasah climate rises positively, teacher performance will increase. (3) There is a positive effect of work motivation on teacher performance at State MTs in Central Lampung Regency with a regression coefficient of 100.20 where if work motivation rises positively, teacher performance will increase, (4) There is a positive influence on the managerial skills of the madrasa head, madrasa climate, and work motivation together on the performance of State MTs teachers in Central Lampung Regency with a regression coefficient of 56.140 where if the managerial skills of the madrasa head, madrasa climate, and work motivation all increase positively, the teacher's performance will increase.

Keywords : Madrasah Principal Managerial, Madrasah Climate, Motivation, Teacher performance

خلاصة

أداء المعلم هو قدرة المعلم على تنفيذ مهام التعلم في المدرسة ويكون مسؤولاً عن الطلاب تحت إشرافه. هناك العديد من العوامل المؤثرة مثل النزعة الإدارية للمدير، (١) معرفة والمناخ المدرسي، ودوافع العمل لدى المعلم. ويهدف هذا البحث إلى صتاثير مناخ المدرسة (٢) تأثير المهارات الإدارية لرئيس المدرسة على أداء المعلم؛ صتاثير (٤). صتاثير دافعية عمل المعلم على أداء المعلم (٣) على أداء المعلمين؛ مهارات رئيس المدرسة ومناخ المدرسة وتحفيز عمل المعلم معاً على أداء المعلم.

يستخدم هذا البحث المنهج الكمي مع منهج تقييم المسح. مجموع السكان في مئة و ثلاثالمعلمين في المدرسة التسانوية الحكومية في منطقة: هذه الدراسة كان لامبونج الوسطى مع عدد العينات المأخوذةثمانية اثنينشخص المعلم. تتكون تقنيات جمع البيانات المستخدمة في هذا البحث من المقابلات والاستبيانات والملاحظات وتقنيات التحليل باستخدام تقنيات التحليل الخطي المتعددة للعثور على التأثير بين ، (X_3) ، تحفيز (X_2) مناخ المدرسة ، (X_1) المتغيرات الإدارية لرؤساء المدارس على أداء المعلم.

يوجد تأثير إيجابي للمهارات الإدارية لرؤساء المدارس (١) :نتائج هذا البحث هي على أداء معلمي المدارس التسانوية الحكومية في محافظة لامبونج الوسطى بقيمة معامل انحدار أربعة سبعة، اثنان، ثمانية خمسة. حيث إذا زاد المستوى الإداري هناك تأثير إيجابي (٢) لرئيس المدرسة بشكل إيجابي، فإن أداء المعلم سيزداد، لمناخ المدرسة على أداء معلمي المدرسة التسانوية الحكومية في منطقة لامبونج الوسطى مع قيمة معامل انحدار تبلغ ستة ثمانية، سبعة واحد خمسة حيث إذا تحسن يوجد تأثير إيجابي (٣). مناخ المدرسة بشكل إيجابي فإن أداء المعلمين سيرتفع لدافعية العمل على أداء معلمي المدرسة الحكومية التسانوية في محافظة لامبونج

الوسطى بقيمة معامل انحدار قدرهامائة، اثنان فارغانحيث إذا زاد الدافع للعمل هناك تأثير إيجابي للمهارات الإدارية (٤) بشكل إيجابي فإن أداء المعلم سيزداد، لرئيس المدرسة، ومناخ المدرسة، ودافع العمل معًا على أداء معلمي المدرسة التسانوية الحكومية في مقاطعة لامبونج المركزية بمعامل انحدار قدره خمسة ستة، واحد أربعة فارغ حيث إذا زادت المهارات الإدارية لرئيس المدرسة، ومناخ المدرسة، ودوافع العمل معًا بشكل إيجابي، فسيزداد أداء المعلم الكلمات المفتاحية: مدير المدرسة، مناخ المدرسة، الدافع، أداء المعلم



PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman Transliterasi Arab Latin yang merupakan hasil keputusan bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I Nomor: 158 Tahun 1987 dan Nomor: 0543b/U/1987.

1. Konsonan

Daftar huruf bahasa Arab dan transliterasinya ke dalam huruf Latin dapat dilihat pada halaman berikut:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Şa	Ş	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ĥa	Ĥ	Ha (dengan titik di atas)
خ	Kha	Kh	Ka dan Ha
د	Dal	D	De
ذ	Żal	Ż	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan Ye
ص	Şad	Ş	Es (dengan titik di bawah)

ض	Dad	D	De (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa	Ṭ	Te(dengan titik di bawah)
ظ	Za	Z	Zet (dengan titik di bawah)
ع	‘Ain	‘	Apostrof Terbalik
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qof	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	’	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

Hamzah (ء) yang terletak di awal kata mengikuti huruf vokalnya tanpa diberi tanda apapun. Jika terletak di tengah atau di akhir, maka ditulis dengan tanda (’).

2. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri atas vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
اَ	<i>Fathah</i>	A	A
اِ	<i>Kasrah</i>	I	I
اُ	<i>Ḍammah</i>	U	U

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
اَيَّ	<i>Fathah dan Ya</i>	Ai	A dan I
اَوَّ	<i>Fathah dan Wau</i>	Au	A dan U

Contoh:

كَيْفَ: *Kaifa*

هَوْلًا

هُوْلًا :

3. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
اَيَّ ... اَوَّ ...	<i>Fathah dan Alif</i> atau <i>Ya</i>	â	a dan garis di atas
اِيَّ	<i>Kasrah dan Ya</i>	î	i dan garis di atas
اُوَّ	<i>Ḍammah dan Wau</i>	û	u dan garis di atas

مَاتَ : *Mâta*

رَمَى : *Ramâ*

قِيلَ : *Qila*

يَمُوتُ : *Yamûtu*

4. *Ta' Marbûṭah*

Transliterasi untuk *ta' marbûṭah* ada dua, yaitu: *ta' marbûṭah* yang hidup atau mendapat harkat *fathah*, kasrah, dan *dammah*, transliterasinya adalah (t). Sedangkan *ta' marbûṭah* yang mati atau mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah (h).

Kalau pada kata yang berakhir dengan *ta' marbûṭah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al-* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *ta' marbûṭah* itu ditransliterasikan dengan ha (h).

Contoh:

رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ : *Rauḍah al-Atfâl*

الْمَدِينَةُ الْفَاضِلَةُ : *Al-Madînah al-Fâḍilah*

الْحِكْمَةُ : *Al-Hikmah*

5. *Syaddah (Tasydîd)*

Syaddah atau *tasydîd* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda *tasydîd* (ّ) dalam transliterasi ini dilambangkan dengan perulangan huruf (konsonan ganda) yang diberi tanda *syaddah*.

Contoh:

رَبَّنَا : *Rabbanâ*

نَجِينَا : *Najjainâ*

الْحَقُّ : *Al-Haqq*

الْحَجُّ : *Al-Hajj*

نُعَمُّ : *Nu'imma*

عَدُوُّ : *'Aduwwun*

Jika huruf *ي* ber-*tasydîd* di akhir sebuah kata dan didahului oleh huruf kasrah (يِ), maka ia ditransliterasi seperti huruf *maddah* (î).

Contoh:

عَلِيٌّ : 'Alî (bukan 'Aliyy atau 'Aly)

عَرَبِيٌّ : 'Arabî (bukan 'Arabiyy atau 'Araby)

6. *Kata Sandang*

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf *ال* (*alif lâm ma'rifah*). Dalam pedoman transliterasi ini, kata sandang ditransliterasi seperti biasa, *al-*, baik ketika diikuti oleh huruf syamsiah maupun huruf qamariyah. Kata sandang tidak mengikuti bunyi huruf langsung yang mengikutinya. Kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikutinya dan dihubungkan dengan garis mendatar (-). Contohnya:

الشَّمْسُ : *Al-Syamsu* (bukan *Asy-Syamsu*)

الزَّلْزَلَةُ : *Al-Zalzalah* (bukan *Az-Zalzalah*)
 الْفَلْسَفَةُ : *Al-Falsafah*
 الْبِلَادُ : *Al-Bilâdu*

7. Hamzah

Aturan transliterasi huruf hamzah menjadi apostrof (') hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kata. Namun, bila hamzah terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab ia berupa alif. Contohnya:

تَأْمُرُونَ : *Ta'murûna*
 النَّوْءُ : *Al-Nau'*
 سَيِّئٌ : *Syai'un*
 أُمِرْتُ : *Umirtu*

8. Penulisan Kata Arab yang Lazim digunakan dalam Bahasa Indonesia

Kata istilah atau kalimat Arab yang ditransliterasi adalah kata, istilah atau kalimat yang belum dibakukan dalam bahasa Indonesia. Kata, istilah atau kalimat yang sudah lazim dan menjadi bagian dari perbendaharaan bahasa Indonesia, atau sudah sering ditulis dalam tulisan bahasa Indonesia, tidak lagi ditulis menurut cara transliterasi di atas. Misalnya kata *Al-Qur'an* (dari *al-Qur'ân*), *Sunnah*, *khusus* dan *umum*. Namun, bila kata-kata tersebut menjadi bagian dari satu rangkaian teks Arab, maka mereka harus ditransliterasi secara utuh.

Contoh:

Fî Zilâl al-Qur'ân
Al-Sunnah qabl al-Tadwîn
Al-'Ibârât bi 'ûmum al-lafẓ lâ bi khuṣuṣ al-Sabab

9. Lafẓ al-Jalâlah (الله)

Kata "Allah" yang didahului partikel seperti huruf jarr dan huruf lainnya atau berkedudukan sebagai muḍâf ilah (frasa nominal), ditransliterasi tanpa huruf hamzah. Contoh:

دِينُ اللَّهِ : *Dînullâh* بِإِلَهِ :
Billâh

Adapun *ta' marbûṭah* di akhir kata yang disandarkan kepada *lafẓ al-Jalâlah*, ditransliterasi dengan (t). Contoh:

هُمْ فِي رَحْمَةِ اللَّهِ : *Hum fî Rahmatillâh*

10. Huruf Kapital

Walau sistem tulisan Arab tidak mengenal huruf kapital (*All Caps*), dalam transliterasinya huruf-huruf tersebut dikenai ketentuan tentang penggunaan huruf kapital berdasarkan pedoman ejaan Bahasa Indonesia yang berlaku (EYD). Huruf kapital, misalnya, digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri (orang, tempat, bulan) dan huruf sandang (*al-*), maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya. Jika terletak pada awal kalimat, maka huruf A dari kata sandang tersebut menggunakan huruf kapital (*Al-*). Ketentuan yang sama juga berlaku untuk huruf awal dari judul referensi yang didahului oleh kata sandang *al-*, baik ketika ia ditulis dalam teks maupun dalam catatan rujukan (CK, DP, CDK dan DR). Contoh:

Wa mâ Muhammadun illâ rasûl

Inna awwala baitin wuđi'a linnâsi lallazi bi Bakkata mubârankan

Syahru Ramađân al-lađi unzila fih Al-Qur'ân

Naşir al-Dîn al-Ŧûsî

Abû Naşr al-Farâbî

Al-Gazâlî

Al-Munqiz min al-Đalâl

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis persembahkan kehadiran Allah SWT, yang mengatur sekalian alam, yang telah melimpahkan karunia dan rahmat-Nya, serta telah memberikan kekuatan kepada peneliti dalam menyelesaikan Tesis ini. Shalawat salam semoga tetap tercurah kepada junjungan Nabi Muhammad SAW.

Karya tulis dalam bentuk Tesis yang berjudul “**Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Iklim Madrasah, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru MTs Negeri di Kabupaten Lampung Tengah**” dimaksudkan untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh Gelar Magister dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam pada Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

Dalam upaya penyelesaian ini, peneliti telah menerima banyak bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu demi kelancaran dalam penyelesaian Tesis ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada:

1. Prof. Wan Jamaluddin Z, M.Ag., Ph.D., Selaku Rektor Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
2. Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si., Selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
3. Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd, Selaku Pembimbing I yang dengan tulus memberikan saran bimbingannya.
4. Dr. Bambang Sri Anggoro, M.Pd, Selaku Pembimbing II yang telah memberikan saran bimbingannya.
5. Dr. Sovia Mas Ayu, MA, Selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

6. Dr. Junaidah, MA, Selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
7. Kepada semua pihak, bapak dan ibu yang namanya tidak dapat penulis sebutkan, yang telah memberikan kontribusi dalam menyelesaikan Tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa dalam penulisan laporan hasil penelitian Tesis ini belum sempurna, baik secara metodologi maupun secara analisis. Untuk itu penulis berharap dengan segala kekurangan yang ada kiranya tesis ini apat bermanfaat untuk kita semua. Semoga Tesis ini dapat berguna bagi pembaca sekalian dan kemajuan ilmu Manajemen Pendidikan Islam di Indonesia. Akhirnya, peneliti mengucapkan terima kasih.



Bandar Lampung, 12 Juli 2023
Penulis

Imelda Ayu Widyaswara
NPM 2186131018

MOTTO

إِنْ أَحْسَنْتُمْ أَحْسَنْتُمْ لِأَنْفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا

“Jika kamu berbuat baik (berarti) kamu berbuat baik untuk dirimu sendiri. Dan jika kamu berbuat jahat, maka (kerugian kejahatan) itu untuk dirimu sendiri.”

(Al Qur'an 17:7)¹



¹ Al-Qur'an dan terjemahan, *Kementrian Agama Republik Indonesia*, 2020,.

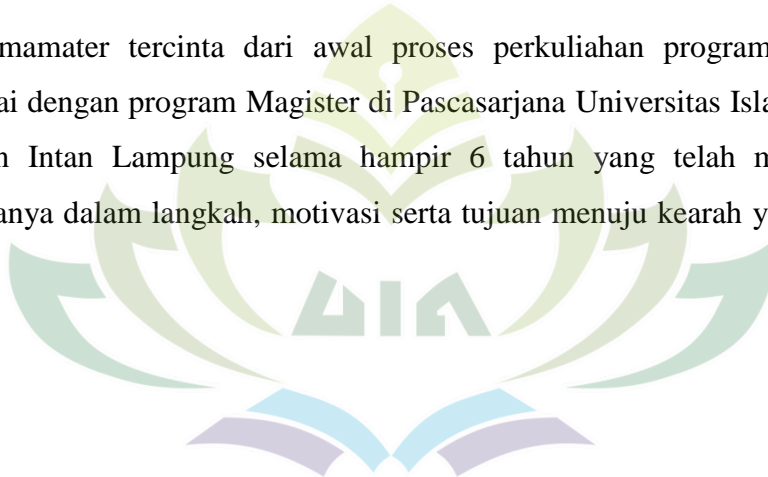
PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbil‘alamin segala puji syukur atas Dzat, dengan mengucap rasa syukur yang tidak ada hentinya. Alhamdulillah kepada Allah SWT, saya persembahkan karya ini untuk orang-orang tercinta yang selalu mensupport dan mendukung perjalanan proses pendidikan saya, sampai dengan saat ini yaitu:

1. Kepada kedua orang tuaku tercinta, Bapakku Agus Koesworo, S.H., M.H dan Mamaku Azilah, S.Ag yang selalu menjadi contoh dan dasar dari setiap kekuatan dan langkah yang aku miliki di dunia ini, serta kesabaran mendidiku sehingga aku mampu melangkah dan menyelesaikan pendidikan S2 di Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung. Terima kasih telah mendo'akan dan senantiasa memberikan semangat, kasih sayang, dorongan serta motivasi dalam hidupku. Terima kasih yang tak terhingga aku ucapkan untuk bapak dan mama yang telah melakukan banyak hal untuk semua keinginanku.
2. Kepada adik adikku Amalia Sekar Kusumawardhani, S.Si, Adienda TryDinanti Prameswari, Satrio Bregaz Yudhaprawira, dan Rafieka Mahardhini Putri, terima kasih selalu kasih semangat untuk mba ayu, yuk bisa yuk kalian harus S2 juga yaa dek.
3. Kepada suamiku Mas Prasetyo Aji Jatmiko, A.Md. LLAJ, terima kasih selalu memberi semangat dan motivasi ke aku agar segera menyelesaikan tesis ini, dan terima kasih juga sudah menjadi support system terbaikku ya mas.
4. Kepada mbaku dan abangku yang tidak bisa kusebut namanya , terima kasih selalu ngasih semangat ke aku, selalu kasih motivasi ke aku ketika aku ngeluh, pokoknya terima kasih atas semua motivasi, semangat dan canda tawa kalian sehingga aku terus maju.

5. Teman Rasa Keluarga Eva S M.Pd, Binti Luthfiah, S.Pd, M. Risky Ranosa, M.Pd, Anisa Sepina Ulfa, S.Pd, Ismi Dinda Muslimah, S.Pd, Elisa, S.Pd, Ani Himah Wisuda, M.Pd, Afni, M.Pd, Agus Wahid, S.Pd, Ahmad Sahreza, S.Pd, Aldi Permana Putra, M.Pd, Angga Saputra, S.Pd, Deden Kurniawan, S.Pd, Doni Setiawan, S.Pd, Feri Irwandi, S.Pd, Habibur Rahman, S.Pd, Hari Minandar, S.Pd, terima kasih kita sudah saling melengkapi pada saat dikelas selama 4 semester ini. Baik itu tawa, canda, duka sehingga akan menjadi bagian ceritaku pada suatu hari nanti di masa tua, semoga kita semua menjadi seseorang yang berguna dikemudian hari, aamiin.

Almamater tercinta dari awal proses perkuliahan program Sarjana sampai dengan program Magister di Pascasarjana Universitas Islam (UIN) Raden Intan Lampung selama hampir 6 tahun yang telah mengubah segalanya dalam langkah, motivasi serta tujuan menuju kearah yang lebih baik.



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian	51
--	----



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Populasi dan Sampel Guru MTs Negeri Se Kabupaten Lampung Tengah.....	55
Tabel 3.2	Kisi-kisi soal variable terikat Kinerja Guru (Y)	56
Tabel 3.3	Kisi-kisi soal variable bebas Keterampilan Manajerial (X1)	60
Tabel 3.4	Kisi-kisi soal variable bebas Iklim Madrasah (X2).....	68
Tabel 3.5	Kisi-kisi soal variable bebas Motivasi Kerja (X3)	69
Tabel 3.6	Kriteria Penskoran Angket	71
Tabel 4.1	Daftar Kepala Mts Negeri 1 Kabupaten Lampung Tengah Sejak Berdiri Sampai Dengan Sekarang.....	78
Tabel 4.2	Profil MTs Negeri 1 Kabupaten Lampung Tengah.....	80
Tabel 4.3	Data Siswa MTs Negeri 1 Kabupaten Lampung Tengah.....	81
Tabel 4.4	Daftar kepala MTs Negeri 2 Kabupaten Lampung Tengah sejak berdiri sampai dengan sekarang	82
Tabel 4.5	Profil MTs Negeri 2 Kabupaten Lampung Tengah.....	84
Tabel 4.6	Data Siswa MTs Negeri 2 Kabupaten Lampung Tengah.....	84
Tabel 4.7	Rekapitulasi Hasil Uji Coba Item Pernyataan Instrumen.....	85
Tabel 4.8	Hasil Uji Reliabilitas	86
Tabel 4.9	Descriptive Statistics	86
Tabel 4.10	Rekapitulasi Nilai Signifikan Normalitas.....	89
Tabel 4.11	Rekapitulasi Nilai Signifikan Linieritas	89
Tabel 4.12	Rekapitulasi Nilai Signifikan Homogenitas	90
Tabel 4.13	Hasil Data Analisis Multikolinieritas	91
Tabel 4.14	Data Analisis Heteroskedasiitas	92
Tabel 4.15	Pesentase Pengaruh dan Signifikansi	97

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
TIM PEMBIMBING	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
PENGESAHAN TIM PENGUJI.....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS	v
ABSTRAK.....	vi
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	x
KATA PENGANTAR	xvi
MOTTO.....	xviii
PERSEMBAHAN	xix
DAFTAR GAMBAR	xxi
DAFTAR TABEL	xxii
DAFTAR ISI	xxiii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	7
C. Pembatasan Masalah.....	8
D. Perumusan Masalah.....	8
E. Tujuan Penelitian	8
F. Manfaat Penelitian.....	9

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Deskripsi Konseptual.....	11
1. Kinerja Guru	11
a. Pengertian Kinerja	11
b. Pengertian Guru.....	12
c. Pengertian Kinerja Guru	12
d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru	13
e. Kriteria Kinerja Guru.....	15
2. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah	20
a. Pengertian Keterampilan Manajerial	20
b. Standar Kepala Sekolah atau Madrasah Dalam Kemampuan Manajerial.....	21
c. Kepala Sekolah atau Kepala Madrasah	20
3. Iklim sekolah	28
a. Pengertian Iklim Sekolah.....	28
b. Indikator untuk Mengukur Variabel Iklim Sekolah	30
4. Motivasi Kerja Guru.....	32
a. Pengertian Motivasi Kerja	32

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja	34
c. Indikator Untuk Mengukur Motivasi Kerja.....	37
B. Hasil Penelitian Yang Relevan	38
C. Kerangka Teoritik	42
D. Hipotesis Penelitian	52

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian	53
B. Metode Penelitian	53
C. Populasi dan Sampel.....	54
D. Teknik Pengumpulan Data	55
1. Instrumen Variable Terikat.....	55
2. Instrumen Variable Bebas	59
3. Jenis-Jenis Instrumen.....	70
E. Teknik Analisis Data.....	71
F. Hipotesis Statistika.....	75

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data	77
B. Pengujian Persyaratan Analisis Data	84
C. Pengujian Hipotesis	92
D. Pembahasan Hasil Penelitian.....	97

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	109
B. Saran	110

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Izin Penelitian
- Lampiran 2 Surat Keterangan Penelitian
- Lampiran 3 Keterangan Bebas Plagiasi
- Lampiran 4 Kisi-Kisi dan Instrumen
- Lampiran 5 Data Hasil Uji Validasi
- Lampiran 6 Hasil Uji Persyaratan Validasi
- Lampiran 7 Hasil Uji Hipotesis
- Lampiran 8 Photo Kegiatan Penelitian

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada dasarnya peran pendidikan yang sesungguhnya tidak hanya untuk menangani berbagai perubahan yang ada, namun lebih kepada kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman. Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dibutuhkan kreatifitas dan inovasi terkait pengelolaan sekolah dan penataan sumber daya manusia yang dilakukan oleh stakeholder pendidikan. Stakeholder atau kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting, yang mana langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di tiap-tiap sekolah. Seperti yang telah dijelaskan dalam surat al-anbiya ayat 73.

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ
الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ ﴿٧٣﴾

Artinya: “Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah. (Al-anbiya ayat 73)”

Jadi kepala madrasah merupakan penentu kebijakan yang memiliki posisi yang sangat penting dalam mengatur kegiatan di madrasah, agar tercapainya suatu tuntutan masyarakat dan perkembangan zaman. Kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh

tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.¹

Guru juga memiliki andil yang sangat besar terhadap keberhasilan pembelajaran, guru sangat berperan dalam membantu perkembangan peserta didik terwujudnya pendidikan yang berkualitas. Minat bakat dan kemampuan peserta didik tidak akan berkembang secara optimal tanpa bantuan seorang guru. Menurut Haka dkk, kegiatan dalam kelas masih berpusat pada guru atau satu arah, dalam satu kelas hanya beberapa anak saja yang mendapat nilai di atas 70, dan dalam menjawab soal pesera didik tidak lancar.²

Guru harus mampu mengembangkan potensi anak didik dan memberikan pengalaman belajar yang bermanfaat bagi anak didiknya, oleh karena itu guru sebagai salah satu komponen yang besar pengaruhnya dalam proses belajar mengajar, dituntut memiliki berbagai kemampuan dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan.³

Sehubungan dengan itu, perlu dilakukan berbagai program untuk meningkatkan kualitas kinerja guru dalam mengembangkan aspek-aspek pendidikan dan pembelajaran Tentu ini juga tidak lepas dari keahlian atau kecakapan kepala madrasah dalam memimpin kegiatan yang dilaksanakan dalam madrasah tersebut.

Berdasarkan pra survei yang dilakukan oleh peneliti telah menemukan beberapa kendala bagi kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya sebagai manager, sehingga tugas-tugas dalam menjalankan fungsi manajerial kepala madrasah tidak teroptimalkan. Permasalahan-permasalahan tersebut diantaranya, (1) Perencanaan, kepala madrasah sering menghadapi kendala dalam menghimpun pendapat, saran, atau usul dari guru dan juga karyawan yang sangat

¹ Jamaluddin Iskandar et al., “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah”, *Jurnal Idaarah*, Vol. I, N.D.

² Bambang Sri Anggoro, Nurul Puspita, et al., “Mathematical-Analytical Thinking skills: The Impacts and Interactions of Open-ended Learning Method & Self-Awareness (Its Application on Bilingual Test Instruments)”, *Al-Jabar : Jurnal Pendidikan Matematika*, Vol. 12 No. 1 (2021), h. 89–107, <https://doi.org/10.24042/ajpm.v12i1.8516>.

³ Agustini Buchari, “Peran Guru Dalam Pengelolaan Pembelajaran”, *Jurnal Ilmiah Iqra’*, Vol. 12 No. 2 (2018), h. 106, <https://doi.org/10.30984/jii.v12i2.897>.

jarang atau tidak pernah memberikan pendapatnya yang diakibatkan kurangnya budaya inisiatif. (2) Pengarahan, guru maupun karyawan madrasah belum menjalankan arahan atau program dari kepala madrasah secara maksimal karena masih mengikuti kebiasaan-kebiasaan lama. (3) Pengawasan, tugas luar atau pun kegiatan diluar serta tugas administratif yang dibebankan pada tanggung jawab kepala madrasah membuat lemahnya pengawasan terhadap kinerja guru. Hal ini yang menyebabkan pengawasan menjadi lemah. Penataan ruang belajar dan ruang guru masih didapati kurang kondusif terlihat dari tata letak yang kurang sesuai, dan masih terdapat lembaran bahan ajar atau berkas administrasi yang tidak dikelola dengan baik. Tata kelola ini kadang tidak diindahkan oleh guru, tenaga kependidikan atau karyawan lainnya.

Rewards dan punishment juga masih belum diterapkan secara maksimal di madrasah tersebut. Guru dan tenaga kependidikan serta karyawan juga terkadang hanya menjalankan tugas rutin saja yang tidak disertai dengan inovasi dalam melaksanakan tugasnya, hal ini terlihat dari target atau rencana yang masih kurang optimal terutama dalam hal peningkatan prestasi siswa. Kinerja guru juga menjadi permasalahan yang mendasar, guru yang kadang terlambat ataupun terlalu sering izin menyebabkan waktu kegiatan belajar mengajar di kelas menjadi berkurang. Guru-guru yang masih belum mempersiapkan bahan ajar atau perangkat pembelajaran juga menjadi permasalahan, sebab dalam mempersiapkan bahan ajar merupakan hal yang sangat penting dan juga berpengaruh pada saat pembelajaran. Kurangnya inovasi dalam mengajar membuat kegiatan pembelajaran di kelas menjadi sangat membosankan bagi siswa terlebih lagi sebagian guru cenderung tidak memperdulikan hal ini sehingga kelas juga kadang menjadi gaduh.

Kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di madrasah dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Oleh karena itu, kinerja guru itu dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di madrasah serta menggambarkan

adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran.⁴

Oleh karena itu, kualitas guru merupakan salah satu faktor penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 1 tentang guru dan dosen, “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”.⁵

Hal yang terpenting yaitu ketika mewujudkan kemampuan tersebut dalam perilaku melalui pelaksanaan tugas dengan situasi kerja yang realistis dan relevan. Terdapat faktor eksternal lain dari kepemimpinan manajerial kepala sekolah yang menjadi pengaruh pada keberhasilan kinerja guru yaitu iklim sekolah dan motivasi kerja guru itu sendiri.

Motivasi berhubungan langsung dengan cara mengarahkan kekuatan dari dalam diri seseorang yang menghasilkan dukungan dan membimbing tindakannya, motivasi adalah kecenderungan (sifat yang menjadi subjek konflik). Motivasi memerlukan kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diprediksi oleh pengamatan perilaku manusia.⁶

Motivasi kerja guru merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja guru karena sebagai pendorong utama setiap guru melaksanakan tugas profesinya sesuai ketentuan yang berlaku.⁷

Dalam hal ini perlu pengarahan motivasi dengan cara menciptakan kondisi (iklim) organisasi melalui pembentukan budaya kerja atau budaya organisasi oleh seorang pemimpin. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan

⁴ Anis Syamsu Rizal, “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Guru Smp”, *Jurnal Ulul Albab*, Vol. 23 No. 1 (2019), h. 15, <https://doi.org/10.31764/jua.v23i1.658>.

⁵ Diekspor Dari Wikisource Pada 24 Januari 2022 1’, 1989.April (2022), 1–39.

⁶ Aman Tua Dongoran dan Ismail Hanif Batubara, “Pengaruh Iklim Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru”, *JMP-DMT*, Vol. 2 No. 1 (2021), h. 1–16,.

⁷ Guru Akuntansi et al., “Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Akuntansi Smk Di Kota Madiun”, N.D.

baik oleh guru, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap guru dengan bentuk yang berbeda-beda. Seperti yang dijelaskan pada surat Ar-Rad ayat 11, sebagai berikut yaitu:

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ
لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا
مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya: “Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia”, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah”

Ayat tersebut menjelaskan bahwa, Allah SWT tidak akan mengubah keadaan suatu kaum, selama mereka tidak mau berusaha untuk mengubah keadaannya. Sebaliknya, Allah SWT akan mengubah keadaan suatu kaum, jika kaum tersebut mau berusaha. Hikmah dari ayat ini bahwa motivasi yang paling berpengaruh dan kuat adalah motivasi dari diri sendiri, sehingga sebagai manusia harus memiliki rasa optimisme terhadap sesuatu yang dihadapi.

Iklim madrasah merujuk kepada semua aspek dari lingkungan madrasah yang secara berkesinambungan dipersepsi oleh seluruh warga sekolah.⁸

⁸ Basilius Redan Werang, “Pengaruh Keterampilan Managerial Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Komitmen Kerja Guru Sekolah Dasar Kristen di Kabupaten Boven Digoel”, *Al Ibtida: Jurnal Pendidikan Guru MI*, Vol. 5 No. 2 (Oktober 2018), h. 159, <https://doi.org/10.24235/al.ibtida.snj.v5i2.2650>.

Iklm madrasah sangat diperlukan karena berkaitan dengan bagaimana menciptakan kesehatan rohani di lingkungan madrasah, meningkatkan produktivitas kerja, menumbuhkan sikap saling percaya dan pengertian yang tinggi, memudahkan pembaharuan dan perubahan.⁹

Seorang guru juga harus diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri agar kinerjanya lebih berkualitas dan profesional, serta mengetahui bagaimana iklim kerja di tempatnya mengajar agar lebih beradaptasi karena setiap sekolah pasti iklimnya berbeda-beda. Tingkat keamanan dan hambatan yang ada disekitar madrasah juga harus diperhatikan agar guru merasa tenang dalam menjalankan tugasnya sebagai pengajar. Untuk itu, iklim madrasah sangat perlu diperhatikan dan dibuat kondusif agar mendukung kinerja guru yang ada disekolah tersebut.

Berdasarkan data yang ada dari Kementerian Agama Kabupaten Lampung Tengah, dijelaskan bahwa MTs Negeri di Kabupaten Lampung Tengah, terdapat 2 Madrasah Negeri yaitu MTs Negeri 1 dan MTs Negeri 2 Lampung Tengah, masing-masing yang terletak di Jl. Negara No.72, Yukum Jaya, Kec. Terbanggi Besar, Kabupaten Lampung Tengah, Lampung dan Jl. Rajawali, Surabaya Ilir, Bandar Surabaya, Kec. Bandar Surabaya, Kabupaten Lampung Tengah, Lampung. Kedua Madrasah tersebut merupakan Madrasah Negeri yang berada di Kabupaten Lampung Tengah yang dianggap dapat meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan. Lampung tengah merupakan salah satu kabupaten yang terbesar dengan jumlah 28 kecamatan yang berada di provinsi lampung. Berdasarkan hasil pra penelitian, keterampilan manajerial kepala madrasah sudah sering melakukan komunikasi secara formal maupun non formal dengan warga sekolah baik guru maupun tenaga pendidik, akan tetapi untuk kinerja guru masih dirasakan belum maksimal.

Dalam menciptakan iklim madrasah yang baik, kepala madrasah juga telah melakukan berbagai upaya yang diantaranya membuat program kegiatan, program evaluasi dan juga mengontrol lingkungan

⁹ *Ibid.*

madrasah yang dinilai masih kurang akan tetapi kinerja guru masih dirasakan belum maksimal. Menurut salah seorang guru, bahwa kepala madrasah sering memberikan motivasi kepada warga sekolah terkait persoalan-persoalan dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, baik itu mengenai bahan ajar, sarana prasarana dan kendala yang dihadapi akan tetapi kinerja guru pun masih dirasakan kurang maksimal. Hal ini yang membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai madrasah tsanawiyah negeri di kabupaten lampung tengah.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dituliskan diatas, maka permasalahan yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut, yaitu:

1. Guru tidak memiliki inisiatif dalam memberikan saran atau masukan kepada kepala madrasah sehingga mengalami kesulitan dalam menyusun perencanaan
2. Guru tidak menjalankan program secara maksimal yang disebabkan oleh keinginan atau kebiasaan-kebiasaan lama dalam menjalankan tugas
3. Tugas dan tanggung jawab sebagai kepala madrasah baik di dalam maupun diluar madrasah, baik secara administrasi ataupun teknis terlalu banyak sehingga pengawasan menjadi berkurang
4. Monitoring dan evaluasi yang dilakukan juga masih belum dilaksanakan secara maksimal
5. Tata ruang yang masih kurang kondusif dan tidak dikelola dengan baik
6. Guru dalam menjalankan tugas masih kurang dalam inovasi dan kadang tidak fokus dalam meningkatkan prestasi siswa
7. Terdapat guru juga yang masih sering telat dalam memasuki kelas ataupun izin dalam memberikan pelajaran membuat jam belajar bagi siswa menjadi berkurang

8. Terdapat guru yang masih belum mempersiapkan bahan mengajar atau perangkat pembelajaran sehingga tidak maksimal dalam memberikan pelajaran
9. Kurangnya inovasi dalam kegiatan belajar mengajar kadang membuat siswa menjadi bosan dan gaduh dalam menerima pelajaran.

C. Pembatasan Masalah

Dari identifikasi masalah yang ada diatas maka batasan masalah pada penelitian ini yaitu:

Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Iklim Madrasah, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru MTs Negeri di Kabupaten Lampung Tengah.

D. Perumusan Masalah

Perumusan masalah pada penelitian Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Iklim Madrasah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru MTs Negeri di Kabupaten Lampung Tengah ini, yaitu sebagai berikut:

1. Apakah keterampilan manajerial kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru MTs Negeri di Kabupaten Lampung Tengah ?
2. Apakah iklim madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru MTs Negeri di Kabupaten Lampung Tengah?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru MTs Negeri di Kabupaten Lampung Tengah ?
4. Apakah keterampilan manajerial kepala sekolah, iklim madrasah, dan motivasi kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja guru MTs Negeri di Kabupaten Lampung Tengah?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian pada penelitian penelitian Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Iklim Madrasah dan Motivasi Kerja

terhadap Kinerja Guru MTs Negeri di Kabupaten Lampung Tengah ini yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru MTs Negeri di Kabupaten Lampung Tengah
2. Untuk mengetahui pengaruh iklim madrasah terhadap kinerja guru MTs Negeri di Kabupaten Lampung Tengah
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru MTs Negeri di Kabupaten Lampung Tengah
4. Untuk mengetahui pengaruh keterampilan kepala madrasah, iklim madrasah dan motivasi kerja guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru MTs Negeri di Kabupaten Lampung Tengah

F. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian dari judul tesis ini sebagai berikut yaitu:

1. Untuk madrasah

Sebagai dasar atau bahan masukan untuk sekolah memperbaiki praktik pada pembelajaran guru agar sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang ada sehingga menjadi lebih efektif dan efisien yang akan berpengaruh kepada mutu atau kualitas pembelajaran pada peserta didik.

2. Untuk guru

Sebagai bahan atau sumber informasi pada proses pengembangan penelitian tindakan kelas.

3. Untuk kepala madrasah

Sebagai bahan dan masukan pemikiran untuk memperbaiki dalam hal proses kepemimpinan yang berkualitas dalam melaksanakan atau menentukan standar yang diputuskan terutama dalam hal yang berkenaan dengan guru sehingga akan membawa dampak yang positif bagi madrasah.

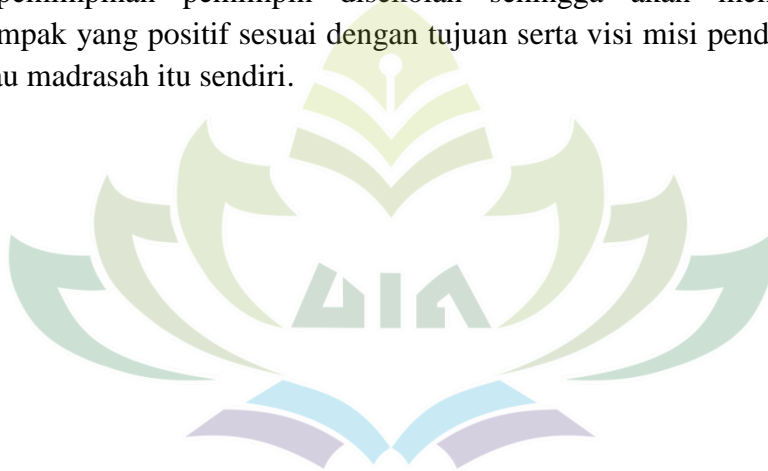
4. Untuk peneliti

Menambah dan memperluas wawasan dan ilmu pengetahuan terkait dengan kepemimpinan manajerial kepala madrasah, iklim sekolah, motivasi pada kinerja guru.

Bagi peneliti atau penulis selanjutnya terkait kepemimpinan disuatu lembaga pendidikan akan menjadi referensi dalam penulisan.

5. Pengembangan ilmu pengetahuan

Hasil dari penelitian pada tesis ini akan memberikan ilmu pengetahuan yang penting pada perkembangan ilmu pendidikan khususnya perkembangan ilmu pendidikan terkait dengan kepemimpinan pemimpin disekolah sehingga akan membawa dampak yang positif sesuai dengan tujuan serta visi misi pendidikan atau madrasah itu sendiri.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Deskripsi Konseptual

1. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah *performance* atau unjuk kerja. Kinerja menurut LAN (Lembaga Administrasi Negara) adalah prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Sementara itu, menurut August W. Smith, *performance is output derives from proses, human or therwise*, yaitu kinerja adalah hasil dari suatu proses yang dilakukan oleh manusia.¹⁰

Secara umum kinerja dapat dimaknai sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Sedangkan menurut Latham & Wexley, kinerja merupakan beberapa keputusan atau penilaian yang mempengaruhi status pegawai dalam suatu organisasi untuk mengakui referensi, terminasi, promosi, demosi, transfer peningkatan gaji atau penambahan diklat.¹¹

Prawirosentoro mengartikan bahwa “kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.”¹²

¹⁰ Rusman, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014).

¹¹ Prawirosentono, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE, 2010).

¹² *Ibid.*

b. Pengertian Guru

Guru adalah pendidik profesional yang mempunyai tugas, fungsi dan peran penting dalam mencerdaskan kehidupan bangsa.¹³

Guru sebagai pendidik profesional mempunyai tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Selain tugas utama tersebut, guru juga dimungkinkan memiliki tugas-tugas lain yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah.¹⁴

Guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didiknya di depan kelas. Disamping itu, guru merupakan orang yang memberikan bimbingan pengajaran yang berkenaan dengan pengetahuan yang bersifat kognitif, afektif, dan psikomotorik. Hal ini sebagaimana dinyatakan dalam UU No. 14 tahun 2005 yaitu:

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

c. Pengertian Kinerja Guru

Istilah kinerja guru berasal dari kata *job performance/actual permance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Jadi menurut bahasa kinerja bisa diartikan sebagai prestasi yang nampak sebagai bentuk keberhasilan kerja pada diri seseorang. Keberhasilan kinerja juga ditentukan dengan pekerjaan serta kemampuan seseorang pada bidang tersebut. Keberhasilan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja

¹³ *Ibid.*

¹⁴ *Ibid.*

seseorang.¹⁵

Pengertian kinerja guru tersebut dapat diukur melalui indikator proses pembelajaran dan tugas lain yang berkaitan dengan proses bimbingan. Proses pembelajaran mencakup; perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, melaksanakan evaluasi, melaksanakan analisis hasil belajar, melaksanakan tindak lanjut/perbaikan dan pengayaan, serta melaksanakan proses bimbingan. Sedangkan tugas lain terkait dengan proses bimbingan mencakup; menyusun program bimbingan, melaksanakan program bimbingan, melaksanakan program bimbingan, mengevaluasi dan tindak lanjut dalam program bimbingan.¹⁶

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, kinerja guru dapat diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki seorang guru dalam melaksanakan tugasnya agar tercapainya prestasi yang nampak atau terlihat sebagai bentuk keberhasilan kerja dan berkaitan juga dengan kepuasan kerja seseorang.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Berbicara kinerja mengajar guru, hal ini tidak dapat dipisahkan faktor- faktor pendukung dan pemecah masalah yang menyebabkan terhambatnya pembelajaran secara baik dan benar dalam rangka pencapaian tujuan yang diharapkan guru dalam mengajar. Adapun faktor yang mendukung kinerja guru dapat digolongkan ke dalam dua macam yaitu:

1) Faktor dari dalam diri sendiri (Intern)

Diantara faktor dari dalam diri sendiri (intern) adalah:

a) Kecerdasan: Kecerdasan memegang peranan penting dalam

¹⁵ Prabu Mangkunegara Anwar, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT. Rosda Karya, 2000).

¹⁶ Nur Cahya Edi Sukendar, *Pengaruh Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Di Subrayon 03 Kabupaten Jepara*, (Semarang: IKIP Negeri Semarang, 2013).

keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas. Semakin rumit dan makmur tugas-tugas yang diemban makin tinggi kecerdasan yang diperlukan. Seseorang yang cerdas jika diberikan tugas yang sederhana dan monoton mungkin akan terasa jenuh dan akan berakibat pada penurunan kinerjanya.

- b) Keterampilan dan kecakapan: Keterampilan dan kecakapan orang berbeda-beda. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan dari berbagai pengalaman dan latihan. Teknik pembelajaran yang tepat juga harus dipilih untuk melihat kemampuan siswa dalam memahami pembelajaran.¹⁷
- c) Bakat: Penyesuaian antara bakat dan pilihan pekerjaan dapat menjadikanseseorang bekarja dengan pilihan dan keahliannya.
- d) Kemampuan dan minat: Syarat untuk mendapatkan ketenangan kerja bagi seseorang adalah tugas dan jabatan yang sesuai dengan kemampuannya. Kemampuan yang disertai dengan minat yang tinggi dapat menunjang pekerjaan yang telah ditekuni
- e) Motifasi: Motifasi yang dimiliki dapat mendorong meningkatkannya kerja seseorang.
- f) Kesehatan: Kesehatan dapat membantu proses bekerja seseorang sampai selesai. Jika kesehatan terganggu maka pekerjaan terganggu pula.
- g) Kepribadian: Seseorang yang mempunyai kepribadian kuat dan integral tinggi kemungkinan tidak akan banyak mengalami kesulitan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan interaksi dengan rekan kerja yang akan meningkatkan kerjanya.

¹⁷ Rany Widyastuti et al., "Understanding Mathematical Concept: The Effect of Savi Learning Model with Probing-Prompting Techniques Viewed from Self-Concept", *Journal of Physics: Conference Series*, Vol. 1467 No. 1 (2020),

h) Cita-cita dan tujuan dalam bekerja: Pekerjaan yang diemban seseorang sesuai dengan cita-cita maka tujuan yang hendak dicapai dapat terlaksanakan karena ia bekerja secara sungguh-sungguh, rajin, dan bekerja dengan sepenuh hati.

2) Faktor dari luar diri sendiri (ekstern)

Yang termasuk faktor dari luar diri sendiri (ekstern) diantaranya:

- a) Lingkungan keluarga: Keadaan lingkungan keluarga dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Ketegangan dalam kehidupan keluarga dapat menurunkan gairah kerja.
- b) Lingkungan kerja: Situasi kerja yang menyenangkan dapat mendorong seseorang bekerja secara optimal. Tidak jarang kekecewaan dan kegagalan dialami seseorang di tempat ia bekerja. Lingkungan kerja yang dimaksud di sini adalah situasi kerja, rasa aman, gaji yang memadai, kesempatan untuk mengembangkan karir, dan rekan kerja yang kologial.
- c) Komunikasi dengan kepala sekolah: Komunikasi yang baik di sekolah adalah komunikasi yang efektif. Tidak adanya komunikasi yang efektif dapat mengakibatkan timbulnya salah pengertian
- d) Sarana dan prasarana: Adanya sarana dan prasarana yang memadai membantu guru dalam meningkatkan kinerjanya terutama kinerja dalam proses mengajar mengajar.¹⁸

e. Kriteria Kinerja Guru

Keberhasilan guru seseorang bisa dilihat apabila kriteria-kriteria yang ada telah mencapai secara keseluruhan. Jika kriteria telah tercapai berarti pekerjaan seseorang telah dianggap

¹⁸ Kartono Kartini, *Menyiapkan dan Memadukan Karir*, (Jakarta: CV. Rajawali, 1985).

memiliki kualitas kerja yang baik. Sebagaimana yang telah disebutkan dalam pengertian kinerja bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang terlihat dari serangkaian kemampuan yang dimiliki oleh seorang yang berprofesi guru.

Adapun ukuran kinerja menurut T.R. Mitchell dapat dilihat dari empat hal, yaitu:

- 1) *Quality of work* – kualitas hasil kerja
- 2) *Promptness* – ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan
- 3) *Initiative* – prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan
- 4) *Capability* – kemampuan menyelesaikan pekerjaan
- 5) *Comunication* – kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain.

Standar kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan penilaian, yaitu membandingkan apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan. Standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan.

Menurut Ivancevich (1996), patokan tersebut meliputi:

- 1) Hasil, mengacu pada ukuran output utama organisasi;
- 2) Efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya langka oleh organisasi;
- 3) Kepuasan, mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya; dan
- 4) Keadaptasian, mengacu pada ukuran tanggapan organisasi terhadap perubahan.

Berkenaan dengan standar kinerja guru, Piet A. Sahertian dalam Kusmianto, bahwa standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti:

- 1) Bekerja dengan siswa secara individual,

- 2) Persiapan dan perencanaan pembelajaran,
- 3) Pendayagunaan media pembelajaran,
- 4) Melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan
- 5) Kepemimpinan yang aktif dari guru.¹⁹

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana.

Kualitas kinerja guru dinyatakan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Dijelaskan bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh dari empat kompetensi utama, yaitu Kompetensi Pedagogik, Kepribadian, Sosial, dan Profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru, yaitu:

- 1) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik meliputi pemahaman guru terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Secara rinci setiap sub-kompetensi dijabarkan menjadi indikator esensial sebagai berikut:

- a) Memahami peserta didik secara mendalam memiliki indikator esensial yaitu memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip kepribadian dan mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik. Pendidik perlu memilih metode pembelajaran yang sesuai dengan

¹⁹ Direktorat Jendral Departemen Pendidikan, *Pedoman Penilaian Kinerja Guru*, (Jakarta: Depdiknas, 2008).

karakteristik suatu materi pelajaran.²⁰

- b) Merancang pembelajaran termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran memiliki indikator esensial yang memahami landasan kependidikan, menerapkan teori belajar dan pembelajaran, menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang ingin dicapai, dan materi ajar serta membuat rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih.
- c) Melaksanakan pembelajaran memiliki indikator esensial yaitu menata latar atau setting, pembelajaran, dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif.
- d) Merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran memiliki indikator esensial yaitu merancang dan melaksanakan evaluasi atau assessment proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan berbagai metode, menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar. Sebagaimana kita ketahui bahwa keberhasilan suatu peserta didik ditentukan oleh peranan pendidik dalam proses pembelajaran.²¹ Serta memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum.
- e) Mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya, memiliki indikator esensial yaitu memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik dan memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi non akademik.²²

²⁰ Rahmat Diyanto Fitri Dwi Kusuma et al., "Multimedia Pembelajaran Matematika Interaktif Berbasis Komputer", *Desimal: Jurnal Matematika*, Vol. 1 No. 2 (2018), h. 191,

²¹ *Ibid.*

²² Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2009).

2) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa untuk menjadi teladan bagi peserta didik.

3) Kompetensi Sosial

Kompetensi social merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

4) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesioanal merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran disekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya. Kompetensi guru profesional menurut pakar pendidikan nasional seperti sebagai seorang guru agar guru menganalisa, mendiagnosis, situasi pendidikan.

Guru yang memiliki kompetensi profesional perlu menguasai antara lain:

- a) Disiplin ilmu pengetahuan sebagai sumber pelajaran.
- b) Bahan ajar yang diajarkan.
- c) Pengetahuan tentang karakteristik siswa.
- d) Pengetahuan tentang filsafat dan tujuan pendidikan.
- e) Pengetahuan serta penguasaan metode dan model mengajar.
- f) Penguasaan terhadap prinsip-prinsip teknologi pembelajaran; dan
- g) Pengetahuan terhadap penilaian dan mampu merencanakan serta memimpin guna kelancaran proses pendidikan. Menurut

Glasser, berkenaan dengan kompetensi profesional, yaitu menguasai bahan pelajaran, mampu mendiagnosis tingkah laku siswa, mampu melaksanakan proses pembelajaran, dan mampu mengevaluasi hasil belajar siswa.²³

2. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

a. Pengertian Keterampilan Manajerial

Menurut Burhanudin keterampilan sepadan dengan kata kecakapan, dan kepandaian yang disebut dengan *skill*. Sedangkan Qodratilah mengartikan kata keterampilan berarti terampil; kemahiran dan kecakapan untuk menyelesaikan tugas. Keterampilan adalah kepandaian, kecakapan dan kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan. Jika dikaitkan dengan kepemimpinan kepala sekolah maka keterampilan diartikan kepandaian, kecakapan dan kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin atau manajer di sekolah tempat dia bekerja.²⁴

Manajer memegang kendali yang amat penting dalam mewujudkan efektifitas organisasi. Seberapa jauh organisasi mencapai tujuannya dan memenuhi kebutuhan masyarakat, sangat bergantung pada baik tidaknya manajer organisasi yang bersangkutan mengoperasikan pekerjaannya. Ketika manajer tidak baik dalam mengoperasikan pekerjaannya, niscaya organisasi tersebut tidak akan berhasil mencapai tujuannya dengan baik.²⁵

Kepala sekolah merupakan manajer disekolah yang harus memiliki beberapa keterampilan untuk dapat menjalankan fungsi manajerialnya dengan baik. Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola sekolahnya tidak akan terlepas dari kemampuan

²³ Rusman, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012).

²⁴ Nur Cahya Edi Sukendar, *Loc.Cit.*

²⁵ Jamaluddin Iskandar, Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan, *Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Jurnal Idaarah, I.*

kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah dalam melaksanakan fungsi dan peran sebagai kepala sekolah.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah dijelaskan bahwa “kepala sekolah harus memiliki dimensi kompetensi manajerial, kepribadian, kewirausahaan, supervisi, dan sosial”.²⁶

Kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh Kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan penentu dan pengendalian arah yang hendak ditempuh oleh sekolah dan tujuannya. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor yang sangat penting dalam menciptakan budaya kerja guru yang akan berpengaruh terhadap kinerja mengajar guru untuk mencapai kualitas pendidikan masing-masing sekolah karena kinerja guru sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah.²⁷

Namun demikian, masih banyak dijumpai kepala sekolah yang kurang memiliki keahlian (kompetensi) manajerial dalam mengelola dan mengembangkan profesionalisme guru. Untuk itu diperlukan kemampuan kepala sekolah yang dapat menggali, menyalurkan, membina dan mengembangkan potensi yang dimiliki guru dalam rangka peningkatan kinerja guru agar dapat mencapai tujuan pendidikan atau sekolah yang diharapkan.

b. Standar Kepala Sekolah atau Madrasah Dalam Kemampuan Manajerial

Berdasarkan Peraturan Menteri No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekola atau Madrasah, kemampuan manajerial kepala sekolah meliputi:

1) Menyusun perencanaan sekolah atau madrasah untuk berbagai

²⁶ Jamaluddin Iskandar, “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah”, *Jurnal Idaarah I*, No. Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (n.d.).

²⁷ Jamaluddin Iskandar et al., *Loc.Cit.*

tingkatan perencanaan.

- 2) Mengembangkan organisasi sekolah atau madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Memimpin sekolah atau madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah atau madrasah secara optimal.
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah atau madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah atau madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah atau madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- 11) Mengelola keuangan sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- 12) Mengelola ketatausahaan dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah atau madrasah.
- 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah atau madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah atau madrasah.

- 14) Mengelola sistem informasi sekolah atau madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah atau madrasah.
- 16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah atau madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.²⁸

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah adalah kapasitas yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam mengelola organisasi dan sumber daya yang ada, guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini penting bagi kepala sekolah dalam mendayagunakan guru sehingga keterampilan manajerial kepala sekolah berperan penting dalam proses pendayagunaan sumber daya manusia disekolah.

Sudarwan, Danim dan Suparno menyebutkan tiga keterampilan kepala sekolah, yaitu keterampilan teknis, terampil berhubungan secara manusiawi, serta mampu dan terampil secara konseptual.

1) Keterampilan Teknis

Keterampilan teknis yaitu kecekatan menerapkan teoritis ke dalam tindakan tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah melalui taktik yang baik, atau kemampuan menyelesaikan tugas-tugas secara sistematis. Mereka terampil dalam menggunakan metode, teknik, prosedur dan prakarsa baru, terutama yang berhubungan dengan benda mati.

²⁸ Kementerian Pendidikan Nasional, "Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah", No. April (2007), h. 1-6, tersedia pada <https://sumsel.bpk.go.id/files/2009/10/LAMPIR3.PDF> (2007).

Keterampilan ini erat kaitannya dengan gerak motoris atau keterampilan tangan atau manual keterampilan yang dimaksud antara lain adalah keterampilan membuat laporan pertanggung jawaban seperti:

- a) keterampilan menyusun program tertulis;
- b) keterampilan membuat data statistik sekolah;
- c) keterampilan membuat keputusan dan merealisasikannya;
- d) keterampilan mengetik;
- e) keterampilan menata ruang; dan
- f) keterampilan membuat surat.

2) Terampil Berhubungan Secara Manusiawi

Keterampilan hubungan manusiawi adalah kecekatan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja. Keterampilan menjalin komunikasi mampu menciptakan kepuasan pada diri kedua belah pihak. Hubungan manusiawi melahirkan suasana kooperatif dan antarpihak yang terlibat.

Kepala atau manajer sekolah, disamping berhadapan dengan benda, konsep-konsep dan situasi, juga menghadapi manusianya, bahkan hal ini yang paling banyak porsinya.

- a) Terampil memiliki kemampuan dalam hubungan manusiawi ini antara lain tercermin dalam hal:
 - b) Keterampilan menempatkan diri dalam kelompok.
 - c) Keterampilan menciptakan kepuasan pada diri bawahan.
 - d) Sikap terbuka terhadap kelompok kerja.
 - e) Kemampuan mengambil hati melalui keramah tamahan.
 - f) Penghargaan terhadap nilai-nilai etis.
 - g) Pemerataan tugas dan tanggung jawab; dan
 - h) Itikad baik, adil, menghormati, dan menghargai orang lain.

3) Keterampilan Konseptual

Keterampilan Konseptual adalah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori melakukan aplikasi, melihat kecendrungan berdasarkan kemampuan teoritis dan yang dibutuhkan di dalam dunia kerja. Keterampilan konseptual sangat dituntut ada dalam dunia kerja. Keterampilan konseptual antara lain tercermin dalam pemahaman terhadap teori secara luas dan mendalam, kemampuan mengorganisasikan pikiran, keberanian mengeluarkan pendapat secara akademik, dan kemampuan mengkorelasikan bidang ilmu yang dia miliki dengan berbagai situasi.

Kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah antara lain yaitu:

- a) Membangkitkan inspirasi guru,
- b) Menciptakan kerjasama antar guru,
- c) Menciptakan kerjasama antar staff
- d) Mengembangkan program supervisi
- e) Mengelola kegiatan pembelajaran
- f) Mengatur program pengembangan
- g) Kemampuan mengorganisir dan membantu staf
- h) Mengembangkan dan memupuk rasa percaya diri (self confidence)
- i) Membangkitkan sikap kesejawatan (esprit de corps)
- j) Memberi bimbingan dan tuntunan untuk mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien.²⁹

²⁹ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009).

c. Kepala Sekolah atau Kepala Madrasah

Kepala sekolah atau kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan yang harus memiliki dasar kepemimpinan yang kuat.³⁰

Secara etimologi kepala sekolah adalah guru yang memimpin sekolah.³¹ Secara terminologi kepala sekolah dapat diartikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan dalam memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakannya proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi disekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh dalam menentukan kemajuan sekolah. Oleh karena itu dalam pendidikan modern kepemimpinan kepala sekolah merupakan jabatan strategis dalam mencapai suatu tujuan pendidikan.

Berdasarkan kalimat diatas, yang dimaksud dengan kepala sekolah adalah seseorang yang diberi amanat atau tanggung jawab untuk memimpin suatu sekolah agar tujuan pendidikan dalam instansi pendidikan tersebut dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Kepala sekolah dituntut untuk memiliki kompetensi kepemimpinan yang efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerja guru. Hal ini akan terwujud apabila kepala sekolah mampu menciptakan situasi dan kondisi kerja yang mendukung kinerja guru sehingga guru mampu membawa perubahan sikap, dan prilaku yang sesuai dengan tujuan pendidikan.

Seorang kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan tidak terlepas dari sifat dan karakteristik yang dimiliki oleh masing-masing kepala sekolah.

³⁰ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013).

³¹ W.J.S Poerwadarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2010).

Menurut M. Ngalim Purwanto beberapa sifat yang diperlukan dalam kepemimpinan pendidikan adalah

- 1) Rendah hati dan sederhana;
- 2) Bersifat suka menolong;
- 3) Sabar dan memiliki kestabilan emosi;
- 4) Percaya pada diri sendiri;
- 5) Jujur, adil, dan dapat dipercaya; dan
- 6) Keahlian dalam jabatan.³²

Menurut Husaini Usman, kepala sekolah merupakan salah satu kunci yang sangat menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya. Keberhasilan kepala sekolah dalam mencapai tujuannya secara dominan ditentukan oleh keandalan manajemen sekolah yang bersangkutan, sedangkan keandalan manajemen sekolah sangat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan kepala sekolahnya.³³ Ranah afektif sikap tidak bisa dipandang sebelah mata dalam proses pembelajaran. Sebagai apapun metode atau tekniknya, jika ranah afektif diabaikan akan sangat berpengaruh terhadap hasil belajar.³⁴

Jadi berdasarkan beberapa pengertian diatas, keterampilan manajerial kepala sekolah adalah kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk melaksanakan tugasnya sehingga terjadi kelancaran dalam pendidikan dan tercapainya suatu perencanaan pendidikan yang telah dipersiapkan, keterampilan yang dimaksud adalah keterampilan menjalin hubungan dengan sesama manusia, keterampilan konseptual dan keterampilan teknikal.

³² Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2010).

³³ Husaini Usman, *Manajemen Teosri, Praktek dan Ristek Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006).

³⁴ Bambang Sri Anggoro, Nurul Puspita, et al., *Loc.Cit.*

3. Iklim Madrasah

a. Pengertian Iklim Madrasah

Iklim madrasah merupakan kualitas dan frekuensi dari interaksi antar peserta didik, antar anggota staff di sekolah dengan peserta didik, hubungan antar staff, serta interaksi staff dengan orang tua.

Ada banyak faktor, baik faktor eksternal maupun faktor internal yang memberi kontribusi terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas atau kinerja guru. Menurut Owens, salah satu faktor eksternalnya adalah iklim sekolah. Iklim madrasah dapat diartikan suasana yang terjadi dan dapat dirasakan oleh warga sekolah di dalam lingkungan kerja di sekolah.³⁵

Namun demikian dari beberapa variasi definisi iklim madrasah tersebut apabila ditelaah lebih mendalam, maka akan mengerucut dalam tiga pengertian. Pertama, iklim madrasah didefinisikan sebagai kepribadian suatu sekolah yang membedakan dengan sekolah yang lain. Kedua, iklim madrasah didefinisikan sebagai suasana di tempat kerja yang mencakup berbagai norma yang kompleks, nilai, harapan, kebijakan dan prosedur yang mempengaruhi pola perilaku individu dan kelompok. Ketiga, iklim madrasah didefinisikan sebagai persepsi individu terhadap kegiatan, praktik dan prosedur serta persepsi tentang perilaku yang dihargai, didukung dan diharapkan dalam suatu organisasi.

Iklim madrasah juga menjadi faktor yang diyakini bahwa dapat ikut berpengaruh terhadap kinerja para guru di sekolah. Iklim madrasah adalah suasana yang menggambarkan perasaan para guru dan tenaga kependidikan lainnya terhadap sekolahnya. Iklim madrasah adalah suasana yang terdapat di dalam sebuah sekolah. Iklim sekolah menggambarkan keadaan warga sekolah dalam keadaan bahagia dan mesra ataupun kepedulian antara satu

³⁵ Owens, "Jurnal hubungan iklim sekolah, beban tugas, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja guru dengan kinerja guru sd", *JMP-DMT*, Vol. 1 (2012).

sama lainnya.

Menurut Daryanto, iklim madrasah adalah sebagai hubungan diantara personil, sosial dan faktor-faktor kultural yang mempengaruhi perilaku individu dan kelompok lingkungan dalam sekolah.³⁶

Berdasarkan beberapa uraian pendapat yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan iklim madrasah adalah keadaan lingkungan sekolah yang dirasakan secara langsung maupun tidak langsung oleh warga sekolah dalam menjalankan tugas.

Dari beberapa teori tersebut, dapat kita ketahui peran penting dari iklim madrasah dalam membangun mutu sekolah. Terciptanya kinerja guru yang berkualitas disebabkan oleh iklim sekolah yang baik. Dengan adanya iklim madrasah yang baik sangat berpengaruh dengan kinerja guru, perilaku/sikap guru, proses pembelajaran di kelas, serta berpengaruh juga pada partisipasi guru dengan kegiatan di sekolah.

Begitupula sebaliknya, jika tercipta iklim madrasah yang buruk dapat berpengaruh kinerja guru yang kurang berkualitas sehingga berdampak pada satu suasana yang tidak menyenangkan diantara personil di sekolah, tujuan dari pembelajaran menjadi kurang atau tidak tergapai secara maksimal, berpengaruh terhadap prestasi peserta didik, menjadikan hubungan antar guru maupun staff menjadi kurang harmonis, serta guru kurang terlibat di dalam mengambil keputusan. Oleh sebab itu, iklim sekolah jadi salah satu faktor yang sangat penting diperhatikan dengan baik agar tercapainya lembaga pendidikan yang bermutu.

Guru mempunyai peran sebagai tenaga pendidik profesional. Seorang guru yang profesional memiliki kemampuan dan keterampilan dalam mendidik dan melatih peserta didiknya sesuai

³⁶ Daryanto, *Pengelolaan Budaya dan Iklim Sekolah*, (Yogyakarta: Gava Medika, 2015).

apa yang menjadi tujuan utama pendidikan, yang mana kemampuan dan keterampilan tersebut dapat dilaksanakan dalam pembelajaran dikelas mulai dari perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan evaluasi pembelajaran.

Kinerja guru yang efektif yaitu dengan cara (1) merencanakan pembelajaran; dengan menguasai kurikulum serta pedoman pelaksanaannya, membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dan silabus berdasarkan tujuan dan karakteristik peserta didik, serta menguasai materi yang akan diajarkan, (2) melaksanakan pembelajaran; metode yang digunakan untuk pembelajaran yang dikembangkan untuk merangsang semangat belajar peserta didik, memilih media pembelajaran yang tepat, memperhatikan aspirasi dari peserta didik, serta memberikan materi pembelajaran yang ada hubungannya dengan kehidupan sehari-hari, dan (3) mengevaluasi pembelajaran; menilai pembelajaran bermaksud untuk perbaikan, mengoreksi hasil belajar dengan adil dan cermat peserta didik, mengoreksi ketepatan metode pembelajaran, serta memberikan bimbingan pada masalah pembelajaran yang dialami peserta didik.

Permasalahan yang sering dihadapi oleh kebanyakan madrasah berhubungan dengan iklim madrasah adalah lingkungan kerja yang menghambat guru melakukan hal baru dan menentang adanya perubahan, kebanyakan dari guru masih mempertahankan perilaku yang sudah menjadi kebiasaan sehari-hari. Guru seharusnya berusaha dan diberi kesempatan untuk mengembangkan diri agar kinerjanya lebih berkualitas dan profesional.

b. Indikator untuk Mengukur Variabel Iklim Madrasah

Menurut Daryanto iklim madrasah diukur melalui indikator sebagai berikut:

1) Penataan Lingkungan Fisik Madrasah

a) Perawatan fisik lingkungan madrasah

- b) Penataan ruang kelas
 - c) Penggunaan sistem kelas yang berpindah (moving-class)
 - d) Penggunaan poster afirmasi
- 2) Penataan Lingkungan Sosial Madrasah
- a) Penciptaan keamanan di lingkungan madrasah
 - b) Penciptaan relasi kekeluargaan dan kebersamaan
- 3) Penataan Personil Madrasah
- a) Pemberian ganjaran positif bagi karya terbaik siswa
 - b) Pengembangan rasa memiliki terhadap madrasah
 - c) Pemberian jaminan atas kesejahteraan siswa
 - d) Akseptabilitas guru terhadap metode pembelajaran terbaru
 - e) Harapan yang tinggi untuk berprestasi
- 4) Penataan Lingkungan Kerja Madrasah
- a) Pengaturan jadwal acara dan aktivitas madrasah
 - b) Penciptaan budaya kerja³⁷

Menurut Nitisemito lingkungan kerja adalah segala suatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan.³⁸

Lingkungan kerja hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suatu kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

³⁷ *Ibid.*

³⁸ Nitisemito Alex S, *Manajemen Personalialia : Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2000).

4. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan motivasi berasal dari bahasa Latin yaitu *movere*, yang berarti dorongan atau menggerakkan.³⁹

Dalam ilmu manajemen, motivasi secara umum ditujukan kepada sumber daya manusia, dan secara khusus ditujukan kepada bawahan. Motivasi berkaitan erat dengan cara-cara pengarahan daya dan potensi dari bawahan agar dapat bekerja secara produktif sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Motivasi merupakan hal yang penting karena dapat menyalurkan, menyebabkan, ataupun mendukung perilaku manusia agar dapat bekerja giat sehingga dapat mencapai hasil yang optimal. Dalam hal ini, untuk memotivasi bawahannya, pemimpin harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan oleh bawahannya. *American Encyclopedia* menyatakan bahwa motivasi adalah “*that predisposition (itself the subject of much controversy) within the individual which arouses sustain and direct his behaviour. Motivation involve such factor as biological and emotional needs that can only be inferred from observation behaviour.*”

Motivasi merupakan kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkitkan topangan dan mengarahkan perilakunya. Motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan perilaku manusia. Motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran mengenai tingkah laku.

Menurut Winardi motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seseorang manusia, yang dapat

³⁹ Hasibuan M, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007).

dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter, dan imbalan non-moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerja secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.⁴⁰

Herzberg mengemukakan Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*) yaitu kerangka kerja lain dalam memahami suatu implikasi motivasional dari lingkungan kerja dan terdapat dua faktor di dalam teorinya yaitu: faktor-faktor higienis (sumber ketidakpuasan) dan faktor-faktor pemuas (sumber kepuasan). Keyakinan Herzberg dalam teori ini bahwa kinerja yang baik dimotivasi oleh kepuasan kerja. Faktor higienis seperti supervisi, kebijakan organisasi, dan gaji dapat menghilangkan ketidakpuasan. Faktor ini merupakan faktor yang berhubungan erat dengan pekerjaan. Perbaikan hubungan pekerjaan tidak mengarah pada kepuasan yang lebih besar, tetapi yang sebenarnya diharapkan adalah dapat mengurangi ketidakpuasan. Dilihat dari sisi lain, motivator atau pemuas seperti pencapaian, tanggung jawab dan penghargaan mendukung pada kepuasan kerja. Hubungan motivator ini erat dengan kerja itu sendiri atau hasil langsung yang diakibatkannya, seperti peluang pertumbuhan personal, peluang promosi, pengakuan tanggung jawab dan prestasi. Isi pekerjaan diperbaiki dan akan mendorong pada peningkatan kepuasan dan motivasi untuk bekerja menjadi lebih baik.

Menurut Herzberg, mencegah atau mengurangi ketidakpuasan dalam kerja yang berbeda secara kualitatif. Motivasi bisa diberikan jika digunakan motivator yang berfungsi. Tiga hal penting yang perlu diperhatikan dalam memotivasi bawahan menurut Herzberg:

1) Hal-hal yang dapat memotivasi pegawai adalah pekerjaan

⁴⁰ Winardi, *Motivasi dan Permotivasian dalam Manajemen*, (Bandung: Raja Grafindo Persada, 2002).

yang menantang yaitu mencakup; perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua pekerjaannya

- 2) Hal-hal yang dapat mengecewakan pegawai terutama dalam faktor yang bersifat embel-embel pada pekerjaan, peraturan kerja, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, gaji, hak, tunjangan dan lain sebagainya
- 3) Pegawai akan kecewa apabila peluang untuk berprestasi bagi mereka terbatas, kemungkinan yang mereka lakukan cenderung akan mencari kesalahan-kesalahan.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor (*motivation*).

1) Faktor kemampuan,

Secara psikologi kemampuan guru terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill), artinya seorang guru yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dan sesuai dengan bidangnya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-sehari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditetapkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Dengan penempatan guru yang sesuai dengan bidangnya akan dapat membantu dalam efektivitas suatu pembelajaran.

2) Faktor motivasi.

Motivasi terbentuk dari sikap seorang guru dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang yang terarah untuk mencapai tujuan pendidikan. Guru harus menyadari bahwa ia harus mengerjakan tugasnya tersebut dengan sungguh-sungguh,

bertanggung jawab, ikhlas dan tidak asal-asalan, sehingga siswa dapat dengan mudah menerima apa saja yang disampaikan oleh gurunya. Jika ini tercapai maka guru akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi.⁴¹

Berdasarkan pendapat di atas bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru secara garis besarnya ada dua yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. Sedangkan menurut pendapat lain bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja atau keberhasilan kerja ditentukan oleh faktor-faktor internal dan eksternal.

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari diri guru, di antaranya yaitu sebagai berikut:⁴²

- 1) Kemampuan,
- 2) Kepribadian,
- 3) Motif/motivasi,
- 4) Kecerdasan,
- 5) Kompetensi,
- 6) Cita-cita,
- 7) Tujuan bekerja,
- 8) Kesehatan,
- 9) Minat,
- 10) Bakat,
- 11) Disiplin kerja,
- 12) komitmen.

Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang berasal dari luar

⁴¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Rosdakarya, 2000).

⁴² A. Dale Timpe, *The Art and Science of Business Management: Leadership*, (New York: Kend Pub, Inc, 2000).

lingkungan guru, yaitu:

- 1) Lingkungan keluarga,
- 2) Lingkungan kerja,
- 3) Sarana prasarana,
- 4) Komunikasi,
- 5) Penghargaan,
- 6) Insentif,
- 7) Iklim organisasi,
- 8) Diklat,
- 9) Peran serta orang tua, dan
- 10) Peran serta masyarakat.

Selain itu, kinerja juga berkaitan dengan 2 (dua) faktor utama yaitu:

- 1) Kesiediaan terkait motivasi dari pegawai untuk bekerja (motivasi kerja) yang menimbulkan usaha pegawai dan
- 2) Kemampuan kerja, yaitu kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan.⁴³

Pendapat lain mengatakan tingkat kinerja ditentukan oleh faktor-faktor eksternal diantaranya; lingkungan kerja, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik dan administrasi pengupahan.⁴⁴

Faktor-faktor yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas kinerja diantaranya motivasi kerja, kemampuan kerja, suasana kerja, lingkungan kerja, prosedur kerja, fasilitas, struktur,

⁴³ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2001).

⁴⁴ A. Dale Timpe, *Loc. Cit.*

kepemimpinandan kinerja individu.⁴⁵

Kinerja guru, hal ini tidak dapat dipisahkan dari faktor-faktor yang mempengaruhinya, yang akibatnya akan menyebabkan terhambatnya semua kegiatan pembelajaran jika tidak sesuai dengan apa yang dikehendaki. Menurut Depdiknas bahwa indikator kinerja guru yang kompeten antara lain adalah :

- a) Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.
 - b) Kemampuan mengelola kelas
 - c) Pemberian tugas-tugas kepada peserta didik
 - d) Penguasaan metode dan strategi mengajar
 - e) Penguasaan mater yang akan diajarkan kepada peserta didik
 - f) Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar.
- c. Indikator Untuk Mengukur Motivasi Kerja

Menurut Hamzah indikator untuk mengukur motivasi kerja yang dianalisis dibidang pendidikan bahwa indikator-indikator tersebut adalah:

1) Motivasi Internal

Adapun hal-hal yang berkaitan dengan dengan motivasi internal ini yaitu:

- a) Tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugasnya
- b) Melaksanakan tugas sesuai dengan target
- c) Memiliki tujuan yang jelas dan menantang
- d) Ada umpan balik atas hasil yang dikerjakannya
- e) Memiliki perasaan yang senang ketika dalam bekerja
- f) Terus berusaha untuk dapat unggul dari orang lain

⁴⁵ The Liang Gie, *Efesiensi Kerja bagi Pembangunan Negara*, (Yogyakarta: Gajah Mada, University Press, 1982).

g) Apapun yang dikerjakannya mengutamakan prestasi

2) Motivasi Eksternal

Hal-hal yang berkaitan dengan motivasi eksternal ini antara lain:

- a) Terus berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kerjanya
- b) Senang dalam menerima pujian atas apa yang dikerjakannya
- c) Bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif
- d) Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari atasan.⁴⁶

B. Hasil Penelitian Yang Relevan

Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Iklim Madrasah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru MTs Negeri di Kabupaten Lampung Tengah ini, yaitu sebagai berikut:

1. Tesis. Denny Yuda Ningsih. 2019. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 4 Metro.

Kepemimpinan kepala sekolah dan guru merupakan unsur sumber daya yang sangat menentukan keberhasilan pendidikan di sekolah. Adapun penganggung jawab keterlaksanaan proses pembelajaran dikelas adalah guru. Pemberdayaan terhadap mutu guru perlu dilakukan secara terus menerus dan berkelanjutan. Hal tersebut tidak lepas dari dari unsur manajemen kepemimpinan kepala sekolah.

Penelitian ini bertujuan mengetahui 1) besarnya pengaruh

⁴⁶ Hamzah B Uno, *Pembelajaran Menciptakan Proses Belajar Mengajar yang Kreatif dan Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007).

Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru, (2) besarnya pengaruh Profesionalisme Guru terhadap Kinerja Guru, dan (3) besarnya pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru secara sendiri dan bersama-sama terhadap Kinerja Guru.

2. Tesis. Muntaji, (2018) Pengaruh Kepemimpinan dan Manajemen Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru” (Studi di MAN 2 Tangerang).

Pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam bekerja dengan menggunakan kekuasaan yang dimilikinya. Sedangkan kemampuan manajerial kepala sekolah berarti kemampuan kepala sekolah dalam menggunakan input-input manajemen dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan dan penilaian untuk mengatur sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lain secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

Berdasarkan permasalahan di atas maka penulis akan meneliti tentang : 1). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru. 2). Pengaruh manajemen kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru.

3. Pengaruh kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru MAN 2 Tangerang.

Penelitian ini menggunakan Korelasi dan Regresi dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah guru MAN 2 Tangerang yang berjumlah 57 guru. Karena jumlah populasi kurang dari 100 orang, maka seluruh populasi pada penelitian ini dijadikan sebagai sample (total sampling). Data ketiga variabel diperoleh melalui angket. Uji instrumen menggunakan korelasi Product Moment dan uji reliabilitas menggunakan rumus Alpha Cronbach's. Uji prasyarat analisis meliputi uji normalitas, uji linieritas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas. Uji

hipotesis meliputi uji regresi sederhana dan uji regresi ganda, model persamaan regresi, uji signifikansi regresi, pengujian korelasi, koefisien korelasi, koefisien determinasi dan pengujian signifikansi korelasi. Hasil penelitian menunjukkan : 1).Kepemimpinan Kepala Sekolah mampu mempengaruhi 13,5% perubahan pada Motivasi Kerja Guru. 2). Manajemen Kepala Sekolah mampu mempengaruhi 53,2% perubahan pada Motivasi Kerja Guru. 3). Kepemimpinan dan Manajemen Kepala Sekolah secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan sebesar 53,7% perubahan pada Motivasi Kerja Guru.

4. Amaludin, Holik (2019) Pengaruh Kepemimpinan kepala sekolah Terhadap mutu Pendidikan di SMPN 14 Kota Serang.

Penelitian ini bertujuan untuk (1) Mengetahui Kepemimpinan kepala sekolah, (2) Mengetahui Mutu Pendidikan, (3) Dan mengetahui apakah terdapat Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap mutu pendidikan di SMPN 14 Kota Serang. Pengelolaan kepemimpinan kepala sekolah yang di jalani oleh dewan guru merupakan peningkatan untuk menjadi kepala sekolah profesional, guru dan orang-orang yang terlibat dalam menjalankan tugas di sekolah yang sesuai kompetensi dimilikinya untuk meningkatkan mutu pendidikan, dengan ini kepemimpinan kepala sekolah harus menjaga kesetabilisan sekolah dan mutu pendidikan untuk ditingkatkan lagi. karenanya pengelolaan kepemimpinan kepala sekolah yang di jalani oleh dewan guru mampu mempengaruhi mutu pendidikan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik regresi dan korelasi.

Dengan mengambil populasi berjumlah 30 responden di SMPN 14 Kota Serang. Angket kepemimpinan kepala sekolah adalah kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Sedangkan angket mutu pendidikan adalah isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan dan penilaian pendidikan; Analisis data menggunakan teknik analisis deskriptif dan inferensial. Analisis

deskriptif meliputi menghitung tabel frekuensi, mean, modus, median, varians, simpangan baku, histogram dan poligon. Sedangkan analisis inferensial menggunakan regresi dan korelasi. Dari perhitungan menggunakan rumusan regresi dan korelasi product moment, secara oprasional dari perhitungan regresi didapatkan $F_{hitung} = 0,218$ dan $F_{tabel} = 4,29$ maka diperoleh $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $0,218 > 4,29$ ini artinya regresi signifikan. Sedangkan analisis dari korelasi antara variabel X dan variabel Y bertanda positif dengan memperhatikan besarnya r_{xy} yang diperoleh yaitu sebesar 0,667. Kemudian pada taraf signifikansi 5% diperoleh nilai r_{tabel} sebesar 0,361. Karena r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , dengan demikian hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nol (H_o) ditolak. Pengaruh Variabel X terhadap Y sebesar 20,96%. Sedangkan sisanya sebanyak 70,04% dipengaruhi oleh faktor lain. Jadi terdapat korelasi positif yang cukup antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap mutu pendidikan di SMPN 14 Kota Searang.

5. Muhamad Asran Dirun (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi.

Terhadap Kinerja Guru Di SMA Dan MA Se Kota Palangka Raya Kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi dalam sebuah lembaga sekolah yang memegang peranan penting dalam hal meningkatkan kinerja guru di sekolahnya.

Hasil pengamatan awal menunjukkan kepala sekolah masih ada yang bertindak secara otoriter dengan mengambil kebijakan sendiri tanpa melibatkan guru-guru. Dalam penunjukkan pelaksanaan tugas tertentu kepala sekolah cenderung menunjuk orang-orang kepercayaannya saja tanpa melihat kapasitas dan keahliannya. Hal ini dapat memberikan kesan yang kurang baik terhadap bawahannya sehingga dapat membentuk suatu budaya yang berpengaruh terhadap sikap dan kinerja guru. Sebagai akibat dari kepemimpinan kepala sekolah seperti itu dapat menimbulkan sikap guru menjadi bertindak dan berbuat sekehendaknya saja, hal ini terlihat guru datang dan

pulang ke sekolah tidak sesuai ketentuan jamnya, guru tidak peduli terhadap kemajuan lembaga, ia hanya peduli terhadap kewajiban pribadinya saja.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMA dan MA se Kota Palangka Raya. Pendekatan yang digunakan adalah penelitian kuantitatif yang menguji kausalitas (sebab-akibat) pengaruh antar variabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Populasi penelitian adalah seluruh kepala sekolah dan guru SMA dan MA se Kota Palangka Raya dengan mengambil sampel penelitian 31 orang kepala sekolah dan 273 orang guru. Untuk menghitung validitas butir angket digunakan korelasi product moment dari Pearson. Uji hipotesis menggunakan proses perhitungan dengan pendekatan analisis regresi sederhana dan regresi berganda dengan bantuan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ; (1) gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 50,60%, (2) budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 46,4%, (3) gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 79,3%, selebihnya sebesar 20,7% kinerja guru ditentukan oleh faktor-faktor lain diluar penelitian.

C. Kerangka Teoritik

Berdasarkan judul pada penelitian ini maka penulis mengambil kerangka teoritik yaitu sebagai berikut:

1. Pengaruh Tingkat Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru

Keterampilan manajerial sangat berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan yang efektif, karena sebenarnya manajemen pada

hakekatnya adalah masalah interaksi antara manusia baik secara vertikal maupun horizontal oleh karena itu keterampilan dapat dikatakan sebagai perilaku memotivasi orang lain untuk bekerja kearah pencapaian tujuan tertentu. Keterampilan yang baik seharusnya dimiliki dan diterapkan oleh semua jenjang organisasi agar bawahannya dapat bekerja dengan baik dan memiliki semangat yang tinggi untuk kepentingan organisasi.

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁴⁷ Kemampuan (*Human Skills*) merujuk pada kemampuan untuk memahami perilaku manusia, proses kerja sama, isi hati, sikap dan motif orang lain, mampu berkomunikasi secara jelas dan efektif, serta mampu menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis. Ukuran seberapa efisien dan efektifnya seorang manajer adalah seberapa baik dia menetapkan rencana dalam mencapai tujuan yang memadai, kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi.

Kepala madrasah sebagai manajer pada jalur pendidikan formal, diuntut memiliki kemampuan dalam manajemen sekolah, agar mampu mencapai tujuan proses belajar mengajar secara keseluruhan. Pelaksanaan tugas manajerial paling tidak di perlukan tiga macam bidang keterampilan, yakni:

- a. Keterampilan tekhnis, yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, tekhnis, dan pengetahuan mengenai bidang khusus;
- b. Keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami, memotivasi, sebagai individu atau kelompok;

⁴⁷ Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011).

- c. Keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi.⁴⁸

Peranan kepala madrasah sebagai manajer, sangat memerlukan ketiga macam keterampilan di atas. Agar kepala madrasah dapat secara efektif melaksanakan fungsinya sebagai manajer maka harus memahami nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan di atas dan mampu mewujudkannya kedalam tindakan atau perilaku. Untuk mendukung terpenuhinya tuntutan manajerial skill sesuai dengan kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi, maka setiap orang yang disebut pemimpin harus berusaha memiliki sikap kepemimpinan yang baik. Jadi dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk menggerakkan orang lain dalam memanfaatkan sumber- sumber yang ada dalam mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Ukuran seberapa efisien dan efektifnya seorang manajer adalah seberapa baik dia menetapkan rencana dalam mencapai tujuan yang memadai, kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi. Kepala madrasah sebagai manajer pada jalur pendidikan formal dituntut memiliki kemampuan dalam majemen sekolah, agar mampu mencapai tujuan proses belajar mengajar secara keseluruhan.

2. Pengaruh Iklim Madrasah terhadap Kinerja Guru

Dikatakan pula bahwa iklim kerja adalah seperangkat ciri atau atribut yang dirasakan individu dan yang dipertimbangkan berdampak pada keinginan individu untuk berprestasi sebaik baiknya. Iklim kerja juga dapat berupa persepsi individu tentang berbagai aspek yang ada dalam lingkungan organisasi.⁴⁹

Iklim kerja secara detail adalah fasilitas kerja guru, komunikasi dengan sejawat, kepemimpinan kepala madrasah, insentif dan

⁴⁸ Robbins D. Stephen, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Gramedia, 2003).

⁴⁹ R.S Dwivedi, *Dynamk of Human Behavior at Work*, (New Delhi: Oxford & IBH Publishing Co, 1981).

reward. Insentif atau rewards dapat diberikan dalam berbagai bentuk tidak selalu harus dinyatakan dalam bentuk uang. Fasilitas kerja meliputi tempat kerja, peralatan mengajar, peralatan yang diperlukan guru untuk mengembangkan proses dan dana. Kondisi kerja sekarang dimana dana operasional untuk suatu mata pelajaran hanya merupakan gaji atau honor guru tidak memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan inisiatif dan kreativitas. Suasana kerja dengan kepala madrasah yang menyebabkan terjadi profesional antara guru dan sejawatnya di madrasah yang sama atau dimadrasah yang lainnya akan memberikan kesempatan kepada guru untuk memberikan kemampuan terbaiknya. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tersebut merupakan pengekspresian seluruh potensi dan kemampuan yang dimiliki seseorang serta menuntut adanya kepemilikan yang penuh dan menyeluruh. Dengan demikian, munculnya kinerja seseorang merupakan akibat dari adanya suatu pekerjaan atau tugas yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan profesi dan *job description* individu yang bersangkutan. Sebutan guru dapat menunjukkan suatu profesi atau jabatan fungsional dalam bidang pendidikan dan pembelajaran, atau seseorang yang menduduki dan melaksanakan tugas dalam bidang pendidikan dan pembelajaran.

3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Kata motivasi berasal dari kata motif, yang artinya daya penggerak dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu demi mencapai tujuan tertentu. Dari asal kata motif ini, motivasi dapat diartikan sebagai dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk berusaha mengadakan perubahan tingkah laku yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhannya.⁵⁰

Motivasi juga dapat dinilai sebagai suatu daya dorong (*driving force*) yang menyebabkan orang dapat berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini, motivasi merupakan respon dari

⁵⁰ Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007).

suatu aksi, yaitu tujuan. Tujuan ini menyangkut soal kebutuhan. Adapun mengenai bentuk motivasi berdasarkan sumbernya dibedakan menjadi dua yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik timbul dari apa yang ada dalam diri seseorang sejalan dengan kebutuhan orang tersebut. Sedangkan, motivasi ekstrinsik timbul karena adanya rangsangan dari luar individu. Pada masa modern seperti saat ini, kerja atau bekerja dianggap sebagai suatu kebutuhan. Visi modern mempunyai pandangan mengenai kerja sebagai:

- a. Aktivitas dasar dan dijadikan bagian esensial dari kehidupan manusia, bermain bagi anak-anak, maka kerja sebagai aktivitas sosial memberikan kesenangan dan arti tersendiri bagi orang dewasa,
- b. Kerja memberikan status dan mengikat seseorang kepada individu lain dan masyarakat,
- c. Pada umumnya, wanita maupun pria menyukai pekerjaan,
- d. Moral pekerja dan pegawai tidak mempunyai kaitan langsung dengan kondisi fisik atau material dari pekerjaan,
- e. Insentif kerja, bentuknya antara lain uang, namun dalam kondisi normal merupakan insentif yang paling tidak penting.⁵¹

Berdasarkan pandangan mengenai makna kerja/bekerja sendiri, motivasi kerja dapat diartikan sebagai suatu dorongan yang datang dari dalam diri seseorang maupun luar diri seseorang dalam mencapai tujuan daripada bekerja.

Pada dasarnya, motivasi memiliki pengaruh bagi seseorang dalam melakukan suatu hal. Menurut Oemar Hamalik, sedikitnya terdapat tiga fungsi motivasi sebagai berikut:⁵²

⁵¹ *Ibid.*P66

⁵² Martinis Yamin, *Kiat Membelajarkan Siswa*, (Ciputat: Refresnsi, 2013).

- a. Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan. Tanpa motivasi, maka tidak akan timbul suatu perbuatan, contohnya belajar bagi siswa.
- b. Motivasi berfungsi sebagai pengarah. Motivasi mengarahkan perbuatan menuju pencapaian tujuan yang diinginkan.
- c. Motivasi berfungsi sebagai penggerak. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.

Dalam melakukan suatu pekerjaan, seseorang tak hanya dipengaruhi oleh motivasi ekstrinsik seperti dalam pemenuhan uang semata, namun motivasi intrinsik juga tak dapat terabaikan. Motivasi intrinsik seseorang untuk bekerja antara lain kebanggaan akan dirinya yang dapat melakukan suatu pekerjaan yang orang lain belum mampu mengerjakannya, kecintaan maupun minat besar terhadap tugas atau pekerjaan yang dilakukannya. Oleh karena itu, motivasi kerja tak hanya berarti untuk kepentingan ekonomis semata, namun juga merupakan kebutuhan psikis untuk melakukan pekerjaan secara aktif.

Motivasi kerja erat kaitannya dengan perilaku dan prestasi kerja. Semakin tinggi motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan, maka semakin baik perilakunya dalam pelaksanaannya sehingga memberikan prestasi kerja yang lebih baik.⁵³

Motivasi kerja guru adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Indikator dari variabel motivasi kerja guru akan tampak melalui:

- 1) Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan,
- 2) Prestasi yang dicapai,
- 3) Pengembangan diri, serta

⁵³ Hamzah B. Uno, *Loc.Cit.*

- 4) Kemandirian dalam bertindak. Menurut hasil penelitian di atas, motivasi kerja guru memiliki kontribusi yang lebih besar terhadap kinerja guru, yakni sebesar 72.90 %. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja memberi pengaruh besar terhadap tinggi rendahnya kinerja guru.⁵⁴

Motivasi seorang guru dalam menjalankan amanahnya untuk mendidik akan sangat memengaruhi dalam keberhasilan belajar mengajar. Contohnya saja, jika seorang guru bekerja karena ada dorongan untuk mendapatkan penghasilan semaksimal mungkin, maka fokus utamanya adalah pendapatan. Ia akan memandang pekerjaannya sebagai sarana untuk mendapatkan uang, bahkan sekolah akan dipandanginya sebagai organisasi penjamin guru. Dalam melakukan pekerjaannya, baik di kelas maupun tugas tambahan lainnya di luar kelas, guru tersebut akan selalu mempertimbangkan berapa honor yang ia dapatkan. Pada akhirnya, ia tak sempat mempersiapkan pelajaran dengan baik, sehingga tujuan pembelajaran pun tak tercapai.

Guru yang baik hendaknya memiliki cita-cita untuk menyumbangkan keahliannya demi perkembangan siswa, sehingga ia akan memandang pekerjaannya sebagai kepuasan pribadi, biarpun tak lepas dari tantangan. Dia akan rela untuk mengorbankan waktu dan tenaga lebih banyak daripada yang dituntut secara formal. Masalah pendapatan tentu dipikirkan juga, namun tak sampai mengaburkan cita-cita keguruannya. Motivasi kerja guru bukan persoalan batin saja, namun hendaknya tercetus dalam kata-kata dan perbuatan.⁵⁵

Pendidikan di Indonesia memang tengah membutuhkan guru yang menghayati tugasnya sebagai panggilan hati. Dua unsur penting dari panggilan hati, yaitu

- 1) Pekerjaan itu membantu mengembangkan orang lain,

⁵⁴ *Ibid.*

⁵⁵ *Ibid.*p.220

2) Pekerjaan itu juga mengembangkan dan memenuhi diri sendiri sebagai pribadi.⁵⁶

Unsur pertama, pekerjaan disebut sebagai panggilan hati nurani bila pekerjaan itu mengembangkan orang lain ke arah kesempurnaan.

Guru disini akan menjalankan fungsinya untuk membantu anak didiknya berkembang menjadi manusia yang utuh. Ia rela akan waktu, tenaga dan pikirannya bagi perkembangan dan keberhasilan anak didiknya.⁵⁷

Dalam penghayatan nurani ini, guru akan penuh dedikasi dan loyalitas bagi perkembangan anak didik. Kepuasan guru justru jika mereka berhasil dalam membantu anak didiknya untuk maju mengatasi persoalannya. Unsur kedua adalah memenuhi kebutuhan pribadi. Pekerjaan guru akhirnya menghasilkan hasil bagi perkembangan dan keterampilan guru sendiri. Dalam hal ini, mereka mengharapkan ada hasil berupa materi meski itu bukan yang utama. Dengan berprofesi sebagai guru, ia akan berkembang menjadi lebih manusiawi, dan mempunyai harga diri, yang mana tak bisa diganti dengan materi.

Dalam hal ini, menurut Wahyuni dalam Jurnal Anggoro, pentingnya pembelajaran dengan menggunakan bahan ajar diarahkan pada peningkatan aktivitas dalam proses pembelajaran berlangsung secara optimal berdampak kepada pemahaman isi materi oleh peserta didik, dengan kata lain peserta didik memerlukan pendidik yang kreatif yang dapat mengemas pembelajaran dengan menjadi lebih baik, menarik dan digemari oleh peserta didik.⁵⁸

⁵⁶ David Hansen, *The Call to Teach*, (New York, 1995).

⁵⁷ Isjoni, *Menuju Masyarakat Belajar: Pendidikan dalam Arus Perubahan*, (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2009).

⁵⁸ Bambang Sri Anggoro, Nukhbatul Bidayati Haka, et al., "Pengembangan Majalah Biologi Berbasis Al-Qur'an Hadist Pada Mata Pelajaran Biologi Untuk Peserta

Dalam pengertian di atas, menunjukkan bahwa masih banyak guru yang belum menghayati tugasnya sebagai panggilan hati nurani. Mereka masih menghayati pekerjaannya sebagai lapangan kerja untuk mencari uang, yang sebenarnya tidak seberapa besar jika dibandingkan dengan pekerjaan lainnya. Masih banyak di antara mereka yang belum sepenuhnya memberikan perhatian demi kemajuan dan kebaikan siswanya. akibatnya, para siswanya pun terlantar, kurang diperhatikan, dan sering ditinggalkan oleh guru mereka.⁵⁹

Namun, perlu diketahui bahwa motivasi bukanlah ciri pribadi. Hal ini berarti, motivasi merupakan akibat dari interaksi individu dan situasi, yang mana bukan sebagai ciri pribadi yang dimiliki semua orang. Maka dari itu, motivasi seorang guru akan berbeda satu sama lain, sehingga akan menimbulkan kinerja yang berbeda dari setiap guru.⁶⁰

4. Pengaruh Tingkat Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah, Iklim Madrasah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

Terdapat tiga faktor dasar yang mempengaruhi kinerja seorang guru yakni kemampuan manajerial kepala madrasah, iklim madrasah dan motivasi kerja tempat guru tersebut mengajar. Ketiga faktor ini memiliki pengaruh tersendiri terhadap tinggi rendahnya kinerja seorang guru.

Seorang guru tak hanya memiliki peran sebagai pengajar dalam suatu kelas, namun ia dapat juga memiliki tugas tambahan, manakala ia mempunyai posisi dalam sebuah struktur organisasi sekolah. Dalam menjalankan perannya dalam kelas maupun luar kelas, ia harus dapat menghasilkan kinerja yang diharapkan. Motivasi kerja yang dimiliki seorang guru menjadi salah satu faktor yang paling mendasar terhadap kinerja guru tersebut.

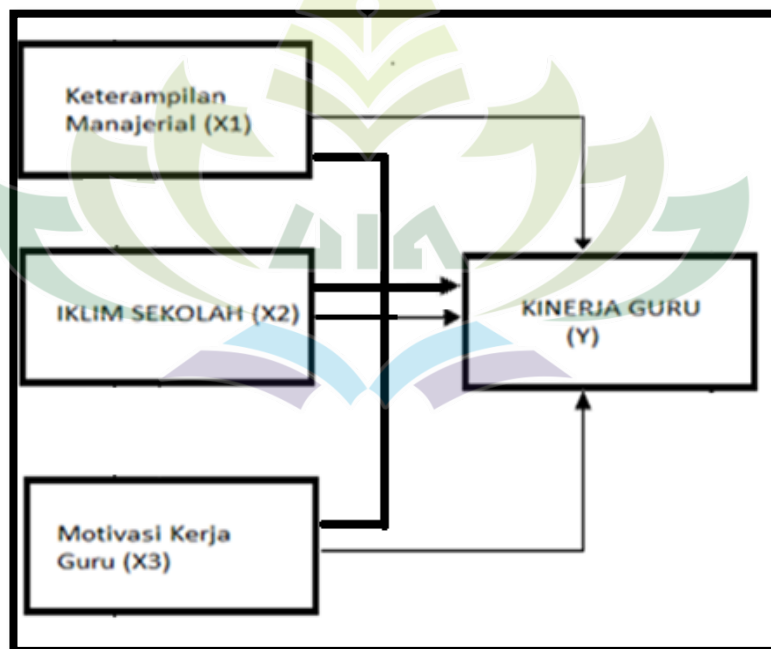
Didik Kelas X Di Tingkat SMA/MA”, *Biodik*, Vol. 5 No. 2 (2019), h. 164–72, <https://doi.org/10.22437/bio.v5i2.6432>.

⁵⁹ Isjoni, *Loc.Cit.*p.111-112

⁶⁰ Hamzah B. Uno, *Loc.Cit.*

Setiap guru memiliki motivasi kerja yang berbeda. Hal ini karena, motivasi merupakan faktor psikologis, sehingga akan berbeda pada tiap individu. Motivasi kerja yang bersifat positif yakni guru dalam menjalankan profesinya dilandasi dengan hati nurani. Guru yang memiliki dorongan hati nurani, dalam melakoni pekerjaannya akan fokus dalam pengembangan anak didiknya. Tujuan yang dimilikinya yakni apa yang menjadi tujuan dalam pembelajaran. Berbeda dengan motivasi kerja yang dilandasi dengan pemenuhan kebutuhan maupun hal lain yang berkaitan dengan motif ekonomi. Guru yang memiliki motivasi ini cenderung mementingkan kepentingan pribadinya, dibandingkan kepentingan anak didiknya. Karena perbedaan motivasi inilah, kinerja yang dihasilkan pun berbeda.

Berikut adalah kerangka pikir dalam penelitian ini :



Gambar 2.1
Kerangka pikir penelitian

Keterangan :

X_1 : Keterampilan Manajerial mempengaruhi Kinerja Guru

X_2 : Iklim Madrasah mempengaruhi Kinerja Guru

- X_3 : Motivasi Kerja Guru mempengaruhi Kinerja Guru
Y : Kinerja Guru dipengaruhi oleh Keterampilan Manajerial, Iklim Madrasah, dan Motivasi Kerja Guru

Gambar ditujukan untuk mengetahui pengaruh antara variabel X dan Y yaitu pengaruh antara X_1 dan Y, X_2 dan Y, X_3 dan Y serta pengaruh antara X_1 , X_2 , X_3 dan Y. Untuk mengetahui pengaruh antara variabel tersebut dapat menggunakan uji t secara persial yaitu dilakukan dengan cara meneliti tiap-tiap variabel secara satu persatu, atau menggunakan uji regresi linier berganda untuk meneliti adanya pengaruh antara beberapa variabel secara bersama-sama atau keseluruhan dari variabel X_1 , X_2 , X_3 dan Y.

D. Hipotesis Penelitian

Berikut ini Hipotesis pada penelitian tesis ini ialah sebagai berikut, yaitu:

1. Terdapat Pengaruh Positif Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru MTs Negeri di Kabupaten Lampung Tahun
2. Terdapat Pengaruh Positif Iklim Madrasah terhadap Kinerja Guru MTs Negeri di Kabupaten Lampung
3. Terdapat Pengaruh Positif Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru MTs Negeri di Kabupaten Lampung
4. Terdapat Pengaruh Positif Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Iklim Madrasah, dan Motivasi Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Guru MTs Negeri di Kabupaten Lampung Tengah.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Dale Timpe. *The Art and Science of Business Management: Leadership*. New York: Kend Pub, Inc, 2000.
- Agustina et al. “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Iklim Kinerja Guru terhadap Mutu Pendidikan Lampung Tengah”. *Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan*. Vol. 4 No. 1 (2016), h. 1–23.
- Akuntansi, Guru et al. “Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja PENGARUH MOTIVASI KERJA GURU TERHADAP KINERJA GURU AKUNTANSI SMK DI KOTA MADIUN”. n.d.
- Alex S, Nitisemito. *Manajemen Personalia : Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2000.
- Andayani Dian. *Pengembangan Kurikulum*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama Republik Indonesia, 2009.
- Anggoro, Bambang Sri et al. “Mathematical-Analytical Thinking skills: The Impacts and Interactions of Open-ended Learning Method & Self-Awareness (Its Application on Bilingual Test Instruments)”. *Al-Jabar : Jurnal Pendidikan Matematika*. Vol. 12 No. 1 (2021), h. 89–107. <https://doi.org/10.24042/ajpm.v12i1.8516>.
- Anwar, Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Rosda Karya, 2000.
- Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosdakarya, 2000.
- Bafadal Ibrahim. *Dasar-Dasar manajemen dan Supervisi taman kanak-kanak*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002.
- Buchari, Agustini. “Peran Guru Dalam Pengelolaan Pembelajaran”. *Jurnal Ilmiah Iqra’*. Vol. 12 No. 2 (2018), h. 106. <https://doi.org/10.30984/jii.v12i2.897>.

- Daryanto. *Pengelolaan Budaya dan Iklim Sekolah*. Yogyakarta: Gava Medika, 2015.
- David Hansen. *The Call to Teach*. New York, 1995.
- “Diekspor dari Wikisource pada 24 Januari 2022 1”. Vol. 1989 No. April (2022), h. 1–39.
- Dwivedi, R.S. *Dynamk of Human Behavior at Work*. New Delhi: Oxford & IBH Publishing Co, 1981.
- E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Faustino Cardoso Gomes. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Ofsset, 2001.
- Ghozali Imam. “Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS”. *BP Universitas Diponegoro.*, No. 7 (2013), h. 53.
- Hadari Nawawi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada, University Press, 2008.
- Hamzah B. Uno. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Husaini Usman. *Manajemen Teosri, Praktek dan Ristek Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Indriyo Gitosudarmo. *Prinsip Dasar Manajemen* Diedit oleh 3. Yogyakarta: BPFE, 2001.
- Iqbal Nazili. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Semarang: UNDIP, 2012.
- Isjoni. *Menuju Masyarakat Belajar: Pendidikan dalam Arus Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2009.
- Iskandar, Jamaluddin. “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah”. *JURNAL IDAARAH I.*, No. Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (n.d.).

----- . “KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH”.
JURNAL IDAARAH. Vol. I n.d.

Juliansyah Noor. *Metodologi Penelitian: Skripsi, Teisi, Disertasi dan Karya Ilmiah*. Jakarta: kencana, 2011.

Kartini, Kartono. *Menyiapkan dan Memadukan Karir*. Jakarta: CV. Rajawali, 1985.

Keith Davis. *Human Behavior at Work Organizabbnal*. Behavior Metro Manila: McGraw Hill, Inc, 1982.

Kementerian Pendidikan Nasional. “Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah”., No. April (2007), h. 1–6. tersedia pada <https://sumsel.bpk.go.id/files/2009/10/LAMPIR3.PDF> (2007).

Kusuma, Rahmat Diyanto Fitri Dwi et al. “Multimedia Pembelajaran Matematika Interaktif Berbasis Komputer”. *Desimal: Jurnal Matematika*. Vol. 1 No. 2 (2018), h. 191. <https://doi.org/10.24042/djm.v1i2.2557>.

M, Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.

----- . *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2004.

Martinis Yamin. *Kiat Membelajarkan Siswa*. Ciputat: Refresnsi, 2013.

Martoyo, Susilo. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2–3 ed.). Yogyakarta: BPFE, 2007.

Mulyasa. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.

----- . *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2009.

- Nana Syaodih S. *Landasan Psikologi Proses Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- Nesia, Republik Indo. "Presiden republik indo nesia". 2005.
- Ngalim Purwanto. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2010.
- Owens. "Jurnal hubungan iklim sekolah, beban tugas, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja guru dengan kinerja guru sd". *JMP-DMT*. Vol. 1 (2012).
- Patricia King. *Performance Planning and Appraisal*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1993.
- Pendidikan, Direktorat Jendral Departemen. *Pedoman Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta: Depdiknas, 2008.
- Prawirosentono. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE, 2010.
- Rizal, Anis Syamsu. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Guru Smp". *Jurnal Ulul Albab*. Vol. 23 No. 1 (2019), h. 15. <https://doi.org/10.31764/jua.v23i1.658>.
- Robbins D. Stephen. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia, 2003.
- Rusman. *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012.
- . *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: Rajawali Pers, 2014.
- Siagian. *Teori dan Prektek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta, 1997.
- Sri Anggoro, Bambang et al. "Pengembangan Majalah Biologi Berbasis Al-Qur'an Hadist Pada Mata Pelajaran Biologi Untuk Peserta Didik Kelas X Di Tingkat SMA/MA". *Biodik*. Vol. 5 No. 2 (2019), h. 164–72. <https://doi.org/10.22437/bio.v5i2.6432>.

- Sudarwan Danim dan Suparno. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- sugiyono. *Metode Penelitian*. Bandung: Alfabeta, 2004.
- . *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- Sugiyono. *Statistika untuk Penelitian*. Jakarta: Alfabeta, 2017.
- Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: bina aksara, 1989.
- Sukendar, Nur Cahya Edi. *Pengaruh Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Di Subrayon 03 Kabupaten Jepara*. Semarang: IKIP Negeri Semarang, 2013.
- Syaiful Sagala. *Manajemen strategi dalam peningkatan mutu pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- The Liang Gie. *Efisiensi Kerja bagi Pembangunan Negara*. Yogyakarta: Gajah Mada, University Press, 1982.
- Tua Dongoran, Aman, dan Ismail Hanif Batubara. “Pengaruh Iklim Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru”. *JMP-DMT*. Vol. 2 No. 1 (2021), h. 1–16.
- Uno, Hamzah B. *Pembelajaran Menciptakan Proses Belajar Mengajar yang Kreatif dan Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- W.J.S Poerwadarminto. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 2010.
- W.S. Winkel. *Psikologi Pengajaran*. Jakarta: PT. Grasindo, 1991.
- Wahyosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011.

Werang, Basilius Redan. “Pengaruh Keterampilan Managerial Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Komitmen Kerja Guru Sekolah Dasar Kristen di Kabupaten Boven Digoel”. *Al Ibtida: Jurnal Pendidikan Guru MI*. Vol. 5 No. 2 (Oktober 2018), h. 159. <https://doi.org/10.24235/al.ibtida.snj.v5i2.2650>.

Widyastuti, Rany et al. “Understanding Mathematical Concept: The Effect of Savi Learning Model with Probing-Prompting Techniques Viewed from Self-Concept”. *Journal of Physics: Conference Series*. Vol. 1467 No. 1 (2020). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1467/1/012060>.

Winardi. *Motivasi dan Permotivasian dalam Manajemen*. Bandung: Raja Grafindo Persada, 2002.

