

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH,  
MOTIVASI KERJA DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR* (OCB) TERHADAP KINERJA GURU SMA/SMK  
MUHAMMADIYAH SE-KABUPATEN WONOSOBO**

*Influence of Principal Leadership, Work Motivation and Organizational Citizenship Behavior  
(OCB) on The Performance of Muhammadiyah High School/  
Vocational Teachers in Wonosobo Regency*



Oleh:  
**Laily Mardiyati**  
**19.0406.0050**

**TESIS**

**Untuk memenuhi salah satu syarat ujian  
Guna memperoleh gelar Magister Manajemen  
Program Pendidikan Magister Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG  
Tahun 2022**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Salah satu faktor penentu berkembangnya suatu bangsa dapat dilihat dari aspek pendidikan, semakin baik pendidikan suatu bangsa semakin besar kemungkinan bangsa tersebut untuk menjadi bangsa yang maju. Melalui pendidikan diharapkan kemampuan peserta didik dapat berkembang, baik potensi ketaqwaan, kecerdasan, kecakapan, kemandirian, dan potensi-potensi lain yang dimiliki. Kualitas guru merupakan unsur yang menentukan suatu sekolah menjadi berkualitas tinggi. Karena guru dianggap sebagai merupakan sumber daya yang aktif. Sehingga meskipun kurikulum, fasilitas, sarana prasarana pembelajaran berkualitas tetapi jika tingkat kualitas gurunya rendah, akan sulit mendapatkan hasil pendidikan yang berkualitas tinggi (Rohmat, 2012: 114).

Warso (2014: 27) mengatakan bahwa keberadaan guru memiliki peran yang sangat penting. Peran/tugas guru dalam proses pembelajaran meliputi guru sebagai: sumber belajar, fasilitator, pengelola pembelajaran, demonstrator, pembimbing, motivator dan penilai. dalam menyiapkan masa depan anak didiknya dengan membekali ilmu pengetahuan yang memadai, membentuk karakter anak-anak yang berakhlak mulia, memiliki etos belajar yang tinggi, dan kesiapan berkompetisi dengan bangsa-bangsa lain di dunia ini. Sagala (2013: 21) mengemukakan bahwa guru memiliki tugas utama

untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi kemajuan dan perkembangan pencapaian belajar siswa. Tugas dan tanggung jawab di atas dapat dilaksanakan jika seorang guru memiliki kompetensi tertentu. Kompetensi guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi dan kriteria kompetensi yang harus dimiliki guru, yang terdiri dari 4 kompetensi utama yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional (Undang-undang no.19 tahun 2005).

Kompetensi guru dipengaruhi banyak faktor, diantaranya adalah faktor kepemimpinan kepala sekolah. Peran kepala sekolah sangat strategis di dalam memberdayakan guru-gurunya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Menurut Ametembun (2012: 118) dikatakan bahwa dalam menjalankan kepemimpinannya selalu berusaha agar tenaga pendidik (guru), karyawan dan peserta didik dapat merasakan kesejahteraan maksimal disekolah. Kepemimpinan dalam pendidikan adalah bagaimana memberdayakan para guru dan memberi mereka wewenang yang luas untuk meningkatkan pembelajaran para peserta didiknya. Seorang kepala sekolah diharapkan mampu membina bawahannya (guru) menjadi mahir secara teknis, memiliki kerangka konseptual yang mendukung visi dan misi, serta memiliki hubungan antarpersonal yang baik, bersemangat dalam bekerja, loyal dan bermoral tinggi (Nurfaizah, 2014: 2).

Dalam upaya melakukan pembinaan dan bimbingan kepada guru agar kinerjanya selalu meningkat diperlukan kepala sekolah yang selalu

memberikan motivasi serta memperhatikan profesional kerja para guru. Hal ini merupakan tanggung jawab kepala sekolah, sebagaimana tercantum dalam firman Allah QS. Az-Zuhruf (43): 80 sebagai berikut:

أَمْ يَحْسَبُونَ أَنَّا لَا نَسْمَعُ سِرَّهُمْ وَنَجْوَاهُمْ بَلَىٰ أَرْسَلْنَا إِلَيْهِم مَّا يَكْتُمُونَ

Artinya: “Apakah mereka mengira, bahwa Kami tidak mendengar rahasia dan bisikan-bisikan mereka? Sebenarnya (Kami mendengar), dan utusan-utusan (Malaikat-malaikat) kami selalu mencatat di sisi mereka.” (Depag RI, 2020: 243).

Ayat tersebut memberikan inspirasi bahwa sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya diawasi oleh Allah dan kelak harus bertanggung jawab terhadap yang dipimpinnya di akhirat. Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus menjalankan peranannya dengan baik. Terry dalam Hersey dan Blanchard sebagaimana dikutip oleh Purwanto (2015: 226) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang (bawahannya) demi berjuang keras menggapai tujuan-tujuan kelompok, dalam hal ini adalah keberhasilan tujuan pendidikan. Di samping itu, kepala sekolah juga sebagai manajer yang harus mampu dalam merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan bawahannya, serta berbagai fungsi dan peran lainnya.

Harapan akan peranan kepala sekolah seperti kriteria yang telah dipaparkan di atas pada kenyataannya tidak sepenuhnya dapat terwujud secara maksimal. Fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin maupun sebagai manajer masih belum sepenuhnya dapat diharapkan. Masih banyak kepala sekolah yang belum menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan yang diharapkan, sebagaimana dikatakan oleh Mania (2011: 12)

sebagai hasil analisis terhadap profesionalitas kepala sekolah antara idealita dan realita. Pemimpin harus mampu mengembangkan segenap potensi yang dimiliki anak buahnya dalam iklim sosial yang menyenangkan. Oleh karena itu kepemimpinan kepala sekolah diharapkan dapat memotivasi guru dalam menjalankan tugas dan meningkatkan kinerjanya.

Motivasi sering diartikan sebagai keseluruhan daya penggerak baik dari dalam diri maupun dari luar dengan menciptakan serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu yang menjamin kelangsungan dan memberikan arah pada kegiatan sehingga tujuan yang dikehendaki akan dapat tercapai (Farlen, 2011: 2). Menurut Mulyasa (2013: 19) kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah harus mempunyai komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugasnya. Dalam memberikan motivasi akan meningkatkan kinerja guru. Keberhasilan guru dalam melaksanakan tugasnya merupakan cerminan dari kinerja guru dan hal tersebut terlihat dari aktualisasi kompetensi guru dalam merealisasikan tugas profesinya (Sagala, 2019: 128). Selain hal tersebut, terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja guru yaitu Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) yang sering disingkat OCB.

Purnomo T. (2014: 74) menekankan bahwa perilaku-perilaku kooperatif dan saling membantu yang berada diluar persyaratan formal sangat penting bagi berfungsinya organisasi. Perilaku tambahan di luar diskripsi pekerjaan dalam organisasi sering disebut sebagai perilaku kewarganegaraan

dalam organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Susilowati (2016: 259-298) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempengaruhi keefektifan organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam merupakan bentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung tugas fungsi organisasi sehingga perilaku bersifat altruistik (menolong) yang diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian pada kesejahteraan orang lain. Menurut Bateman dan Organ dalam Yuliati (2016: 73-81) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah *extra-role performance* yaitu perilaku bermanfaat yang dilakukan atas kemauan pegawai sendiri, terlepas dari ketentuan atau kewajiban yang dibebankan kepadanya dengan tujuan untuk membantu orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Prameswari dan I Gusti (2017: 106) merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi kewajiban kerja formal seorang guru namun mendukung berfungsinya organisasi secara efektif. Definisi OCB tersebut menunjukkan bahwa OCB merupakan perilaku yang dilakukan individu tetapi perilaku tersebut sebenarnya bukan merupakan keharusan atau kewajibannya.

Beberapa penelitian eksploratif yang mencoba untuk mendeteksi dimensi-dimensi OCB telah banyak dilakukan, tetapi hingga saat ini belum ada kesepakatan antara para peneliti mengenai dimensi dari konstruk OCB tersebut (Budihardjo, 2014: 1-18). Menurut Organ dalam Susilowati (2016: 45-50), ada lima aspek yang mempengaruhi *Organizational Citizenship*

*Behavior* (OCB) yaitu *altruisme, courtesy, sportmanship, conscientiousness* dan *civic virtue*. Menurut Wirawan (2014: 23), faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diantaranya kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional & *servant leadership*, tanggung jawab sosial pegawai, umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme serta keadilan organisasi.

Dalam hubungannya dengan kinerja guru, penerapan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat mendorong seorang guru untuk menunjukkan standar istimewa “*excellence*”, mencari prestasi dalam tugas, dan mencari kesempatan atau berkompetisi. Di samping itu juga dapat mendorong guru untuk mewujudkan, memelihara, dan memperbaiki hubungan dengan orang lain. Semakin tinggi tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di kalangan guru dalam sebuah sekolah akan meningkatkan mutu pelayanan terhadap sesama guru, murid, kepala sekolah bahkan warga masyarakat terkait. Perilaku tersebut juga menimbulkan perilaku altruistik yang memungkinkan guru dapat bekerja sama secara kelompok secara kompak dan efektif untuk saling menutupi kelemahan masing-masing (Heru, 2013:43).

Terkait paparan di atas, penulis melakukan penelitian terhadap guru-guru di SMA/SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo selama kurang lebih 2 bulan. SMA/SMK Muhammadiyah di Wonosobo termasuk sekolah menengah atas yang memiliki kategori maju dan memiliki siswa yang

banyak dengan fasilitas yang lengkap. Berdasarkan *pra-survey* berkaitan dengan tema tersebut di atas, penulis menemukan bahwa untuk mengoptimalkan kinerja guru, maka kinerja guru harus selalu dikontrol dan ditingkatkan. Hal ini karena karakteristik sebagian guru masih cukup tertutup atau belum terbuka, bahkan kepala sekolah sebagai atasan dan pengawas sekali pun tidak mudah untuk mendapatkan data mengamati realitas keseharian *performance* guru di hadapan siswa maupun pelaksanaan pembelajaran hanya pada saat dikunjungi. Selanjutnya guru akan kembali bekerja seperti semula, kadang tanpa persiapan yang matang serta tanpa semangat dan antusiasme yang tinggi dalam mengajar. Dalam hal kedisiplinan guru juga terkadang tidak hadir atau terlambat dan belum mempersiapkan RPP. Dari segi loyalitas masih ditemukan beberapa guru yang hanya melaksanakan kewajiban saja, tidak memiliki rasa memiliki dan tanggung jawab yang tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul "*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Guru SMA/SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.*"

## **B. Identifikasi Masalah**

Beberapa masalah yang dapat diidentifikasi dari latar belakang masalah yang penulis paparkan di atas, antara lain sebagai berikut:

1. Adanya kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam mempengaruhi kinerja guru.



2. Adanya keterlambatan guru dalam menyusun perangkat pembelajaran.
3. Karakteristik guru yang masih tertutup.
4. Adanya motivasi kerja yang belum tergali dengan baik.
5. Terhambatnya pelaksanaan KBM, karena situasi yang kurang kondusif
6. Masih ada guru yang belum bisa menciptakan situasi yang kondusif.
7. Masih ada guru yang memiliki tanggung jawab yang rendah.
8. Loyalitas guru masih rendah, hanya melaksanakan kewajiban.
9. Menurunnya kualitas pelayanan dan kerja sama kelompok, bagi guru yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* rendah sekaligus berpengaruh terhadap loyalitas guru dalam menerapkan KBM.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka dalam penelitian ini penulis hanya akan membahas hal-hal terkait dengan kinerja guru yang dipengaruhi oleh persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Penelitian ini tidak mengungkapkan faktor-faktor lain yang mungkin ikut mempengaruhi kinerja guru SMA/SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.

Faktor-faktor yang dipilih sebagai variabel bebas dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, karena ketiga hal tersebut diasumsikan memiliki hubungan yang erat terhadap kinerja guru. Adanya motivasi kerja dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif terhadap

kinerja guru karena dorongan internal dalam diri guru sendiri untuk berupaya melakukan yang terbaik dalam mengemban tugas dan tanggung jawabnya.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo ?
2. Bagaimana motivasi kerja guru SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo?
3. Bagaimana *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo?
4. Bagaimana kinerja guru SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo?
5. Apakah ada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo?
6. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo?
7. Apakah ada pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja guru SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo?
8. Sejauhmana pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja guru SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo?

## **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan dari penelitian di sini adalah:

1. Untuk mengetahui kepemimpinan kepala sekolah SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo.
2. Untuk mengetahui motivasi kerja guru SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo.
3. Untuk mengetahui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo.
4. Untuk mengetahui kinerja guru SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo.
6. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo.
7. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja guru SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo.
8. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja guru SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo.

## **F. Manfaat Penelitian**

Sedangkan manfaat dari hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi, baik yang bersifat teoritis maupun praktis.

1. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan mencapai target:
  - a. Untuk mengembangkan pengetahuan mengenai kepemimpinan kepala sekolah serta motivasi kerja guru.
  - b. Mengembangkan wawasan tentang kualitas kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, peningkatan profesionalisme kerja guru serta kemampuan guru untuk meningkatkan kinerjanya.
2. Secara praktis, penelitian ini diharapkan memiliki manfaat:
  - a. Bagi penulis mampu mengembangkan alur berfikir induktif dan deduktif untuk mewujudkan gagasan-gagasan atau pendapat-pendapat realitis berdasarkan teori dan praktik di lapangan.
  - b. Bagi kepala sekolah, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai pedoman untuk meningkatkan kualitas/mutu kepengimpinannya, meningkat motivasi kerja guru selaku bawahannya dengan menerapkan profesionalisme kerja sehingga mereka dapat meningkatkan kemampuan kinerjanya di SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo.
  - c. Bagi para guru, penelitian ini diharapkan sebagai bahan masukan/*input* serta memberi dorongan para guru di SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo agar mampu mengambil

langkah-langkah tepat untuk meningkatkan kinerjanya dalam kegiatan belajar mengajar sesuai yang diharapkan.

- d. Bagi sekolah diharapkan mampu meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan melalui masukan-masukan positif untuk meningkatkan mutu sekolah.
- e. Menambah khazanah ilmiah bagi pengembangan keilmuan dan sumbangan pemikiran untuk penelitian berikutnya.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

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

##### **1. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

###### **a. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Pemimpin dalam bahasa Inggris disebut *leader* yang berasal dari akar kata *to lead* sedangkan kegiatan dalam memimpin disebut *leadership/kepemimpinan*. Menurut Amirullah (2015: 167) secara terminologi adalah orang yang memiliki wewenang untuk memberi tugas, mempunyai kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan disebut dengan kepemimpinan. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang yang dipimpinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Veitzhal Rivai, 2012: 488).

Dalam kepemimpinan terdapat beberapa aktivitas, pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan dan berusaha agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik dalam kerjasama yang optimal. Peran pemimpin menurut Edy Sutrisno (2017: 219) diantaranya peran interpersonal, peran informasional dan peran pengambil keputusan. Hal tersebut senada dengan pendapat yang dikemukakan Sobri (2012: 111) bahwa kepemimpinan adalah

kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan jika perlu memaksa mereka untuk mengikuti pengaruh tersebut dan berbuat sesuatu untuk mencapai maksud dan tujuan tertentu.

Dari beberapa pendapat sebagaimana dikemukakan di atas, menurut hemat penulis kepemimpinan sebagai sifat seorang pemimpin dalam mengemban tugas dan tanggung jawab yang didalamnya terdapat beberapa unsur yang harus diperhatikan seperti kemampuan mempengaruhi orang lain, adanya kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama, kecakapan memahami individu, kemampuan memberi motivasi dan inspirasi, bersifat mandiri dalam bekerja dan pengambilan keputusan.

Pemimpin dalam bahasa Inggris di sebut *leader* yang berasal dari akar kata *to lead* sedangkan kegiatan dalam memimpin disebut *leadership/kepemimpinan*. Secara terminologi proses mempengaruhi aktivitas individu atau group untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan merupakan definisi dari kepemimpinan (Edy Sutrisno, 2017: 219) Kata kepala sering diartikan sebagai ketua atau pimpinan yang memimpin suatu organisasi atau lembaga, sedangkan sekolah merupakan suatu lembaga yang digunakan sebagai tempat memberi dan menerima pelajaran (Veitzhal Rivai, 2012: 488). Salah satu komponen pendidikan yang paling penting dalam peningkatan kualitas pendidikan di sekolah adalah

adanya kepemimpinan dari kepala sekolah. Kepala sekolah memiliki peran dan fungsi baik sebagai manajer yang mengatur, sebagai pemimpin atau peran lainnya dalam mengayomi bawahannya dan membantu segala macam permasalahan yang mungkin timbul.

Menurut Wahjosumidjo dalam Ahmad Sutanto (2016: 13), mengartikan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, yang diselenggarakan proses belajar mengajar, atau interaksi antara guru dan siswa. Senada dengan pendapat tersebut, Rahman mengemukakan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah (Aedi, 2016: 35).

Sedangkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 28 Tahun 2010 tentang Penugasan guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah, Pasal 1 ayat 1 yaitu:

Kepala Sekolah/Madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin Taman Kanak-Kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA), Taman Kanak-Kanak Luar Biasa (TKLB), Sekolah/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Syanawiyah (SMP/MTS), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA), Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK), Sekolah Menengah Atas Luar Biasa/ (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI) atau tidak dikembangkan menjadi Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

Kepala Sekolah mempunyai peran menyelenggarakan pendidikan dan upaya peningkatan mutu pendidikan sekolah sekaligus berperan



sebagai pendidik, manager, administrator, supervisor, pemimpin dan pembangkit minat (Fatimah, 2016: 42).

Dari beberapa pengertian sebagaimana penulis paparkan di atas, maka menurut hemat penulis kepala sekolah adalah merupakan seorang guru yang memiliki kemampuan guna memimpin dan memaksimalkan sumber daya untuk mencapai tujuan bersama. Dalam hal ini kepala sekolah diharap mampu berperan dan memainkan fungsinya sebagai *supervisor*, *leader*, *educator*, *manager*, *administrator*, *innovator*, dan *motivator*. Maka kepemimpinan kepala sekolah merupakan suatu kegiatan memimpin yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam memaksimalkan sumber daya untuk mencapai tujuan bersama.

#### **b. Teori Kepemimpinan**

Menurut Thoha (2010: 13) terdapat beberapa teori kepemimpinan, diantaranya:

- 1) Teori Sifat (*Trait Theory*), teori ini menjelaskan bahwa terdapat empat sifat yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan, yaitu: kecerdasan, kedewasaan dan kekuasaan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi, sikap-sikap hubungan kemanusiaan.
- 2) Teori Kelompok, teori ini beranggapan bahwa suatu kelompok dapat mencapai tujuannya bila ada pertengkaran yang positif diantara pemimpin dan pengikutnya.

- 3) Teori situasional, teori ini mengemukakan bahwa kepemimpinan dipengaruhi situasi-situasi yang ada disekitarnya.
- 4) Teori jalan kecil, mereka beranggapan bahwa perilaku kepemimpinan akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap bawahan, jika perilaku ini dapat memuaskan.

Menurut Veithzal (2017: 7-8) teori kepemimpinan meliputi a) teori sifat, b) teori kepribadian perilaku, c) teori kepemimpinan situasional. Sedangkan Sudjana (2000: 28) mengemukakan bahwa teori kepemimpinan itu dapat dibagi menjadi tiga yaitu: a) teori sifat, b) teori lingkungan dan c) teori kontingensi.

Berbagai pembahasan tentang kepemimpinan kepala sekolah selalu menjelaskan tentang kriteria kepemimpinan yang ideal sesuai dengan syarat-syarat kepemimpinan yang baik. Namun demikian dalam prakteknya hanya beberapa persen saja pemimpin yang dapat memimpin sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Dari berbagai teori diatas mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan inti dari organisasi dan inti dari manajemen, sehingga kepemimpinan berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian tujuan tertentu.

### **c. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah**

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk memantau, membimbing dan mengarahkan bawahannya

secara kontinyu. Seorang pemimpin hendaknya memiliki sifat yang mulia sebagaimana dijelaskan pada QS. Al-Maidah (5): 57 berikut ini:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الَّذِينَ اتَّخَذُوا دِينَكُمْ هُزُوءًا وَلَعِبًا مِّنَ الَّذِينَ أُوتُوا  
الْكِتَابَ مِن قَبْلِكُمْ وَالْكَفَّارَ أَوْلِيَاءَ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ كُنُتُمْ مُؤْمِنِينَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil jadi pemimpinmu, orang-orang yang membuat agamamu jadi buah ejekan dan permainan, (yaitu) di antara orang-orang yang telah diberi Kitab sebelumnya, dan orang-orang yang kafir (orang-orang musyrik). dan bertakwalah kepada Allah jika kamu betul-betul orang-orang yang beriman. (Depag RI, 2020: 170).

Sebagaimana disebutkan dalam ayat tersebut, seorang pemimpin hendaknya seorang yang berani memikul tugas dan fungsinya dengan penuh tanggung jawab. Fungsi utama kepala sekolah adalah sebagai pemimpin yang mengatur segala sesuatu yang berhubungan dengan pendidikan untuk menciptakan suasana belajar mengajar yang kondusif.

Fungsi kepemimpinan yaitu menentukan tujuan, menjelaskan, melaksanakan, memilih cara yang tepat, memberikan serta merangsang para anggota untuk bekerja (Nasrudin, 2010: 59). Sedangkan menurut Sule (2010: 260) kepemimpinan terbagi menjadi dua fungsi, yang akan mendukung tercapainya tim yang efektif sehingga manajemen dapat dijalankan dengan efektif dalam mencapai tujuan. Fungsi tersebut yaitu:

- 1) Fungsi yang terkait dengan tugas dan pekerjaan, yang memfokuskan fungsi kepemimpinan dalam menjalankan berbagai tugas yang telah direncanakan dalam suatu organisasi.

- 2) Fungsi yang terkait dengan hubungan sosial atau pemeliharaan kelompok, yang memfokuskan fungsi kepemimpinan dalam upaya untuk senantiasa memelihara kesatuan diantara sesama pekerja serta pengertian diantara sesama pekerja.

Sedangkan tugas kepala sekolah menurut Hasan (2014: 43), adalah:

- 1) Memimpin dan mengatur situasi, mengendalikan kegiatan kelompok, organisasi atau lembaga, dan menjadi juru bicara kelompok.
- 2) Meyakinkan orang lain tentang perlunya perubahan menuju kondisi yang lebih baik.
- 3) Mengingat tujuan akhir dari perubahan.
- 4) Membantu kelancaran proses perubahan, khususnya menyelesaikan masalah dan membina hubungan antar pihak yang berkaitan.
- 5) Menghubungkan orang dengan sumber dana yang diperlukan.

#### **d. Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Mulyasa (2013: 98) berpendapat bahwa indikator keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah secara garis besar dapat diuraikan seperti berikut ini:

- 1) Kepala Sekolah sebagai Pendidik (*educator*)

Terkait fungsinya sebagai *educator*, kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme kerja selayaknya menyusun strategi yang tepat sehingga tepat sasaran. Demikian juga menciptakan suasana atau iklim yang kondusif, memberi motivasi dan nasehat

pada guru selaku bawahannya agar semua komponen di sekolah dapat menerapkan model dan metode pembelajaran yang menarik (Sumidjo, 2015: 430).

Untuk mewujudkan hal tersebut, diharapkan seorang kepala sekolah memiliki kemampuan sebagai berikut.

- (a) Prestasi sebagai guru mata pelajaran.
- (b) Kemampuan membimbing guru dalam melaksanakan tugas.
- (c) Kemampuan membimbing karyawan dalam melaksanakan tugas sebagai tata usaha, pustakawan, laboratorium dan bendaharawan.
- (d) Kemampuan membimbing bermacam-macam kegiatan kesiswaan.
- (e) Kemampuan belajar mengikuti perkembangan ilmu melalui media elektronika.

Sebagai pendidik/*educator*, kepala sekolah mempunyai tanggung jawab yang penuh untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Sehingga pengalaman seseorang yang pernah memimpin sekolah berpengaruh terhadap profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam hal pemahamannya tentang tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya

dengan pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya (Mulyasa, 2013: 98-102).

## 2) Kepala Sekolah sebagai Manajer/Pemimpin

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Wahyudi mengatakan bahwa untuk melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, seorang kepala sekolah sebaiknya memiliki strategi yang tepat guna mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerja sama, mendorong keterlibatan seluruh komponen yang ada di sekolah guna menunjang program di sekolah (Wahyudi, 2009: 64).

Selain berbagai peran yang disebutkan di atas, kepala sekolah juga merupakan seorang pemimpin di sekolahnya. Sebagai seorang pemimpin/*leader*, kepala sekolah hendaknya memiliki kepribadian yang kuat, memahami semua personalnya, berusaha meningkatkan kesejahteraan guru, bersedia menerima usul, saran dan kritik yang konstruktif, memiliki visi misi yang jelas, memiliki kemampuan komunikasi yang baik, mampu mengambil keputusan dengan bijaksana serta mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis (Soetopo dan Soemanto, 2015: 56).

### 3) Kepala Sekolah sebagai Administrator

Pengelolaan administrasi berkaitan erat dengan kegiatan pencatatan, penyusunan, serta menata seluruh dokumen madrasah. Sebagai seorang administrator, kepala madrasah sebaiknya mampu melaksanakan fungsi tersebut dengan sebaik-baiknya (Rahma et. al, 2006: 52). Purwanto (2015: 116) memaparkan bahwa kepala sekolah sebagai administrator mempunyai hubungan erat dengan berbagai kegiatan terkait pengelolaan administrasi, baik yang bersifat pencatatan, penyusunan maupun pengumpulan dokumen sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan, peningkatan person serta masyarakat dan menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif dalam peningkatan mutu pembelajaran khususnya dan mutu pendidikan umumnya.

### 4) Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Kepala sekolah sebagai supervisor hendaknya mampu mengupayakan agar guru-guru lebih serius dan semangat serta bertanggung jawab dalam kegiatan pembelajaran di sekolahnya. Oleh karena itu, kepala sekolah melaksanakan supervisi pada guru-guru sebagai bawahannya dengan memberikan pengarahan,

bimbingan, pelayanan serta pengawasan. Kepemimpinan kepala sekolah yang profesional dapat dibuktikan melalui kemampuan kepala sekolah dalam memberikan supervisi, dengan cara mengaudit dokumen standar kinerja dan mengaudit kepatuhan/loyalitas bawahannya terhadap standar kerja dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya (Sagala, 2013: 134).

Dalam perannya sebagai supervisor Gaffar (2019: 41) mengharapkan kepala sekolah memiliki kemampuan antara lain:

- (a) Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan lembaganya dan dapat melaksanakan dengan baik.
- (b) Melaksanakan supervisi kelas secara berkala baik supervisi akademis maupun supervisi klinis.
- (c) Kemampuan memanfaatkan hasil supervisi untuk peningkatan kinerja guru dan karyawan.
- (d) Kemampuan memanfaatkan kinerja guru/karyawan untuk pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan.

##### 5) Kepala Sekolah sebagai Inovator dan Motivator

Sebagai seorang inovator hendaknya kepala sekolah memiliki strategi jitu untuk menjalin hubungan harmonis dengan lingkungannya. Di samping itu juga selalu menggali ide-ide baru yang cemerlang. Kepala sekolah sebagai inovator dituntut untuk melakukan perubahan atau pembaharuan terhadap sekolah yang bermutu melalui gagasan baru. Strategi yang tepat,



mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Juga sebagai seorang inovator akan tercerminkan melalui pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, rasional, pragmatis keteladanan, disiplin, serta fleksibel (Mulyasa, 2013: 118).

Kepala Sekolah sebagai Motivator harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melaksanakan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditimbulkan melalui pengaturan lingkungan fisik, peraturan suasana kerja, penghargaan secara efektivitas dan penyediaan sebagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

## **2. Motivasi Kerja**

### **a. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu sehingga ada usaha dan berperilaku dengan cara tertentu untuk memenuhi keinginan atau kebutuhannya. Motivasi (Latin: *mo-vere*), menurut Gray sebagaimana dikutip oleh Winardi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dalam hal melaksanakan kegiatan tertentu. Menurut Schermerhorn dalam Abdul Choliq (2014: 142) dijelaskan bahwa bidang perilaku organisasi (*Organization Behavior = OB*) menggunakan istilah motivasi untuk bekerja, guna menerangkan kekuatan-kekuatan yang terdapat pada diri

seorang individu, yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah, dan persitensi upaya yang dilaksanakan dalam bekerja.

Menurut Herzberg, sebagaimana dikutip oleh Abdul Choliq bahwa penyebab individu merasa puas terhadap pekerjaannya dapat dilihat faktor motivasi yang sifatnya intrinsik dan ekstrinsik. Faktor yang berasal dari dalam diri seseorang seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan terhadap pekerjaan itu sendiri dinamakan dengan faktor intrinsik. Sedangkan faktor ekstrinsik bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang seperti: kebijakan, pimpinan, supervisi, hubungan interpersonal dan kondisi kerja Yamin dan Maisah, 2010: 86). Berdasarkan uraian teori di atas, dapat dikatakan bahwa seseorang bekerja karena adanya dorongan untuk melakukannya, yang sering disebut dengan motivasi. Motivasi baik secara intrinsik maupun ekstrinsik muncul karena seseorang yang bekerja memiliki keinginan yang kuat dalam mencapai tujuan tertentu (Fattah, 2009: 21).

Terkait dengan motivasi kerja yang dilakukan oleh guru dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru adalah sesuatu yang mendorong seorang guru dalam bekerja agar lebih berprestasi dan maju, menjadi profesional, mendapat pengakuan, mendapat gaji yang memadai, dapat menjalin hubungan kerja yang harmonis dan menyenangkan, sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai. Banyak sekali teori tentang motivasi kerja. Secara umum, teori yang

dikemukakan memiliki esensi yang sama. Titik persamaannya adalah bahwa motivasi kerja diartikan sebagai sesuatu yang mendorong manusia untuk melakukan suatu tindakan atau perbuatan. Guru sebagai pelaksana pembelajaran terdorong untuk memenuhi kompetensinya agar tujuan pembelajaran dapat tercapai.

Terhalangnya pemuasan kebutuhan akan bersinergi dengan perilaku untuk mengatasinya, hal ini selaras dengan Maslow yang membagi kebutuhan menjadi lima tingkatan. Yang pertama adalah kebutuhan akan makan, istirahat, tidur, seks dan sebagainya, tingkatan yang kedua adalah rasa aman, tingkatan yang ketiga adalah kebutuhan akan cinta, yang keempat adalah kebutuhan akan penghargaan (*esteem*), dan tingkatan kebutuhan yang ke lima adalah kebutuhan akan perwujudan diri (*self actualization*). Dalam hubungannya dengan motivasi kerja guru terkait dengan pemenuhan kebutuhannya, guru memiliki kebutuhan yang dominan diantara kebutuhan yang lain, yaitu eksistensi diri dan peningkatan kompetensi diri.

Berdasarkan hierarki kebutuhan Maslow menjadi kebutuhan akan eksistensi diri dan kebutuhan akan peningkatan (*growth*) yang kemudian dikembangkan oleh Herzberg sebagaimana dikutip oleh Abdul Choliq bahwa pada teori kebutuhan terdapat dua faktor kebutuhan yaitu: pertama, faktor *disastifier* atau *hygiene* atau *ekstrinsik* yang meliputi: upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur organisasi, mutu dari supervisi, mutu dari hubungan interpersonal antar

teman sejawat, atasan dan bawahan. Kedua adalah faktor *satisfier* atau motivator atau *intrinsik* yang meliputi: prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan berkembang (Choliq, 2014: 142). Senada dengan pemikiran yang dikemukakan oleh Herzberg dalam Handoko (2013: 41) motivasi ada dua yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Untuk menumbuhkan motivasi kerja guru, seorang kepala sekolah harus mengetahui faktor apa yang mendorong gurunya dalam melakukan profesi keguruannya.

#### **b. Motivasi menurut Islam**

Motivasi dapat diartikan sebagai upaya pimpinan untuk menggerakkan (memotivasi) seseorang atau kelompok orang yang dipimpin dengan menumbuhkan dorongan atau motif dalam diri orang-orang yang dipimpin untuk melakukan tugas atau kegiatan yang diberikan kepadanya sesuai dengan rencana dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Motivasi yang dapat dikembangkan dalam lembaga pendidikan Islam: (1) Motivasi kepemilikan; (2) Motivasi berkompetisi dan (3) Motivasi kerja. Dalam Al-Qur'an dan Hadits dijelaskan beberapa motivasi kegiatan hidup manusia yang dibenarkan Allah Swt yaitu: tidak ada motivasi atau tendensi apapun dalam ibadah, hidup dan mati ini kecuali semata-mata karena Allah; Semata-mata ikhlas karena Allah Swt, sebab hal itu merupakan bentuk beragama yang benar; untuk mencapai kebaikan dan kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat serta terhindar dari siksaan api neraka; dan untuk mencapai keberuntungan akhirat, sebab dengan mencari

keberuntungan akhirat ini agar mendapat keberuntungan dunia (Saleh, 2018: 178-179)

Aktualisasi motivasi sebagai salah satu fungsi manajemen yang dijalankan oleh Rasulullah SAW berbeda dengan motivasi yang dikemukakan oleh para psikolog, karena bersifat duniawi dan berjangka pendek. Dalam konsep Islam, Rasulullah Saw mengajarkan, motivasi hidup berkaitan dengan tahapan hidup manusia. Secara garis besar kehidupan manusia terbagi atas tiga tahapan, yaitu: a. Tahapan pra kehidupan dunia yang disebut alam perjanjian atau alam semesta (QS. Al-A'raf: 172).

Pada alam ini terdapat rencana atau desain Tuhan yang memotivasi kehidupan manusia di dunia ini. Isi motivasi ini adalah “amanah” yang berkenaan dengan tugas dan peran kehidupan manusia di dunia ini. b. Tahapan kehidupan dunia, untuk aktualisasi diri terhadap amanah yang diberikan pada alam pra kehidupan dunia. Pada tahap ini realisasi atau aktualisasi diri manusia termotivasi oleh pemenuhan amanah. Kualitas hidup seseorang sangat tergantung pada kualitas pemenuhan amanah. c. Tahapan alam pasca kehidupan dunia yang disebut hari penghabisan/pembalasan/hari penegakan keadilan. Pada kehidupan ini, manusia diminta oleh Allah SWT untuk mempertanggung jawabkan semua aktivitasnya, apakah aktivitas yang dilakukan sesuai dengan amanah atau tidak. Jika sesuai maka ia mendapatkan surga (puncak kenikmatan psikofisik manusia). Jika

tidak maka ia mendapatkan neraka (puncak kesengsaraan psikofisik manusia). Dengan demikian jelaslah bahwa motivasi hidup manusia hanyalah realisasi atau aktualisasi amanah Allah SWT semata (Mujib, 2011: 23).

A. Halim (2015) menjelaskan bahwa motivasi psikologis (sosial) yang dapat dikembangkan dalam lembaga pendidikan Islam antara lain sebagai berikut:

- 1) Motivasi kepemilikan
- 2) Motivasi berkompetisi, manusia biasa berkompetisi dalam hal ekonomi, keilmuan/pendidikan, sosial dan lain-lain. Al-Qur'an menganjurkan manusia agar berkompetisi dalam ketaqwaan, amal shaleh, berpegang pada nilai-nilai dan prinsip-prinsip kemanusiaan sebagaimana terdapat dalam QS. al-Maidah (5): 48.
- 3) Motivasi kerja. Ada dua hal yang harus diperhatikan dalam motivasi kerja ini, pertama hendaklah manusia (pendidik) bekerja didasarkan atas kepentingan prestasi/hasil, kedua melengkapi diri dengan berbagai pengetahuan dan keterampilan agar dapat mengolah/memproses alam (anak didik) dengan segala potensinya sebagaimana dijelaskan pada QS. Yasin (36): 33-35.

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

Secara umum, motivasi kerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu faktor karakteristik pekerja, karakteristik pekerjaan dan karakteristik lingkungan kerja. Seperti diterangkan oleh teori-teori tentang kebutuhan manusia setiap individu berbeda dalam intensitas kebutuhannya. Apa yang dilakukan individu juga mempengaruhi

motivasi kerja karena pekerjaan itu mempunyai potensi untuk berkembang seperti dikemukakan oleh Herzberg dalam Handoko selaku motivator.

Kepala sekolah yang telah mengetahui motivasi kerja gurunya akan dapat menentukan formula, cara atau alat untuk memberikan motivasi, sehingga langkah yang ditempuh dapat efektif dan efisien. Senada dengan hal itu, Hasibuan (2014: 45) mengemukakan cara atau alat untuk menumbuhkan motivasi kerja berupa: 1) materiil insentif yaitu motivasi yang diberikan itu berupa uang dan atau barang yang mempunyai nilai pasar, dengan kata lain insentif tersebut memberikan nilai ekonomis; 2) non materiil insentif yaitu alat motivasi yang diberikan itu berupa barang/benda yang tidak ternilai, jadi hanya memberikan kebanggaan atau kepuasan rohani saja, misalnya: medali, piagam, bintang jasa; 3) kombinasi materiil dan non materiil insentif yaitu alat motivasi yang diberikan itu berupa materiil (uang dan barang) dan non material (medali/piagam), jadi memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan/kebanggaan rohani.

Hal ini juga dikemukakan Samsudin (2006: 283) yang menjelaskan, untuk memotivasi pegawai dapat dilakukan mulai dari hal-hal yang sederhana, seperti: 1) pujian; 2) berikan tugas yang menantang; 3) berikan program pengembangan profesional; 4) bonus; 5) kenaikan gaji.

Kepala sekolah sebagai supervisor harus mampu merencanakan, melaksanakan dan menindaklanjuti hasil supervisi akademiknya, sehingga terwujud guru yang kompeten dan profesional. Sebagai seorang motivator, kepala sekolah harus mampu memberikan motivasi kepada guru sesuai dengan teknik dan prinsip motivasi, sehingga mampu membangkitkan motivasi guru dalam bekerja. Dengan demikian, jika supervisi dilakukan secara berkualitas dan dibarengi dengan tumbuhnya motivasi kerja guru, maka kompetensi pedagogik guru akan dapat terjaga dan ditingkatkan.

Menurut Jurgensen dalam Nurfaizah (2014: 31) dikemukakan bahwa faktor-faktor dalam pekerjaan yang mempengaruhi motivasi kerja individu dapat berupa:

- 1) Rasa aman (*security*), sering diartikan sebagai perasaan nyaman karena adanya kepastian yang didapatkan oleh pegawai dalam memangku jabatan secara tetap dan selama mungkin di instansi tempat dia bekerja.
- 2) Kesempatan untuk maju (*advancement*), yaitu adanya kemungkinan untuk maju, naik tingkat, memperoleh kedudukan dan keahlian.
- 3) Tipe pekerjaan (*type of work*), yaitu adanya pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, bakat dan minat pegawai.



- 4) Nama baik di tempat bekerja (*company*), yakni nama baik yang dimiliki instansi/perusahaan yang dapat memberikan kebanggaan pegawai yang bekerja di tempat tersebut.
- 5) Rekan kerja (*coworker*), yaitu rekan kerja yang memiliki visi dan misi sama, sepaham serta dapat bekerja dalam tim.
- 6) Upah (*pay*), upah merupakan gaji atau penghasilan yang diterima dan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya.
- 7) Penyelia (*supervisor*), yaitu pemimpin/atasan yang dapat menjalin hubungan baik dengan bawahannya.
- 8) Jam kerja (*hours*), yaitu jam kerja yang jelas dan teratur dalam sehari.
- 9) Kondisi kerja (*working condition*), merupakan situasi/keadaan di sekitar lingkungan kerja seperti kebersihan tempat kerja, suhu, ruangan kerja, kegaduhan suara, ventilasi yang baik dan lain-lain.
- 10) Fasilitas (*benefits*), seperti kesempatan mendapat cuti, jaminan kesehatan, pengobatan dan lain-lain.

Beberapa penelitian yang dilakukan para ahli terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi ternyata membuahkan hasil yang bervariasi, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Sutrisno (2011: 116-120). Menurutnya faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja antara lain berupa: a) faktor eksternal antara lain: Lingkungan kerja yang menyenangkan, Kompensasi yang memadai, Supervisi yang baik, Adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung

jawab dan peraturan yang fleksibel. b) Faktor Internal (berasal dari dalam diri ) antara lain: Keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan dan keinginan untuk berkuasa.

Dari paparan di atas, terlihat bahwa setiap organisasi kerja memiliki faktor-faktor yang tidak selalu sama. Hal ini dapat dipahami karena masing-masing organisasi kerja mempunyai kondisi kerja yang berlainan. Sehingga dalam menjalankan program kerjanya, hendaklah seorang pemimpin memperhatikan faktor-faktor motivasi kerja para karyawannya, sehingga akan membuahkan hasil yang efektif dan efisien bagi kepemimpinannya.

#### **d. Indikator Pengukuran Motivasi Kerja**

Menurut Herzberg dalam Sumidjo (2013: 414) dikatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan seseorang dalam bekerja dapat ditinjau dari dua aspek. Kedua aspek tersebut adalah aspek intrinsik dan aspek ekstrinsik. Namun pada penelitian tesis ini, untuk mengefektifkan pembahasan maka penulis hanya menerapkan faktor intrinsik sebagai indikator pengukuran motivasi kerja. Faktor intrinsik tersebut meliputi:

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*); yaitu berat ringannya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya.

- 2) Kemajuan (*advancement*); yaitu besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja berpeluang maju dalam pekerjaannya seperti naik pangkat.
- 3) Tanggung jawab (*responsibility*); yaitu besar kecilnya yang dirasakan terhadap tanggung jawab diberikan kepada seorang tenaga kerja.
- 4) Pengakuan (*recognition*); yaitu besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas hasil kerja.
- 5) Pencapaian (*achievement*); yaitu besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja tinggi.

### **3. Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*)**

#### **a. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* atau OCB**

Podsakoff dan Mackenzi dalam Sufyan (2015: 20) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*) para pramuniaga yang diyakini secara langsung meningkatkan efektivitas organisasi tanpa harus mengurangi produktivitas organisasi. Borman dan Motowidlo dalam Sufyan (2015: 20-21) mendefinisikan OCB sebagai perilaku ekstra-peran secara sukarela pada diri individu yang dimaksudkan untuk membantu orang lain dalam organisasi atau untuk menunjukkan kesadaran dalam upaya mendukung berjalannya organisasi.

Menurut Robbins (2006: 364) *Organizational Citizenship Behavior* atau yang disingkat dengan OCB adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Definisi OCB tersebut menunjukkan bahwa OCB merupakan perilaku ekstra-peran (*role-extra behavior*) artinya perilaku yang dilakukan individu tetapi perilaku tersebut sebenarnya bukan merupakan keharusan atau kewajibannya. Selain itu, OCB juga mencakup perilaku kesetiakawanan sosial yang dilakukan tanpa paksaan seperti membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaan, memberi bantuan pada karyawan baru, tidak istirahat atau cuti jika tidak diperlukan dan perilaku sukarela untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan meskipun di luar deskripsi pekerjaannya.

Menurut Organ (2006), *Organizational Citizenship Behavior* atau OCB adalah perilaku individu yang bebas, bebas dalam arti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau deskripsi kerja tertentu, atau perilaku yang merupakan pilihan pribadi. Sejalan dengan pemikiran di atas, Richard (2013) juga menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku kerja yang melebihi persyaratan kerja dan turut berperan dalam kesuksesan organisasi. Perilaku OCB ditampilkan dengan membantu rekan sekerja dan pelanggan, melakukan kerja ekstra

jika dibutuhkan, dan membantu memecahkan masalah dalam memperbaiki produk dan prosedur.

#### **b. OCB Menurut Islam**

Teori perilaku citizenship (OCB) dalam teori modern yang telah dijelaskan, sesuai dengan nilai-nilai yang diajarkan dalam Islam, yaitu nilai-nilai tentang keikhlasan, *taawun*, *ukhuwah*, *mujahadah*. Muhammad (2005: 92) menyatakan bahwa ikhlas adalah bersih dari dua sifat yang kotor, yaitu *riya'* dan hawa nafsu. Ikhlas secara etimologi berarti bersih dari kotoran dan menjadikan sesuatu menjadi bersih dan tidak kotor. Maka orang yang ikhlas adalah orang yang menjadikan agamanya murni hanya untuk Allah saja dan tidak menyekutukan-Nya dan tidak *riya'* dalam beramal.

Secara terminologi, ikhlas berarti beramal dengan niat mengharap ridlo Allah tanpa menyekutukannya, memurnikan niat dari kotoran yang dapat merusak. Manusia diciptakan sesungguhnya hanya untuk menyembah Allah dan beribadah dengan penuh ikhlas. Dalam QS. An-Nisa'(4:146) dijelaskan bahwa orang yang ikhlas dalam beramal akan mendapat pahala yang besar. Selanjutnya dalam QS. al-An'am (6:162) dijelaskan bahwa semua ibadah harus dilaksanakan hanya karena Allah, karena sesungguhnya hidup dan mati juga untuk Allah, jadi jika dalam hidup ini melakukan sesuatu bukan karena Allah maka termasuk orang yang merugi dan tidak diterima amalnya.

Kerja ikhlas dan perilaku OCB tidak membatasi kuantitas dan kualitas pekerjaannya sebatas nilai gaji yang diterima. Pekerja ikhlas sering kali bekerja lebih lama, lebih serius, lebih banyak dari karyawan lain, karena ia ingin memberi yang terbaik tanpa mengharapkan imbalan tambahan. Ia bahkan akan memberi nilai lebih dari yang diharapkan perusahaan. Ia tidak pernah bertransaksi dalam membantu rekan kerja dan bawahannya. Semua dilakukan karena ia bisa, karena ingin memaksimalkan potensi yang ada pada dirinya sebagai bentuk syukur pada Tuhan. Perilaku OCB identik dengan perilaku ikhlas, yang dilakukan tanpa mengharap imbalan atau reward dari pimpinan, tetapi semata-mata karena kesadaran dari hati yang mengedepankan kecintaan dan membantu sesama (Bugi, 2008: 26).

**c. Dimensi-Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Menurut Podsakoff et al. (2015), terdapat tujuh dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu:

- 1) *Sportmanship*, merupakan kemauan atau keinginan untuk bertoleransi terhadap ketidaknyamanan yang muncul penentuan kerja tanpa komplain.
- 2) *Civic Virtue*, merupakan komitmen karyawan terhadap perusahaan secara keseluruhan seperti menghadiri rapat, menyampaikan pendapat, atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan perusahaan.

- 3) *Helping Behavior*, merupakan perilaku sukarela karyawan untuk menolong rekan kerja atau mencegah terjadinya permasalahan terkait dengan pekerjaan.
- 4) *Organizational Loyalty*, merupakan bentuk perilaku kesetiaan karyawan terhadap perusahaan seperti menampilkan image positif mengenai perusahaan membela perusahaan dari ancaman eksternal dan mendukung serta membela tujuan organisasi.
- 5) *Organizational Compliance*, merupakan perilaku individu yang mematuhi segala peraturan, prosedur dan regulasi organisasi meskipun tidak ada pihak yang mengawasi.
- 6) *Individual Initiative*, merupakan bentuk dorongan dari dalam diri individu untuk melaksanakan tugas secara lebih baik atau melampaui standar yang telah ditetapkan.
- 7) *Self Development*, merupakan perilaku individu secara sukarela untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan sendiri seperti mengikuti kursus, pelatihan, seminar atau mengikuti perkembangan terbaru dari bidang yang dikuasai.

**d. Indikator Pengukuran OCB**

Beberapa pengukuran tentang OCB seseorang telah dikembangkan. Skala (Morrison, 1995) merupakan salah satu pengukuran yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik (Wirawan, 2014). Oleh karena itu, pada

penelitian tesis ini, penulis menggunakan indikator pengukuran OCB seperti yang dikemukakan oleh Organ (2006) terdiri dari:

- 1) *Altruism* yaitu perilaku membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, misalnya bersedia secara sukarela membantu rekan kerja yang kurang paham dan rekan kerja baru, membantu rekan kerja yang mendapat pekerjaan overload, mengerjakan pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk.
- 2) *Courtesy* yaitu perilaku untuk terjadinya masalah yang berkaitan dengan hubungan pekerjaan, misalnya mendorong rekan kerja yang bekerja malas-malasan.
- 3) *Sportmanship* yaitu perilaku menerima kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan dan kurang ideal, misalnya tidak suka mengeluh secara picik, tidak suka melalaikan realitas.
- 4) *Civic virtue* yaitu perilaku tanggung jawab untuk berpartisipasi dalam aktivitas kehidupan perusahaan, misalnya menghadiri pertemuan yang tidak diperlukan bagi dirinya tetapi bermanfaat bagi perusahaan, bersedia mengikuti atau mentaati perubahan-perubahan yang terjadi dalam perusahaan, memiliki inisiatif untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.
- 5) *Conscientiousness* atau *generalized compliance* yaitu dedikasi untuk bekerja dan mencapai hasil di atas standar yang ditetapkan, misalnya bekerja sepanjang hari, tidak membuang waktu, mentaati semua peraturan perusahaan, secara



sukarela bersedia melakukan pekerjaan yang tidak menjadi tanggung jawabnya.

Kelima dimensi tersebut juga dapat dikatakan sebagai bentuk dari OCB. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Luthans (2015: 444) bahwa OCB dapat memiliki banyak bentuk, tetapi bentuk utamanya dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) *altruism*, misalnya: membantu saat rekan kerja tidak sehat, (2) kesungguhan, misalnya: lembur untuk menyelesaikan pekerjaan, (3) kepentingan umum, misalnya: rela mewakili perusahaan untuk program bersama, (4) sikap sportif, misalnya: ikut menanggung kegagalan pekerjaan kelompok/tim yang mungkin akan berhasil dengan mengikuti nasihat sesama rekan kerja, (5) sopan, misalnya, memahami dan berempati walaupun saat dikritik.

#### **4. Kinerja Guru**

##### **a. Definisi Kinerja Guru**

Dalam kajian yang berkenaan dengan profesi guru, Syaiful Sagala menjelaskan tentang pengertian kinerja yang dibedakan menjadi dua yaitu:

- 1) Menurut bahasa berasal dari bahasa Inggris *performance* yang berarti: 1. Pekerjaan, perbuatan, 2. Penampilan, pertunjukan.
- 2) Sedangkan menurut istilah kinerja adalah perilaku yang menunjukkan kompetensi yang relevan dengan tugas yang realistis dan gambaran perilaku difokuskan pada konteks

pekerjaan yaitu perilaku yang diwujudkan untuk menjelaskan deskripsi kerja menentukan kinerja yang akan memenuhi organisasi yang diinginkan (Sagala, 2013: 17).

Menurut Fattah (2011: 102) menegaskan bahwa kinerja diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu pekerjaan. Sedangkan Sumidjo (2010: 430), mendefinisikan kinerja sebagai sumbangan secara kualitatif dan kuantitatif yang terukur dalam rangka membantu tercapainya tujuan kelompok suatu unit kerja. Pendapat lain memaknai kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi lembaga (Munir, 2014: 30).

Kinerja guru menurut Yamin dan Maisah (2010: 86) diartikan sebagai perilaku atau respon yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan dalam menghadapi tugas. Kinerja guru dapat diartikan sebagai hasil kerja, sebagaimana yang tercantum dalam QS At-Taubah ayat 105 sebagai berikut:

قُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: *Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.* (Depag RI, 2020: 298).

Dapat juga dikatakan bahwa ayat ini mengajak kita untuk bekerja hanya karena Allah semata dengan aneka amal yang saleh dan

bermanfaat, baik untuk diri maupun untuk masyarakat umum, dan Allah akan melihat, yakni menilai dan memberi ganjaran amal kita, kemudian kita akan dikembalikan kepada Allah yang Maha Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan tentang sanksi dan ganjaran atas apa yang telah kita kerjakan, baik yang nampak kepermukaan maupun yang kamu sembunyikan dalam hati. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh M. Quraish Shihab (2011: 104) dalam tafsir Al-Misbah.

Dari uraian tafsir tersebut, dapat dikatakan bahwa umat manusia diperintahkan oleh Allah untuk selalu melakukan pekerjaan yang bermanfaat bagi diri sendiri dan untuk orang lain. Karena semua amal akan dilihat oleh Allah, Rasul, serta para mukminin, dan akan diperlihatkan oleh Allah di hari kiamat kelak, kemudian akan mendapatkan balasan sesuai dengan amal perbuatannya ketika dimuka bumi. Jika amal perbuatan yang baik akan mendapat pahala, dan jika perbuatannya jelek akan mendapat siksa. Ayat di atas mengajarkan bahwa kita tidak saja melakukan ibadah khusus, seperti shalat, tetapi juga bekerja untuk mencari apa yang telah dikaruniakan Allah di muka bumi ini. Kemudian pada surat at-Taubah di atas mengisyaratkan bahwa kita harus berusaha sesuai dengan kemampuan maksimal kita dan hal itu akan diperhitungkan oleh Allah SWT. Orang yang beriman dilarang bersikap malas, berpangku tangan, dan menunggu keajaiban menghampirinya tanpa adanya usaha.

Sebagaimana diterangkan di atas, bahwa kinerja merupakan hasil kerja seperti diterangkan pada ayat di atas. Maka berdasarkan beberapa pengertian tentang kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang telah dicapai oleh seseorang. Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil akhir dari suatu aktifitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan. Pencapaian hasil kerja ini juga sebagai bentuk perbandingan hasil kerja seseorang dengan standar yang telah ditetapkan. Apabila hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang sesuai dengan standar kerja atau bukan melebihi standar maka dapat dikatakan kinerja tersebut mencapai prestasi yang baik. Hal ini diidentifikasi dari hasil kerja, kemampuan dan penerimaan seorang pekerja berdasarkan kompetensi yang terukur, sikap yang jelas dan tindakan yang tepat serta benar (Anwar, 2011: 139).

#### **b. Penilaian Kinerja Guru**

Kinerja guru didefinisikan oleh Mangkunegara (2011: 32) sebagai tugas yang dihadapi oleh seorang guru, antara lain meliputi: pembuatan program pengajaran, memilih metode dan media yang sesuai untuk penyampaian, melakukan evaluasi, dan melakukan tindak lanjut dengan pengayaan dan remedial. Menurut Tim Penyusun (2005: 23) Undang-undang RI nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pada bab 1 pasal 1 disebutkan bahwa:

“Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih,

memilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”

Guru merupakan ujung tombak pelaksanaan pendidikan. Berdasarkan pengertian tersebut, maka penilaian kerja guru didasarkan pada seberapa baik guru dapat melakukan pekerjaan yang diberikan/ ditugaskan kepadanya. Penilaian adalah sebuah proses menentukan hasil yang telah dicapai beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuan (Sagala, 2017: 117). Handoko (2013: 76) mengemukakan penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat mempengaruhi keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Simamora (226: 337) mengemukakan, penilaian kinerja merupakan alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Dalam penilaian prestasi kerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai bidang tugasnya semua layak untuk dinilai. Berdasarkan uraian di atas, maka penilaian kerja dapat dikatakan sebagai proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai kerja karyawan. Apabila penilaian kinerja

dilaksanakan dengan baik, tertib dan benar akan dapat membantu menumbuhkan motivasi kerja serta meningkatkan kinerja guru.

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

Untuk dapat meningkatkan kinerja guru tidaklah mudah, karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Menurut Dharma (2014: 65), faktor-faktor tersebut adalah: 1) Kemampuan bawaan (*ability*); 2) Kemampuan yang dikembangkan (*capacity*); 3) Bantuan untuk terwujudnya kinerja (*help*); 4) Insentif material maupun non material (*incentive*); 5) Lingkungan kerja (*environment*); 6) Uraian kerja (*validity*); 7) Umpan hasil kerja (*evaluation*).

Sedangkan menurut Gomes (2017: 110) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah: a) *Knowledge*, b) *skill*, c) *abilities*, d) *attitudes*, dan e) *behavior*. Wahyudi (2012: 129) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi:

- (1) Usia, kinerja seseorang dipengaruhi oleh usia. Sewaktu masih muda, kekuatan kerja seseorang sangat tinggi dan bersemangat, namun seiring bertambahnya usia, kekuatan kerja seseorang akan menurun.
- (2) Jenis kelamin, antara wanita dan pria memiliki perbedaan karakter sehingga membentuk kepribadian yang berbeda pula. Biasanya wanita lebih suka menyesuaikan diri dengan wewenang, sedangkan pria lebih agresif dalam mewujudkan harapan dan keberhasilan.

(3) Jabatan, kedudukan seseorang dalam organisasi akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkan karena perbedaan jabatan akan membedakan jenis kebutuhan yang diinginkan mereka puaskan dalam pekerjaan individual yang bersangkutan.

#### **d. Indikator Penilaian Kinerja Guru**

Hal-hal yang berkaitan erat dengan kinerja menurut Toha (2011: 45) antara lain penilaian atas kualitas pengelolaan dan kualitas pelaksanaan tugas/operasi perusahaan. Menurut Tangkilisan (2017: 90), untuk menilai ukuran kinerja dapat dilihat dari volume pelayanan, kualitas pelayanan dan kemampuan memperoleh sumber daya bagi pelaksanaan program. Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian kerja, menurut Riduwan (2015: 67) terdiri dari:

- 1) Kualitas kerja, yang terdiri dari: penguasaan IPTEK, memahami lingkup pekerjaan, ketepatan, ketelitian, dan keterampilan.
- 2) Kuantitas kerja, terdiri dari: jumlah hasil pekerjaan dan kecepatan penyelesaian pekerjaan.
- 3) Konsistensi pegawai, misalnya: selalu mengembangkan kemampuan dan aktualisasi diri, mengikuti intruksi atasan, hati-hati dalam bekerja dan rajin dalam bekerja.
- 4) Sikap pegawai, misalnya: sikap terhadap instansi dan lembaga lain dan memiliki pribadi yang tangguh.

Bukti-bukti riset menyarankan bahwa cara terbaik untuk menjelaskan bagaimana sikap kerja ditentukan dengan menggunakan

model intraksi, yaitu kepuasan kerja seseorang ditentukan bersama-sama atas dasar karakteristik situasi kerja dan karakteristik pegawai.

Sardiman (2007: 164), bahwa kinerja guru dapat dilihat dari 10 macam kompetensi yang dimiliki oleh guru, yaitu: a) Menguasai bahan; b) Mengelola proses belajar mengajar; c) Mengelola kelas; d) Menggunakan media atau sumber belajar; e) Menguasai landasan-landasan kependidikan; f) Mengelola interaksi belajar mengajar; g) Menilai prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran; h) Mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan di sekolah; i) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah; j) Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian pendidikan untuk keperluan pengajaran.

Pada penelitian tesis ini, penulis akan menerapkan indikator pengukuran kinerja guru berdasarkan uraian menurut pasal 10 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan dosen bahwa kompetensi guru meliputi: kompetensi pedagogik; kompetensi kepribadian; kompetensi sosial; dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi (Tim Penyusun, 2006: 51). Kompetensi guru berdasarkan UU No 14 Tahun 2005 yang kemudian diatur dalam PP No 19 Tahun 2005, terdiri dari:

### **(1) Kompetensi Pedagogik**

Yang dimaksud dengan kompetensi pedagogik adalah kemampuan yang dimiliki guru dalam melakukan pengelolaan



pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran dan pengembangan potensi. Menurut Mulyasa (2013: 75), hal ini antara lain meliputi: pemahaman wawasan, pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan kurikulum/silabus, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, pemanfaatan teknologi pembelajaran, Evaluasi Hasil Belajar (EHB), dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Sementara itu Asmani (2019: 65-66), mendefinisikan kompetensi pedagogis sebagai kemampuan seorang guru dalam mengelola proses pembelajaran peserta didik.

Kompetensi dalam pandangan Ramayulis (2019: 131) diantaranya sebagai berikut: a) Memahami landasan Pendidikan; b) Mampu merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi proses pembelajaran; c) Memahami, meengembangkan potensi peserta didik; d) Kemampuan dalam melaksanakan unsur-unsur penunjang misalnya paham akan administrasi sekolah, bimbingan, dan konseling.

## **(2) Kompetensi Kepribadian**

Guru harus memiliki kemampuan dengan kepribadian yang mantab, stabil, dewasa, arif bijaksana, berwibawa dan menjadi teladan bagi peserta didik sehingga dikatakan memiliki kompetensi kepribadian. Oleh karena itu keberadaan guru tidak semata dinilai dari aspek keilmuannya saja, tetapi juga melihat aspek kepribadiannya.

Menurut Roqib dan Nurfuadi (2009: 15), kepribadian merupakan organisasi faktor-faktor biologis, psikologis dan sosiologis yang mendasari perilaku individu. Kebiasaan, sikap dan sifat khas yang dimiliki oleh seseorang akan berkembang apabila orang tadi berhubungan dengan orang lain, hal itulah yang tercakup dalam kepribadian seseorang. Tinggi rendahnya kewibawaan guru dalam pandangan peserta didik maupun masyarakat menjadi bagian permasalahan kepribadian (Djamarah, 2014: 40).

### **(3) Kompetensi Sosial**

Kompetensi sosial merupakan kemampuan seorang guru untuk berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Salah satu indikator esensial kompetensi sosial adalah adanya kemampuan berkomunikasi secara efektif antara guru dan tenaga kependidikan terhadap peserta didik, serta kemampuan mereka untuk bergaul secara efektif kepada orang tua/wali dan masyarakat di wilayah sekitarnya.

Guru adalah sosok teladan. Sikap dan perilaku menjadi cermin masyarakat, dan diterapkan dalam kehidupan sehari-hari secara fleksibel di tengah kehidupan masyarakat. Guru dianggap sebagai sosok idealis yang memiliki visi misi cerah dengan ide-ide cemerlangnya, sehingga keberadaannya di masyarakat selalu diharapkan akan membawa perubahan yang lebih baik dan dinamis.

Kompetensi sosial seorang guru berhubungan dengan kemampuannya dalam menjalin hubungan dan berkomunikasi secara aktif kepada orang tua/wali dan masyarakat sekitarnya.

Mulyasa (2013: 176) menjelaskan sedikitnya terdapat tujuh macam kompetensi sosial yang dapat diidentifikasi sebagai berikut: memiliki pengetahuan tentang adat istiadat baik sosial maupun agama, memiliki pengetahuan tentang budaya dan tradisi, memiliki pengetahuan tentang inti demokrasi, memiliki pengetahuan tentang estetika, memiliki apresiasi dan kesadaran social, memiliki sikap yang benar terhadap pengetahuan dan pekerjaan, setia terhadap harkat dan martabat manusia, dan setiap kemampuan dicapai melalui sejumlah pengalaman belajar yang sesuai.

#### **(4) Kompetensi Profesional**

Kemampuan profesional guru adalah sejumlah kompetensi yang berhubungan dengan profesi yang menuntut berbagai keahlian dibidang pendidikan atau keguruan. Guru memegang peran untuk “*transfer of knowlwdge*” dan “*transfer of values*”. Pada waktu proses pemindahan ilmu pengetahuan dan nilai-nilai antara guru dan peserta didik secara otomatis akan memunculkan hubungan atau interaksi antara keduanya. Tetapi bagaimanapun juga seorang guru harus mengingat tugas utamanya yaitu mengajar, membimbing dan melatih peserta didik agar dapat berkembang ke arah yang lebih baik dari segi aspek kognitif, efektif, dan psikomotornya.

Guru Sekolah Menengah Atas memiliki tugas yang lebih luas, yaitu mengajar di kelas, melaksanakan tugas administrasi sekolah, dan juga dituntut untuk mampu melaksanakan hubungan dengan masyarakat terutama sekali orang tua/wali siswa. Oleh karena itu mengingat tugas guru yang cukup berat, maka dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dituntut memiliki kemampuan profesional.

Supriadi (2008: 102) mengungkapkan bahwa guru yang profesional antara lain memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- (a) Dalam proses KBM guru menerapkan komitmen yang tinggi terhadap kepentingan peserta didiknya;
- (b) Menempatkan bahan ajar/materi pelajaran dan metode penyampaian sebagai bagian yang tak terpisahkan;
- (c) Hasil belajar peserta didik terpantau melalui berbagai teknik evaluasi, mulai dari pengamatan perilaku peserta didik sampai tes hasil belajar terpantau dengan penuh tanggung jawab.
- (d) Guru mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukannya, dan belajar dari pengalamannya.
- (e) Guru seyogyanya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan organisasi profesinya.

Menurut Muslich (2017: 7-8) bahwa kompetensi profesional terdiri dari: a) Mengetahui secara mendalam peserta didik yang hendak dilayani; b) Menguasai bidang ilmu sumber bahan ajar; c)

Menyelenggarakan pengajaran yang mendidik; d) Mengembangkan kemampuan profesional guru sekolah.

Menurut Asmani (2019: 32) secara lebih khusus kompetensi profesional guru terdiri dari: memahami standar nasional pendidikan, mengembangkan kurikulum, mengelola materi standar, mengelola program pelaksanaan, mengelola kelas, menggunakan media dan sumber pembelajaran, menguasai landasan-landasan kependidikan, memahami dan melaksanakan pengembangan peserta didik.

## **B. Kajian Penelitian yang Relevan**

Pembahasan tentang pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, OCB terhadap kinerja guru, baik dalam bentuk buku maupun penelitian relatif cukup banyak dengan berbagai perspektif. Penulisan penelitian ini diwarnai oleh berbagai karya penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Beberapa penelitian dengan tema yang serupa antara lain sebagai berikut:

Septianty (2016: 97-98) menulis tesis dengan judul "*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) 2 Kota Bengkulu.*" Dalam tesis tersebut ia mengungkapkan bahwa dari hasil perhitungan yang telah dilakukannya, menunjukkan bahwa antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru terdapat pengaruh yang berarti pada taraf signifikan  $\alpha = 0,05$ . Dikatakan sangat berarti karena hasil perhitungan tersebut didapat koefisien korelasi  $r = 0,567$ . Dari penelitian yang dilakukan oleh

Indira, terlihat bahwa Hal ini berarti pula bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki signifikansi yang positif dengan kinerja guru. Hal ini dapat memperkuat argumentasi yang menyatakan kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan kualitas sekolah. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah bukan hanya semata-mata berbentuk instruksi tetapi lebih menekankan motivasi yang menginspirasi guru, sehingga para guru mampu berinisiatif dan meningkatkan kreatifitasnya yang kelak berimbas pada meningkatnya kinerja guru (Sagala, 2009: 128).

Hakim (2017: 111-112) menulis tesis dengan judul "*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Sekolah Dasar Negeri di Kota Tegal.*" Dalam tesis tersebut dia mengungkapkan bahwa banyaknya responden yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dasar negeri di Kota Tegal berada pada kategori tinggi diindikasikan dengan kepemimpinannya dapat memengaruhi guru ke arah positif sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai oleh kepala sekolah sebagai pemimpin, terampil dalam hal konseptual dan hubungan manusiawi, berkomunikasi dengan guru maupun dengan atasan, mampu menilai kinerja guru dan staf, mampu menganalisis masalah, mengambil keputusan yang cepat dan tepat. Berdasarkan hasil penelitiannya ditemukan pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru PAI Sekolah Dasar Negeri di Kota Tegal.

Uraian tentang kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru yang dijabarkan di atas memperlihatkan bahwa kedua variabel tersebut mempunyai keterkaitan, di mana variabel kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap variabel kinerja guru.

Ngiode (2016: 34), melakukan penelitian yang berjudul: *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru MTsN Batudaa Kabupaten Gorontalo*. Mengungkapkan bahwa setelah pengujian koefisien jalur dari motivasi kerja ke kinerja guru diperoleh ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, selanjutnya dapat diketahui besarnya pengaruh secara langsung dan tidak dari motivasi kerja terhadap kinerja guru. Total pengaruh (pengaruh langsung dan tidak langsung) motivasi kerja terhadap kinerja diperoleh sebesar 21,3%. Motivasi kerja menumbuhkan sikap dan nilai yang tak terlihat atau *invisible* tetapi mampu memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan (Rivai, 2004: 455).

Handayani, dkk. (2015: 45) melakukan penelitian yang berjudul: *“Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Wonosobo.”* Pada penelitian ini menjelaskan bahwa bertambahnya motivasi kerja guru dapat meningkatkan kinerja guru, demikian juga penurunannya dapat menurunkan kinerja guru. Kesimpulannya terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja guru dengan kinerja guru SMAN di

Kabupaten Wonosobo. Motivasi kerja didefinisikan sebagai suatu kondisi yang mampu memberi dorongan pada diri individu atau kelompok untuk meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan. Hasil dari berbagai penelitian di atas, telah dapat membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Andi Hendrawan, Hari Sucahyawati dan Indriyani (2010), Staf Pengajar Akademi Maritim Nusantara Cilacap, melakukan penelitian yang berjudul: “*Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan Akademi Maritim Nusantara.*” Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan dilingkungan Akademi Maritim Nusantara yang memiliki OCB tinggi terlihat dari perilaku karyawan yang suka menolong karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi secara keseluruhan. Perilaku karyawan juga mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Secara umum, karyawan yang perilaku OCBnya tinggi memberikan kontribusi bagi keefektifan organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi yang baik.

Christiani (2011: 6-10), mahasiswa Universitas Atma Jaya Yogyakarta menulis penelitian yang berjudul: “*Pengaruh Kepemimpinan Kharismatik dan Keterikatan Kerja terhadap Perilaku Kewargaan*



*Organisasional (Studi Pada PT Asa Yogyakarta)*. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kharismatik dan keterikatan, baik secara parsial maupun simultan; serta pengaruh gaya kepemimpinan kharismatik terhadap keterikatan kerja karyawan PT ASA Yogyakarta. Hasil penelitian yang dilakukannya oleh Christiani menunjukkan: Kepemimpinan kharismatik berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional karyawan ( $c_1=0,512$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional karyawan ( $c_2=0,250$ ;  $p=0,004<0,05$ ). Kepemimpinan kharismatik berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan ( $c_3=0,345$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Kepemimpinan kharismatik dan keterikatan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional karyawan ( $F=30,665$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa kepemimpinan, kinerja dan OCB memiliki keterkaitan satu sama lain dan dapat berpengaruh secara signifikan.

Dimas Bagus Wicaksono (2021) dalam penelitian berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Wilayah Jakarta Timur II (JT 2)” menunjukkan Dengan menggunakan sampling fraction per cluster, diperoleh responden sebanyak 150 guru dari jumlah populasi seluruhnya 4816 guru se-JT2. Setelah melakukan analisis dengan menggunakan sitem SPSS 16.0 dapat terlihat bahwa terdapat pengaruh langsung antara X1

terhadap Y memiliki hasil regresi nilai F 62,888 nilai sig. 0,000<0,05. X2 terhadap Y hasil regresi nilai F 77,131, nilai sig. 0,000<0,05, dan variabel X1 terhadap X2 hasil regresi nilai F 147,140, nilai sig. 0,000<0,05. X1 berpengaruh langsung terhadap Y sebesar 29,3%, X2 terhadap Y sebesar 33,8%, dan X1 terhadap Y sebesar 49,5%.

Penelitian yang penulis lakukan memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang terdapat pada penelitian terdahulu sehingga nanti hasil penelitian ini dapat mengisi area kekosongan sekaligus juga melaporkan teori baru dan wawasan kajian teoritis. Beberapa penelitian terdahulu di atas memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti, antara lain:

Tabel 2.1  
Persamaan dan Perbedaan Penelitian yang Relevan

No	Nama Tahun Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	
			Peneliti	Penelitian ini
1.	Septianty (2016) Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Negeri (SMKN) 2 Kota Bengkulu.	Penelitian bertujuan meningkatkan kinerja guru Hasil penelitian menyatakan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. Menggunakan SPSS untuk mengolah data	Variabel penelitian: kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah dan kinerja guru, tempat penelitian Bengkulu SPSS Versi Windows Release 16.00	Variabel penelitian: kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, OCB dan kinerja guru, tempat penelitian di Wonosobo SPSS Versi Windows Release 26.00
2.	Hakim (2017) Pengaruh Kepemimpinan	Penelitian bertujuan meningkatkan	Variabel penelitian: kepemimpinan	Variabel penelitian: kepemimpinan

	Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Sekolah Dasar Negeri di Kota Tegal	kinerja guru	kepala sekolah, dan kinerja guru, tempat penelitian di Tegal	kepala sekolah, motivasi kerja, OCB dan kinerja guru, tempat penelitian di Wonosobo
3.	Ngiode (2016) Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru MTsN Batudaa Kabupaten Gorontalo.	Penelitian bertujuan meningkatkan kinerja guru	Variabel penelitian: kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, disiplin kerja dan kinerja guru, tempat di Gorontalo. Menggunakan analisis jalur	Variabel penelitian: kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, OCB dan kinerja guru, tempat penelitian di Wonosobo. Menggunakan analisis regresi sederhana dan regresi berganda
4.	Handayani, dkk. (2015) Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Wonosobo.”	Penelitian bertujuan meningkatkan kinerja guru	Variabel penelitian: kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, budaya organisasi dan kinerja guru bertempat di SMAN di Wonosobo	Variabel penelitian: kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, OCB dan kinerja guru, tempat penelitian di SMU/SMK Muhammadiyah se-Kab Wonosobo.
5.	Andi Hendrawan, dkk. (2010) Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan Akademi Maritim Nusantara.	Karyawan yang perilaku OCBnya tinggi meningkatkan kinerja organisasi yang baik	Variabel penelitian: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), bertempat di Akademi Maritim Nusantara Cilacap	Variabel penelitian: kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, OCB dan kinerja guru, tempat penelitian di Wonosobo

6.	Christiani (2011) Pengaruh Kepemimpinan Kharismatik dan Keterikatan Kerja terhadap Perilaku Kewargaan Organisasional (Studi Pada PT Asa Yogyakarta).	Meneliti tentang pengaruh kepemimpinan dan OCB	Variabel penelitian berupa kepemimpinan karismatik, kinerja dan OCB, bertempat di PT Asa Yogyakarta	Variabel penelitian: kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, OCB dan kinerja guru, tempat penelitian di Wonosobo
7.	Dimas Bagus Wicaksono (2021) Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Wilayah Jakarta Timur II (JT 2).”	Penelitian bertujuan meningkatkan kinerja guru	Variabel penelitian berupa kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru. Menggunakan <i>random sampling fraction per cluster</i> karena jumlah populasi yang besar yaitu 4.816 responden. Menggunakan SPSS 16.00	Variabel penelitian berupa kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, OCB dan kinerja guru. Menggunakan <i>random sampling</i> karena jumlah populasi hanya 134 responden. Menggunakan SPSS 26.00

### C. Kerangka Berpikir

Model konseptual yang berhubungan dengan teori dan beberapa faktor penting lainnya yang telah diidentifikasi disebut dengan kerangka berpikir. Sebaiknya kerangka berpikir dapat menjelaskan secara teoritis hubungan antara beberapa variabel yang akan ditelitinya, baik variabel dependen maupun independen. Selanjutnya hubungan tersebut dirumuskan

dalam bentuk paradigma penelitian, yang didasarkan pada kerangka berpikir (Sugiyono, 2010: 34).

Kerangka berpikir berikut menggambarkan pengaruh antara variabel-variabel yang terkait, yaitu variabel kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, *Organizationa Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel independen mempengaruhi kinerja guru SMA/SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo sebagai variabel dependen. Berdasarkan kajian teori sebagaimana penulis jelaskan di atas, maka dapat penulis gambarkan kerangka berpikir pada tesis ini, yaitu:

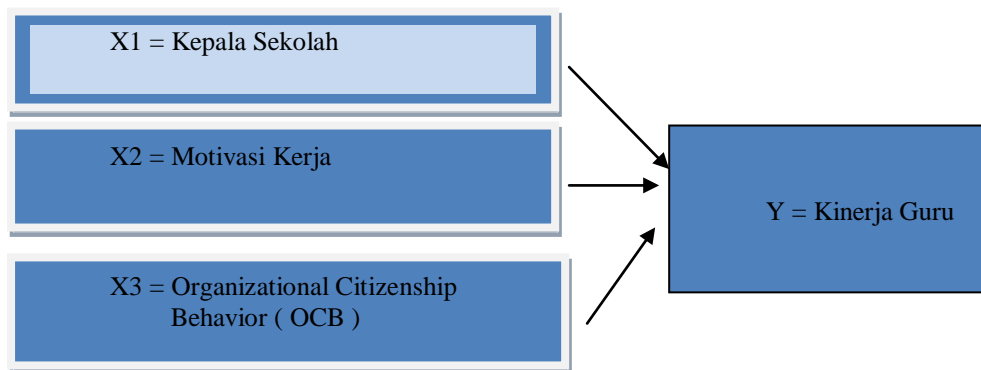
Kinerja guru akan dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini disebabkan oleh kinerja guru bisa berkembang tergantung bagaimana cara kepala sekolah memperlakukan guru. Bagaimana upaya kepala sekolah untuk mendorong kemauan yang kuat, semangat serta percaya diri kepada para guru, memberikan bimbingan, arahan kepercayaan dan keyakinan kepada guru bahwa yang dilakukannya itu adalah benar. Sehingga kesadaran untuk melakukan kinerja yang baik dari para guru dapat terwujud karena kesadaran diri tanpa adanya paksaan. Seorang kepala sekolah yang dalam kepemimpinan disukai oleh guru-gurunya akan mudah diterima oleh bawahannya. Dengan demikian guru akan memiliki kecenderungan untuk meningkatkan kinerjanya. Peningkatan kinerja guru dengan hasil yang dicapai secara keseluruhan secara otomatis meningkatkan mutu pendidikan.

Motivasi kerja para guru akan meningkatkan kinerja guru, hal ini disebabkan karena guna memenuhi keinginannya untuk terus bekerja, melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh motivasi. Motivasi kerja guru akan mempengaruhi upaya guru dalam mencapai tujuan dan kebutuhan dengan penuh tanggung jawab. Dengan demikian, motivasi kerja akan mendorong guru untuk mewujudkan peningkatan aktualisasi diri dan sekaligus peningkatan kompetensi diri yang berimbas pada pencapaian tujuan pembelajaran. Oleh karena itu, diduga ada hubungan antara motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja guru.

Pembelajaran yang efektif, efisien serta optimal tidak terlepas dari pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dalam memimpin dan membimbing para guru untuk meningkatkan loyalitasnya. Sehingga kualitas pendidikan akan terwujud bila guru dapat melaksanakan tugas secara maksimal, cara kerja yang maksimal dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimal. Dengan demikian terdapat hubungan positif antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kinerja guru, sehingga OCB berbanding lurus dengan kinerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam suatu organisasi sekolah sebagai suatu sistem akan mempengaruhi kinerja guru. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan kepala sekolah yang baik dalam upaya membantu dan melayani guru melalui penciptaan lingkungan yang kondusif bagi peningkatan kualitas pengetahuan, keterampilan, sikap, kedisiplinan akan menumbuhkembangkan motivasi

guru baik dari dalam diri maupun dari luar serta memunculkan guru yang professional dan memiliki dedikasi yang tinggi. Uraian di atas, menunjukkan bahwa tiga faktor yaitu kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan OCB, secara bersama-sama memberikan kontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Oleh karena itu, diduga ada hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan OCB secara bersama-sama dengan kinerja guru.

Berdasarkan uraian diatas dapat digambarkan kerangka berfikir sebagai berikut :



Gambar 2.1  
Kerangka Berpikir

#### D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis (*hypo*= sebelum; *thesis*= pernyataan, pendapat) adalah sesuatu pernyataan yang pada waktu diungkapkan belum diketahui kebenarannya, tetapi memungkinkan untuk diuji dalam kenyataan empiris (Gulo, 2007: 56). Arikunto (2006: 62) menjabarkan hipotesis sebagai suatu jawaban yang sifatnya sementara terhadap permasalahan yang diteliti, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Oleh karena itu hipotesis merupakan dugaan yang mungkin benar dan juga mungkin salah, sehingga

hipotesis akan ditolak jika salah atau palsu dan akan diterima jika faktor-faktor membenarkannya.

Berdasarkan kerangka berpikir di atas dapat dikemukakan anggapan sementara secara umum bahwa diduga terdapat hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kinerja guru SMA dan SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo. Hipotesis yang akan penulis gunakan dalam penelitian ini adalah Hipotesis alternatif (Ha) yaitu:

- Ha<sub>1</sub> : Adanya pengaruh positif antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA/SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten
- Ha<sub>2</sub> : Adanya pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja guru SMA/SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten
- Ha<sub>3</sub> : Adanya pengaruh positif antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja guru SMA/SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten
- Ha<sub>4</sub> : Adanya pengaruh positif antara kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja guru SMA / SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Sumber data yang lengkap dan obyektif dipengaruhi oleh faktor ketepatan data dan sumber datanya, sehingga dalam setiap penelitian dan penyusunan karya ilmiah diperlukan adanya metode penelitian. Oleh karena itu, pada bab III ini akan disajikan metode penelitian secara ringkas yang nantinya akan digunakan oleh penulis dalam melakukan penelitian tesis ini. Penelitian tesis ini menggunakan penelitian lapangan atau *field research* dengan metode kuantitatif.

Lebih lanjut penulis akan memaparkan tentang tempat dan waktu penelitian, populasi dan sampel penelitian, untuk menyusun variabel penelitian dan definisi operasional penelitian. Pada tahap berikutnya, akan dijelaskan tentang teknik dan instrumen pengumpulan data. Apabila data sudah berhasil dikumpulkan, selanjutnya penulis akan melakukan uji validasi untuk menentukan kestabilan penelitian. Setelah semua data berhasil melalui uji validasi, maka data tersebut akan dianalisis melalui uji asumsi dan analisis regresi.

#### **A. Jenis Penelitian**

Sebagaimana penulis paparkan di atas, bahwa penelitian ini termasuk dalam penelitian lapangan/*field research*, di mana guru dan kepala sekolah berperan sebagai subjek penelitiannya. Sedangkan jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian kuantitatif dengan metode survey yang menggunakan angket (kuesioner) sebagai alat pengumpulan data. Metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk

meneliti pada populasi atau sampel tertentu dan data penelitian berupa angka-angka yang dianalisis dengan menggunakan statistik. Penelitian ini berusaha menjawab pertanyaan tentang adakah pengaruh variabel *independen* (bebas) yaitu kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan OCB terhadap variabel *dependen* (terikat) yaitu kinerja guru serta mencari hubungan diantara variabel-variabel tersebut. Untuk mengolah dan menganalisis data yang ada, pada penelitian ini penulis menggunakan bantuan *SPSS for windows release versi 26.0*.

### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian tesis ini bertempat di SMA Muhammadiyah Wonosobo, yang beralamat di Jl. KH. Ahmad Dahlan 10 Senden Kulon RT 02 Rw 09, Wonosobo Barat, Wonosobo, Jawa Tengah. SMK Muhammadiyah Wonosobo beralamat di Jl. KH Ahmad Dahlan Wonosobo dan SMK Muhammadiyah Kaliwiro beralamat di Kaliwiro Wonosobo. Adapun waktu penelitian dilaksanakan mulai bulan Oktober sampai dengan bulan Desember 2021. Meskipun demikian, jauh sebelum penulis melakukan penelitian lapangan, penulis telah melakukan penelitian awal (*preliminary research*) dengan melakukan pengamatan terhadap kegiatan KBM di SMA Muhammadiyah Wonosobo, SMK Muhammadiyah Wonosobo dan SMK Muhammadiyah Kaliwiro, sejak bulan September 2021.

### **C. Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi merupakan keseluruhan subjek yang akan diteliti dengan karakteristik yang dapat dikatakan

sama sehingga dapat digeneralisasikan hasil penelitian yang dilakukan terhadap populasi tersebut (Sugiyono, 2012: 17). Sedangkan Arikunto (2006: 108) mendefinisikan populasi adalah keseluruhan objek penelitian. Populasi pada penelitian ini adalah guru SMA Muhammadiyah Wonosobo berjumlah 60 guru, SMK Muhammadiyah wonosobo berjumlah 60 guru dan SMK Muhammadiyah Kaliwiro yang berjumlah 14 responden/guru.

Sampel adalah bagian atau perwakilan populasi yang akan diteliti. Maka dari itu sampel harus mampu menggambarkan jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Menurut Arikunto (2011: 108) pengambilan sampel untuk penelitian jika subjeknya kurang dari 100 orang sebaiknya diambil semuanya, dan jika subjeknya besar atau lebih dari 100 orang maka sampel yang diambil antara 20-25% atau sekitar 50% dari populasi. Pada penelitian tesis ini, sampel yang tersedia berjumlah 134 sehingga penulis mengambil jumlah total sampel sebanyak 60 responden/guru.

#### **D. Variabel Penelitian**

Variabel penelitian adalah objek penelitian atau yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Variabel merupakan semua objek yang menjadi sasaran penelitian disebut sebagai gejala. Gejala-gejala yang menunjukkan variasi baik dalam jenis maupun dalam tingkatan (Hadi, 2014: 250). Variabel penelitian terdiri dari dua jenis variabel, yaitu variabel terikat dan variabel bebas. Variabel terikat adalah variabel yang keadaannya dipengaruhi oleh variabel lainnya sementara variabel bebas adalah variabel yang dapat berdiri sendiri tanpa bergantung pada

variabel lainnya. Penelitian tesis ini menggunakan empat variabel yang dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

### **1. Variabel Terikat atau *Dependent Variable***

Adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi sebab akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2012: 39). Variabel terikat pada penelitian ini adalah kinerja guru (Y).

#### **a. Definisi konseptual variabel kinerja guru**

Kinerja guru adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang ada di sebuah organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan atas standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang ditetapkan.

#### **b. Definisi operasional variabel kinerja guru**

Kinerja guru merupakan penilaian kinerja yang terkait dengan pelaksanaan proses pembelajaran bagi guru mata pelajaran atau guru kelas meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi dan menilai, menganalisis hasil penilaian dan melaksanakan tindak lanjut hasil penelitian. Konsep kinerja guru ini akan diperoleh skor dari responden atas penilaian mereka terhadap pertanyaan yang berkaitan dengan objek penelitian, yaitu masalah kinerja guru yang tertuang dalam kisi-kisi kuesioner kinerja guru.

Angket yang digunakan bersifat tertutup yaitu setiap pertanyaan sudah disiapkan jawabannya. Ketentuan skor adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1.**  
**Daftar Alternatif Jawaban Kinerja Guru**

No	Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
1.	Sangat Setuju	5
2.	Setuju	4
3.	Kurang Setuju	3
4.	Tidak Setuju	2
5.	Sangat Tidak Setuju	1

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007

tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru adalah:

**Tabel 3. 2.**  
**Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kinerja Guru**

Variabel	Indikator	Butir	Jumlah
Kinerja Guru, Tim Penyusun (2006: 51).	Memahami ciri-ciri peserta didik	1	1
	Memahami potensi peserta didik	2	1
	Memahami teori belajar	3	1
	Menguasai cara menerapkan teknologi informatika	4	1
	Menguasai pendekatan pedagogic	5	1
	Memiliki kasih sayang dan tidak membeda-bedakan peserta didik	6,7	2
	Memiliki tanggung jawab yang kokoh sebagai guru	8	1
	Memiliki akhlak yang mulai	9,10	2
	Mampu memahami berbagai faktor pendukung lingkungan belajar	11	1
	Memahami faktor sosial kultur dan ekonomi yang berpengaruh pada Pendidikan	12,13	2
	Mengetahui nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku di masyarakat	14,15	2
	Menguasai substansi atau materi ajar	16	1
	Menguasai perangkat pembelajaran dan sumber belajar	17	1
	Mengelola sumber belajar	18	1
	Menerapkan TIK untuk meningkatkan efektivitas belajar	19	1
	Menguasai perencanaan pembelajaran dengan baik	20	1
<b>Jumlah</b>			<b>20</b>

## 2. Variabel Bebas atau *Independent Variable*

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2016: 39). Pada penelitian tesis ini, variabel bebas terdiri dari kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), OCB ( $X_3$ ).

### a. Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

#### 1) Definisi Konseptual Kepemimpinan Kepala Sekolah

Secara konseptual kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini adalah kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi bawahannya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sekolah.

#### 2) Definisi Operasional Kepemimpinan Kepala Sekolah

Secara operasional kepemimpinan kepala sekolah adalah skor secara keseluruhan dari berbagai macam aspek yang berkaitan dengan pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah. Angket yang digunakan bersifat tertutup yaitu setiap pertanyaan sudah disiapkan jawabannya. Ketentuan skor adalah sebagai berikut:

**Tabel 3. 3.**  
**Daftar Alternatif Jawaban Kepemimpinan Kepala Sekolah**

No	Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
1.	Sangat Setuju	5
2.	Setuju	4
3.	Kurang Setuju	3
4.	Tidak Setuju	2
5.	Sangat Tidak Setuju	1

Tindak lanjut hasil penelitian ini dikembangkan berdasarkan pendapat Mulyasa (2007: 98), berikut ini:

**Tabel 3. 4.**  
**Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Butir</b>	<b>Jumlah</b>
Kepemimpinan Kepala Sekolah, Mulyasa (2013: 98)	Memilih strategi dalam meningkatkan profesionalisme guru, Melakukan pembinaan mental, moral, fisik dan artistik untuk meningkatkan kualitas guru	1,2,3,4,5	5
	Menerapkan strategi memberdayakan guru melalui kerja sama yang kooperatif Memiliki visi misi yang jelas, kepribadian yang kuat dan mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis	6,7,8,9, 10	5
	Memiliki kemampuan mengolah administrasi	11,12,13, 14,15	5
	Menyusun program supervisi pengajaran Melaksanakan program supervisi Memanfaatkan hasil supervisi pengajaran	16,17,18, 19,20	5
	Pemrakarsa pembaharuan dalam kegiatan belajar mengajar, Pembaharuan dalam pembinaan guru, Pembaharuan dalam kegiatan ekstra kurikuler Menggali sumber dana bersama komite sekolah Kerja sama kemitraan, Keteladanan Demokratis dan transparan Penataan lingkungan kerja Suasana kerja yang kondusif Pemberian penghargaan Penerapan sanksi	21,22,23, 24,25	5
<b>Jumlah</b>			<b>25</b>

b. Variabel Motivasi Kerja

1) Definisi Konseptual Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar kecilnya pengaruh motivasi pada

kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Perbedaan motivasi kerja seorang guru biasanya tercermin dalam berbagai kegiatan bahkan prestasi yang dicapainya.

## 2) Definisi Operasional Motivasi Kerja Guru

Motivasi adalah sebuah unsur yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan dengan memaksimalkan dalam mencapai tujuannya. Angket yang digunakan bersifat tertutup yaitu setiap pertanyaan sudah disiapkan jawabannya, ketentuan skor adalah:

**Tabel 3. 5.**  
**Daftar Alternatif Jawaban Motivasi Kerja Guru**

No	Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
1.	Sangat Setuju	5
2.	Setuju	4
3.	Kurang Setuju	3
4.	Tidak Setuju	2
5.	Sangat Tidak Setuju	1

Tindak lanjut hasil penelitian ini dikembangkan berdasarkan pendapat Herzberg dalam Sumidjo (1999: 414), berikut ini:

**Tabel 3. 6.**  
**Kisi-Kisi Instrumen Variabel Motivasi Kerja Guru**

Variabel	Indikator	Butir	Jumlah
Motivasi Kerja Guru, Herzberg dalam Sumidjo (2005: 414)	Pekerjaan itu sendiri ( <i>the work it self</i> )	1, 2, 3,4	4
	Kemajuan ( <i>advancement</i> )	5,6,7,8	4
	Tanggung jawab ( <i>responsibility</i> )	9,10,11,12	4
	Pengakuan ( <i>recognition</i> )	13,14,15,16	4
	Pencapaian ( <i>achievement</i> )	17,18,19,20	4
<b>Jumlah</b>			<b>20</b>



**c. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

1) Definisi Konseptual *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Konsep Perilaku Kewarganegaraan Organisasi atau OCB menurut Organ (2006) adalah meningkatnya produktivitas karyawan, manajer, dan penghematan sumber daya organisasi merupakan kontribusi yang dapat diberikan OCB. Adanya OCB dalam sebuah organisasi mampu membuat organisasi menarik dan mempertahankan karyawan terbaik. Selain itu, OCB didasarkan pada dasar sukarela, berkontribusi pada organisasi dan memiliki struktur multi-dimensi.

2) Definisi Operasional *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

OCB adalah tindakan menolong yang dilakukan individu dalam suatu organisasi serta bersifat sukarela (tanpa adanya imbalan dari organisasi). Hal ini diungkap melalui skala *OCB* yang terdiri dari dimensi *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan dimensi *civic virtue*. Ketentuan skor adalah sebagai berikut:

**Tabel 3. 7.**  
**Daftar Alternatif Jawaban**  
***Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

No	Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
1.	Sangat Setuju	5
2.	Setuju	4
3.	Kurang Setuju	3
4.	Tidak Setuju	2
5.	Sangat Tidak Setuju	1

Tindak lanjut hasil penelitian ini dikembangkan berdasarkan pendapat Organ (2006) dalam Andi Hendrawan, dkk. (2010: 40), berikut:

**Tabel 3. 8.**  
**Kisi-Kisi Instrumen Variabel**  
*Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Butir</b>	<b>Jumlah</b>
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> , Organ (2006) dalam Andi Hendrawan, dkk. (2010: 40)	Perilaku membantu orang lain	1, 2, 3, 4	4
	Keterlibatan/ partisipasi secara sukarela dalam fungsi-fungsi organisasi	5, 6, 7, 8	4
	Perilaku yang melebihi prasyarat minimum seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan dan sebagainya	9, 10, 11, 12	4
	Perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.	13, 14, 15, 16	4
	Kemampuan untuk bertoleransi tanpa mengeluh.	17, 18, 19, 20	4
<b>Jumlah</b>			<b>20</b>

#### **E. Teknik Pengumpulan Data, Instrumen Pengumpulan Data serta Uji Validitas dan Reliabilitas**

Setiap penelitian selalu menggunakan alat pengumpulan data yang disusun dan disesuaikan dengan tujuan penelitian. Adapun teknik pengumpulan data, instrumen pengumpulan data serta uji validitas dan reliabilitas, yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penyusunan tesis ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data melalui angket. Angket merupakan salah satu teknik yang digunakan oleh peneliti dalam mencari data melalui sejumlah pertanyaan tertulis yang berisi tentang data diri responden dalam arti laporan tentang

pribadinya atau hal-hal lain yang diketahuinya agar peneliti mendapatkan informasi yang akurat. Sehingga angket diartikan sebagai alat yang digunakan untuk mengambil data berupa sejumlah pertanyaan tertulis. Metode angket digunakan untuk mengungkap variabel bebas ( $X_1$ ) kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru ( $X_2$ ), serta OCB ( $X_3$ ).

Metode angket atau kuesioner digunakan untuk mendapatkan data tentang pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan OCB terhadap kinerja guru di SMA Muhammadiyah Wonosobo, SMK Muhammadiyah Wonosobo dan SMK Muhammadiyah Kaliwiro. Adapun kisi-kisi instrumen angket penelitian tesis ini dapat penulis jabarkan sebagai berikut:

**Tabel 3. 9.**  
**Instrumen Angket Kepemimpinan Kepala Sekolah**

No.	Pernyataan
1.	Kepala sekolah memiliki strategi untuk meningkatkan profesionalisme guru
2.	Kepala sekolah melakukan pembinaan secara mental, moral, fisik maupun artistik kepada guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran
3.	Kepala sekolah memberi kesempatan kepada guru untuk meningkatkan profesinya secara persuasif
4.	Kepala sekolah memberdayakan guru melalui kerja sama yang kooperatif
5.	Kepala sekolah mendorong keterlibatan seluruh guru dalam setiap kegiatan sekolah
6.	Kepala sekolah mempunyai kemampuan merencanakan dan mengolah data administrasi demi kelancaran program kerja di sekolah
7.	Kepala sekolah menyusun program supervisi dengan melibatkan beberapa orang guru.
8.	Program supervisi pengajaran yang dibuat kepala sekolah, selalu mengacu pada peraturan yang berlaku
9.	Kepala sekolah melaksanakan program supervisi pengajaran berdasarkan program yang telah dibuat
10.	Kepala sekolah melaksanakan supervisi pengajaran dengan melakukan kunjungan kelas saat guru mengajar
11.	Kepala sekolah membantu guru dalam memecahkan permasalahan KBM berdasarkan temuan dalam kegiatan supervise

12.	Kepala sekolah memanfaatkan hasil supervisi pengajaran untuk perbaikan pembelajaran yang dilakukan guru
13.	Kepala sekolah memiliki kepribadian yang kuat, memiliki visi misi yang jelas, dan mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis
14.	Kepala sekolah menjadi pemrakarsa pembaharuan untuk kemajuan kegiatan pembelajaran di sekolah
15.	Kepala sekolah bersikap sangat kooperatif sehingga guru senang bekerja dengan kepala sekolah
16.	Kepala sekolah secara demokratis menerima gagasan-gagasan guru yang inovatif dalam KBM
17.	Kepala sekolah mengontrol pelaksanaan KBM secara teratur
18.	Kepala sekolah mengupayakan pembinaan kegiatan ekstra kurikuler di sekolah dilakukan oleh guru-guru yang memiliki kompetensi dalam bidangnya.
19.	Kepala sekolah secara proaktif menggali sumberdaya dari masyarakat untuk meningkatkan kualitas layanan KBM
20.	Kepala sekolah memandang guru-guru sebagai patner kerja dalam melaksanakan setiap kegiatan sekolah
21.	Kepala sekolah memberikan teladan tentang disiplin dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
22.	Kepala sekolah memberikan penghargaan kepada guru yang mampu menunjukkan prestasi kerja yang baik
23.	Kepala sekolah secara transparan menginformasikan tentang keuangan sekolah
24.	Kepala sekolah memperhatikan ruang kerja guru dengan menyiapkan fasilitas penunjang yang dibutuhkan
25.	Kepala sekolah melakukan pendekatan pribadi (personal) terhadap guru yang dianggap tidak disiplin dalam melaksanakan tugasnya

**Tabel 3. 10.**  
**Instrumen Angket Motivasi Kerja Guru**

No.	Pernyataan
1.	Saya senang dengan pekerjaan yang diberikan oleh sekolah sehingga saya tidak merasa bosan dengan rutinitas pekerjaan saya.
2.	Saya senang dengan pekerjaan yang menantang.
3.	Saya senang terhadap pekerjaan yang menuntut kedisiplinan tinggi.
4.	Potensi pengembangan diri yang menarik dalam pekerjaan saya adalah hal yang memotivasi saya dalam bekerja.
5.	Bekerja di sekolah ini membuat kemampuan dan keterampilan saya berkembang.
6.	Sekolah memberikan keleluasaan kepada saya dalam bekerja.
7.	Saya bersemangat bekerja karena adanya supervisi dari kepala sekolah.
8.	Saya bertanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang dibebankan oleh sekolah.

9.	Saya membuat skala prioritas kerja dimasa pandemik
10.	Saya berusaha bekerja secara mandiri dalam tugas saya, tanpa bergantung pada orang lain.
11.	Saya menyelesaikan tugas saya dengan tepat waktu.
12.	Dalam melaksanakan tugas saya berusaha melakukan yang terbaik.
13.	Saya hadir tepat waktu dengan mengisi daftar hadir kedatangan, melalui Link daftar hadir yang tersedia
14.	Saya senang karena proses kenaikan pangkat di sekolah sudah berjalan dengan baik.
15.	Honor/gaji yang saya terima sudah sesuai dengan kinerja.
16.	Adanya proses jenjang karir bagi guru yang berprestasi meningkatkan semangat kerja.
17.	Adanya kesempatan belajar/melanjutkan ke pendidikan yang lebih tinggi dengan bantuan biaya dari tempat kerja bagi guru yang berprestasi.
18.	Sekolah memberikan <i>reward</i> atau penghargaan apabila saya bekerja dengan baik dan mencapai target yang ditetapkan.
19.	Saya senang ketika hasil kerja saya dijadikan rujukan evaluasi oleh rekan kerja saya
20.	Saya ingin memiliki prestasi yang baik dalam pekerjaan saya

**Tabel 3. 11.**  
**Instrumen Angket *Organizational***  
***Citizenship Behavior (OCB)***

No.	Pernyataan
1.	Saya memiliki sikap untuk membantu rekan kerja saya yang kesulitan untuk menyelesaikan pekerjaan, setelah tugas saya selesai.
2.	Saya memiliki sikap untuk menghargai kesalahan yang dilakukan rekan kerja saya dalam bekerja secara team, dengan memberikan solusi dalam menyelesaikan pekerjaannya.
3.	Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk karena sakit atau kepentingan lainnya.
4.	Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk.
5.	Secara pribadi saya akan selalu mendukung pengembangan yang dilakukan oleh sekolah.
6.	Saya siap melaksanakan pengembangan yang dilakukan oleh sekolah tanpa paksaan oleh pimpinan/kepala sekolah atau orang lain.
7.	Memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting yang dilaksanakan di sekolah.
8.	Membantu secara aktif penyelenggaraan MGMP di sekolah.
9.	Saya akan melakukan pekerjaan lain yang sekiranya harus dikerjakan tanpa disuruh oleh atasan terlebih dahulu.
10.	Saya melaksanakan peraturan yang telah dibuat sekolah walaupun pimpinan tidak memantau pekerjaan saya.

11.	Tiba lebih awal, sehingga siap bekerja/mengajar pada saat jadwal mengajar di kelas dimulai.
12.	Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas dan sebagainya.
13.	Saya harus menjalin hubungan kerja yang baik dengan sesama rekan guru.
14.	Saya bisa memaafkan dengan tulus dan ikhlas apabila rekan kerja saya berbuat salah terhadap saya.
15.	Membantu rekan guru yang lain dalam menyelesaikan pekerjaan.
16.	Melatih rekan guru yang belum menguasai ICT tanpa meminta imbalan.
17.	Melindungi perusahaan atau tempat kerja dalam keadaan apapun oleh pihak yang tidak bertanggung jawab
18.	Saya memberikan toleransi terhadap pihak sekolah seperti dalam hal keterlambatan memberikan gaji.
19.	Saya melakukan setiap tugas yang diberikan oleh pihak sekolah dengan bersungguh sungguh dan tanpa mengeluh
20.	Apabila disuruh pimpinan tidak mengeluh dan mengerjakannya dengan sepenuh hati.

## 2. Uji Coba Instrumen

Penyusunan instrumen berupa angket berpedoman pada kajian teori yang dijadikan dasar dalam menentukan variabel penelitian. Melalui variabel tersebut kemudian dijabarkan menjadi indikator penyusunan untuk dijadikan sebagai titik tolak dalam menyusun item-item instrumen berupa pertanyaan.

Instrumen yang baik harus memenuhi dua persyaratan penting yaitu harus valid dan reliabel (Arikunto, 2012: 211). Uji coba instrumen dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan benar-benar shahih dan handal. Instrumen yang valid atau shahih adalah apabila alat ukur mampu atau sesuai dengan variabel yang hendak diukur. Sedangkan reliabel atau handal adalah alat ukur untuk melihat apakah alat

ukur mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten dalam waktu dan tempat yang berbeda.

Uji coba instrumen dilakukan dalam rangka menguji apakah instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data merupakan instrumen yang handal dan memiliki kemungkinan memperoleh data yang sesuai dengan kebutuhan penelitian. Untuk menguji instrumen valid dan reliabel setidaknya yang digunakan untuk mengambil data penelitian terlebih dahulu dilakukan uji coba (*try out*) angket penelitian terhadap 20 guru. Jika item angket valid atau reliabel maka dapat digunakan untuk mengambil data penelitian sedangkan item yang tidak valid atau reliabel diganti atau dibuang.

#### **a. Uji Validitas Instrumen Penelitian**

Uji validasi dimaksudkan untuk menguji apakah ada kesesuaian antara bagian-bagian instrumen dengan instrumen secara keseluruhan. Dengan demikian uji validitas yang dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara masing-masing butir-butir pertanyaan terhadap skor totalnya. Uji validasi data dilakukan dengan menggunakan *SPSS for Windows 26.0*, yang merupakan SPSS versi baru. Validitas daftar pertanyaan ini dilakukan dengan menghitung antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor. Alat analisisnya adalah koefisien korelasi *Product Moment Pearson* yang diperoleh dengan menggunakan alat bantu program *Statistical Product and Service Solution (SPSS) versi 26.0*.

Pada penelitian yang penulis lakukan, uji angket diuji cobakan kepada 134 orang responden yang berprofesi sebagai guru SMA Muhammadiyah Wonosobo, SMK Muhammadiyah Wonosobo dan SMK Muhammadiyah Kaliwiro. Cara mengetahui butir kuesioner yang disusun valid atau tidak adalah dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dan Sig (2-tailed) dari masing-masing butir pertanyaan dengan taraf signifikansi ( $\alpha = 5\%$ ). Dengan menggunakan taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$  dan  $df = K-2 = 60-2 = 58$  diperoleh nilai  $r$  tabel = 0,254. Jika  $r$  hitung dan  $r$  tabel atau Sig (2-tailed) lebih kecil dari taraf signifikansi 5% maka butir pertanyaan dalam kuesioner adalah valid. Hasil analisis validitas kuesioner diperoleh nilai validitas untuk masing-masing item melebihi  $r$  tabel (0,254) yang berarti item kuesioner tersebut valid.

#### **b. Uji Reabilitas Instrumen Penelitian**

Uji reliabilitas diartikan sebagai uji instrumen untuk mengetahui serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur yang memiliki konsistensi bila pengukuran dilakukan secara berulang-ulang. Uji reliabilitas pada penelitian tesis ini juga menggunakan program yang sama yaitu *SPSS for Windows 26.0*, hal ini dimaksudkan agar hasil pengujian dapat benar-benar valid. Uji realibilitas yang penulis lakukan dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja, yaitu dengan uji statistik *Conbrach Alpha*, di mana syarat untuk mendapatkan pernyataan reliabel didapatkan dengan memiliki besaran nilai *Conbrach Alpha*  $> 0,6$ .



## **F. Teknik Analisis Data**

### **1. Uji Asumsi**

#### **a. Uji Normalitas**

Uji normalitas menggunakan uji *kolmogorov smirnov*, dimana syarat ketentuan sebuah rangkaian data dapat dikatakan sebagai data dengan distribusi normal harus memenuhi syarat nilai  $0,05 < x > 2,00$ . Apabila distribusi data sudah memenuhi nilai tersebut, maka data dikatakan sebagai data yang berdistribusi normal.

#### **b. Uji Heterokedastisitas**

Uji heterokedastisitas adalah pengujian mengenai sama tidaknya variansi-variansi dua buah distribusi atau lebih. Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah data dalam variabel X dan Y bersifat homogen atau tidak. Terdapat kesamaan antara uji normalitas dan uji homogenitas, yaitu keduanya sama-sama sebagai asumsi atau syarat uji parametris. Uji ini diperlukan pada uji parametris yang menilai perbedaan dua atau lebih kelompok (Widiyanto, 2010: 51).

#### **c. Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas adalah untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terdapat atau terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas. Singgih (1999: 293) mengemukakan bahwa alat statistik yang sering digunakan untuk menguji gangguan multikolinieritas adalah dengan *Variance Inflation Factor* (VIF),

korelasi pearson antara variabel-variabel bebas, atau dengan melihat *eigenvalues* dan *condition index* (CI).

#### **d. Uji Linieritas**

Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel yang dijadikan predador mempunyai hubungan yang linear atau tidak terhadap variabel terikatnya. Pada analisis ini dihitung berdasarkan harga probabilitas. Jika harga *p-value* (signifikan)  $< 0,05$ , maka  $H_a$  diterima atau linearitas, dan jika nilai *p-value* (signifikan)  $> 0,05$ , maka  $H_a$  ditolak atau linearitasnya tidak signifikan. Kriteria keputusan linearitas juga didasarkan atas signifikansi koefisien hitung lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan yaitu 5%, berarti linearitasnya signifikan.

## **2. Analisis Regresi**

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari masing-masing variabel terhadap kinerja guru. Pada proses analisis regresi, terdapat beberapa analisis yang berfungsi untuk melakukan kajian analisis secara lebih mendalam, antara lain:

### **a. Uji F**

Uji F yaitu uji yang dilakukan untuk mengetahui bagaimanakah kontribusi dari variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama. Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai kontribusi secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

## **b. Uji t**

Uji t digunakan untuk menguji apakah pertanyaan hipotesis benar. Uji statistik ini pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh kontribusi suatu variabel penjelas secara individu dalam menerangkan variabel terikat. Adapun prosedurnya adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan  $H_0$  dan  $H_a$  (Hipotesis nihil dan hipotesis alternatif),
- 2) Dengan melihat hasil *print out* komputer melalui SPSS, diketahui nilai  $t$  hitung dengan nilai signifikansi nilai  $t$ ,
- 3) Jika nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel maka terdapat pengaruh satu variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat, dimana jika signifikansi nilai  $t < 0,05$  maka ada kontribusi signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

## **c. Koefisien Determinasi Ganda ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi pada regresi linier sering diartikan sebagai seberapa besar kemampuan semua variabel bebas dalam menjelaskan varian dari variabel terikatnya. Secara sederhana koefisien determinasi dihitung dengan mengkuadratkan Koefisien Korelasi ( $R$ ).

## **d. Koefisien Determinasi Parsial ( $r^2$ )**

Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi yang diberikan oleh variabel bebas terhadap variabel terikat maka digunakan analisis uji determinasi parsial.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo sebanyak 51,6 % guru memiliki persepsi sangat baik terhadap kepemimpinan kepala sekolah, 41,7 % memiliki persepsi baik dan sisanya memiliki persepsi cukup atau kurang.
2. Motivasi Guru SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo sebanyak 61,6 % guru memiliki motivasi yang sangat baik, sebanyak 31,7 % guru memiliki motivasi yang baik dan sisanya memiliki motivasi yang cukup atau kurang.
3. OCB Guru SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo sebanyak 53,4 % guru memiliki OCB yang sangat baik, sebanyak 38,3 % guru memiliki OCB yang baik dan sisanya memiliki OCB yang cukup atau kurang.
4. Kinerja Guru SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo sebanyak 53,4 % guru memiliki Kinerja yang sangat baik, sebanyak 38,3 % guru memiliki Kinerja yang baik dan sisanya memiliki Kinerja yang cukup atau kurang.

5. Adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo, dengan prosentase sebesar 35,73 %.
6. Adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo, dengan prosentase pengaruh sebesar 25,97 %.
7. Adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara OCB terhadap Kinerja Guru SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo, dengan prosentase pengaruh sebesar 29,80 %.
8. Adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru, dan OCB secara bersama-sama terhadap Kinerja Guru SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo. Adapun besar pengaruh ketiga variabel bebas tersebut sebesar 91,5 %, sementara sisanya 8,5 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini.

## **B. Implikasi**

Sebagai suatu penelitian maka kesimpulan yang ditarik tentu mempunyai implikasi juga terhadap penelitian selanjutnya. Sehubungan dengan hal tersebut maka dapat dikemukakan implikasi sebagai berikut:

1. Penelitian ini menemukan bahwa adanya pengaruh antara Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi

persepsi guru tentang Kepemimpinan Sekolah maka akan semakin meningkat pula kinerja guru.

2. Penelitian ini menemukan bahwa adanya pengaruh antara Motivasi kerja Guru SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi guru maka akan semakin meningkatkan kinerja guru.
3. Penelitian ini menemukan bahwa adanya pengaruh antara OCB Guru SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi OCB yang dimiliki oleh guru maka akan semakin meningkatkan kinerja guru.
4. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru dan OCB terhadap kinerja guru SMA/SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Wonosobo. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah, meningkatnya motivasi guru dan OCB secara bersama-sama akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja guru.

### **C. Saran**

1. Saran untuk para Guru

Guru sebaiknya memiliki persepsi yang baik terhadap kepala sekolah, meningkatkan motivasi kerja serta meningkatkan perilaku OCB agar dapat meningkatkan kinerja guru.

2. Saran untuk kepala sekolah

Kepala sekolah hendaknya meningkatkan kemampuan melaksanakan tugas dan fungsinya dengan membuat *job description* (gambaran kerja) yang jelas. Kepala sekolah juga hendaknya memberikan motivasi kerja kepada guru melalui program supervise dan pemberian penghargaan terhadap guru yang berprestasi serta memberikan teguran atau hukuman terhadap guru yang melakukan kesalahan.

3. Saran untuk penelitian selanjutnya

Diharapkan dalam penelitian selanjutnya dapat digali kembali faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru terutama dari faktor internal guru dan pendidikan formal guru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agung, I. dkk. (2014). *Mengembangkan Profesionalitas Guru: Upaya Meningkatkan Kompetensi dan Profesionalitas Kinerja Guru*. Jakarta: BeeMedia Pustaka.
- Agus, D. (2012). *Manajemen Supervisi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ahmad, S. (2016). *Konsep, Strategi dan Implementasi Manajemen Kinerja Guru*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Ametembun. (2012). *Administrasi Personol Sekolah*. Bandung: Suri.
- Anwar. (2011). *Sinopsis Pengaruh Kepribadian*. Jakarta: pasca UNI.
- Asmani, J. M. (2019). *7 Kompetensi Guru Menyenangkan dan Profesional*. Yogyakarta: Power Book.
- Arikunto, S. (2011). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, S. (2017). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bugi, Muhammad. (2018). *Tiga Ciri Orang Ikhlas*, Diakses pada 24 Februari 2022 melalui [www.dakwatuna.com](http://www.dakwatuna.com).
- Choliq, A. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Islam*. Semarang: UAB Media.
- Depag RI. (2020). *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Semarang: Asy-Syifa.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. (2016). *KBBI*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Djamarah, S. B. (2014). *Guru dan Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Farlen, F. (2011). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Pt. United Tractors, Tbk Samarinda)*. Tesis. Yogyakarta: Jurusan Administrasi Bisnis UPN.
- Fatimah, S. (2016). *Hubungan Kualitas Supervisi Akademik oleh Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja dengan Kompetensi Pedagogik Guru Madrasah Ibtidaiyah di Kecamatan Mantingan Tahun 2016*. Tesis. Surakareta: IAIN Surakarta.



- Fattah, N. (2009). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Gaffar, M.S. (2019). *Dasar-dasar Administrasi dan Supervisi Pengajaran*. Jakarta: Angkasa Raya.
- Gomes, F. C. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Andi Offset.
- Gulo, W. (2018). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Grasindo.
- Hadi, S. (2014). *Metodologi Research 3*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Halim, Abdul dkk. (2015). *Manajemen Pesantren Metodologi Research 3*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, M. (2002). *Motivasi Daya Penggerak Tingkah Laku*. Yogyakarta: Kanisius.
- Hani, H. T. (2014). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hikmat. (2011). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Idrus, M. (2007). *Metode Penelitian Ilmu-ilmu Sosial (Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif)*. Yogyakarta: UII Press.
- Kartono, K. (2017). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Mania, S. (2011). Profesionalitas Kepala Sekolah: Analisis Antara Idealita dan Realita, *Lentera Pendidikan*, Vol. 14, No 1.
- Mulyasa (2013). *Menjadi Kepala Sekolah Professional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- (2012). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Munir, A. (2014). *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Muslich, M. (2019). *Sertifikasi Guru Menuju Profesionalisme Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nasution, S. (2014). *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta: Bumi Aksara

- Nur Aedi. (2016). *Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Yogyakarta: Gosyen Publishing.
- Nurfaizah. (2014). *Kepemimpinan, Motivasi dan Semangat Kerja: Studi tentang Peningkatan Kinerja Guru*. Surabaya: Kresna Bina Insan Prima.
- Organ, D.W. et. al. (2006). *Organizational Citizenship Behavior*. USA: Sage Publications Inc
- Prabu, M. A.A. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Purnamie Titisari. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior*. Bandung: Mitra Wacana Media.
- Purwanto, N. (2015). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rahma, et. al. (2006). *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint.
- Ramayulis. (2019). *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.
- Riduan. (2015). *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, V. (2015). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior Edition. 15*. New Jersey: Pearson Education.
- Rochmawati dan Binarsih S. R. (2009). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMA Negeri 1 Mojolaban, *Jurnal Manajemen Bisnis Syariah* No 01/ Th. III/ Januari 2009.
- Rohmat. (2012). *Pilar Peningkatan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Cipta Media Aksara.
- Roqib, M. dan Nurfuadi. (2009). *Kepribadian Guru, Upaya Mengembangkan Kepribadian Guru yang Sehat di Masa Depan*. Yogyakarta: Grafindo Litera Media Bekerja Sama dengan STAIN Purwokerto.
- Sagala, S. (2013). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta

- (2013). *Manajemen Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- (2013). *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Saleh, Abdul Rahman. (2018). *Psikologi Suatu Pengantar dalam Perspektif Islam*. Jakarta: Kencana.
- Sallis, E. (2008). *Total Quality Management In Education; Manajemen Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Samsudin. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sanusi, A. et. al. (1991). *Pengembangan Model Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Depdikbud.
- Sardiman, AM. (2016). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Bandung: Rajawali Pers.
- Simamora, H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Santoso, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana
- Shihab, A. (2010). *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*, Volume 5. Jakarta: Lentera Hati.
- Sobri, S. M. (2012). *Manajemen Pendidikan*. Lombok: Holistika.
- Soetjipto dkk. (2019). *Profesi Keguruan*. Jakarta: Depdikbud dan Rineka Cipta.
- Soetopo, H. dan Wasty S. (2015). *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Malang: Bina Aksara.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suliswiyadi. (2015). *Metodologi penelitian Pendidikan; Pendekatan Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: Sigma.
- Sumidjo, W. (2005). *Kepemimpinan Kepala Madrasah*. Jakarta: Remaja Grafindo Persada

- (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tujuan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Suprayogo, I. (2019). *Reformulasi Visi Pendidikan Islam*. Malang: STAIN Press.
- Supriadi, D. (1998). *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adi Cita Karya.
- Sutisna, O. (2009). *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis dan Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Sutrisno. E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Kencana Prenada Media Group.
- Suyanto dan Hisyam, D. (2000). *Refleksi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia Memasuki Milenium III*. Yogyakarta: Adi Cita Karya Nusa.
- Tangkilisan, N. H. (2015). *Manajemen Publik*. Jakarta: Gramedia Widiasarana.
- Tilaar, H.A.R. (2011). *Manajemen Pendidikan Nasional Kajian Pendidikan Masa Depan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tim Penyusun. (2018). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor: 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*. Bandung: Fermana.
- Titisari, Purnamie. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior*. Bandung: Mitra Wacana Media.
- Toha, M. (2017). *Kepemimpinan dalam Manajemen suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Usman, H dan Setiady, P. (2014). *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, H. (2009). *Manajemen Teori Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahyudi. (2012). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: Prestasi Pustaka Karya.
- (2015). *Pengembangan Pendidikan*. Jakarta: Prestasi Pustaka Karya.
- Warso (2015). *Pembelajaran dan Penilaian Pada Satuan Pendidikan Dasar Dan Menengah*. Jakarta: Graha Cendekia

- Widyanti, Rahmi. (2019). *Perilaku Organisasi (Teori dan Konsep)*. Banjarmasin: Universitas Islam Kalimantan MAB.
- Yamin, M. dan Maisah. (2010). *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Gaung Persada.
- Septianty, R. I. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) 2 Kota Bengkulu*. Tesis. Bengkulu, IAIN Bengkulu. Diperoleh pada tanggal 20 Juli 2021 dari <http://repository.iainbengkulu.ac.id>,
- Hakim, A. Y. (2017). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Sekolah Dasar Negeri di Kota Tegal*. Tesis. Banyumas, IAIN Purwokerto. Diperoleh pada 16 Juli 2021 dari <http://repository.iainpurwokerto.ac.id>.
- Ngiode, S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Mts.N Batudaa Kabupaten Gorontalo. *TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Volume 4, Nomor 2. Diperoleh pada tanggal 23 Juli 2021 dari <https://journal.iaingorontalo.ac.id>.
- Handayani, T. dkk. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Wonosobo, *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Volume 3, No 2. Diperoleh pada tanggal 15 Juli 2021 dari <http://journal.uny.ac.id/index.php/jamp>.
- Supriyono. (2011). *Pengaruh Sistem Supervisi Akademik Pengawas Sekolah terhadap Profesionalisme Guru SMA Negeri I Padang Ratu Lampung Tengah Tahun 2011*. Tesis. Jakarta: Pps Universitas Indonesia. Diperoleh pada tanggal 10 Juli 2021 dari <http://li.ui.ac.id/>.
- Sumarno. (2009). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes* Tesis. Semarang: UNS. Diperoleh pada tanggal 25 Juli 2021 dari <http://lib.unnes.ac.id>.
- Purwanto, N. A. (2015). *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* Volume 3, No 2, September 2015 (226-240), hlm. 228. Diperoleh pada tanggal 30 Juni 2021 dari <http://journal.uny.ac.id/index.php/jamp>.
- Hendrawan, Andi. (2017). *Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Akademi Maritim Nusantara*. Akademi Maritim Nusantara. Cilacap, diakses pada 22 Desember 2021 melalui <https://www.neliti.com/publications/175931/>