

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU MTS NEGERI
DI KABUPATEN BREBES**



Disusun Oleh:

Mohamad Ihda Zulfikar, S.Pd.I
NIM: 1220410116

TESIS

**Diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga untuk
memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh Gelar Magister dalam
Pendidikan Islam Program Studi Pendidikan Islam Konsentrasi Manajemen
Kebijakan Pendidikan Islam**

YOGYAKARTA
2015

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Mohamad Ihda Zulfikar. S.Pd.I
NIM : 1220410116
Jenjang : Magister
Program Studi : Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Kebijakan Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk pada sumbernya.

Yogyakarta, 4 Juni 2015

Saya yang menyatakan,



Mohamad Ihda Zulfikar. S.Pd.I

NIM : 1220410116

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Mohamad Ihda Zulfikar. S.Pd.I
NIM : 1220410116
Jenjang : Magister
Program Studi : Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Kebijakan Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan benar-benar bebas dari plagiasi. Jika di kemudian hari terbukti melakukan plagiasi, maka saya siap ditindak sesuai ketentuan hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 4 Juni 2015

Saya yang menyatakan,



Mohamad Ihda Zulfikar. S.Pd.I
NIM : 1220410116



KEMENTERIAN AGAMA
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

PENGESAHAN

TESIS berjudul : PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN
SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU
MTs NEGERI DI KABUPATEN BREBES

Nama : Mohamad Ihda Zulfikar, S.Pd.I
NIM : 1320410116
Program : Magister (S2) Reguler
Program Studi : Pendidikan Islam (PI)
Konsentrasi : Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam (MKPI)
Tanggal Lulus : 12 Juni 2015

telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister
Pendidikan Islam (M.Pd.I)

Yogyakarta, 24 Juni 2015



Direktur
Prof. Noorhaidi, M.A., M.Phil., Ph.D
NIP. 19711207 199503 1 002

PERSETUJUAN TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Tesis berjudul : PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN
SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA
GURU MTS NEGERI DI KABUPATEN BREBES

Nama : Mohamad Ihda Zulfikar, S.Pd.I
NIM : 1220410116
Prodi : Program Studi Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Kebijakan Pendidikan Islam

Telah disetujui tim penguji ujian munaqosah

Ketua : Prof. Dr. H. Maragustam, M.Ag

Sekretaris : Dr. Abdul Munip, M.Ag

Pembimbing/Penguji: Dr. Sukiman, M.Pd

Penguji : Dr. Eva Latipah, M.Si

()
()
()
()

Diuji di Yogyakarta pada hari Jum'at tanggal 12 Juni 2015

Waktu : 16.00 s.d 17.00

Hasil/Nilai : 91,62

Predikat : Sangat Memuaskan

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth.,
Direktur Program Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu 'alaikum wr.wb.

Setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul :

**“PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN
SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU
MTS NEGERI DI KABUPATEN BREBES”**

Yang ditulis oleh :

Nama : Mohamad Ihda Zulfikar, S.Pd.I
NIM : 1220410116
Jenjang : Magister (S2)
Program Studi : Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Kebijakan Pendidikan Islam

Saya berpendapat bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam

Wassalamu 'alaikum wr.wb.

Yogyakarta 4 Juni 2015

Pembimbing



Dr. Sukiman, M.Pd.

NIP : 197203151997031009

*Gelar magister dalam Manajemen Kebijakan Pendidikan Islam untuk Prodi PI

MOTTO

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

*“Sesungguhnya Allah tidak akan merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri”
(Q.S. Ar Ra’d: 11)¹*

¹ Departemen Agama Republik Indonesia. *Al-Qur’an dan Terjemah*. (Semarang: Karya Toha Putra, 1999).

KATA PENGANTAR

Rasa syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas rahmat dan hidayah-Nya tesis yang berjudul “ *Pengaruh Motivasi Kerja dan kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru MTS Negeri di Kabupaten Brebes*” dapat terselesaikan. Tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam dalam bidang Manajemen Kebijakan Pendidikan Islam pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Hasil penelitian ini merupakan karya optimal yang dapat penulis lakukan, dengan harapan mampu memberikan kontribusi yang positif bagi pengembangan pendidikan, khususnya bagi Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kabupaten Brebes.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang sifatnya membangun bagi penyempurnaan tesis ini sangat penulis harapkan dan kepada pihak-pihak yang peduli terhadap perkembangan pendidikan berkenan mengadakan penelitian lanjutan untuk lebih mempertajam dalam mengkaji permasalahan-permasalahan sekitar motivasi kerja guru, kepemimpinan situasional kepala sekolah, dan kinerja guru di satuan penyelenggara pendidikan.

Disadari selama penyusunan tesis ini penulis mengalami banyak kendala, namun berkat bantuan, dorongan, bimbingan dan kerja sama dari berbagai pihak, akhirnya segala kendala tersebut dapat diatasi

Dengan terselesaikannya tesis ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada :

1. Bapak Prof. Drs. H. Akh. Minhaji, M.A. Ph.D selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, yang telah berkenan memberikan kesempatan untuk penulis bergelut di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Bapak Prof. Noorhaidi, S.Ag. M.A. M.Phil. Ph.D selaku Direktur Program Pasca Sarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, terutama atas ketersediaan berbagai fasilitas yang sangat membantu penulis dalam menyelesaikan studi dikampus ini.
3. Bapak Prof. Dr. H. Maragustam Siregar. M.A dan Bapak Dr. Abdul Munip. M.Ag selaku Ketua dan Sekretaris Program Studi Pendidikan Islam di Program Pasca Sarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. Bapak Dr. Sukiman, M.Pd, selaku pembimbing dalam penulisan tesis ini, kesabaran, kerendahan hati, kesederhanaan dan ketelitian beliau tidak saja menjadi sumbangan terpenting dalam penulisan tesis ini, tetapi juga bagi perkembangan pribadi penulis dalam menempuh kehidupan.
5. Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah menyuguhkan berbagai wacana perspektif dan cara pandang baru serta memancing lahirnya kegelisahan dalam diri penulis selama belajar di Program Studi Pendidikan Islam
6. Kepala dan segenap jajaran staf Tata Usaha Program Pasca Sarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

7. Bapak/Ibu Kepala Sekolah MTS Negeri di Kabupaten Brebes yang telah sudi memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di sana.
8. Bapak/Ibu Guru MTS Negeri di Kabupaten Brebes yang telah sudi memberikan waktunya kepada penulis dalam membantu mengisi angket yang penulis bagikan.
9. Bapak dan Ibunda tercinta yang penuh dengan rasa kasih sayang, terima kasih untuk do'a dan pengorbananya.
10. Adikku tersayang Muhammad Isnan Zakaria, Muhammad Iksan Zakaria dan Naila Syakirotul Rizkiyahyang tanpa henti selalu memberikan motivasi bagi diri penulis.
11. Sahabat-sahabat seperjuanganku yang selalu setia menemani hari-hari penulis, tak lupa kepada teman-teman Prodi MKPI angkatan 2012 terima kasih untuk semua kisah dan kenangan yang kita punya.

Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat serta imbalan yang setimpal atas jasa dan amal baik beliau-beliau tersebut di atas.

Yogyakarta, 4 Juni 2015

Penulis

Mohamad Ihda Zulfikar
NIM : 1220410116

ABSTRAK

Mohamad Ihda Zulfikar, 2015. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru MTS Negeri di Kabupaten Brebes.* Tesis Program Studi Manajemen Kebijakan Pendidikan Islam Program Pascasarjana. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Motivasi, Kepemimpinan serta Kinerja guru merupakan salah satu faktor penentu dalam meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, ketiga faktor tersebut perlu mendapat perhatian dan dukungan yang serius dari berbagai pihak, khususnya komponen sumber daya sekolah. Karena dewasa ini dalam rangka menuju pencapaian mutu pendidikan di tingkat madrasah perlu adanya peningkatan kualitas maupun kuantitas komponen-komponen yang terlibat dalam proses pendidikan, utama nya SDM pendidikan, dalam hal ini guru.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui : (1) tingkat motivasi kerja pegawai (2) tingkat kepemimpinan situasional (3) tingkat kinerja pegawai (4) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, (5) Pengaruh kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru, dan (6) Pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Penelitian ini menggunakan pendekatan korelasional dengan populasi guru yang telah menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada MTS Negeri di Kabupaten Brebes sebanyak 97 orang. Variabel penelitian ini terdiri atas dua variabel bebas, yaitu : Motivasi kerja (X_1) dan Kepemimpinan situasional kepala sekolah (X_2), dan satu variabel terikat yaitu : kinerja guru (Y). Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan alat kuesioner berstruktur tertutup. Hasil pengumpulan data selanjutnya dianalisis menggunakan teknik analisis regresi sederhana dan regresi berganda dengan bantuan program SPSS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) tingkat motivasi kerja, kepemimpinan situasional kepala sekolah dan kinerja guru rata-rata berkategori sangat baik pada kisaran 78,10%, 92,20%, 99,20% (2) Motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 7,20%, (3) Kepemimpinan situasional kepala sekolah berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 15,20% ,dan (4) Motivasi kerja dan kepemimpinan situasional kepala sekolah secara bersama-sama akan mempengaruhi kinerja guru sebesar 17,40% selebihnya kinerja guru ditentukan oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini.

Dari gambaran hasil penelitian ini diharapkan Motivasi, Kepemimpinan dan Kinerja guru dapat memberikan efek yang positif, meskipun hanya sebagian kecil pengaruh dari ketiganya dalam rangka meningkatkan kualitas SDM, dan dalam hal ini guru.

Key Word: Motivasi Kerja, Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Guru

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI	iii
PENGESAHAN DIREKTUR.....	iv
PERSETUJUAN TIM PENGUJI.....	v
NOTA DINAS PEMBIMBING	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	11
D. Manfaat Penelitian	12
1. Aspek Teoritis	12
2. Aspek Praktis	13
E. Kajian Pustaka.....	13
BAB II LANDASAN TEORI.....	20
A. Kinerja Guru.....	20
1. Pengertian Kinerja.....	20
2. Kinerja Guru Dalam Proses Belajar Mengajar	23
B. Motivasi Kerja.....	36
1. Pengertian Motivasi	36
2. Pengertian Motivasi Kerja	38
3. Hakikat Motivasi Kerja Guru.....	39
C. Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah	49
1. Pengertian Kepemimpinan	49
2. Kepemimpinan Kepala Sekolah	50
3. Jenis-jenis Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah	55
4. Kepemimpinan Situasional	71
D. Hubungan Antar Variabel	74
1. Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai	74
2. Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Pegawai	75
3. Motivasi Kerja, Kepemimpinan Situasional dgn Kinerja Pegawai	76
E. Kerangka Berpikir	80
F. Hipotesis	81

BAB III METODE PENELITIAN	82
A. Pendekatan Penelitian Dan Rancangan Penelitian	82
1. Pendekatan Penelitian	82
2. Rancangan Penelitian	82
B. Lokasi Dan Waktu Penelitian	84
C. Populasi Dan Sampel Penelitian	84
1. Populasi penelitian	84
2. Sampel Penelitian	85
D. Variabel Penelitian	87
1. Variabel Motivasi Kerja	88
2. Variabel Kepemimpinan Situasional	88
3. Variabel Kinerja Guru	88
E. Definisi Operasional	88
1. Motivasi Kerja Guru	88
2. Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah	89
3. Kinerja Guru	90
F. Teknik Pengumpulan Data	91
G. Instrumen Pengumpulan Data	93
H. Validitas Dan Reliabilitas Instrumen	97
1. Uji Validitas Instrumen	98
2. Uji Reliabilitas Instrumen	100
I. Uji Asumsi Klasik	101
1. Uji Normalitas Data	101
2. Uji Multikolinearitas	102
3. Uji Heteroskedastisitas	103
4. Uji Autokorelasi	103
J. Analisis Data	104
 BAB IV ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN	 111
A. Deskripsi Data Hasil Penelitian	111
1. Karakteristik Responden	111
2. Kinerja Guru	114
3. Motivasi Kerja	115
4. Kepemimpinan Situasional	116
B. Uji Asumsi Klasik	117
C. Uji Hipotesis	122
D. Pembahasan	128
 BAB V PENUTUP	 133
A. Kesimpulan	133
B. Saran	135
C. Keterbatasan Penelitian	136
 DAFTAR PUSTAKA	 138
LAMPIRAN-LAMPIRAN	143

DAFTAR TABEL

Tabel 1.0 :	85
Tabel 2.0 :	87
Tabel 3.1 :	93
Tabel 3.2 :	95
Tabel 3.3 :	96
Tabel 4.1 :	99
Tabel 4.2 :	101
Tabel 5.0 :	104
Tabel 6.0 :	111
Tabel 6.1 :	112
Tabel 6.2 :	113
Tabel 6.3 :	113
Tabel 6.4 :	114
Tabel 6.5 :	115
Taembl 6.6 :	116

DAFTAR LAMPIRAN

Pengantar Quesioner dan Quesioner	141
Uji Validitas dan Reliabilitas	150
Hasil Penghitungan Mean	201
Hasil penelitian	210

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Undang-undang Dasar 1945 mengamanatkan upaya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa serta agar pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu system pengajaran nasional yang diatur dengan undang-undang. Pembangunan nasional di bidang pendidikan adalah upaya demi mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan kualitas manusia Indonesia dalam mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945 yang memungkinkan warganya mengembangkan diri sebagai manusia Indonesia seutuhnya.²

Peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh. Pemerintah dalam hal ini Menteri Pendidikan Nasional telah mencanangkan “Gerakan Peningkatan Mutu Pendidikan” dan lebih terfokus lagi, setelah diamanatkan dalam Undang-undang Republik Indonesia No 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peadaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan

² Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Panduan Manajemen Sekolah Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah*. 1997

bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.³

Pengertian pendidikan menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem pendidikan Nasional adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.⁴

Pendidikan mempunyai peranan yang sangat strategis dalam menghasilkan sumber daya yang berkualitas. Pendidikan dengan berbagai programnya mempunyai peranan penting dalam proses memperoleh dan meningkatkan kualitas kemampuan professional individu. Melalui pendidikan seseorang dipersiapkan untuk memiliki bekal agar siap tahu, mengenal dan mengembangkan metode berpikir secara sistematis supaya dapat memecahkan suatu masalah. Upaya mencapai tujuan pendidikan di sekolah peranan sumber daya manusia sangatlah diperlukan, maka hadirnya guru yang memiliki kinerja tinggi sangat dibutuhkan, agar proses pembelajaran dapat mencapai sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Keberhasilan di satuan pendidikan madrasah tsanawiyah dalam mengantarkan peserta didiknya tidak akan dapat lepas dari komponen yang terkait

³ Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional

⁴ *Ibid.*

di dalamnya. Tingginya partisipasi komponen-komponen pendidikan menunjukkan tingginya pemahaman akan pentingnya pendidikan demi kemajuan bangsa, dan tingginya partisipasi komponen-komponen pendidikan juga sebagai faktor yang sangat menentukan bagi keberhasilan yang akan dicapai pada satuan pendidikan, dan pada gilirannya akan menentukan mutu sekolah itu sendiri. Oleh karena itu, dalam rangka menuju pencapaian mutu pendidikan di tingkat madrasah tsanawiyah perlu adanya peningkatan kualitas maupun kuantitas komponen-komponen yang terlibat dalam proses pendidikan, utamanya SDM pendidikan, dalam hal ini guru. Harus diakui bahwa peran dan fungsi guru dalam proses pembelajaran masih mendominasi dan memiliki peran yang strategis, sehingga keberhasilan tujuan pendidikan sangat bergantung pada kontribusi kinerja guru.

Guru merupakan salah satu komponen yang menempati posisi sentral dan sangat strategis dalam sistem pendidikan. Guru merupakan faktor yang dominan dalam kaitannya dengan peningkatan kualitas pendidikan, karena guru merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari sistem pendidikan secara keseluruhan yang terlibat langsung dalam proses pembelajaran, gurulah yang berperan langsung dalam mengajar dan mendidik. Begitu pentingnya komponen guru yang sangat menentukan terhadap terselenggaranya pendidikan yang bermutu, hanya dengan guru-guru yang kompeten, profesional dan memiliki kepribadian yang baik maka kegiatan pembelajaran dapat berlangsung dengan lancar dan berkualitas. Mengingat begitu pentingnya posisi guru dalam proses pembelajaran maka sangatlah wajar

apabila fenomena tentang rendahnya kualitas pendidikan akan menunjuk guru sebagai tumpuan kesalahan atau diduga guru sebagai penyebabnya.

Menurut A. Malik Fadjar masih banyak madrasah yang mempunyai mutu rendah sehingga menyebabkan kepercayaan masyarakat terhadap madrasah masih sangat kurang serta madrasah merupakan pendidikan kelas dua (*second class*), jika dibandingkan dengan model lembaga pendidikan sederajat yang lain karena masyarakat modern dewasa ini lebih mengedepankan *material oriented*. Disinyalir pergeseran paradigmatik ini akibat dari derasnya arus globalisasi dan pasar bebas. Sehingga tak mengherankan, jika lembaga pendidikan umum selalu menjadi rebutan, ketimbang lembaga pendidikan Islam. Dengan kata lain, sekolah umum menjadi anak emas dan madrasah selalu jadi anak tiri. Salah satu penyebab dari tidak berkembangnya madrasah menurut A. Malik Fadjar adalah kualitas dan kuantitas guru di madrasah yang masih rendah.⁵ Hal yang sama diungkapkan oleh Agus Maimun, menurutnya guru –guru madrasah masih lemah dalam metodologi pembelajaran, guru-guru melaksanakan pembelajaran ala kadarnya belum ada pembelajaran yang efektif dan kualitas hasil (*output*) yang dapat diandalkan. Lebih jauh Agus Maimun menjelaskan bahwa permasalahan utama dari madrasah adalah sumber daya manusia yang terkait dengan mutu guru yang masih rendah.⁶

⁵ A. Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. (Bandung: Mizan, 1998). Hal. 41

⁶ Agus Maimun dan Agus Zaenul Fitri, *Madrasah Unggulan: Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif*. (Malang: UIN Maliki Press, 2010). Hal. 17

Dari uraian diatas dapat dipahami bahwa efektifitas kinerja guru merupakan kunci yang harus digarap. Kinerja guru dimaksud adalah hasil kerja guru yang terefleksi dalam mendesain program pembelajaran atau menyusun perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, hubungan antar pribadi, dan dalam mengevaluasi hasil belajar. Sedangkan kualitas kinerja guru dapat ditinjau dari segi proses dan segi hasil. Dari segi proses guru dikatakan berhasil apabila mampu melibatkan sebagian besar peserta didik secara aktif, baik fisik, mental, maupun sosial dalam proses pembelajaran. Disamping itu dapat dilihat juga dari gairah dan semangat mengajarnya serta adanya percaya diri. Dari segi hasil, guru dikatakan berhasil apabila pembelajaran yang diberikannya mampu mengubah perilaku sebagian besar peserta didik kearah penguasaan kompetensi dasar yang lebih baik. Pengembangan kualitas kinerja guru merupakan suatu proses yang kompleks dan melibatkan berbagai faktor yang saling terkait. Oleh karena itu, dalam pelaksanaannya tidak hanya menuntut keterampilan teknis dari para ahli terhadap pengembangan kompetensi guru, tetapi harus pula dipahami berbagai faktor mempengaruhinya. Sehubungan dengan itu, perlu dilakukan berbagai program untuk meningkatkan kualitas kinerja guru dalam mengembangkan aspek-aspek pendidikan dan pembelajaran.

Kinerja guru memiliki karakteristik tertentu yang membedakan dengan pekerjaan profesional yang lain, antara lain: (1) Pekerjaan guru bersifat individualistis non kolaboratif artinya dalam melaksanakan tugas pengajarannya memiliki tanggung jawab secara individual, (2) Pekerjaan guru

dilakukan dalam ruang terisolir dan menyerap seluruh waktu, (3) pekerjaan guru kemungkinan terjadinya kontak akademis antar guru rendah, (4) Pekerjaan guru jarang mendapat umpan balik, (5) pekerjaan guru memerlukan waktu untuk mendukung waktu kerja di ruang kelas. Pemahaman akan hakikat pekerjaan guru ini sangat penting sebagai landasan dalam mengembangkan program pembinaan guru agar guru mendapatkan umpan balik untuk meningkatkan kualitas kinerjanya.⁷

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru menurut Bernardin & Russel adalah kecenderungan seseorang yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, kecakapan, sikap dan tingkah laku yang baik akan menghasilkan kinerja yang optimal. Sebaliknya seseorang yang tidak mempunyai pengetahuan, keterampilan, kecakapan, sikap dan tingkah laku yang baik cenderung menghasilkan kinerja yang rendah, disamping itu orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda dalam situasi dan kondisi yang berbeda. Orang yang bekerja di suatu tempat dengan kondisi secara psikologis, sosial dan lingkungan fisik yang memungkinkan, maka orang itu cenderung akan menghasilkan kinerja yang optimal. Sebaliknya apabila seseorang bekerja pada situasi dan kondisi yang lain, baik secara psikologis, sosial dan lingkungan kerja yang tidak mendukung orang itu, maka cenderung melakukan pekerjaan yang tidak optimal.⁸ Sedangkan menurut sutalaksana dkk menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja guru dapat dibagi

⁷ Zamroni, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Makalah 2003

⁸ Bernardin dan Russel *Human Resource Management*, (New York: Mc Graw Hill, 1993)

menjadi dua yaitu kelompok diri dan kelompok situasional.⁹ Yang termasuk kelompok diri antara lain bakat, sifat, minat, usia, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman, motivasi, dan sebagainya. Faktor diri ini adalah bagian dari individu yang telah ada sebelum individu datang ke tempat kerjanya. Semua faktor yang ada dalam diri individu itu tidak mudah untuk diubah. Faktor situasional adalah faktor yang berasal dari luar kerja. Faktor ini dibedakan menjadi dua yaitu faktor fisik pekerjaan dan faktor sosial pekerjaan. Faktor situasional ini pada umumnya berada dalam kendali organisasi perusahaan, faktor ini dapat diubah atau diatur sesuai dengan keinginan pimpinan, karena termasuk dalam kewenangannya.¹⁰

Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa peningkatan kualitas kinerja guru di pengaruhi faktor dari dalam guru itu sendiri (*internal*) dan faktor lain dari luar (*eksternal*). Faktor internal yakni kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, motivasi, penguasaan atas materi pelajaran, penguasaan guru atas metode pengajaran, dan kualitas pendidikan. Adapun faktor eksternal yakni sarana prasarana pendidikan, siswa, kurikulum, manajemen sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, kompensasi, rekrutmen guru, status guru di masyarakat, dukungan masyarakat, dan dukungan pemerintah. Faktor sarana dan prasarana, siswa dan kurikulum hanya merupakan *raw input* dan *instrumental input* yang langsung dapat di berdayakan oleh guru dan kepala sekolah sehingga belum merupakan

⁹ Satalaksana dkk, *Teknik Perancangan Sistem Kerja*, (Bandung: Institut Teknologi Bandung, 2006). Hal. 55

¹⁰ Samsuel M 1980, yang dikutip dari Suparno tentang *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Tahun 2007, Hlm 9

jaminan dapat meningkatkan kinerja guru. Jadi peran dan tugas guru yang begitu dominan terhadap keberhasilan program dan mutu pendidikan tidak mudah dilakukan apabila guru tidak memiliki motivasi kerja yang baik serta adanya koordinasi dengan warga sekolah, khususnya kepala sekolah. Faktor motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah dipandang memiliki peranan penting bagi peningkatan kinerja guru.

Selain itu sekolah merupakan sebuah organisasi yang memerlukan pengelolaan terpadu, baik oleh guru sebagai pelaksana kegiatan pembelajaran di kelas maupun oleh kepala sekolah sebagai pengendali kegiatan di sekolah. Koordinasi yang baik oleh kepala sekolah melahirkan pencapaian tujuan sekolah, serta tujuan dari para individu yang ada di lingkungan sekolah. Disamping itu, keterpaduan kerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar serta penciptaan situasi yang kondusif merupakan prasyarat keberhasilan tujuan sekolah.

Kehadiran kepala sekolah sebagai motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, serta menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan yang ada di sekolah yang dipimpinnya untuk direalisasikan maka dituntut untuk senantiasa meningkatkan kinerja. Peningkatan kinerja dapat dilihat dengan mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Seorang kepala sekolah nantinya dituntut untuk memiliki keterampilan khusus dalam kepemimpinannya.¹¹

¹¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2004).Hal 126

Ada beberapa faktor yang menjadikan seorang pemimpin dapat meningkatkan prestasi dan kinerja para bawahannya. Pertama, pemimpin memenuhi kebutuhan para bawahannya yang berkenaan dengan efektifnya pekerjaan. Kedua, pimpinan memberikan latihan, bimbingan dan dukungan yang dibutuhkan karyawannya. Dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan maka peran pimpinan sangatlah penting, sebab sukses tidaknya suatu tujuan yang dicapai oleh sebuah lembaga organisasi tergantung dari kepemimpinan manajer. Maka dari itu faktor yang mendukung tercapainya kinerja karyawan adalah adanya motivasi kerja atau dorongan dari pimpinan perusahaan/lembaga tersebut. Dan hal ini merupakan kewajiban bagi setiap pimpinan untuk bisa memberikan motivasi kepada bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan petunjuk yang diberikan sehingga akan menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang mendorong timbulnya kegiatan kerja dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.¹²

Motivasi kerja sebagai salah satu aspek dalam pencapaian tujuan pendidikan yang berkualitas sangat diperlukan dalam kegiatan pembelajaran karena motivasi merupakan suatu pendorong yang dapat mengubah energi dalam diri guru kedalam bentuk suatu kegiatan nyata untuk mencapai tujuan tertentu dalam pembelajaran. Guru yang tidak memiliki motivasi dalam bekerja tentu tidak dapat melakukan pekerjaan itu dengan baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rendahnya motivasi kerja guru dan

¹² M. Thoah Hasan, *Prospek Islam Dalam Menghadapi Tantangan Zaman*, (Jakarta: Lantabora Press, 1998), hal. 35

kepemimpinan kepala sekolah akan berdampak pada rendahnya hasil kinerja guru yang dapat berimplikasi kepada rendahnya hasil belajar siswa.

Kaitan uraian diatas dengan kinerja guru dalam kegiatan proses pembelajaran di MTS Negeri di Kabupaten Brebes belum optimal, guru cenderung kurang memiliki motivasi dalam melaksanakan pembelajaran. Hal ini dapat dilihat dari kurang tanggung jawabnya guru dalam hal: disiplin waktu, disiplin administrasi, disiplin melaksanakan tugas-tugas, dan juga suasana kerja yang kurang kondusif berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah yang dirasa kurang sesuai dengan kondisi guru di sekolah yang dipimpinnya. Kemudian dari observasi awal yang sudah peneliti lakukan di lokasi penelitian menunjukkan bahwa masih ada guru yang ketika melakukan pembelajaran hanya memberikan tugas untuk mengerjakan soal dari LKS (lembar kerja siswa) yang mana guru tersebut hanya diam tanpa menjelaskan pembelajaran yang dilaksanakan. Faktor-faktor tersebut diduga sebagai penyebab utama rendahnya kinerja guru, disamping ada beberapa faktor lainnya.

Dari uraian diatas dalam rangka ikut berpartisipasi meningkatkan mutu pendidikan di MTS Negeri, khususnya dalam rangka meningkatkan kinerja guru MTS Negeri di Kabupaten Brebes melalui peningkatan motivasi kerja guru dan kepemimpinan situasional kepala sekolah, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai “Pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru MTS Negeri di Kabupaten Brebes”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang permasalahan di atas, maka dapat ditentukan beberapa hal yang menjadi pokok permasalahan, yaitu:

1. Seberapa besarkah tingkat motivasi kerja pegawai di MTS Negeri Kabupaten Brebes?
2. Seberapa besarkah tingkat kepemimpinan situasional kepala sekolah di MTS Negeri Kabupaten Brebes?
3. Seberapa besarkah tingkat kinerja pegawai di MTS Negeri Kabupaten Brebes?
4. Adakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru MTS Negeri di kabupaten Brebes?
5. Adakah pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru MTS Negeri di kabupaten Brebes?
6. Adakah pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan situasional secara bersama-sama terhadap kinerja guru pada MTS Negeri di kabupaten Brebes?

C. Tujuan Penelitian

Bahasan penelitian ini menyangkut tiga variabel yaitu: motivasi kerja, kepemimpinan situasional dan kinerja guru, tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui seberapa besar tingkat motivasi kerja pegawai di MTS Negeri Kabupaten Brebes
2. Mengetahui seberapa besar tingkat kepemimpinan situasional kepala sekolah di MTS Negeri Kabupaten Brebes

3. Mengetahui seberapa besar tingkat kinerja pegawai di MTS Negeri Kabupaten Brebes
4. Mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru MTS Negeri di Kabupaten Brebes
5. Mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru MTS Negeri di Kabupaten Brebes
6. Mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan situasional secara bersama-sama terhadap kinerja guru MTS Negeri di Kabupaten Brebes

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat setidaknya dalam dua aspek yaitu aspek teoritis dan aspek praktis.

1. Aspek Teoritis

Dilihat dari aspek teoritis penelitian ini diharapkan berguna bagi pengembangan ilmu terutama yang berkembang dengan konsep motivasi kerja, kepemimpinan situasional kepala sekolah dan kinerja guru. Diharapkan juga pada pengembangan teori bidang manajemen pendidikan disekolah, maka pengertian-pengertian maupun konsep-konsep yang dapat diterapkan dan dikembangkan dalam upaya mewujudkan suatu lingkungan lembaga pendidikan yang kondusif dapat menstimulasi aktivitas dan kreativitas bagi guru, sehingga proses pendidikan dapat berjalan lancar dan berkualitas.

2. Aspek Praktis

Dilihat dari aspek praktis penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pengambil kebijakan dibidang pendidikan pada umumnya, dan pihak pengelola Madrasah Tsanawiyah di kabupaten Brebes khususnya. Sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan dan menerapkan langkah-langkah yang perlu diambil pada peningkatan mutu pendidikan, khususnya yang berhubungan dengan kinerja guru-guru MTS Negeri di Kabupaten Brebes dalam keterlibatannya pada proses pembelajaran.

Dengan demikian manfaat penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Sebagai bahan pertimbangan dalam proses pengambilan kebijakan mengenai penetapan strategi kebijaksanaan kinerja guru MTS Negeri di Kabupaten Brebes
- b. Sebagai sumbangan pemikiran untuk pengembangan MTS Negeri di Kabupaten Brebes
- c. Bagi peneliti, sebagai bahan penelitian lanjutan terhadap masalah yang relevan.

E. Kajian Pustaka

Kajian pustaka di dalam penulisan penelitian ini adalah didasarkan pada (1) hasil penellitian yang telah dilakukan sebelumnya yang dianggap mendukung kajian teori di dalam penelitian yang tengah dilakukan, serta (2) didasarkan pada teori-teori dari sumber yang dapat menjelaskan perumusan masalah yang telah ditetapkan.

Di bawah ini adalah uraian beberapa hasil penelitian terdahulu yang dianggap relevan untuk kemudian dianalisis dan dikritisi dilihat dari pokok permasalahan, teori dan metode, sehingga dapat diketahui letak perbedaannya dengan penelitian yang penulis lakukan.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Fauzan Baihaqi pada tahun 2010 yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan dan kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Dalam penelitian tersebut dijelaskan mengenai hasil penelitian yang dilakukan, hasil penelitian pertama (H_1) diterima, hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan penelitian kedua (H_2) diterima, menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ketiga (H_3) diterima, membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian keempat (H_4) diterima, menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian kelima (H_5) diterima, membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja.¹³

Kemudian ada penelitian yang dilakukan oleh Steven Brown dan Tobia Huning pada tahun 2010 yang berjudul *Intrinsic motivation and job satisfaction: the intervening Role of goal orientation*. Hasil penelitian pertama (H_1) diterima, menyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara positif

¹³ Muhammad Fauzan Baihaqi, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*. (Digilib: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2010)

terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian kedua (H₂) diterima, menyatakan bahwa *learning goal orientation* berpengaruh secara positif terhadap *job satisfaction*. Hasil penelitian ketiga (H₃) ditolak menyatakan bahwa *performance prove goal orientation* berpengaruh secara negative terhadap *job satisfaction*. Sedangkan penelitian keempat (H₄) ditolak, menyatakan bahwa *performance avoid goal orientation* berpengaruh secara negative terhadap *job satisfaction*. Penelitian kelima (H₅) diterima, menyatakan bahwa *learning goal orientation* berpengaruh secara positif sebagai variabel yang memoderasi antara *intrinsic motivation* dan *job satisfaction*. Hasil penelitian (H₆) ditolak, menyatakan bahwa *performance prove goal orientation* berpengaruh secara negative sebagai variabel yang memoderasi antara *Intrinsic motivation* dan *job satisfaction*. Dan hasil penelitian ketujuh (H₇) ditolak, menyatakan bahwa *performance avoid goal orientation* berpengaruh secara negative sebagai variabel yang memoderasi antara *Intrinsic motivation* dan *job satisfaction*.¹⁴

Muhammad Zia'ur Rehman Riaz Khan, Ziauddin Javed Ali Lashari 2010 dalam penelitiannya yang berjudul *Effect of job reward on job satisfaction, moderating role of age differences an empirical evidence from Pakistan* menyebutkan, bahwa Hasil penelitian pertama (H₁) diterima, menyatakan bahwa *work reward* berpengaruh secara positif terhadap *job satisfaction*. Dan hasil penelitian kedua (H₂) diterima, menyatakan bahwa *age*

¹⁴ Steve Brown dan Tobia Huning, *Intrinsic Motivation and Job Satisfaction: The Intervening Role of Goal Orientation*. (E-Jurnal International: Dikti, 2010)

difference merupakan variabel yang memoderasi antara *job reward* dengan *job satisfaction*.¹⁵

Jena Sarita dan Dian Agustia 2009 dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh gaya kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan *locus of control* terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja auditor menyatakan bahwa Hasil penelitian pertama (H₁) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan *locus of control* berpengaruh terhadap kepuasan kerja auditor. Sedangkan penelitian kedua (H₂) bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan *locus of control* berpengaruh terhadap prestasi kerja auditor. Sedangkan (H₃) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja auditor.¹⁶

Yusup Ginanjar 2009 dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan *time budget pressure* terhadap kinerja auditor. Hasil penelitian pertama (H₁) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor. Sedangkan penelitian kedua (H₂) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor. Penelitian ketiga (H₃), menyatakan bahwa *time budget pressure* berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor.¹⁷

¹⁵ Muhammad Zia'ur Rehman, Muhammad Riaz Khan Ziauddin dan Javed Ali Leshari, *Effect of Job Reward on Job Satisfaction, Moderating Role of Age Differences: An Empirical From Pakistani*. (E-Jurnal Internasional: Dikti 2010)

¹⁶ Jena Sarita dan Dian Agustia, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja dan Locus of Control Terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja Auditor*, (E-jurnal: Digilib UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta, 2009)

¹⁷ Yusup Ginanjar, *Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Time Budget Pressure Terhadap Kinerja Auditor*. (E-Jurnal: Digilib UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta 2009)

Amilin dan Rosita Dewi 2008 dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja akuntan publik dengan variabel moderating. Hasil penelitian (H₁) ditolak, menyatakan bahwa konflik peran bukan merupakan variabel yang memoderasi antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja. Sedangkan hasil penelitian kedua (H₂) ditolak, menyatakan ketidakjelasan peran bukan merupakan Variabel memoderasi antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja.¹⁸

Cecilia Engko dan Gudono 2007 dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh kompleksitas tugas terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja auditor. Hasil penelitian pertama (H₁) tidak terdukung, menyatakan bahwa semakin tinggi kompleksitas tugas maka gaya kepemimpinan yang direktif akan menurunkan kepuasan kerja auditor junior. Sedangkan penelitian kedua (H₂) terdukung, menyatakan bahwa semakin rendah kompleksitas tugas maka Gaya kepemimpinan yang suportif akan meningkatkan junior yang memiliki *locus of control* yang memiliki hubungan eksternal akan meningkatkan hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja. Sedangkan pada penelitian keempat (H₄) tidak terdukung, menyatakan bahwa auditor junior yang memiliki *locus of control* baik eksternal maupun internal dengan gaya kepemimpinan yang suportif maupun direktif akan memiliki kepuasan kerja yang sama.¹⁹

¹⁸ Amilin dan Rosita Dewi, *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Publik Dengan Variabel Moderating*. (E-Jurnal: Digilib UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta 2008)

¹⁹ Cecilia Engko dan Gudono, *Pengaruh Kompleksitas Tugas Terhadap Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja Auditor*. (E-Jurnal: Digilib UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta 2007).

Siti Fatimah dalam tesisnya yang berjudul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Etos Kerja Guru Menurut Persepsi Guru di SMP Negeri Kabupaten Gunungkidul Yogyakarta*. Temuan analisis penelitiannya menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan instruktif menjual, partisipatif dan delegatif kepala sekolah terhadap etos kerja guru menurut persepsi guru di SMP Negeri Kabupaten Gunung Kidul Yogyakarta.²⁰

Eni Indiarti Hadi dalam tesisnya yang berjudul *Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Profesional Guru, Iklim Sekolah, Sarana dan Prasarana Terhadap Pembelajaran Kontekstual SMP/Mts di Kabupaten Kulon Progo*. Kesimpulan yang didapat dari penelitian diatas menyatakan bahwa (a) tidak ada pengaruh langsung efektivitas kepala sekolah terhadap kompetensin professional guru, (b) ada pengaruh yang signifikan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah terhadap iklim sekolah dan pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan kepala sekolah melalui kompetensi professional guru, (c) ada pengaruh langsung yang signifikan kompetensi professional guru terhadap iklim sekolah, (d) ada pengaruh langsung efektivitas kepemimpinan kepala sekolah terhaap sarana prasarana melalui kompetensi professional guru, (e) ada pengaruh langsung kompetensi professional guruterhadap sarana prasarana dan pengaruh tidak langsung kompetensi professional guru terhadap sarana prasarana melalui iklim sekolah, (f) ada pengaruh iklim sekolah terhadap sarana prasarana, (g) tidak ada

²⁰ Siti Fatimah, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Etos Kerja Guru Menurut Persepsi Guru di SMP Negeri Kabupaten Gunung Kidul Yogyakarta*. (Yogyakarta: PPS UNY, 2005)

pengaruh langsung yang signifikan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah terhadap pembelajaran kontekstual dan pengaruh tidak langsung efektivitas kepemimpinan kepala sekolah terhadap pembelajaran kontekstual melalui kompetensi professional guru, iklim sekolah dan sarana prasarana, (h) ada pengaruh langsung yang signifikan kompetensi professional guru terhadap pembelajaran kontekstual melalui iklim sekolah dan sarana prasarana serta pengaruh tidak langsung kompetensi profesional guru terhadap pembelajaran kontekstual, (i) tidak ada pengaruh langsung yang signifikan iklim sekolah terhadap pembelajaran kontekstual melalui sarana prasarana, (j) ada pengaruh langsung yang signifikan sarana prasarana terhadap pembelajaran kontekstual.²¹

²¹ Eni Indiarti Hadi, *Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Profesional Guru, Iklim Sekolah, Sarana dan Prasarana Terhadap Pembelajaran Kontekstual SMP/Mts di Kabupaten Kulon Progo*. (Yogyakarta: PPS UNY, 2005)

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Hasil penghitungan *mean* kinerja guru untuk responden pada sampel di kabupaten Brebes diperoleh skor tingkat kinerja guru 99,20, dapat dikatakan sangat baik karena rentang skor berada di antara 94-116. Hasil penghitungan *mean* motivasi kerja untuk responden pada sampel di Kabupaten Brebes diperoleh skor tingkat motivasi kerja guru 78,10. Karena kriteria sangat baik pada rentang skor 76-92 maka dapat diartikan bahwa tingkat motivasi kerja guru oleh kepala sekolah sangat baik. Hasil penghitungan responden pada sampel di Kabupaten Brebes diperoleh skor tingkat Kepemimpinan Situasional 92,20. Karena kriteria sangat baik pada rentang skor 88-108 maka dapat diartikan bahwa tingkat kepemimpinan situasional telah berlangsung sangat baik.

Berdasarkan hasil analisis regresi sederhana, menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja (X_1) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru (Y), dengan kontribusi yang diberikan sebesar 7,2%. Pengaruh positif tersebut menunjukkan semakin baik motivasi kerja (X_1), maka kinerja guru (Y) semakin baik.

Pengujian regresi sederhana antara gaya kepemimpinan (X_2) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru (Y) dengan kontribusi yang diberikan sebesar 15,2%. Pengaruh positif tersebut menunjukkan bahwa

semakin baik kepemimpinan situasional (X_2), maka kinerja guru (Y) juga semakin baik.

Hasil pengujian hipotesis antara motivasi kerja (X_1) terhadap kinerja guru (Y) secara parsial (dengan uji t) menunjukkan bahwa motivasi kerja (X_1) mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru (Y), dengan tingkat signifikansi sebesar $0,01 < 0,05$ yang mana kondisi tersebut mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga hipotesis yang menyatakan “terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja dengan kinerja guru” terbukti.

Hasil pengujian hipotesis antara kepemimpinan situasional (X_2) terhadap kinerja guru (Y) secara parsial (dengan uji t) menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional (X_2) mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru (Y), dengan tingkat signifikansi sebesar $0,01 < 0,05$, yang mana kondisi tersebut mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga hipotesis yang menyatakan “terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan situasional dengan kinerja guru” terbukti.

Sedangkan secara simultan (pengujian dengan uji F) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja (X_1) dan kepemimpinan situasional (X_2) secara bersama-sama terhadap kinerja guru (Y), dimana nilai signifikansi yang diperoleh sebesar $0,000 < 0,05$ menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga hipotesis yang menyatakan “terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja dan kepemimpinan situasional dengan kinerja guru dalam proses belajar mengajar di MTS Negeri di Kabupaten Bebes” terbukti.

Hasil pengujian koefisien determinasi menunjukkan bahwa kinerja guru dapat dijelaskan oleh variabel motivasi kerja (X_1), dan kepemimpinan situasional (X_2) sebesar 17,4%. Sedangkan selebihnya yaitu 82,6% kinerja guru (Y) dapat dijelaskan oleh variabel selain yang diteliti.

B. Saran

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, dapat diajukan saran sebagai berikut:

1. Motivasi Kerja

Motivasi kerja mempunyai peranan penting dalam mempengaruhi kinerja guru. Dari hasil tanggapan responden mengenai atribut motivasi kerja ternyata masih ditemukan tanggapan yang memiliki jawaban dengan poin rendah. Kondisi tersebut memberikan indikasi bahwa di MTS Negeri Kabupaten Brebes masih ada yang kurang puas dengan motivasi kerja yang ada di MTS Negeri Kabupaten Brebes. Untuk mengatasi kondisi tersebut, yang perlu dilakukan adalah memberikan motivasi yang rutin kepada guru MTS Negeri Kabupaten Brebes, misalnya dengan cara memberikan kesempatan kepada guru untuk meningkatkan karier disekolah, memberikan kepercayaan penuh untuk mendapatkan tanggung jawab, adanya pengakuan prestasi yang dicapai guru.

2. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional disini juga dapat mempengaruhi kinerja guru. Hasil tanggapan responden terhadap atribut kepemimpinan

menunjukkan masih ditemukan tanggapan yang memiliki poin kecil. Hal ini memberikan indikasi bahwa masih ada guru yang kurang puas dengan kepemimpinan yang ada di MTS. Untuk mengatasi kondisi tersebut, yang bisa dilakukan pemimpin/kepala sekolah harus mampu mengarahkan tugas-tugas guru, memberikan dukungan, maupun menyusun keputusan yang mampu menunjang karier guru.

C. Keterbatasan Penelitian

Dalam melaksanakan penelitian ini peneliti telah mengupayakan seoptimal mungkin agar memperoleh hasil yang memuaskan. Namun dalam melaksanakan penelitian tersebut ada beberapa kendala terkait dengan keterbatasan peneliti:

1. Dalam hal ruang lingkup penelitian, penelitian ini hanya meneliti masalah pengaruh kinerja guru, motivasi kerja guru dan pengaruh kepemimpinan situasional kepala sekolah. Walaupun menunjukkan hasil yang baik, namun tidak berarti bahwa kinerja guru hanya dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja guru dan kepemimpinan situasional kepala sekolah. Namun masih faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru, diantaranya faktor *internal* dan *eksternal* guru
2. Responden dalam memberikan jawaban berdasarkan beberapa alternatif yang telah disediakan, hal ini dapat berdampak responden lebih memberi toleransi terhadap hal-hal yang mungkin bisa

berdampak kurang baik terhadap sekolah satuan kerjanya. Dengan demikian responden bersikap pesimistis terhadap gejala yang kurang sesuai.

3. Sampel dalam penelitian ini hanyalah guru yang berstatus Pegawai Negeri Sipil. Padahal pengambilan sampel seperti tersebut diatas memiliki kelemahan, sebab mempertimbangkan faktor lainnya seperti pendidikan, pengalaman sebagai guru, usia dan pelatihan keprofesionalan guru yang pernah diikuti.
4. Instrumen kuesioner ini berupa kuesioner tertutup, sehingga responden dalam memberikan pendapat terbatas bukan apa yang dikehendakinya. Padahal bila diberikan jawaban secara terbuka, kemungkinan responden akan mengungkapkan fakta-fakta yang secara rinci berdasar apa yang di alami dan diketahui.
5. Saat peneliti melakukan uji kelayakan angket yang berjumlah 30 soal obyek penelitian yaitu guru sangat antusias dalam melakukan pengisian angket, akan tetapi saat penyebaran angket yang telah di uji untuk kedua kalinya obyek penelitian kurang antusias dalam melakukan pengisian angket sehingga menyebabkan rendahnya hasil dari penelitian itu sendiri yaitu terkait dengan pengaruh masing-masing antar variabel penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 1998.
- Bernardin, John H and A E Russel, *Human Resources Management, An Experiential Approach*. Singapore: Mac Graw Hill Book Co, 1993.
- Boediono, *Pendiidkan dan Latihan Dalam Periode Tinggal Landas*, Mimbar Pendidikan, No 1 Tahun XIII, 1994.
- Bona S, Frans, *Sukses Studi di Perguruan Tinggi*, Jakarta: Restu Agung, 2001.
- Danim, Sudarman, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Panduan Manajemen Sekolah Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah*. 1997.
- Dessler, Gerry, *Manajemen Personalialia*, Jakarta : PT Prenhallindo, 1997.
- _____, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Prenhallindo, 1997.
- Fadjar, A Malik, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. Bandung: Mizan, 1998.
- Gibson, James L., James H. Donelly dan John M. Ivancevich, *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses* Texas: Business Publication, Terjemahan 2003.
- Koswara, E., *Teori Motivasi dan Penelitiannya*, Bandung: Angkasa, 1989.
- Hasan, M. Thoha, *Prospek Islam Dalam Menghadapi Tantangan Zaman*, Jakarta: Lantabora Press, 1998.
- Hasibuan S.P, Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- James, Popham W. dan Baker L. Baker, *Teknik Mengajar Secara Sistematis*, Jakarta: Rineka Cipta, 2001.
- Maimun, Agus dan Agus Zaenul Fitri, *Madrasah Unggulan: Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif*. Malang: UIN Maliki Press, 2010.
- Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000.

- Maslow, Abraham H., *Motivasi dan Kepribadian* Jakarta: PT Pustaka Binawan Presindo, 1993.
- Mudjiono, dan Dimiyati, *Belajar dan Pembelajaran*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Mulyasa, E *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005.
- _____. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004.
- Prawirosentono, Suryadi, *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE, 1999.
- Rasdi, Ekosiswoyo, *Pengaruh Pemberdayaan Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK di Jawa Tengah*, Bandung: Disertasi PPS UPI, 2003.
- Rustandi, Achmad, *Gaya Kepemimpinan: Pendekatan Bakat Situasional*, Bandung: ARMICO, 1992.
- Samsuel, M 1980, yang dikutip dari Suparno tentang *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Tahun 2007.
- Sardiman, M, *Interaksi & Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2000.
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Edisi kedua STIE YKPN, 1997.
- Sioma, Richard S, *How to Measure Management Performance* Canada: Mac Millan, 1980.
- Slameto, *Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003.
- Soekartawi, *Meningkatkan Efektivitas Mengajar*, Jakarta: Dunia Pustaka Raya, 1995.
- Sudjana, Nana, *Metode Statistika*, Bandung: Alfabeta, 2002.
- Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta, 1999.
- Sukmadinata, Nana Syaodih, *Landasan Psikologi Proses Pendidikan* Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003.
- Sutisna, Oteng, *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis untuk Praktik Profesional*, Bandung: Angkasa, 1989.

Thoha, Miftha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006.

Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional.

Uno, Hamzah b, *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

Usman, Moh Uzer, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2002.

Wijaya cece,.. dkk, *Upaya Pembaharuan Dalam Pendidikan dan Pengajaran*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1988.

Zamroni, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Makalah 2003.

CURRICULUM VITAE

Nama : Mohamad Ihda Zulfikar

Jenis Kelamin : Laki-Laki

Tempat & Tanggal Lahir : Brebes, 11 April 1989

Alamat : Jl. A. Yani. No 64 Ketanggungan, Brebes.

Nama Ayah : H. Syamsudin.

Nama Ibu : Hj. Siti Aminah

Riwayat Pendidikan

- SDN Ketanggungan 07 lulus tahun 2001
- MTSN Ketanggungan lulus tahun 2004
- SMA A Wahid Hasyim Tebuireng lulus tahun 2007
- SI Jurusan Pendidikan Agama Islam
 UIN Sunan Kalijaga lulus tahun 2012