

**PENGARUH KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA  
MADRASAH, IKLIM KERJA DAN MOTIVASI  
KERJA TERHADAP KINERJA GURU  
MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI  
BANDAR LAMPUNG  
TESIS**

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

**Oleh**

**Pili Fajri, S.Pd.I  
NPM: 1986131029**



**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN  
LAMPUNG  
2023 M/1444 H**

**PENGARUH KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA  
MADRASAH, IKLIM KERJA DAN MOTIVASI  
KERJA TERHADAP KINERJA GURU  
MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI  
BANDAR LAMPUNG  
TESIS**

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

**Oleh**

**Pili Fajri, S.Pd.I  
NPM: 1986131029**



**TIM PEMBIMBING**

**Pembimbing I : Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd  
Pembimbing II : Dr. Sovia Mas Ayu, M.A.**

**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN  
LAMPUNG  
2023 M/1444 H**



**KEMENTERIAN AGAMA  
PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**

*Alamat : Jl. ZA Pagar alam rabuan ratu, Kedaton, Kota Bandar Lampung 35132 Telp. (0721) 5617070*

**PERSETUJUAN**

Judul Tesis : Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah,  
Iklim Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru  
Madrasah Ibtidaiyah Negeri Bandar Lampung  
Nama Mahasiswa : Pili Fajri  
NPM : 1986131029  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan Pascasarjana

**MENYETUJUI**

Telah disetujui untuk diajukan dan dipertahankan  
Dalam ujian terbuka pada Program Pascasarjana (PPs)  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

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

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

**Mengetahui,  
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI)**

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





KEMENTERIAN AGAMA  
PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG

Alamat : Jl.ZA Pagar alam rabuan rahi, Kedaton, Kota Bandar Lampung 35132 Telp (0721) 561.7070

PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah, Iklim Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri Bandar Lampung” ditulis oleh Pili Fajri, NPM : 1986131029, telah diujikan pada ujian terbuka Tesis pada Senin, 10 Juli 2023, pukul 08.30 s/d 11.00 WIB pada Program Magister Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung

Tim Penguji

Ketua Sidang

: Dr. Hj. Heni Noviarita, M. Si

Penguji I

: Dr. H. Andi Thahir, M.A

Penguji II

: Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd

Penguji III

: Dr. Sovia Mas Ayu, M.A

Sekretaris

: Dr. Junaidah, S Ag., M. A

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung



Prof. Dr. Kuslan Abdul Ghofur, M.Si.

NIP. 19800812003121001

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Pili Fajri

NPM : 1986131029

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang berjudul “Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah, Iklim Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri Bandar Lampung” adalah benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya manjadi tanggung jawab saya.

Bandar Lampung, 25 Juni, 2023

Yang Menyatakan,



Pili Fajri

## ABSTRAK

Rendahnya kinerja guru akan berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas yang pada gilirannya akan berpengaruh pula terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Pada kondisi semacam ini, kepala madrasah memegang peranan penting karena dapat memberikan iklim kerja yang memungkinkan bagi guru berkarya dengan penuh semangat. Selain mempunyai kemampuan manajerial yang baik, tugas seorang kepala madrasah juga memberikan motivasi kerja kepada guru, motivasi melibatkan keinginan seseorang untuk menunjukkan kinerjanya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel kemampuan manajerial kepala madrasah, iklim kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Bandar Lampung. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Bandar Lampung. Data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari data kuesioner yang disebar kepada guru yang bekerja di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung yang berstatus PNS terdaftar di Kementerian Agama Republik Indonesia yang mempunyai masa kerja lebih dari 3 Tahun. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 50 responden. Penarikan sampel yang digunakan metode *Purposive Sampling*. Pengujian penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas sedangkan untuk alat analisisnya menggunakan uji analisis linier berganda serta uji hipotesis menggunakan uji t.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kemampuan manajerial kepala madrasah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, variabel iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, dan variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas yang ada yaitu kemampuan manajerial kepala madrasah, iklim kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Bandar Lampung, dengan variabel yang paling dominan yang berpengaruh terhadap kinerja guru adalah iklim kerja dikarenakan mempunyai nilai koefisien lebih besar dibandingkan variabel bebas lainnya. Hasil penelitian ini juga memberikan nilai koefisien determinasi sebesar 83,9% dan masuk kedalam klasifikasi koefisien korelasi kuat. Sedangkan sisanya 16,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti kompensasi, kepuasan guru ataupun gaji serta insentif.

Kata Kunci: Kemampuan Manajerial, Iklim Kerja, Motivasi, Kinerja



## الْخُلَاصَةُ

وُثر انخفاض أداء المعلمين على تنفيذ المهام، مما سيؤثر بدوره أيضًا على تحقيق الأهداف التعليمية. في مثل هذه الظروف، يلعب رئيس المدرسة دورًا مهمًا لأنه يستطيع توفير مناخ عمل يسمح للمدرسين بالعمل بحماس. بالإضافة إلى امتلاك مهارات إدارية جيدة، فإن وظيفة رئيس المدرسة هي أيضًا توفير تحفيز العمل للمعلمين، ويتضمن الدافع رغبة الشخص في إظهار أدائه. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير القدرات الإدارية لمدير المدرسة ومناخ العمل ودافعية العمل على أداء معلمي المدرسة الابتدائية الحكومية في مدينة بندر لامبونج. كان المجتمع في هذه الدراسة جميع معلمي المدرسة الابتدائية الحكومية في مدينة بندر لامبونج. استخدمت البيانات المستخدمة في هذه الدراسة البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من بيانات الاستبيان الموزعة على المعلمين الذين يعملون في المدرسة الحكومية بمدينة بندر لامبونج بحالة موظف مدني مسجل في وزارة الدين بجمهورية إندونيسيا والذين عملوا لأكثر من ثلاث سنوات. وكانت العينة المستخدمة في هذه الدراسة خمسين شخصًا. تم استخدام طريقة أخذ العينات الهادفة. تم اختبار هذا البحث باستخدام اختبار الصلاحية واختبار الثبات، بينما بالنسبة لأداة التحليل باستخدام اختبار t. التحليل الخطي المتعدد واختبار الفرضيات باستخدام اختبار

وأظهرت النتائج أن متغير القدرة الإدارية لرئيس المدرسة كان له تأثير إيجابي وكبير على أداء المعلم، ولمتغير مناخ العمل تأثير إيجابي وكبير على أداء المعلم، ولمتغير دافعية العمل تأثير إيجابي وكبير على أداء المعلم. أظهرت نتائج الدراسة في وقت واحد أن جميع المتغيرات المستقلة، وهي القدرة الإدارية لرئيس المدرسة ومناخ العمل ودافع العمل، أثرت بشكل مشترك على أداء معلمي المدرسة الابتدائية الحكومية في مدينة بندر لامبونج، مع تأثير المتغير الأكثر هيمنة على المعلم. كان الأداء المناخي لأنه يحتوي على قيمة معامل أكبر من المتغيرات المستقلة الأخرى. كما توفر نتائج هذه الدراسة معامل تحديد قدره ٨٣.٩% ويدخل في تصنيف معامل الارتباط القوي. بينما تتأثر النسبة المتبقية البالغة ١٦.١% بعوامل أخرى لم يتم بحثها في هذه الدراسة، مثل التعويضات أو رضا المعلمين أو الراتب والحوافز

الكلمات المفتاحية: القدرة الإدارية، مناخ العمل، الدافع، الأداء

## ABSTRACT

The low performance of teachers will affect the implementation of tasks which in turn will also affect the achievement of educational goals. In conditions like this, the madrasa head plays an important role because he can provide a working climate that allows teachers to work with enthusiasm. In addition to having good managerial skills, the job of a madrasa head is also to provide work motivation to teachers, motivation involves a person's desire to show their performance. This study aims to determine the effect of the managerial abilities of the madrasah head, work climate and work motivation on the performance of teachers of State Madrasah Ibtidaiyah in Bandar Lampung City. The population in this study were all teachers of the State Madrasah Ibtidaiyah in Bandar Lampung City. The data used in this study used primary data obtained from questionnaire data distributed to teachers who work at the Bandar Lampung City State Madrasah Ibtidaiyah with civil servant status registered at the Ministry of Religion of the Republic of Indonesia who have worked for more than 3 years. The sample used in this study was 50 respondents. Sampling used purposive sampling method. Testing this research using validity test and reliability test while for the analysis tool using multiple linear analysis test and hypothesis testing using t test.

The results showed that the managerial ability variable of the madrasa head had a positive and significant effect on teacher performance, the work climate variable had a positive and significant effect on teacher performance, and the work motivation variable had a positive and significant effect on teacher performance. The results of the study simultaneously showed that all of the independent variables, namely the managerial ability of the madrasah head, work climate and work motivation jointly affected the performance of teachers of State Madrasah Ibtidaiyah in Bandar Lampung City, with the most dominant variable influencing teacher performance was climate. because it has a greater coefficient value than the other independent variables. The results of this study also provide a coefficient of determination of 83.9% and enter into the classification of a strong correlation coefficient. While the remaining 16.1% is influenced by other factors not examined in this study, such as compensation, teacher satisfaction or salary and incentives.

Keywords: Managerial Ability, Work Climate, Motivation, Performance



## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Transliterasi kata-kata Arab yang dipakai dalam penyusunan tesis ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158/1987 dan 0543b/U/1987.

### A. Konsonan

Berikut ini daftar huruf Arab yang dimaksud dan transliterasinya dengan huruf latin:

ARAB		LATIN	
Konsonan	Nama	Konsonan	Keterangan
ا			Tidak dilambangkan ( <i>harf madd</i> )
ب	B	B	Be
ت	T	T	Te
ث	Ts	Th	Te dan Ha
ج	J	J	Je
ح	Ch	h	Ha (dengan titik di bawah)
خ	Kh	Kh	Ka dan Ha
د	D	D	De
ذ	Dz	Dh	De dan Ha
ر	R	R	Er
ز	Z	Z	Zet
س	S	S	Es
ش	Sy	Sh	Es dan Ha
ص	Sh	ş	Es (dengan titik di bawah)
ض	Dl	ḍ	De (dengan titik di bawah)
ط	Th		Te (dengan titik di bawah)
ظ	Dh	z	Zet (dengan titik di bawah)
ع	'	'	Koma terbalik atas
غ	Gh	Gh	Ge dan Ha
ف	F	F	Ef
ق	Q	Q	Qi
ك	K	K	Ka
ل	L	L	El
م	M	M	Em
ن	N	N	En
و	W	W	We
ه	H	H	Ha
ء	A	.	Apostrof
ي	Y	Y	Ye

## B. Vokal

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

- a. **Vokal Tunggal**, Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
◻	Fathah	A	a
◻	Kasrah	I	i
◻	Dammah	U	u

- b. **Vokal Rangkap**, Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf sebagai berikut:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin
يَ...	Fathah dan ya	ai
وَ...	Fathah dan wau	au

Contoh:

- كَيْفَ kaifa
- حَوْلَ haula

## C. Maddah

*Maddah* atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda sebagai berikut:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin
أَ...إِ...	Fathah dan alif atau ya	ā
إِ...	Kasrah dan ya	ī
وَ...	Dammah dan wau	ū

Contoh:

- قَالَ qāla
- رَمَى ramā

#### D. Ta' Marbutah

Transliterasi untuk ta' marbutah ada dua, yaitu:

1. Ta' marbutah hidup, Ta' marbutah hidup atau yang mendapat harakat fathah, kasrah, dan dammah, transliterasinya adalah "t".
2. Ta' marbutah mati, Ta' marbutah mati atau yang mendapat harakat sukun, transliterasinya adalah "h".

Kalau pada kata terakhir dengan ta' marbutah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka ta' marbutah itu ditransliterasikan dengan "h"

#### E. Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau tasydid yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda syaddah atau tanda tasydid, ditransliterasikan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah itu.

Contoh:

- نَزَّلَ nazzala
- الْبِرُّ al-birr

## KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa tercurah kepada Allah SWT atas segala limpahan rahmat, karunia, dan kekuatan yang dianugerahkan kepada penulis. Nikmat waktu, pikiran, dan tenaga yang tiada terukur di berikan-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Tanpa rahmat dan hidayah yang diberikan oleh Allah SWT maka tesis ini tidak akan dapat terselesaikan dengan sebagaimana mestinya, Shalawat dan salam atas Rasulullah SAW sebagai satu-satunya suri teladan dalam menjalankan aktivitas keseharian kita, juga kepada keluarga, para sahabat dan kepada kita sebagai umatnya yang tetap istiqamah di atas ajaran Islam hingga akhir zaman.

Tesis ini penulis susun dengan maksud untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan Program Magister pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung. Dalam penelitian ini penulis mengambil judul Penelitian dengan judul "Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah, Iklim Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri Bandar Lampung".

Tesis ini penulis persembahkan kepada keluarga tercinta yang senantiasa mendukung, mendoakan, memberi motivasi semangat kepada penulis dan mendukung secara moral dan materil, selama penulis menimba ilmu di perguruan tinggi. Dalam pelaksanaan penyusunan tesis ini, tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, sebagai rasa syukur, maka pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Prof. Wan Jamaluddin, M.Ag., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, beserta jajarannya, dalam memberikan pelayanan administrasi yang baik.
2. Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, S.Ag., M.Si selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, beserta jajarannya, dalam memberikan pelayanan administrasi yang baik.



3. Dr. Hj. Heni Noviarita, SE., M.Si selaku Wakil Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, beserta jajarannya, dalam memberikan pelayanan administrasi yang baik.
4. Dr. Sovia Mas Ayu, M.A. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, sekaligus pembimbing dalam penulisan tesis yang sering Penulis temui untuk berkonsultasi dalam penyelesaian penulisan ini.
5. Dr. Junaidah, S.Ag., M.A. Sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, yang selalu mensupport dan membimbing kami dalam menyelesaikan tesis ini
6. Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd, selaku Pembimbing utama yang sering Penulis temui untuk berkonsultasi dalam penyelesaian penulisan tesis ini.
7. Teman-teman seperjuangan prodi Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2019 yang ketika pertama kali masuk merupakan prodi Manajemen Pendidikan Islam.
8. Semua pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan dalam menyelesaikan Tesis ini. Semoga semua bantuan, dukungan dan doa yang telah diberikan menjadi amal baik serta mendapat ridho dan balasan dari Allah SWT. *Aamiin*

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapat imbalan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Penulis berharap tesis ini dapat memberikan positif bagi banyak orang yang membacanya terutama bermanfaat bagi penulis. Demikian yang dapat penulis sampaikan dan atas perhatiannya penulis ucapkan terimakasih.

Bandar Lampung, Juni 2023  
Penulis,

Pili Fajri  
1986131029

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1. Piramida Terbalik (Maslow) .....	46
Gambar 2. 2. Kerangka Pikir.....	55
Gambar 4. 1. Uji Normalitas dengan Grafik Histogram .....	85
Gambar 4. 2. Uji Normalitas dengan Grafik P-P Plot.....	85

## DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1. Pengukuran Skala Likert.....	63
Tabel 3. 2. Kisi-kisi Variabel Penelitian.....	63
Tabel 3. 3. Kriteria Penilaian Variabel.....	65
Tabel 3. 4. Hasil Uji Validitas Seluruh Instrumen Pertama.....	66
Tabel 3. 5. Hasil Uji Validitas Seluruh Instrumen Kedua.....	68
Tabel 3. 6. Hasil Uji Reliabilitas Seluruh Variabel.....	70
Tabel 4. 1. Jenis Kelamin Responden.....	74
Tabel 4. 2. Usia Responden.....	75
Tabel 4. 3. Pendidikan Responden.....	75
Tabel 4. 4. Masa Kerja Responden.....	76
Tabel 4. 5. Deskripsi Variabel Kinerja Guru.....	77
Tabel 4. 6. Deskripsi Variabel Kemampuan Manajerial.....	79
Tabel 4. 7. Deskripsi Variabel Iklim Kerja.....	81
Tabel 4. 8. Deskripsi Variabel Motivasi.....	83
Tabel 4. 9. Hasil Uji Normalitas One –Sample Kolmogorov-Smirnov Test.....	84
Tabel 4. 10. Hasil Uji Regresi Linear Berganda.....	86
Tabel 4. 11. Hasil Uji Parsial.....	88
Tabel 4. 12. Hasil Uji Simultan.....	90
Tabel 4. 13. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	91

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS.....</b>	<b>iii</b>
<b>PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING .....</b>	<b>i</b>
<b>PENGESAHAN TIM PENGUJI .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iv</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	11
C. Rumusan Masalah .....	12
D. Tujuan Penelitian .....	12
E. Manfaat Penelitian .....	13
<b>BAB II LANDASAN DAN KERANGKA TEORI.....</b>	<b>14</b>
A. Landasan Teori.....	14
B. Penelitian Terdahulu .....	48
C. Kerangka Teori.....	52
D. Hipotesis Penelitian.....	55
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>56</b>
A. Jenis Penelitian.....	56
B. Sumber Data.....	56
C. Populasi dan Sampel Penelitian .....	57
D. Operasional Variabel.....	59
E. Metode Pengumpulan Data .....	61
F. Kisi-kisi Variabel Penelitian .....	63
G. Metode Analisis Data.....	65



1. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	65
2. Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur .....	66
3. Uji Normalitas Data .....	71
4. Analisis Regresi Linier Berganda.....	71
5. Uji Hipotesis.....	72
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>74</b>
A. Deskripsi Data.....	74
B. Hasil Uji Normalitas .....	84
C. Regresi Linear Berganda.....	86
D. Hasil Uji Hipotesis .....	88
E. Pembahasan.....	91
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>99</b>
A. Kesimpulan .....	99
B. Saran.....	100
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>103</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>108</b>

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Secara fungsional, pendidikan pada dasarnya ditujukan untuk menyiapkan manusia menghadapi masa depan agar hidup lebih sejahtera, baik sebagai individu maupun secara kolektif sebagai warga masyarakat, bangsa maupun antar bangsa. Mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan dibidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh.

Berkaitan dengan pendidikan, pada dasarnya salah satu lembaga yang diberi wewenang untuk memberikan pendidikan kepada masyarakat adalah madrasah. Madrasah merupakan sebuah lembaga yang dipercaya masyarakat untuk membentuk karakter sebuah bangsa melalui jalur pendidikan dan juga untuk menyediakan sumberdaya manusia yang memadai dalam menghadapi perkembangan zaman di era yang serba modern ini. Oleh sebab itu, madrasah membutuhkan seorang pemimpin yang mampu membawa lembaga yang dimotorinya agar mampu berkembang sesuai perkembangan zaman, serta pemimpin tersebut harus bersumber dari nilai-nilai budaya dan agama agar tetap sesuai dengan jati diri bangsa.

Kepala sekolah atau kepala madrasah sebagai *top manager* di madrasah memiliki peran untuk mengatur jalannya roda pendidikan di

madrasah. Adapun Kepala Madrasah terdiri dari dua kata yaitu kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan “ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga” sedangkan “Madrasah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.” Menurut Wahjo Sumidjo, secara sederhana Kepala Madrasah adalah “seorang tenaga fungsional memimpin guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.” Kepala Madrasah sebagai manajer pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali.<sup>1</sup>”

Kepala Madrasah bukan hanya mengatur dalam malah pembelajaran saja, akan tetapi juga mengatur segala apa yang terdapat di lingkungan madrasah itu sendiri seperti sarana prasarana, pembinaan terhadap guru, dan lain sebagainya. Sehingga dalam hal ini, kepala madrasah diharuskan memiliki kemampuan atau ketrampilan untuk mengatur madrasahnyanya. Atau dalam artian lain, kepala madrasah harus memiliki kemampuan manajerial yang baik dalam rangka membawa madrasah yang dipimpinnnya untuk mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan<sup>2</sup>.

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah<sup>3</sup>. Guru sebagai tenaga pendidik merupakan pemimpin pendidikan, guru sangat

---

<sup>1</sup> Wahyu Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Tinjauan Teoritis Dan Permasalahannya*, vol. 1 (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011), 83.

<sup>2</sup> Elvi Rahmi et al., “Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Di Era Digital”, *El-Rusyd: Jurnal Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah STIT Ahlussunnah Bukittinggi*, Vol. 7 No. 2 (2022), h. 41–48.

<sup>3</sup> Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah Dan Pendidikan Anak Bangsa*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006), 249.

menentukan dalam proses pembelajaran di kelas, dan peran kepemimpinan tersebut akan tercermin dari bagaimana guru melaksanakan peran dan tugasnya, ini berarti bahwa kinerja guru merupakan faktor yang amat menentukan bagi mutu pembelajaran/pendidikan yang akan berimplikasi pada kualitas output pendidikan setelah menyelesaikan sekolah.

Rendahnya kinerja guru akan berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas yang pada gilirannya akan berpengaruh pula terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Pada kondisi semacam ini, kepala madrasah memegang peranan penting karena dapat memberikan iklim yang memungkinkan bagi guru berkarya dengan penuh semangat. Dengan keterampilan manajerial yang dimiliki, kepala madrasah membangun dan mempertahankan kinerja guru yang positif.

Adapun kinerja dalam Islam dapat didefinisikan dengan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang didasari dengan etos kerja Islami<sup>4</sup>. Seorang pekerja akan meraih kinerja atau prestasi kerja yang gemilang apabila menanamkan sikap profesionalisme dalam pekerjaan. Dalam Al-Qur'an terdapat ayat yang dapat dijadikan sebagai landasan untuk bekerja yaitu:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ ۙ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عِلْمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ۚ

Artinya: Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan

<sup>4</sup> Ahmad Zain Sarnoto, “Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Islam”, *Madani Institute: Jurnal Politik, Hukum, Pendidikan, Sosial, Dan Budaya*, Vol. 6 No. 2 (2017).



memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.”<sup>5</sup>

Kemampuan manajerial kepala madrasah adalah seperangkat keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer sekolah untuk mendayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien<sup>6</sup>. Berkaitan dengan hal tersebut telaah yang dilakukan oleh Muniroh dkk<sup>7</sup> serta Cahyaningrum<sup>8</sup> menyimpulkan kemampuan manajerial kepala Lembaga pendidikan berkontribusi positif terhadap kinerja guru.

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala madrasah menghadapi tanggungjawab yang berat, untuk itu perlu memiliki skill manajerial. Bagaimana mendelegasikan sebagian tugas dan tanggungjawab sehingga ia dapat memusatkan perhatiannya pada usaha-usaha pembinaan program pengajaran. Pengembangan sumber daya manusia tersebut harus menyentuh berbagai bidang kehidupan yang harus tercermin dalam pribadi para pemimpin, termasuk kepala madrasah. Karena erat hubungannya antara manajerial kepala madrasah dengan berbagai aspek kehidupan

---

<sup>5</sup> Kemenag, “Alquran Kementerian Agama Republik Indonesia”, (Retrieved from quran. kemenag. go. id: <http://quran.kemenag.go.id/app> ..., 2017).

<sup>6</sup> Punaji Setyosari and Waras Kamdi, “Exploration of Moral Integrity Education and Superior Cadre Leadership at Madrasah Boarding School Indonesia.”, *International Journal of Instruction*, Vol. 14 No. 4 (2021).

<sup>7</sup> Siti Muniroh et al., “Pengaruh Kemampuan Manajerial Dan Supervisi Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru”, *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)*, Vol. 7 No. 1 (2022), h. 24–38,.

<sup>8</sup> Riesti Cahyaningrum, “Kontribusi Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Guru, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar”, *Media Manajemen Pendidikan*, Vol. 3 No. 1 (2020), h. 100–111,.

madrasah, seperti disiplin madrasah, iklim budaya dan menurunnya perilaku nakal peserta didik<sup>9</sup>.

Penelitian ini mempunyai objek Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Bandar Lampung, hal ini dikarenakan fenomena yang terjadi di beberapa madrasah, salah satunya terdapat madrasah yang baru berganti periode jabatan pemimpin yaitu MIN 1 Bandar Lampung yang sebelumnya dipegang oleh Bapak Hartawan, dan saat ini ibu Desi Deria, hal ini menyebabkan beberapa permasalahan didalam pelaksanaan tugas kepala madrasah, diantaranya banyaknya beban tugas administratif yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah dikarenakan baru terjadi pergantian jabatan, sehingga menyebabkan kurang optimalnya fokus pengawasan kepala sekolah terhadap pelaksanaan program madrasah<sup>10</sup>. Dalam menjalankan kinerja manajerialnya, kepala madrasah memiliki tiga jenis keterampilan. Menurut Paul Hersey menyatakan bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan kemampuan manajerial itu meliputi *technical*, *human*, dan *conceptual*<sup>11</sup>. Kemampuan manajerial diperlukan untuk mempertahankan eksistensi madrasah, disamping usaha-usaha peningkatan mutu madrasah.

Selain kemampuan manajerial kepala madrasah, iklim kerja juga mempengaruhi kinerja guru, maka guru sebaiknya memiliki wawasan keilmuan, termasuk memahami suasana bekerja, belajar, berkomunikasi,

---

<sup>9</sup> H Enco Mulyasa, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2022).

<sup>10</sup> Peneliti, Hasil Observasi 7-9 Agustus 2023 (2023).

<sup>11</sup> Wahyu Sumidjo, *Op.Cit.* 1:101.

dan bergaul dalam proses pembelajaran. Hal tersebut mengisyaratkan bahwa guru hendaknya menciptakan iklim kerja yang baik.

Iklim kerja di madrasah didefinisikan sebagai seperangkat atribut yang memberi warna atau karakter, spirit, etos, suasana batin, dari setiap sekolah<sup>12</sup>. Iklim kerja menggambarkan suasana dan hubungan kerja antara sesama guru, antara guru dengan kepala madrasah, antara guru dengan tenaga kependidikan lainnya serta antar dinas dilingkungannya, hal ini merupakan wujud dari lingkungan kerja yang kondusif. Beberapa riset yang dilakukan oleh Suryani dan Dharma<sup>13</sup> serta Haryanto dkk<sup>14</sup> yang membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan iklim kerja terhadap kinerja guru.

Sementara itu, iklim kerja seperti struktur keorganisasian yang berkaitan erat dengan pendistribusian tugas dan tanggung jawab serta kewenangan mengarah pada hubungan kedekatan guru dengan kepala madrasah, hal ini menunjukkan perhatian kepala sekolah terkesan hanya diberikan secara sepihak. Dengan pola iklim kerja tersebut, tidak mengherankan apabila tingkat kedisiplinan guru dapat dikatakan rendah, yang ditandai oleh kecenderungan guru untuk melaksanakan tugas sesuai dengan persepsinya sendiri, misalnya datang tidak tepat waktu, tidak melaksanakan pembelajaran di kelas, atau tidak melaksanakan tugas

---

<sup>12</sup> D.L Fisher and B.J Fraser, *Pengelolaan Budaya Dan Iklim Sekolah*, ed. Hery Tarno Terjemahan Daryanto (Yogyakarta: Gava Media, 2015), hlm 1.

<sup>13</sup> Lilis Suryani and Bayu Budi Dharma, "Pengaruh Kompensasi Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Pesantren Di Seberang Kota Jambi", *Jurnal Paris Langkis*, Vol. 1 No. 2 (2021), h. 156–69,.

<sup>14</sup> Puji Haryanto et al., "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Di Kecamatan Samarinda Utara", *SISTEMA: Jurnal Pendidikan*, Vol. 2 No. 1 (2021), h. 10–18,.

dengan alasan yang tidak jelas. Hubungan guru dengan anak didik cenderung bersifat arogan. Tidak jarang guru memberikan hukuman yang tidak mendidik, misalnya memukul atau tidak mengikutsertakan anak didik dalam proses pembelajaran tanpa memberikan teguran terlebih dahulu agar tidak diulangi, sedangkan keterbatasan sarana dan prasarana pelaksanaan pembelajaran seperti ketersediaan alat dan sumber belajar juga masih ditemui.

Berkaitan dengan iklim kerja, setelah melakukan wawancara ke beberapa guru, mereka mengeluhkan tentang kondisi ruang kerja yang dirasa cukup sempit di mana letak meja antar guru terlalu berdekatan sehingga ruang gerak menjadi terbatas, dan tak ada ruang untuk privasi di karenakan tak ada penghalang antar meja guru. Banyaknya jumlah guru dalam satu ruangan juga menyebabkan kegaduhan dan suara berisik sehingga menyebabkan beberapa guru kurang merasa nyaman di tempat kerja<sup>15</sup>.

Selain itu, berdasarkan observasi awal yang dilakukan oleh peneliti tentang iklim kerja berupa lingkungan fisik yang ada di beberapa Madrasah Ibtidaiyah negeri di Kota Bandar Lampung masih terbilang kurang baik. Dilihat dari ruang gurunya, dimana guru dan staf masih termuat dalam satu ruangan. Sarana dan prasarananya juga masih kurang, kelas-kelas untuk MIN di Kota Bandar Lampung masih teracak tidak berurutan antara kelas II, III dan IV. Jika dilihat dari kinerja guru di MIN di Kota Bandar Lampung masih tergolong rendah karena ruang kelas yang

---

<sup>15</sup> Peneliti, Hasil Wawancara 7-9 Maret 2023 (2023).



tidak begitu mendukung dan juga teracak, ditambah lagi terdapat pembangunan infrastruktur di lingkungan MIN di Kota Bandar Lampung yang otomatis mengurangi kinerja guru-guru yang ada di MIN di Kota Bandar Lampung<sup>16</sup>.

Dari iklim kerja yang kurang maksimal, dibutuhkan adanya peningkatan fasilitas guru dalam bekerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi Sumber Daya Manusia yang dimiliki guna menciptakan tujuan organisasi, sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan sebuah instansi tersebut. Untuk itu dibutuhkan dorongan bagi guru di dalam melaksanakan pekerjaan, agar lebih semangat dalam bekerja, berfikir, dan menjaga kebersihan lingkungan kerja. Apabila lingkungan kerja mendukung dan terpenuhi akan hal ini, maka kompetensi profesional guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya akan meningkat.

Permasalahan lainnya yang dapat penulis lihat yaitu hubungan kerja antar beberapa guru yang masih kurang harmonis, mungkin dikarenakan beberapa hal seperti guru yang lebih muda merasa sungkan kepada guru yang lebih tua, serta iklim kerja yang baik belum sepenuhnya dilaksanakan oleh guru, hal ini terlihat dari masih adanya guru yang datang terlambat<sup>17</sup>.

Peningkatan kinerja guru penting dilakukan baik oleh guru itu sendiri maupun kepala sekolah. Iklim kerja adalah kondisi yang menggambarkan suasana kerja dan hubungan antara sesama guru, antara guru dengan kepala sekolah, antara guru dengan tenaga kependidikan lainnya, serta

---

<sup>16</sup> Peneliti, *Loc.Cit.*

<sup>17</sup> *Ibid.*

antar dinas di lingkungannya merupakan wujud dari lingkungan kerja yang kondusif. Suasana seperti ini sangat dibutuhkan guru dan kepala madrasah untuk melaksanakan tugas dengan lebih efektif. Supardi menyatakan iklim kerja dapat digambarkan melalui sikap saling mendukung (*supportive*), tingkat persahabatan (*collegial*), tingkat keintiman (*intimate*), serta kerja sama (*cooperative*), dapat berpotensi meningkatkan kinerja guru<sup>18</sup>.

Selain mempunyai kemampuan manajerial yang baik, tugas seorang kepala sekolah juga memberikan motivasi kerja kepada guru. Dalam hal ini, Dale H. Schunk menyatakan bahwa motivasi adalah suatu proses dimulainya dan dipertahankannya aktivitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan. Lebih lanjut dijelaskan motivasi merupakan sebuah proses ketimbang sebuah hasil. Sebagai suatu proses, kita tidak secara langsung mengamati motivasi, tetapi kita menarik benang merah motivasi itu dari berbagai aksi (seperti: pilihan tugas, usaha, ketangguhan) dan verbalisasi (misalnya: saya benar-benar mau melaksanakan pekerjaan ini)<sup>19</sup>.

Seorang yang termotivasi bekerja keras, mempertahankan langkah kerja keras dan memiliki perilaku yang dikendalikan sendiri ke arah sasaran-sasaran penting. Motivasi mencakup upaya, pantang mundur dan sasaran. Motivasi melibatkan keinginan seseorang untuk menunjukkan kinerjanya. Motivasi kerja merupakan unsur psikologis bagi seorang guru untuk mencapai keberhasilan dalam mengajar. Guru yang tidak mempunyai motivasi mengajar tidak akan berhasil dalam mengajar. Guru

---

<sup>18</sup> Supardi Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014), 55.

<sup>19</sup> Dale H Schunk et al., *Motivation in Education: Theory, Research, and Applications*, (New Jersey: Pearson Higher Ed, 2012), hlm 4.

memiliki motivasi karena terpenuhi kebutuhan-kebutuhannya yang timbul akibat dari hubungannya dengan sekolah<sup>20</sup>. Beberapa penelitian sebelumnya telah dilakukan oleh Lustriningsih<sup>21</sup> serta Sari dkk<sup>22</sup> yang membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja guru.

Permasalahan yang penulis temui di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Bandar Lampung yang berkaitan dengan motivasi yaitu madrasah tidak memberikan bantuan dana kepada guru yang akan melakukan pengembangan diri demi kepentingan peningkatan profesinya, sedangkan dari segi motivasi ekstrinsik, kesempatan bagi guru untuk melakukan pengembangan diri terbatas khususnya pengembangan diri yang dilakukan oleh pemerintah dimana setiap tahunnya hanya dibatasi untuk dua orang guru saja yang berhak mengikutinya<sup>23</sup>.

Salah satu fungsi kepala madrasah adalah sebagai motivator. Dalam hal ini kepala madrasah berkewajiban untuk memotivasi seluruh pendidik dan juga tenaga pendidikan dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Untuk pelaksanaan motivasi kerja dari kepala madrasah kepada guru berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan menurut penulis masih kurang optimal.

---

<sup>20</sup> Aa Suryana and Pupuh Fathurrohman, "Guru Profesional", *Bandung: PT Refika Aditama*, 2012, hlm 53.

<sup>21</sup> Lustriningsih Lustriningsih, "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasional", *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, Vol. 4 No. 1 (2021), h. 35–44,.

<sup>22</sup> Ayu Puspitas Sari et al., "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru", *Jambura Journal of Educational Management*, 2021, h. 97–113,.

<sup>23</sup> Peneliti, *Loc.Cit.*

Atas uraian yang telah dipaparkan maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah, Iklim Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian pada latarbelakang yang telah dipaparkan, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, dapat terlihat beban tugas kepala madrasah terlampau banyak sehingga kepala madrasah kurang fokus dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja guru serta melakukan monitoring dan evaluasi terhadap program madrasah.
2. Berdasarkan latar belakang dapat disimpulkan hasil observasi dan wawancara, bahwa iklim kerja guru di beberapa madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung masih kurang baik, hal ini dapat terlihat dari kondisi ruang kerja yang dirasa cukup sempit di mana letak meja antar guru terlalu berdekatan sehingga ruang gerak menjadi terbatas, dan tak ada ruang untuk privasi di karenakan tak ada penghalang antar meja guru. Banyaknya jumlah guru dalam satu ruangan juga menyebabkan kegaduhan dan suara berisik sehingga menyebabkan beberapa guru kurang merasa nyaman di tempat kerja serta kurangnya motivasi kepala madrasah kepada guru yang berakibat pada peningkatan profesional guru terhambat.
3. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dengan kepala madrasah di beberapa Madrasah Ibtidaiyah negeri di Kota Bandar Lampung berkaitan dengan kinerja guru ditemui gejala-gejala sebagai

berikut, diantaranya yaitu masih terdapat guru yang terkesan lama dalam menyelesaikan tugasnya, ada sebagian guru yang terlambat membuat realisasi program kerja yang telah ditetapkan, serta terdapat sebagian guru yang datang ke sekolah tidak tepat waktu.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latarbelakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kemampuan manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung?.
2. Apakah terdapat pengaruh iklim kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung?.
3. Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung?.
4. Apakah terdapat pengaruh secara bersama-sama kemampuan manajerial kepala madrasah, iklim kerja dan motivasi terhadap kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung?

### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh kemampuan manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung.

2. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh iklim kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung.
3. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung.
4. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh secara bersama-sama variabel kemampuan manajerial kepala madrasah, iklim kerja dan motivasi terhadap kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Atas rumusan masalah dan tujuan yang telah disebutkan, maka riset ini bertujuan:

1. Bagi penulis. Dapat memperoleh pengetahuan yang lebih luas tentang pengaruh kemampuan manajerial kepala madrasah, iklim kerja dan motivasi terhadap kinerja guru.
2. Bagi Madrasah. Diharapkan bisa menjadi masukan kepada madrasah tentang bagaimana memahami dan meningkatkan kinerja guru melalui perbaikan kemampuan manajerial kepala madrasah, iklim kerja dan motivasi.
3. Bagi akademisi. Untuk dijadikan bahan referensi bagi peneliti selanjutnya terkait dengan penelitian manajemen sumber daya manusia khususnya manajemen Lembaga Pendidikan islam.

## **BAB II**

### **LANDASAN DAN KERANGKA TEORI**

#### **A. Landasan Teori**

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

Kinerja merupakan pengalihan bahasa dari kata Inggris yaitu *performance* yang berarti prestasi, pertunjukan dan pelaksanaan tugas. Menurut Simamora<sup>24</sup>, kinerja adalah keadaan atau tingkat perilaku seseorang yang harus dicapai dengan persyaratan tertentu. Kinerja adalah suatu hasil ataupun prestasi yang diperlihatkan oleh seseorang, yang mana dalam hal ini kinerja yang dimaksud adalah kinerja guru. Kinerja guru adalah suatu hasil atau suatu pencapaian yang diperoleh oleh seorang guru dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh sekolah. Kinerja guru juga merupakan hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta penggunaan waktu<sup>25</sup>.

Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh seseorang sesuai dengan peran dalam organisasi. Usaha itu merupakan perilaku seseorang

---

<sup>24</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2015), 327.

<sup>25</sup> Siti Asiah, "Kepemimpinan Manajerial Pimpinan Lembaga Pendidikan (Kepala Sekolah) Dalam Pengembangan Kualitas Produktivitas Kinerja Guru", *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 5 No. 1 (2017), hlm 2.



dalam rangka mencapai tujuan. Seseorang yang memiliki perilaku yang baik pasti akan berusaha dengan sekuat tenaga melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan aturan yang sudah ditetapkan. Menurut Mangkunegara, istilah kinerja berasal dari kata *job Performance* atau *actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya<sup>26</sup>.

Kinerja guru dapat menunjukkan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan aktivitas pembelajaran serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang dilakukan guru dan menghasilkan tujuan yang diinginkan. Kinerja guru digambarkan dari kompetensi yang dimilikinya ketika menghadapi situasi dan kondisi pekerjaannya di sekolah, yang terbentuk oleh sikap dan perilakunya. Menurut Siregar, tujuan dari kinerja individual guru yaitu: (a) meningkatkan prestasi kerja guru, baik secara individu maupun dalam kelompok, dimana peningkatan prestasi kerja guru berdampak pada peningkatan kinerja guru (b) menumbuhkan minat dalam pengembangan keprofesiannya dengan meningkatkan hasil kerja melalui prestasi kerja, dan (c) memberikan kesempatan kepada guru untuk menyampaikan perasaannya mengenai pekerjaannya di

---

<sup>26</sup> A Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2016), h 67.

sekolah, sehingga akan terjadi komunikasi dua arah yang baik antara kepala sekolah selaku pimpinan dan guru selaku bawahannya<sup>27</sup>.

Kinerja guru merupakan kumpulan tiga elemen yang saling berkaitan, yakni keterampilan, upaya sifat keadaan, dan kondisi eksternal, tidak lepas dari evaluasi pihak internal maupun eksternal dalam mengukur keberhasilan sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Kinerja guru adalah yang memiliki kriteria kinerja sebagai berikut: karakteristik individu, proses, hasil dan kombinasi antara karakter individu, proses dan hasil.

Kompetensi Guru Berdasarkan Permendiknas Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, dijelaskan bahwa standar kompetensi guru dikembangkan secara utuh dari empat kompetensi utama yang harus dimiliki oleh seorang guru untuk meningkatkan kinerja guru yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional<sup>28</sup>. Seorang guru sangat berpengaruh dalam proses pembelajaran, oleh karena itu guru harus: (1) mampu membawa siswa kepada tujuan yang ingin dicapai (2) mampu mempengaruhi siswa (3) berpandangan luas (4) berwibawa (5) berpengetahuan dan (6) berpengalaman<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> Heru Mei Giantoro et al., "Pengaruh Kompetensi Guru, Kepemimpinan Kepala Sekolah Menurut Persepsi Guru Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Di Kabupaten Purbalingga", *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*, Vol. 21 No. 2 (2019), hlm 3.

<sup>28</sup> Mulyasa Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), hlm 57.

<sup>29</sup> H Darmadi, "Manajemen Sumber Daya Manusia Kepala Sekolah", *Yogyakarta: Deepublish*, 2018, hlm 71.

Indikator penilaian terhadap kinerja guru dapat dilakukan dengan tiga kegiatan pembelajaran di kelas, yaitu sebagai berikut:

a) Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Unsur-unsur atau komponen yang ada dalam silabus terdiri dari: (a) identitas silabus (b) standar kompetensi SK (c) kompetensi dasar (KD), (d) materi pembelajaran (e) kegiatan pembelajaran (f) indikator (g) alokasi waktu dan (h) sumber pembelajaran.

b) Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran meliputi: (1) pengelolaan kelas (2) penggunaan media dan sumber belajar serta (3) penggunaan metode pembelajaran.

c) Evaluasi atau Penilaian Pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini, seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam pendekatan dengan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengelolaan dan penggunaan hasil evaluasi<sup>30</sup>.

Kemampuan yang harus dimiliki guru dalam proses pembelajaran dapat diamati dari beberapa aspek, antara lain: (1) menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu (2) menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran atau bidang pengembangan yang diampu (3) mengembangkan materi pelajaran yang diampu secara kreatif (4) mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif (5) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

Ada sepuluh kompetensi guru yang dapat dijadikan indikator untuk melihat kinerja guru seperti yang diungkapkan Sardiman yaitu sebagai berikut<sup>31</sup>:

---

<sup>30</sup> Republik Indonesia, "Permendiknas Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen", (2005).

<sup>31</sup> AM Sardiman, *Interaksi Dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011), h 163.

1. Menguasai Bahan

Sebelum tampil di depan kelas, guru terlebih dahulu harus menguasai bahan apa yang dikontakkan dan sekaligus bahan-bahan apa yang dapat mendukung jalannya proses belajarnya.

2. Mengelola Program Pembelajaran

Guru yang kompeten harus mampu mengelola program belajar mengajar, antara lain: merumuskan tujuan instruksional atau pembelajaran, melaksanakan proses belajar mengajar, mengenal kemampuan anak didik, merencanakan dan melaksanakan program remedial.

3. Mengelola Kelas

Untuk mengajar suatu kelas, guru dituntut untuk mampu mengelola kelas, yakni menyediakan kondisi yang kondisional untuk berlangsungnya proses belajar mengajar.

4. Menggunakan Media atau Sumber Belajar

Guru harus mampu menggunakan media atau sumber belajar sebagai variasi dalam menyampaikan materi agar siswa tidak mudah bosan.

5. Menguasai Landasan- Landasan Kependidikan

Guru sebagai unsur manusiawi dalam kegiatan pendidikan harus memahami hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan nasional baik dasar, arah atau tujuan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan pelaksanaannya<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> *Ibid.*, h. 163.

6. Mengelola Interaksi Belajar Mengajar

Di dalam proses belajar mengajar, kegiatan interaksi antara guru dan siswa merupakan kegiatan yang cukup dominan.

7. Menilai Prestasi Siswa untuk Kepentingan Pengajaran

Untuk memperlancar kegiatan pengelolaan interaksi belajar mengajar, masih diperlukan kegiatan sarana-sarana pendukung lain, termasuk antara lain mengetahui prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran.

8. Mengenal Fungsi dan Layanan Bimbingan serta Penyuluhan di Sekolah

Guru harus mengenal fungsi dan program layanan bimbingan dan penyuluhan di sekolah serta harus menyelenggarakan program tersebut agar kegiatan interaksi belajar mengajarnya bersama para siswa menjadi lebih tepat dan produktif.

9. Mengenal dan Menyelenggarakan Administrasi Sekolah

Guru harus mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah. Hal ini sebagai upaya penguasaan layanan terhadap para siswa.

10. Memahami Prinsip-Prinsip dan Menafsirkan Hasil Penelitian Guna Keperluan Pengajaran

Dalam rangka pengabdian kepada masyarakat, nusa dan bangsa, guru juga harus memahami hal-hal yang berkaitan dengan penelitian. Hal ini dalam rangka menumbuhkan penalaran dan mengembangkan proses belajar mengajar.

Menurut Timpe, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah: (1) lingkungan kerja (2) motivasi kerja (3) gaya kepemimpinan kepala sekolah (4) perilaku (5) sikap dan (6) hubungan dengan sesama guru. Syadam mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang guru dalam melaksanakan pekerjaannya yaitu: (1) tingkat pendidikan (2) pengalaman kerja (3) lingkungan kerja (4) peralatan atau sarana pendukung (5) kepemimpinan dan (6) motivasi kerja guru itu sendiri<sup>33</sup>.

Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh faktor internal dan eksternal yang membawa dampak pada perubahan kinerja guru. Wahab dan Umiarso<sup>34</sup> menyebutkan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru yang dapat di ungkapkan antara lain:

1. Kepribadian dan Dedikasi

Kepribadian guru akan tercermin dalam sikap dan perbuatannya dalam membina dan membimbing anak didik. Semakin baik kepribadian guru, semakin baik dedikasinya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru.

---

<sup>33</sup> A Anwar Prabu Mangkunegara, *Op.Cit.* 67.

<sup>34</sup> Wahab and Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Dan Kecerdasan Spiritual*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), h 127.

## 2. Pengembangan profesi

Pengembangan profesi guru merupakan hal yang penting untuk diperhatikan guna mengantisipasi perubahan dan kemampuan manajemen beserta strategi penerapannya.

## 3. Kemampuan Mengajar

Untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, guru memerlukan kemampuan. Seorang guru harus menguasai semua kompetensi guru. Kompetensi guru merupakan kemampuan atau kesanggupan guru dalam mengelola pembelajaran.

## 4. Hubungan dengan Masyarakat

Hubungan dengan masyarakat tidak saja dibina oleh guru, tetapi juga dibina oleh personalia lain yang ada di sekolah. Selain guru anggota staf yang lain seperti para pegawai, para petuas bimbingan dan konseling, petugas-petugas medis, dan bahkan juga pesuruh dapat melakukan hubungan dengan masyarakat sebab mereka juga terlibat dalam pertemuan-pertemuan, pemecahan masalah, dan ketatausahaan hubungan dengan masyarakat. Namun yang lebih banyak menangani hal itu adalah guru sehingga guru-gurulah yang paling dituntut untuk memiliki kompetensi dan perilaku yang cocok dengan *structural social*.



Wahab dan Umiarso<sup>35</sup> mengatakan bahwa indikator kinerja guru meliputi antara lain:

- a. Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar
- b. Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada anak
- c. Penguasaan metode dan strategi mengajar
- d. Pemberian tugas-tugas kepada anak
- e. Kemampuan mengelola kelas
- f. Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi

Menurut Riduwan, pelaksanaan penilaian kinerja guru dapat dilihat dari indikator sebagai berikut:

1. Merencanakan pengajaran, ialah penyusunan program caturwulan yang baik dan penyusunan program pengajaran jangka waktu singkat atau program pokok pengajaran ditandai oleh adanya unsur-unsur materi bahasan yang akan disajikan.
2. Merencanakan kegiatan belajar mingguan, adalah pengelolaan kelas atau pelaksanaan piket kebersihan kelas, penggunaan media sumber belajar yang baik dan penggunaan metode pengajaran.
3. Penilaian hasil belajar, adalah pendekatan penilaian hasil belajar serta tes akhir caturwulan, menyusun alat-alat penilaian hasil belajar dan pengolahan hasil belajar.

---

<sup>35</sup> *Ibid.*, h 128.

Berdasarkan teori dan penjelasan diatas maka penulis menyimpulkan bahwa kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya yang bisa dikatakan baik dan memuaskan apabila yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Adapun indikatornya adalah sebagai berikut: 1) Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar, 2) Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada anak, 3) Penguasaan metode dan strategi mengajar, 4) Pemberian tugas-tugas kepada anak, 5) Kemampuan mengelola kelas, 6) Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.

## **2. Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah**

Manajerial berasal dari kata *manager* yang berarti pimpinan. Menurut Sudjana manajemen adalah kemampuan dan keterampilan khusus untuk melakukan suatu kegiatan baik bersama orang lain atau melalui orang lain dalam mencapai tujuan organisasi<sup>36</sup>. *Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning organizing leading and controlling organizational resources*<sup>37</sup>.

Kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk mengelola usaha seperti perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengawasan dan penilaian. Kemampuan manajerial merupakan kemampuan untuk menggerakkan orang lain dalam memanfaatkan

---

<sup>36</sup> Bandi Bandi and Supriyoko Supriyoko, "Kontribusi Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Pengalaman Mengajar Guru, Dan Pemanfaatan Fasilitas Belajar Terhadap Kinerja Guru", *Media Manajemen Pendidikan*, Vol. 1 No. 3 (2019), hlm 42.

<sup>37</sup> Richard L Daft, *The Leadership Experience*, (Cengage Learning, 2014), hlm 4.

sumber-sumber yang ada dalam mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Adapun kemampuan manajerial kepala sekolah adalah kecerdasan yang dimiliki oleh kepala sekolah berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan kerja sama dengan mengerjakan sesuatu melalui orang lain, baik kemampuan membuat perencanaan, pengorganisasian, evaluasi, maupun kepemimpinan<sup>38</sup>.

Kepala sekolah sebagai manajer dituntut untuk memiliki kemampuan dalam manajemen sekolah agar mampu mencapai tujuan proses pembelajaran secara keseluruhan. Kepala sekolah juga dituntut untuk mengamalkan fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, actuating and controlling*, hal ini akan memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja guru. Fungsi manajemen ini akan berjalan secara sinergis dengan peran kepala sekolah sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator*<sup>39</sup>. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Menurut Sutrisno<sup>40</sup> fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

- 1) Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

---

<sup>38</sup> Bandi Bandi and Supriyoko Supriyoko, *Op.Cit.* hlm 44.

<sup>39</sup> Romadhon Romadhon, "Peran Kepala Sekolah Sebagai Manager Dalam Menciptakan Sekolah Efektif Di SMP An-Nur Bululawang Malang", *Inteligensi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol. 1 No. 2 (2019), hlm 9.

<sup>40</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Cetakan k (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2015), h. 9.

## 2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

## 3) Pengarahan dan pengadaan

Pengadaan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan kerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya organisasi<sup>41</sup>.

## 4) Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai rencana.

## 5) Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

## 6) Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan oleh organisasi.

---

<sup>41</sup> *Ibid.*, h. 10.

7) Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

8) Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

9) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial.

10) Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya<sup>42</sup>.

Fungsi manajerial terbagi menjadi dua jenis yaitu fungsi organik dan fungsi penunjang. Fungsi organik adalah keseluruhan fungsi utama yang mutlak diperlukan oleh manajer dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan fungsi penunjang adalah berbagai kegiatan oleh orang-orang atau satuan-satuan kerja dalam organisasi dan dimaksudkan untuk mendukung semua fungsi organik para manajer.

---

<sup>42</sup> *Ibid.*, h. 11.

Kepala sekolah sebagai manajer sangat membutuhkan kedua fungsi manajerial tersebut. Agar kepala sekolah dapat secara efektif melaksanakan fungsinya sebagai manajer, maka kepala sekolah harus memahami nilai-nilai yang terkandung dalam kedua fungsi dan mampu mewujudkannya kedalam tindakan atau perilaku<sup>43</sup>.

Kepala sekolah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun menurut Peraturan Menteri Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah, kemampuan manajerial kepala madrasah meliputi:

1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
3. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif<sup>44</sup>.
5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.

---

<sup>43</sup> A Anwar Prabu Mangkunegara, *Op.Cit.* hlm 22.

<sup>44</sup> Wahyu Sumidjo, *Op.Cit.* 1:h 81.

6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/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/madrasah.
13. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
14. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.

16. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya<sup>45</sup>.

Menurut *Katz* dan *Porter*, kompetensi manajerial kepala sekolah dalam rangka pelaksanaan tugas manajerial paling tidak di perlukan tiga macam bidang keterampilan, yakni: (1) keterampilan teknis, yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknis, dan pengetahuan mengenai bidang khusus (2) keterampilan manusiawi, yaitu untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami, memotivasi, sebagai individu atau kelompok dan (3) keterampilan konseptuan, yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi<sup>46</sup>.

Terbentuknya persepsi guru tentang kemampuan manajerial kepala sekolah berdasarkan empat faktor yaitu sebagai berikut:

- a) Pengalaman. Guru dapat pengalaman dari pergaulan dengan sesama guru maupun dengan pimpinannya.
- b) Proses belajar atau sosialisasi. Melalui kegiatan proses belajar mengajar atau sosialisasi di sekolah guru mendapatkan informasi-informasi mengenai kemampuan manajerial kepala sekolah.

---

<sup>45</sup> *Ibid.*, 1:h. 81.

<sup>46</sup> Dahlan Dahlan et al., "Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Sosial Guru Di SMA Negeri 11 Makassar", *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, Vol. 7 No. 2 (2017), h. 59–68,.



- c) Cakrawala. Melalui hasil pemikiran guru sendiri, guru dapat menjangkau pandangan secara luas mengenai dirinya berkaitan dengan kemampuan manajerial kepala sekolah.
- d) Pengetahuan. Melalui informasi-informasi yang digali oleh guru sendiri mengenai teori-teori kepemimpinan pendidikan<sup>47</sup>.

Sesuai dengan apa yang ditetapkan dalam penilaian kinerja Kepala madrasah, Kepala madrasah harus memiliki keterampilan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik, yang diwujudkan dalam keterampilan menyusun program madrasah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan dan mendayagunakan sumber daya madrasah secara optimal.

Keterampilan menyusun program madrasah harus diwujudkan dalam: (1) pengembangan program jangka panjang, baik program akademis maupun non akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu lebih dari lima tahun; (2) pengembangan program jangka menengah, baik program akademis maupun non akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu tiga sampai lima tahun; (3) pengembangan program jangka pendek, baik program akademis maupun non akademis yang dituangkan dalam kurun waktu satu tahun (program tahunan), termasuk pengembangan rencana anggaran pendapatan belanja madrasah (RAPBM) dan Anggaran Biaya Madrasah (ABM). Oleh karena itu, Kepala madrasah harus memiliki mekanisme yang

---

<sup>47</sup> H Enco Mulyasa, *Op.Cit.* h. 42.

jasas untuk memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program secara periodik, sistemik dan sistematis<sup>48</sup>.

Dapat disimpulkan bahwa persepsi guru tentang kemampuan manajerial kepala madrasah adalah bagaimana individu guru menafsirkan kemampuan manajerial kepala sekolah sesuai dengan kapasitas yang dimiliki oleh seorang kepala madrasah dalam mengelola organisasi dan sumber daya yang ada agar tercapainya tujuan organisasi yang diharapkan yang mencakup<sup>49</sup>:

- a) Kemampuan merencanakan dengan indikator yaitu mampu menyusun dan menerapkan strategi, dan mampu mengefektifkan perencanaan.
- b) Kemampuan mengorganisasikan dengan indikator yaitu mampu melakukan departementalisasi, membagi tanggung jawab dan mampu mengelola personil.
- c) Kemampuan dalam pelaksanaan dengan indikator yaitu mampu mengambil keputusan, dan mampu menjalin komunikasi.
- d) Kemampuan mengadakan pengawasan dengan indikator yaitu mampu mengelola, dan mampu mengendalikan operasional.

Menurut Paul Hersey menyatakan bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan kemampuan manajerial itu meliputi<sup>50</sup>.

---

<sup>48</sup> E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Professional [To Be Professional School Principals]*, 5, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2018).

<sup>49</sup> H Enco Mulyasa, *Op.Cit.* h. 48.

<sup>50</sup> Wahyu Sumidjo, *Op.Cit.* 1:101.

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknis, dan pengetahuan mengenai bidang khusus.
2. Kemampuan manusiawi, yaitu kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami, memotivasi, sebagai individu atau kelompok.
3. Keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi.

### 3. Iklim Kerja

Menurut Clarence dalam Syafaruddin, istilah iklim (*climate*) adalah pengaruh ke seluruh sistem dari kelompok manusia atau organisasi, mencakup perasaan dan sikap sebagai suatu sistem, sub sistem, super ordinat sistem atau sistem pribadi, tugas-tugas, prosedur atau konsep-konsep<sup>51</sup>. Iklim yang dimaksud berkaitan dengan satu situasi sebagaimana pengaruh pada pengalaman oleh para guru dalam situasi tertentu berinteraksi dengan orang lain atau masyarakat. Dengan aturan perilaku yang dilaksanakan dalam suatu lembaga, maka iklim yang baik diharapkan dapat tercipta untuk mempercepat pencapaian tujuan lembaga tersebut.

Secara konsep, iklim kerja di madrasah didefinisikan sebagai seperangkat atribut yang memberi warna atau karakter, spirit, ethos, suasana bathin, dari setiap sekolah. Secara operasional, sebagaimana

---

<sup>51</sup> Syafaruddin Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Tangerang: Ciputat Press, 2015), hlm 295.

halnya pengertian iklim pada cuaca, iklim lingkungan kerja di sekolah diukur dengan menggunakan rata-rata dari persepsi komunitas sekolah terhadap aspek-aspek yang menentukan iklim kerja. Persepsi tersebut dapat diukur dengan cara pengamatan langsung dan wawasan dengan anggota komunitas sekolah, khususnya guru maupun dengan cara yang lebih praktis dan ekonomis tetapi reliabel, yaitu mendengarkan angket yang telah divalidasi<sup>52</sup>.

Iklim kerja merupakan dua suku kata yang pada awalnya berbeda arti dan makna secara terpisah dapat ditelaah perbedaan pengertian iklim dan pengertian organisasi serta pengertian iklim organisasi sebagai satu kesatuan makna. Iklim mempunyai arti penting karena dapat memengaruhi cara hidup, perasaan, dan bagaimana seseorang beradaptasi dalam suatu tempat atau lingkungan.

Iklim kerja pada dasarnya dapat dikemukakan sebagai iklim organisasi yang terjadi pada suatu organisasi. Berbagai pengertian mengenai iklim organisasi seperti yang telah dikemukakan oleh Hoy dan Miskel dalam Masaong dan Tilome bahwa iklim organisasi merupakan seperangkat karakteristik suatu organisasi yang membedakan dengan organisasi lain dan karakteristik tersebut akan memengaruhi perilaku anggota organisasi yang ada pada organisasi<sup>53</sup>.

Iklim kerja merupakan suatu lingkungan dan prasarana manusia di mana di dalamnya anggota organisasi melakukan pekerjaan mereka. Atau dengan kata lain iklim kerja merupakan

---

<sup>52</sup> D.L Fisher and B.J Fraser, Hery Tarno Terjemahan Daryanto, *Op.Cit.* hlm 9.

<sup>53</sup> Masaong Kadim Abd&Tilome A Arfan and A K Masaong, *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm 195.

lingkungan manusia dimana manusia bekerja. 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<sup>54</sup>.

Setiap organisasi akan memiliki iklim kerja yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam manajemen sumber daya manusia. Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan<sup>55</sup>.

Pada umumnya para ahli memiliki pendapat yang sepaham tentang memberikan definisi iklim organisasi, yang pada intinya menyatakan bahwa iklim kerja adalah sesuatu yang menjadi karakter, ciri khas atau nilai-nilai utama yang melekat dalam interaksi antar individu dan bagian dalam organisasi.

---

<sup>54</sup> Keith Davis and John W Newstrom, *Perilaku Dalam Organisasi*, ed. Agus Terj DHARMA (Jakarta: Erlangga, 2011), hlm 104.

<sup>55</sup> Muhammad Faqih Seknun and Fitriwati Bugis, "The Effect Of The Work Climate And Motivation On TeacherS Job Performance At Smp Negeri 2 Masohi, Central Maluku Regency", *resmilitaris*, Vol. 12 No. 2 (2022), h. 1729–37.,

Lebih lanjut Robbins mengemukakan tentang definisi dari iklim kerja bahwa: iklim kerja merupakan istilah yang dipakai untuk memuat rangkaian variabel perilaku yang mengacu pada nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan prinsip pokok yang berperan sebagai suatu dasar bagi sistem manajemen organisasi. Iklim kerja juga merupakan teori-teori yang menjelaskan sasaran dan prosedur untuk mencapai tujuan<sup>56</sup>.

Sedangkan menurut Davis dan Newstrom iklim kerja sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi. Semua organisasi memiliki iklim kerja yang manusiawi dan partisipatif, sesuai dengan gaya kepemimpinan<sup>57</sup>.

Dari berbagai defenisi mengenai iklim organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa iklim kerja merupakan gambaran terhadap kualitas, suasana dan karakter yang tampak pada norma dan nilai, hubungan interpersonal, suasana belajar-mengajar, struktur organisasi, ikatan positif dengan lembaga dan lingkungan fisik yang terdapat di lembaga tempat guru bertugas. Iklim kerja ini dapat diukur melalui dimensi *safety* (rasa aman), *teaching and learning* (kegiatan belajar mengajar), *interpersonal relationships* (hubungan dengan orang lain), dan *institutional environment* (lingkungan kerja)<sup>58</sup>.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa iklim kerja dimaksudkan untuk memberikan lingkungan pengasuhan yang

---

<sup>56</sup> Stephen P Robbins and Timothy A Judge, *Organizational Behavior*, (pearson, 2013), hlm 291.

<sup>57</sup> Keith Davis and John W Newstrom, Agus Terj DHARMA, *Op.Cit.* hlm 45.

<sup>58</sup> Supardi Supardi, *Op.Cit.* hlm 224.

mengakui bahwa pegawai diperlakukan sebagai individu. Dengan demikian, iklim kerja merupakan alat untuk memecahkan masalah (solusi) yang secara konsisten dapat berjalan dengan baik bagi suatu kelompok atau lembaga tertentu dalam menghadapi persoalan eksternal dan internalnya. Hal ini dapat ditularkan atau diajarkan kepada para individu untuk berpendapat, dan merasakan dalam hubungannya dengan persoalan tersebut.

Iklim kerja penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi. Batasan pengertian iklim kerja itu bisa dilihat dalam dimensi iklim kerja.

Menurut Litwin dan Meyer dalam Sumantri dimensi-dimensi pengukuran iklim kerja sebagai berikut :

1. *Clarity*. Terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi.
2. *Standards*. Perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai atau kurang baik.
3. *Responsibility*. Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan

rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan.

4. *Flexibility conformity*. Fleksibilitas dan conformity merupakan kondisi organisasi yang untuk memberikan keleluasan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide-ide yang baru merupakan nilai pendukung di dalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi.
5. *Reward*. Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik.
6. *Tema Commitmen*. Berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan<sup>59</sup>.

Menurut model Pines, iklim kerja sebuah organisasi dapat diukur melalui empat dimensi sebagai berikut:

1. Dimensi Psikologikal, yaitu meliputi variabel seperti beban kerja, kurang otonomi, kurang pemenuhan sendiri (self-fulfilment), dan kurang inovasi.
2. Dimensi Struktural, yaitu meliputi variabel seperti fisik, bunyi dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik.

---

<sup>59</sup> Suryana Sumantri, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: Universitas Padjadjaran, 2004), hlm 137.



3. Dimensi Sosial, yaitu meliputi aspek interaksi dengan klien (dari segi kuantitas dan ciri-ciri permasalahannya), rekan sejawat (tingkat dukungan dan kerja sama), dan penyelia-penyelia (dukungan dan imbalan).
4. Dimensi Birokratik, yaitu meliputi Undang-undang dan peraturan-peraturan konflik peranan dan kekaburan peranan.

Variabel iklim kerja dalam penelitian ini mempunyai indikator yang mengacu dari penelitian Sahrir dkk<sup>60</sup>; Crisci *et al*<sup>61</sup>; serta Sudrajat dan Sarino<sup>62</sup> dengan tiga indikator yaitu:

1. Tanggung jawab kerja, tugas dan peran yang didelegasikan oleh pimpinan berisi tugas utama guru (mengajar, mendidik, dan melatih peserta didik) serta tugas tambahan guru baik di dalam sekolah maupun di luar sekolah, berani menanggung resiko, kesediaan menghadapi berbagai karakteristik peserta didik, serta penggunaan waktu dan tenaga dengan baik
2. Hubungan antar personil di madrasah, keramahan, keterbukaan, musyawarah mufakat, serta tenggang rasa antarguru;
3. Dukungan kerja, suasana nyaman dan damai, serta saling bahu-membahu dalam kegiatan sekolah.

---

<sup>60</sup> I T Sahrir et al., "The Influence of School Climate and Achievement Motivation On High School Teacher Performance in Sidrap Regency", *The Social Sciences*, Vol. 11 No. 14 (2016), h. 3463–67,.

<sup>61</sup> Anna Crisci et al., "What Influences Teachers' Job Satisfaction and How to Improve, Develop and Reorganize the School Activities Associated with Them", *Quality & Quantity*, Vol. 53 No. 5 (2019), h. 2403–19,.

<sup>62</sup> Nana Sudrajat and Alit Sarino, "Dampak Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Motivasi Mengajar Guru Di Sekolah Menengah Kejuruan", *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran (JPManper)*, Vol. 2 No. 2 (2017), h. 227–32,.

#### 4. Motivasi Kerja

Istilah motivasi berasal dari bahasa latin yaitu *movere* yang berarti bergerak atau menggerakkan<sup>63</sup>. Dari asal kata inilah, motivasi dapat diartikan sebagai dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk berusaha mengadakan perubahan tingkah laku yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhannya. Menurut KBBI, motivasi dapat diartikan sebagai dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu, atau usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya<sup>64</sup>.

*Motivation is a prominent element that managers seek to foster among their employees for the improvement of their performance and their organization's success*<sup>65</sup>. Adapun motivasi kerja adalah suatu kekuatan yang ada dalam diri seseorang dan dipengaruhi oleh faktor luar berdampak pada hasil kerjanya berdasarkan situasi dan kondisi yang dihadapi orang tersebut. Oleh sebab itu, kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya<sup>66</sup>.

---

<sup>63</sup> Hamsiah Djafar and Nurhafizah Nurhafizah, "Pengaruh Motivasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Dan Pegawai Di SMK Muhammadiyah 3 Makassar", *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 2 No. 1 (2018), hlm 27.

<sup>64</sup> Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, "Kamus Besar Bahasa Indonesia Daring", dalam <https://kbbi.kemdikbud.go.id/> diakses tanggal, 2022, available at <https://kbbi.kemdikbud.go.id/> (2022).

<sup>65</sup> Sandra Baroudi et al., "A Quantitative Investigation of Intrinsic and Extrinsic Factors Influencing Teachers' Job Satisfaction in Lebanon", *Leadership and policy in schools*, 2020, h. 1–20,.

<sup>66</sup> J Winardi, *Motivasi Dan Pemasukan Dalam Manajemen*. Cetakan Ke-6, Cetakan ke (Jakarta: Rajawali, 2011), hlm 6.

Menurut Ward & Carter, Motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang berasal dari luar maupun dari dalam diri seseorang yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan sehingga orang tersebut tergerak untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai<sup>67</sup>.

Hasibuan mengatakan bahwa pemberian motivasi mempunyai beberapa tujuan antara lain adalah: (1) mendorong gairah dan semangat kerja karyawan (2) meningkatkan produktivitas kerja karyawan (3) meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan (4) meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan (5) mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan (6) menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik (7) meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan (8) meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan (9) mengefektifkan perekrutan karyawan (10) mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya<sup>68</sup>.

Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan tertentu dengan serangkaian gairah dan tingkah laku yang kuat atau lemah pada diri orang tersebut juga turut mempengaruhi hasil yang akan dicapainya. Kebutuhan yang semakin kompleks semakin membuat seseorang bergerak ke suatu tujuan tertentu, baik disadari maupun

---

<sup>67</sup> Asmara Dewi et al., "Women Leadership and Motivation at Madrasa", *Journal of Advanced Islamic Educational Management*, Vol. 2 No. 1 (2022), h. 9–18,.

<sup>68</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*, (Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara, 2016), hlm 40.

tidak, dan akan mengintegrasikan segala daya upaya untuk meraihnya. Abraham Maslow, memberikan teori motivasi terdiri dari lima tingkatan kebutuhan ini dikenal dengan sebuah Hirarki Kebutuhan Maslow yang mampu memotivasi seseorang dalam mencapai suatu tujuan tertentu, yaitu: Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), kebutuhan rasa aman (*safety needs*), kebutuhan kasih sayang (*belongingness and love needs*), kebutuhan akan rasa harga diri (*esteem needs*) dan kebutuhan akan aktualisasi diri (*need for self-actualization*)<sup>69</sup>.

Motivasi kerja guru adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. 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.

---

<sup>69</sup> A Anwar Prabu Mangkunegara, *Op.Cit.* hlm 94.

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. Motivasi dapat mendorong seseorang untuk bertindak atau berperilaku tertentu. Motivasi menjadi factor yang sangat penting dalam mendukung prestasi kerja. Oleh karena itu, kepala madrasah selaku pemimpin tertinggi selayaknya memahami dan memberi motivasi kepada semua guru. Sebab, hal ini akan menjadi kunci agar guru bekerja lebih efektif. Sedangkan menurut Hasibuan<sup>70</sup> merangkum mengenai teori-teori tentang motivasi, sebagai berikut:

1. Teori X dan Y Mc Gregor

Douglas McGregor menganalisa mengenai pandangan yang berbeda mengenai seseorang dan bagaimana mereka harus termotivasi. Teori X adalah pandangan tradisional bahwa manusia tidak suka pekerjaan dan keinginan untuk menghindari tanggung jawab. Oleh karena itu, untuk memotivasi karyawan tersebut dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, diarahkan, hukuman yang tegas supaya mereka melakukan upaya yang optimal untuk tujuan organisasi.

---

<sup>70</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Op.Cit.* h 112-116.

Sebaliknya, teori Y menekankan bahwa seseorang tersebut telah senang terhadap pekerjaannya. Mereka lebih mampu untuk mengarahkan diri, menerima bahkan mencari tanggung jawab dan mereka akan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Memotivasi karyawan tersebut dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi, kerjasama dan keikutsertaan dalam pengambilan keputusan<sup>71</sup>.

## 2. Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg membedakan dua faktor yang mempengaruhi semangat para karyawan yaitu dengan *hygiene factors* dan *motivation factors*. Kedua faktor tersebut membahas mengenai apa pengaruh dari seseorang untuk merasa puas atau tidak puas. Manajer yang ingin menghilangkan faktor ketidakpuasan pada karyawan dapat membuat sebuah inisiatif dengan menggunakan *hygiene factors* yaitu dengan aturan-aturan administrasi dan kebijakan perusahaan, kondisi kerja, supervisi, kompensasi dan sebagainya. Bila dari semuanya itu berjalan dengan baik maka tidak ada ketidakpuasan. Bila manajer ingin memotivasi para pekerja Herzberg menekankan pada faktor intrinsik atau motivator yang berupa penghargaan, kenaikan pangkat, dan kesempatan untuk

---

<sup>71</sup> *Ibid.*, h. 114.

berkembang. Bila semua dapat dirasakan oleh para karyawan, maka akan diperoleh pula kepuasan<sup>72</sup>.

### 3. Teori McClelland

Cara alternatif mengklasifikasikan kebutuhan dikembangkan oleh McClelland, yang didasarkan terutama pada studi manajer. Dia mengidentifikasi tiga kebutuhan sebagai yang paling penting:

- a. *Need for Achievement*, didefinisikan sebagai kebutuhan kompetitif sukses diukur terhadap standar pribadi.
- b. *Need for Affiliation*, didefinisikan sebagai kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain, ramah tamah, dan karib.
- c. *Need for Power*, didefinisikan sebagai kebutuhan untuk mengendalikan atau mempengaruhi orang lain.

Menurut pendapat McClelland dan Murray indikator yang dapat digunakan untuk mengukur motivasi pegawai yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik terdiri dari: (1) tanggung jawab pribadi yang tinggi (2) menjadi orang yang menguasai bidang tertentu dan (3) kemampuan mengambil keputusan. Sedangkan faktor ekstrinsik terdiri dari: (1) memiliki program kerja yang realistis untuk dicapainya dan (2) melakukan pekerjaan dengan hasil yang memuaskan<sup>73</sup>.

---

<sup>72</sup> *Ibid.*, h. 116.

<sup>73</sup> Stephen P Robbins and Timothy A Judge, *Loc.Cit.*

Abraham Maslow, memberikan teori motivasi terdiri dari lima tingkatan kebutuhan ini dikenal dengan sebuah Hirarki Kebutuhan Maslow yang mampu memotivasi seseorang dalam mencapai suatu tujuan tertentu, yaitu: Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), kebutuhan rasa aman (*safety needs*), kebutuhan kasih sayang (*belongingness and love needs*), kebutuhan akan rasa harga diri (*esteem needs*) dan kebutuhan akan aktualisasi diri (*need for self-actualization*)<sup>74</sup>. Menurut Abraham Maslow, teori ini bisa digambarkan sebagai sebuah piramida (hierarki) sesuai urutan kebutuhan.



Gambar 2. 1. Piramida Terbalik (Maslow)<sup>75</sup>

1. Kebutuhan fisiologis. Kebutuhan pokok manusia sehari-hari, misalnya kebutuhan akan makan, minum, pakaian, tempat tinggal, dan kebutuhan fisik lainnya. Ini merupakan kebutuhan

<sup>74</sup> A Anwar Prabu Mangkunegara, *Op.Cit.* h 94.

<sup>75</sup> *Ibid.*



pokok untuk mempertahankan hidupnya. Manifestasi kebutuhan ini terlihat dalam tiga hal pokok yaitu sandang, pangan, papan. Bagi karyawan yang dimaksud adalah kebutuhan akan gaji, uang lembur, hadiah-hadiah, dan fasilitas lainnya seperti rumah dinas, kendaraan, dan lain-lain. Hal-hal tersebut menjadi motif dasar bagi seseorang mau bekerja efektif dan dapat memberikan produktifitas yang tinggi untuk perusahaan.

2. Kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan untuk memperoleh keselamatan, keamanan, jaminan atau perlindungan dari sesuatu yang membahayakan kelangsungan hidup dan kehidupan dengan segala aspeknya. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat kedua. Seseorang mempunyai harapan untuk dapat memenuhi standar hidup yang dianggap wajar. Kebutuhan ini mengarah kepada rasa keamanan, ketentraman dan jaminan seseorang dalam kedudukannya, jabatannya, wewenangnya dan tanggung jawabnya sebagai karyawan. Dia dapat bekerja dengan antusias dan penuh produktivitas bila dirasakan adanya jaminan formal atas kedudukan dan wewenangnya.
3. Kebutuhan sosial. Kebutuhan ini mencerminkan kebutuhan akan afiliasi dan memiliki teman. Acara-acara sosial perusahaan (seperti pesta liburan, tim-tim olahraga, menjadi sponsor kegiatan-kegiatan sosial masyarakat) menyediakan peluang-peluang sosialisasi.

4. Kebutuhan dihargai. Kebutuhan ini meliputi pemerolehan pengakuan dan status, yaitu dengan memberikan penghargaan seperti tropi dan sertifikat.
5. Kebutuhan aktualisasi diri. Aktualisasi diri adalah kebutuhan untuk mencapai potensi total yang bisa dipenuhi melalui pengembangan kecakapan, seperti pertemuan *sharing* ilmu antar karyawan, atau seminar di luar perusahaan.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Cahyaningrum<sup>76</sup> dalam penelitian yang berjudul “Kontribusi Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Guru, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar”. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *proportional random sampling* berjumlah 162 guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kemampuan manajerial kepala sekolah, motivasi guru, dan lingkungan kerja berkontribusi positif sebesar 50,16% terhadap kinerja guru; (2) Kemampuan manajerial kepala sekolah berkontribusi positif sebesar 12,69% terhadap kinerja guru; (3) Motivasi guru berkontribusi positif sebesar 21,01% terhadap kinerja guru; dan (4) Lingkungan kerja berkontribusi positif sebesar 16,45% terhadap kinerja guru.

Muniroh dkk<sup>77</sup> dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Kemampuan Manajerial dan Supervisi Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan jenis penelitian korelasional. Metode pengumpulan data menggunakan dua

---

<sup>76</sup> Riesti Cahyaningrum, *Loc.Cit.*

<sup>77</sup> Siti Muniroh et al., *Loc.Cit.*

teknik yaitu dokumen dan wawancara tidak terstruktur. Hasil penelitian terdapat pengaruh signifikan kemampuan manajerial dan supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru madrasah tsanawiyah di kecamatan Manyar. Hal ini dapat disimpulkan ada pengaruh antara kemampuan manajerial dan supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru madrasah tsanawiyah di kecamatan Manyar Gresik.

Komala dan Dekawati<sup>78</sup> dengan judul “Pelaksanaan Supervisi Akademik Dan Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah”. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dan verifikatif, dengan teknik pengumpulan data menggunakan angket skala Likert, terhadap 51 orang guru. Pengolahan hasil penelitian menggunakan teknik analisis regresi. Uji signifikansi menggunakan uji-F. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Pelaksanaan supervisi akademik oleh pengawas berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja guru madrasah. (2) Kemampuan manajerial kepala madrasah berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja guru madrasah. (3) Pelaksanaan supervisi akademik oleh pengawas dan kemampuan manajerial kepala madrasah secara bersama-sama berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja guru madrasah.

Suryani dan Dharma<sup>79</sup> dengan judul penelitian “Pengaruh Kompensasi Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Pesantren Di Seberang Kota Jambi”. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif

---

<sup>78</sup> Uun Komala and Ipong Dekawati, “Pelaksanaan Supervisi Akademik Dan Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah”, *Edum Journal*, Vol. 4 No. 2 (2021), h. 23–37,.

<sup>79</sup> Lilis Suryani and Bayu Budi Dharma, *Loc. Cit.*

menggunakan metode survey. Sampel penelitian berjumlah 101 partisipan. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket dan dianalisis secara analisis regresi linier berganda baik secara persial dan simultan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh antara Kompensasi terhadap Kinerja Guru dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0.648 dengan probabilitas  $sig\ 0,518 > \alpha = 0.05$ , atau  $t_{hitung} < t_{table}$  yaitu  $0.648 < 1.985$ . Terdapat Pengaruh positif dan signifikan antara Iklim kerja terhadap kinerja guru dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3.482 dengan probabilitas  $sig\ 0.01 < t_{table}$  yaitu  $3.482 > 1.985$ . Dan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi dan iklim kerja terhadap kinerja guru pesantren di seberang kota jambi dengan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 6.302 dengan probabilitas  $sig\ 0.03 < f_{tabel}$  yaitu  $6.302 > 3.09$ . Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kompensasi dan iklim kerja terhadap kinerja guru pesantren di seberang kota jambi secara simultan.

Haryanto dkk<sup>80</sup> dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Di Kecamatan Samarinda Utara”. Sampel berjumlah 106 guru, dipilih menggunakan teknik sampel jenuh. Instrumen yang digunakan ialah angket, dengan tiga aspek yaitu iklim kerja, kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru. Analisis data menggunakan teknik regresi sederhana dan regresi berganda untuk menguji hipotesis penelitian. Hasil penelitian membuktikan (1) terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala

---

<sup>80</sup> Puji Haryanto et al., *Loc. Cit.*

sekolah terhadap kinerja (2) terdapat pengaruh yang signifikan iklim kerja terhadap kinerja guru (3) terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja terhadap kinerja guru.

Susanti dkk<sup>81</sup> dengan judul penelitian “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Terhadap Kinerja Guru”. Tujuan Penelitian ini untuk menganalisis dan mendeskripsikan ada tidaknya pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri 2 Prabumulih. Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan 109 sampel. Dari penelitian yang dilakukan kepemimpinan lebih mempengaruhi kinerja guru dibandingkan lingkungan kerja.

Lustriningsih<sup>82</sup> dengan judul penelitian “Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasional”. Populasi dari penelitian ini adalah guru SMK Negeri 1 Ampelgading dan SMK Negeri 1 Petarukan Kabupaten Pematang, sedangkan sampel yang digunakan sebanyak 131 orang dengan teknik *proportional* dan *accidental sampling*. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja guru, budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, gaya kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja guru dan

---

<sup>81</sup> Eka Susanti et al., “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Terhadap Kinerja Guru”, *Jurnal Pendidikan Tambusai*, Vol. 5 No. 1 (2021), h. 1440–48,.

<sup>82</sup> Lustriningsih Lustriningsih, *Loc.Cit.*

budaya organisasional tidak memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja guru.

Sari dkk<sup>83</sup> dengan judul penelitian “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru”. Hasil penelitian menunjukkan: (1) budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru di SMA dan SMK Pembina Palembang ; (2) motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru di di SMA dan SMK Pembina Palembang. (3) budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja guru di SMA dan SMK Pembina Palembang.

### **C. Kerangka Pikir**

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan oleh sejauh mana kesiapan guru dalam mempersiapkan peserta didik melalui kegiatan belajar mengajar. Tidaklah mudah menjadi guru yang mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas. Dibutuhkan upaya yang keras untuk mewujudkan pembelajaran yang mengarah pada perkembangan potensi peserta didik. Dalam hal ini dibutuhkan guru yang memiliki kinerja mengajar yang baik. Kemampuan manajerial kepala madrasah harus dapat mendorong kinerja guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok<sup>84</sup>.

---

<sup>83</sup> Ayu Puspitas Sari et al., *Loc. Cit.*

<sup>84</sup> Muh Idris, “Standar Kompetensi Guru Profesional”, *Ta’dibi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 5 No. 2 (2019), h. 41,.

Kemampuan kepala madrasah yang baik dapat mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah<sup>85</sup>. Persepsi guru yang baik kepada kepala madrasah, serta iklim sekolah yang baik dan motivasi kerja yang tinggi akan berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru karena guru akan bekerja dengan sukarela sehingga membuat produktivitas kerja guru meningkat. Berkaitan dengan hal tersebut telaah yang dilakukan oleh Muniroh dkk<sup>86</sup> serta Cahyaningrum<sup>87</sup> menyimpulkan kemampuan manajerial kepala Lembaga pendidikan serta motivasi berkontribusi positif terhadap kinerja guru.

Iklim kerja mempunyai peran penting dalam membangun madrasah yang bermutu. Iklim kerja di madrasah yang baik akan menciptakan kinerja guru menjadi tinggi. Adapun dengan adanya iklim kerja dapat mempengaruhi kinerja guru, perilaku dan sikap guru, mempengaruhi proses pembelajaran di kelas, serta berpengaruh pada partisipasi guru pada suatu kegiatan di madrasah<sup>88</sup>. Iklim kerja yang buruk akan menciptakan kinerja guru menjadi rendah dan suasana yang tidak menyenangkan di antara personil di madrasah, sehingga tujuan pembelajaran kurang atau tidak tercapai dengan maksimal, berpengaruh pada prestasi peserta didik, hubungan antarguru dan staf yang kurang harmonis, serta guru kurang

---

<sup>85</sup> Muhammad Yusuf, "Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesional Guru Di SMPN 2 Alalak Barito Kuala", *Management of Education: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 9 No. 1 (2023), h. 75–86,.

<sup>86</sup> Siti Muniroh et al., *Loc.Cit.*

<sup>87</sup> Riesti Cahyaningrum, *Loc.Cit.*

<sup>88</sup> Nevi Zahrotin Nisa et al., "Pengaruh Supervisi Akademik Dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Di Kecamatan Kedung Kabupaten Jepara", *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, Vol. 9 No. 2 (2020).

terlibat dalam pengambilan keputusan di madrasah. Oleh karena itu, iklim sekolah merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan agar tercapai Lembaga pendidikan yang bermutu. Selain itu, riset yang dilakukan oleh Suryani dan Dharma<sup>89</sup> serta Haryanto dkk<sup>90</sup> yang membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan iklim kerja terhadap kinerja guru.

Variabel motivasi juga dapat mempengaruhi kinerja. Seorang yang termotivasi bekerja keras, mempertahankan langkah kerja keras dan memiliki perilaku yang dikendalikan sendiri ke arah sasaran-sasaran penting. Motivasi mencakup upaya, pantang mundur dan sasaran. Motivasi melibatkan keinginan seseorang untuk menunjukkan kinerjanya. Motivasi kerja merupakan unsur psikologis bagi seorang guru untuk mencapai keberhasilan dalam mengajar. Guru yang tidak mempunyai motivasi mengajar tidak akan berhasil dalam mengajar. Guru memiliki motivasi karena terpenuhi kebutuhan-kebutuhannya yang timbul akibat dari hubungannya dengan sekolah<sup>91</sup>. Beberapa penelitian sebelumnya telah dilakukan oleh Lustriningsih<sup>92</sup> serta Sari dkk<sup>93</sup> yang membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja guru.

Berdasarkan pemaparan tersebut, serta latar belakang yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat dibuat kerangka teori sebagai berikut:

---

<sup>89</sup> Lilis Suryani and Bayu Budi Dharma, *Loc.Cit.*

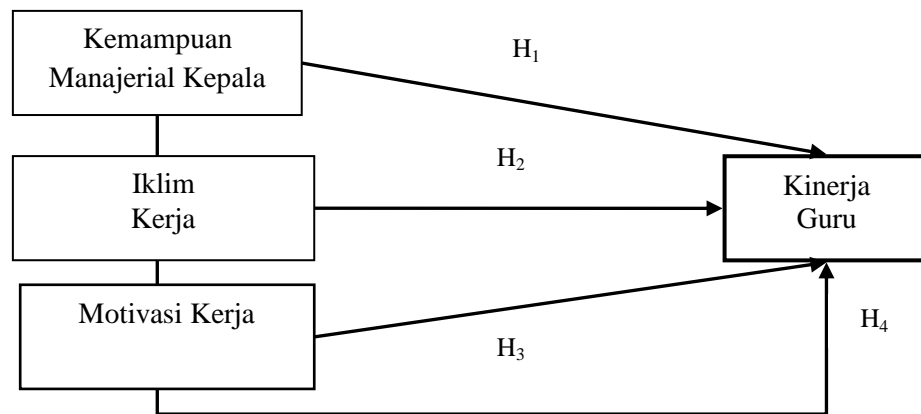
<sup>90</sup> Puji Haryanto et al., *Loc.Cit.*

<sup>91</sup> Aa Suryana and Pupuh Fathurrohman, "Guru Profesional", *Bandung: PT Refika Aditama*, 2012, hlm 53.

<sup>92</sup> Lustriningsih Lustriningsih, "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasional", *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, Vol. 4 No. 1 (2021), h. 35–44,.

<sup>93</sup> Ayu Puspitas Sari et al., "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru", *Jambura Journal of Educational Management*, 2021, h. 97–113,.





Gambar 2. 2. Kerangka Pikir

#### D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan di atas, maka hipotesis penelitian ini terdiri dari:

H<sub>1</sub>: Kemampuan manjerial kepala madrasah berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

H<sub>2</sub>: Iklm kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

H<sub>3</sub>: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru

H<sub>4</sub>: kemampuan manajerial kepala madrasah, iklim kerja dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja guru.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah variabel kemampuan manajerial kepala madrasah, iklim kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Bandar Lampung. Sampel dalam penelitian ini melibatkan 50 responden. Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa keseluruhan hipotesis diterima. Hal ini dapat dilihat dari hasil hipotesis sebagai berikut:

1. Hasil penelitian membuktikan bahwa nilai signifikan variabel kemampuan manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru sebesar  $0,004 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung}$  variabel kemampuan manajerial kepala madrasah  $2,996 > t_{tabel} 1,676$  maka, dapat disimpulkan variabel kemampuan manajerial kepala madrasah berpengaruh positif terhadap kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Bandar Lampung.
2. Hasil penelitian membuktikan bahwa nilai signifikan variabel iklim kerja terhadap kinerja guru sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung}$  variabel iklim kerja  $4,116 > t_{tabel} 1,676$  maka, dapat disimpulkan variabel iklim kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Bandar Lampung.

3. Hasil penelitian membuktikan bahwa nilai signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung}$  variabel motivasi kerja  $4,930 > t_{tabel}$   $1,676$  maka, dapat disimpulkan variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Bandar Lampung.
4. Hasil uji Simultan menunjukkan bahwa nilai signifikansi untuk pengaruh kemampuan manajerial kepala madrasah, iklim kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Bandar Lampung sebesar  $0,000 < 0,05$  dan  $F_{hitung}$   $86,092 > F_{tabel}$   $2,76$  sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kemampuan manajerial kepala madrasah, iklim kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Bandar Lampung, dengan variabel yang paling dominan yang berpengaruh terhadap kinerja guru adalah iklim kerja dikarenakan mempunyai nilai koefisien lebih besar dibandingkan variabel bebas lainnya. Hasil penelitian ini juga memberikan nilai koefisien determinasi sebesar 83,9% dan masuk kedalam klasifikasi koefisien korelasi kuat. Sedangkan sisanya 16,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti kompensasi, kepuasan guru ataupun gaji serta insentif.

## **B. Saran**

Adapun beberapa hal yang sekiranya dapat dijadikan saran terkait dengan riset yang telah dilakukan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa kepala madrasah memiliki kemampuan manajerial yang baik, memiliki strategi dalam upaya

pengembangan dan peningkatan kinerja guru, yang dilaksanakan dengan adanya bimbingan dan dorongan terhadap guru untuk berprestasi, sehingga dapat menjadi modal dasar dalam upaya meningkatkan kinerja guru di madrasah. Untuk itu diharapkan adanya langkah-langkah yang tepat, serta strategis dari seorang Kepala madrasah untuk lebih memacu diri untuk dapat melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan dan fungsi-fungsi manajemen di madrasah, sehingga akan dapat mempengaruhi guru untuk selalu berprestasi, dan menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional.

2. Guru hendaknya selalu menjaga hubungan yang harmonis dengan sesama guru maupun dengan kepala madrasah maupun dengan guru yang lainnya agar tercipta iklim kerja yang lebih kondusif.
3. Kepala madrasah hendaknya adil dan bijaksana dalam memotivasi kerja para guru. Kepala madrasah tidak hanya memberikan penghargaan kepada guru yang kebetulan mempunyai talenta sehingga berprestasi dalam kegiatan diluar sekolah saja, tetapi hendaknya juga memperhatikan dan menghargai para guru yang telah melaksanakan tupoksinya dengan baik.
4. Madrasah hendaknya juga memberikan kesempatan dan kepercayaan kepada para guru agar dapat berpartisipasi memajukan madrasah dalam berbagai kegiatan sehingga tercipta iklim kerja yang baik dan menumbuhkan kompetensi antar guru sehingga meningkatkan kinerja guru.

5. Peneliti selanjutnya diharapkan agar bisa melanjutkan untuk mengkaji lebih mendalam tentang pengaruh kemampuan manajerial kepala madrasah, iklim kerja dan motivasi kerja secara masing-masing variabel terhadap kinerja guru madrasah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arfan, Masaong Kadim Abd & Tilome A, and A K Masaong. *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Asiah, Siti. “Kepemimpinan Manajerial Pimpinan Lembaga Pendidikan (Kepala Sekolah) Dalam Pengembangan Kualitas Produktivitas Kinerja Guru”. *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol. 5 No. 1 (2017).
- Bandi, Bandi, and Supriyoko Supriyoko. “Kontribusi Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Pengalaman Mengajar Guru, Dan Pemanfaatan Fasilitas Belajar Terhadap Kinerja Guru”. *Media Manajemen Pendidikan*. Vol. 1 No. 3 (2019).
- Baroudi, Sandra et al. “A Quantitative Investigation of Intrinsic and Extrinsic Factors Influencing Teachers’ Job Satisfaction in Lebanon”. *Leadership and Policy in Schools*. 2020.
- Cahyaningrum, Riesti. “Kontribusi Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Guru, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar”. *Media Manajemen Pendidikan*. Vol. 3 No. 1 (2020).
- Crisci, Anna et al. “What Influences Teachers’ Job Satisfaction and How to Improve, Develop and Reorganize the School Activities Associated with Them”. *Quality & Quantity*. Vol. 53 No. 5 (2019).
- Daft, Richard L. *The Leadership Experience*. Cengage Learning, 2014.
- Dahlan, Dahlan et al. “Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Sosial Guru Di SMA Negeri 11 Makassar”. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*. Vol. 7 No. 2 (2017).
- Darmadi, H. “Manajemen Sumber Daya Manusia Kepala Sekolah”. *Yogyakarta: Deepublish*. 2018.
- Davis, Keith, and John W Newstrom. *Perilaku Dalam Organisasi* Edited by Agus Terj DHARMA. Jakarta: Erlangga, 2011.
- Dewi, Asmara et al. “Women Leadership and Motivation at Madrasa”. *Journal of Advanced Islamic Educational Management*. Vol. 2 No. 1 (2022).
- Djafar, Hamsiah, and Nurhafizah Nurhafizah. “Pengaruh Motivasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Dan Pegawai Di SMK Muhammadiyah 3 Makassar”. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*. Vol. 2 No. 1 (2018).

- Fisher, D.L, and B.J Fraser. *Pengelolaan Budaya Dan Iklim Sekolah* Edited by Hery Tarno Terjemahan Daryanto. Yogyakarta: Gava Media, 2015.
- Ghozali, Imam. *Aplikasi Analisis Multivariant Dengan Program IBMS SPSS 23 Edisi 7 Universitas Diponegoro*. Semarang. 2016.
- Giantoro, Heru Mei et al. “Pengaruh Kompetensi Guru, Kepemimpinan Kepala Sekolah Menurut Persepsi Guru Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Di Kabupaten Purbalingga”. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*. Vol. 21 No. 2 (2019).
- Hadi, Sutrisno M. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.
- Haryanto, Puji et al. “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Di Kecamatan Samarinda Utara”. *SISTEMA: Jurnal Pendidikan*. Vol. 2 No. 1 (2021).
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara, 2016.
- Idris, Muh. “Standar Kompetensi Guru Profesional”. *Ta’dibi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol. 5 No. 2 (2019).
- Kemenag. “Alquran Kementerian Agama Republik Indonesia”. Retrieved from quran.kemenag.go.id: <http://quran.kemenag.go.id/app> ..., 2017.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. “Kamus Besar Bahasa Indonesia Daring”. dalam <https://kbbi.kemdikbud.go.id/> diakses tanggal 2020. available at <https://kbbi.kemdikbud.go.id/> (2020).
- Komala, Uun, and Ipong Dekawati. “Pelaksanaan Supervisi Akademik Dan Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah”. *Edum Journal*. Vol. 4 No. 2 (2021).
- Lustriningsih, Lustriningsih. “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasional”. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*. Vol. 4 No. 1 (2021).
- Mangkunegara, A Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2016.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Professional [To Be Professional School Principals] 5*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2018.
- Mulyasa, H Enco. *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2022.
- Mulyasa, Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009.

- Muniroh, Siti et al. "Pengaruh Kemampuan Manajerial Dan Supervisi Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru". *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)*. Vol. 7 No. 1 (2022).
- Nisa, Nevi Zahrotin et al. "Pengaruh Supervisi Akademik Dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Di Kecamatan Kedung Kabupaten Jepara". *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*. Vol. 9 No. 2 (2020).
- Peneliti. Hasil Observasi 7-9 Agustus 2023 (2023).
- . Hasil Wawancara 7-9 Maret 2023 (2023).
- Purwanto, Ngalim. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017.
- Rahmi, Elvi et al. "Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Di Era Digital". *El-Rusyd: Jurnal Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah STIT Ahlussunnah Bukittinggi*. Vol. 7 No. 2 (2022).
- Republik Indonesia. Permendiknas Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen (2005).
- Robbins, Stephen P, and Timothy A Judge. *Organizational Behavior*. pearson, 2013.
- Romadhon, Romadhon. "Peran Kepala Sekolah Sebagai Manager Dalam Menciptakan Sekolah Efektif Di SMP An-Nur Bululawang Malang". *Inteligensi: Jurnal Ilmu Pendidikan*. Vol. 1 No. 2 (2019), h. 8–15.
- Sahrir, I T et al. "The Influence of School Climate and Achievement Motivation On High School Teacher Performance in Sidrap Regency". *The Social Sciences*. Vol. 11 No. 14 (2016).
- Sardiman, AM. *Interaksi Dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011.
- Sari, Ayu Puspitas et al. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru". *Jambura Journal of Educational Management*. 2021.
- Sarnoto, Ahmad Zain. "Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Islam". *Madani Institute: Jurnal Politik, Hukum, Pendidikan, Sosial, Dan Budaya*. Vol. 6 No. 2 (2017).
- Schunk, Dale H et al. *Motivation in Education: Theory, Research, and Applications*. New Jersey: Pearson Higher Ed, 2012.



- Sekaran, Uma, and Roger Bougie. *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* 7th Editio. New Jersey: Wiley Online Library, 2016.
- Seknun, Muhammad Faqih, and Fitrawati Bugis. "The Effect Of The Work Climate And Motivation On TeacherS Job Performance At Smp Negeri 2 Masohi, Central Maluku Regency". *Resmilitaris*. Vol. 12 No. 2 (2022).
- Setyosari, Punaji, and Waras Kamdi. "Exploration of Moral Integrity Education and Superior Cadre Leadership at Madrasah Boarding School Indonesia.". *International Journal of Instruction*. Vol. 14 No. 4 (2021).
- Shaleh, Abdul Rachman. *Madrasah Dan Pendidikan Anak Bangsa*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006.
- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2015.
- Sudrajat, Nana, and Alit Sarino. "Dampak Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Motivasi Mengajar Guru Di Sekolah Menengah Kejuruan". *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran (JPManper)*. Vol. 2 No. 2 (2017).
- Sugiyono, Sugiyono. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods) Bandung: Alfabeta*. 2015.
- . *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- Sumantri, Suryana. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Universitas Padjadjaran, 2004.
- Sumidjo, Wahyu. *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Tinjauan Teoritis Dan Permasalahannya* Vol. 1. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011.
- Supardi, Supardi. *Kinerja Guru*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014.
- Suryana, Aa, and Pupuh Fathurrohman. "Guru Profesional". *Bandung: PT Refika Aditama*. 2012.
- Suryani, Lilis, and Bayu Budi Dharma. "Pengaruh Kompensasi Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Pesantren Di Seberang Kota Jambi". *Jurnal Paris Langkis*. Vol. 1 No. 2 (2021).
- Susanti, Eka et al. "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Terhadap Kinerja Guru". *Jurnal Pendidikan Tambusai*. Vol. 5 No. 1 (2021).
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan k. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2015.

- Syafaruddin, Syafaruddin. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Tangerang: Ciputat Press, 2015.
- Uno, Hamzah B. *Teori Motivasi Dan Pengukurannya: Analisis Di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2021.
- Wahab, and Umiarso. *Kepemimpinan Pendidikan Dan Kecerdasan Spiritual*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011.
- Winardi, J. *Motivasi Dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. Cetakan Ke-6 Cetakan ke. Jakarta: Rajawali, 2011.
- Yusuf, Muhammad. "Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesional Guru Di SMPN 2 Alalak Barito Kuala". *Management of Education: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol. 9 No. 1 (2023).