

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

Menurut Purba dkk. (2021) terdapat berbagai gaya kepemimpinan antara lain:

1. Persuasif, yang dapat diartikan dengan cara pimpinan dalam memanfaatkan berbagai cara melalui perkataan dan juga perbuatan untuk membujuk anggota.
2. Refresif, berarti gaya pimpinan yang cenderung memberikan hukuman, ancaman, tekanan kepada bawahan yang mengakibatkan pekerja takut dan akan mengerjakan perintah di bawah tekanan.
3. Partisipatif, yang artinya gaya pimpinan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk secara aktif baik menata diri, spiritual, fisik, maupun material dalam kiprahnya dalam suatu organisasi.
4. Inovatif, yaitu strategi pimpinan dengan upaya keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaharuan di dalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap layanan terkait kebutuhan manusia.
5. Investigasi, yaitu teknik pimpinan dengan selalu mengkaji, menganalisis dan curiga terhadap segala tindak tanduk pengikutnya. Hal ini sering menyebabkan pengikutnya tidak kreatif dan memiliki inisiatif yang rendah terhadap pekerjaan karena selalu takut salah dan merasa diawasi.
6. Inspektif, yaitu gaya kepemimpinan yang lebih cenderung ingin dihormati dan dipuji oleh bawahan. Pemimpin ini lebih senang dengan kegiatan-kegiatan

organisasi yang bersifat protokoler.

7. Motivatif, yaitu gaya kepemimpinan dengan cara selalu mendukung, menyokong dan menyemangati para bawahan dalam bekerja. Hal ini memungkinkan para pekerja dapat bekerja optimal dan selalu senang terhadap pekerjaan.
8. Naratif, yakni merupakan pola pimpinan yang suka berbicara namun minim bertindak. Kata-kata atau deskripsi yang diberikan pemimpin ini sangat bagus dan menginspirasi tetapi tindakannya tidak mencerminkan apa yang telah ia ucapkan.
9. Edukatif, yaitu gaya kepemimpinan dengan selalu mengutamakan pendidikan dan pengembangan keterampilan anggotanya. Pemimpin ini cenderung selalu memberikan pelatihan dan diklat untuk menambah wawasan serta pengetahuan anggota.
10. Restrogesif, yaitu gaya kepemimpinan yang tidak ingin dilangkahi oleh orang lain dalam hal prestasi dan kompetensi. Pemimpin ini cenderung menghambat perkembangan karir bawahan agar tidak melebihi dirinya.

Gaya kepemimpinan juga dikenal dengan istilah model atau pola kepemimpinan. Triyono (2019) menjelaskan pola model kepemimpinan adalah seperti tabel berikut ini:

Tabel 2.1 Model Kepemimpinan

Model Kepemimpinan	Titik Awal	Fokus Garapan
Transaksional	Motivasi kerja berdasarkan apa yang telah dicapai orang lain juga harus bisa dicapai	Semua yang dipunyai dan yang sedang dilakukan oleh orang lain
Transformasional	Semangat keinginan yang kuat untuk mentransformasikan lembaga atau organisasi menuju perubahan ke arah yang lebih baik	Menyamakan visi dan misi dengan anggota organisasi untuk mencapai satu tujuan
Kharismatik	Motivasi untuk menyelesaikan masalah dan kendala yang sedang dihadapi dengan cara kerja penampilan serta kepribadian diri	Mempengaruhi tim kerja dengan penampilan dan karakter yang dimiliki untuk pencapaian sasaran yang diinginkan

Menurut Rahmat (2020), gaya kepemimpinan kepala sekolah terbagi menjadi empat, antara lain:

- a. Gaya *authoritarian*, pemimpin yang otoriter sehingga suasana sekolah selalu tegang. Pemimpin sama sekali tidak memberi kebebasan kepada anggota kelompok untuk turut ambil bagian dalam memutuskan suatu persoalan.
- b. Gaya *laissez-faire*, pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada para anggotanya dalam melaksanakan tugasnya atau secara tidak langsung segala peraturan, kebijaksanaan suatu institusi pendidikan berada ditangan guru.
- c. Gaya demokratis, pemimpin yang mengutamakan musyawarah dan mufakat dalam pengambilan keputusan atau mementingkan kepentingan mayoritas.

- d. Gaya partisipatif, pemimpin melaksanakan pengawasan, pemeriksaan dan terjun langsung ke lapangan bekerja atau mengevaluasi para pekerjanya.

Kesimpulannya, ada beberapa gaya kepemimpinan yang biasa dipedomani oleh seorang kepala sekolah. Gaya kepemimpinan tersebut adalah demokratis, visioner, multicultural, edukasi, fasilitator, kerja tim, strategi, persuasive, refresif, partisipatif, inovatif, investigasi, inspektif, motivatif, naratif, restrosesif, otoriter, laissez- faire, otokratis, militeristik, paternalistik, transaksional, kharismatik dan transformasional.

2.1.1.1 Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan transformasional ditandai dengan adanya inovasi dan pembaharuan dalam instansi. Khasanah (2019) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional dikatakan sebagai sistem yang dilakukan pemimpin yang selalu memunculkan ide-ide baru atau pembaruan terhadap ide lama terhadap instansi yang dipimpin. Gaya ini memberi kebebasan kepada pimpinan untuk menerapkan strategi atau cara-cara kerja terbaru dan mutakhir untuk mencapai tujuan bersama. Hal yang terpenting dalam pelaksanaan kegiatan semua bentuk pembaharuan yang dilakukan haruslah tetap pada jalur yang benar dan tidak bertentangan dengan hukum.

Pimpinan transformatif adalah pemimpin yang dapat merespon perubahan dengan cepat dengan menggerakkan sumber daya manusia yang ada. Azan dkk. (2021) setuju bahwa pemimpin yang transformatif adalah seseorang yang dapat memotivasi orang banyak mewujudkan sasaran dan standar pencapaian mutu lembaga secara bersama. Kepemimpinan transformatif adalah kepemimpinan yang

dapat merespon perubahan dengan cepat, yang didasari pada kemampuan dalam menggerakkan tenaga kerja pada sebuah lembaga untuk meraih tujuan lembaga tersebut.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah perilaku kepala sekolah dalam memimpin lembaga sekolah yang melakukan perubahan dan transformasi dari cara lama dengan cara baru yang lebih inovatif. Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditandai dengan adanya pembaharuan dan inovasi yang dijalankan dalam suatu lembaga pendidikan guna meningkatkan kualitas dan mutu sekolah baik dalam bidang pendidikan, pembelajaran maupun lulusan.

Kepemimpinan transformasional berakar dari gagasan bahwa pemimpin mampu mengangkat nilai dan motivasi pengikut sehingga terjadi perubahan dan peningkatan kinerja (Burns, 1978). Dalam perkembangan selanjutnya, Bass & Riggio (2006) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen dan performa melalui empat dimensi utama (4I): *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Dalam konteks sekolah, kepemimpinan transformasional kepala sekolah dipandang relevan karena mampu membangun budaya kerja, menggerakkan inovasi pembelajaran, serta meningkatkan komitmen dan upaya (effort) guru menuju perbaikan mutu sekolah (Leithwood, 1993; Geijsel et al., 2003).

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi pendidikan. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai pemimpin yang mengarahkan, memotivasi, dan

menggerakkan seluruh sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Keberhasilan kepala sekolah dalam memimpin akan sangat berpengaruh terhadap kinerja guru dan kualitas pembelajaran di sekolah.

Menurut Bass dan Riggio (2006), kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pengawasan kerja, tetapi juga berusaha mengembangkan potensi bawahan melalui motivasi, inspirasi, dan pemberdayaan.

Dalam lingkungan pendidikan, kepemimpinan transformasional kepala sekolah menjadi sangat penting karena mampu menciptakan iklim kerja yang positif, meningkatkan komitmen guru, serta mendorong inovasi dalam pembelajaran. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional akan mampu membangun visi bersama, menumbuhkan semangat kerja guru, serta mendorong guru untuk terus meningkatkan kualitas pembelajaran.

2.1.1.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada perubahan positif melalui inspirasi, motivasi, dan pengembangan bawahan. Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional melibatkan pemimpin yang mampu mengubah nilai, keyakinan, dan sikap bawahan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi, melebihi ekspektasi awal. Teori ini berakar dari konsep Burns (1978) yang membedakan kepemimpinan transaksional (berbasis pertukaran) dengan transformasional (berbasis visi bersama). Dalam

jurnal internasional, Leithwood dan Jantzi (2005) dalam *Educational Administration Quarterly* menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional efektif dalam konteks pendidikan karena mendorong inovasi dan kolaborasi.

Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi utama, yaitu:

1. Idealized Influence (Pengaruh Ideal/Keteladanan)

Idealized influence merupakan dimensi kepemimpinan transformasional yang menunjukkan bahwa pemimpin menjadi teladan bagi para pengikutnya. Pemimpin yang memiliki pengaruh ideal akan menunjukkan integritas, kejujuran, serta konsistensi antara perkataan dan tindakan.

Kepala sekolah yang memiliki pengaruh ideal biasanya dihormati dan dipercaya oleh guru karena mampu menunjukkan perilaku yang mencerminkan nilai-nilai profesionalisme dan etika kerja. Keteladanan kepala sekolah dapat tercermin dalam kedisiplinan, tanggung jawab, komitmen terhadap mutu pendidikan, serta kemampuan mengambil keputusan secara adil.

Ketika kepala sekolah mampu menjadi teladan bagi guru, maka guru akan lebih mudah menerima arahan dan kebijakan yang diberikan. Hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan kepercayaan dan komitmen guru terhadap organisasi sekolah.

Indikator idealized influence antara lain:

- a. keteladanan dalam kedisiplinan dan etika kerja
- b. integritas dan kejujuran dalam kepemimpinan

- c. konsistensi antara ucapan dan tindakan
- d. keadilan dalam pengambilan keputusan

2. Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional)

Inspirational motivation merupakan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional mampu menyampaikan visi organisasi secara jelas dan menumbuhkan semangat kerja para pengikutnya.

Dalam konteks sekolah, kepala sekolah yang memiliki motivasi inspirasional akan mampu mengkomunikasikan visi dan misi sekolah dengan jelas kepada guru. Selain itu, kepala sekolah juga mampu membangkitkan semangat kerja guru untuk mencapai target peningkatan mutu pendidikan.

Pemimpin transformasional biasanya menggunakan komunikasi yang positif, penuh optimisme, serta mampu memberikan harapan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan di masa depan. Hal ini akan mendorong guru untuk bekerja lebih optimal dan memiliki komitmen terhadap tujuan sekolah.

Indikator inspirational motivation antara lain:

- a. kemampuan menyampaikan visi sekolah secara jelas
- b. kemampuan membangkitkan semangat kerja guru
- c. menumbuhkan optimisme terhadap keberhasilan sekolah
- d. memberikan arahan yang memotivasi dalam menghadapi tantangan

3. Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)

Intellectual stimulation merupakan kemampuan pemimpin untuk mendorong anggota organisasi berpikir kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah. Pemimpin transformasional tidak membatasi kreativitas bawahan, tetapi justru mendorong mereka untuk menemukan solusi baru yang lebih efektif.

Dalam lingkungan pendidikan, kepala sekolah yang memberikan stimulasi intelektual akan mendorong guru untuk mengembangkan strategi pembelajaran yang inovatif, mencoba metode baru, serta mencari solusi kreatif terhadap berbagai permasalahan pembelajaran.

Pemimpin yang memberikan stimulasi intelektual juga terbuka terhadap ide-ide baru dari guru serta memberikan ruang bagi guru untuk berinovasi dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

Indikator intellectual stimulation antara lain:

- a. mendorong inovasi dalam pembelajaran
- b. menantang guru untuk mencari solusi kreatif
- c. keterbukaan terhadap ide baru dari guru
- d. dukungan terhadap perubahan dan perbaikan sekolah

4. Individualized Consideration (Perhatian Individual)

Individualized consideration merupakan kemampuan pemimpin dalam memberikan perhatian secara individual kepada setiap anggota organisasi. Pemimpin transformasional memahami bahwa setiap individu memiliki kebutuhan, potensi, dan karakteristik yang berbeda.

Kepala sekolah yang menerapkan *individualized consideration* akan memberikan perhatian terhadap pengembangan profesional guru, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta bersedia menjadi pembimbing bagi guru dalam meningkatkan kompetensinya.

Dengan adanya perhatian individual dari kepala sekolah, guru akan merasa dihargai dan didukung dalam menjalankan tugasnya. Hal ini dapat meningkatkan motivasi kerja serta komitmen guru terhadap sekolah.

Indikator *individualized consideration* antara lain:

- a. memberikan umpan balik terhadap kinerja guru
- b. memperhatikan kebutuhan pengembangan kompetensi guru
- c. bersedia menjadi pembimbing atau mentor
- d. memberikan dukungan terhadap permasalahan guru.

Relevansi dalam konteks sekolah terlihat dari kemampuannya meningkatkan kinerja guru di tengah tantangan pendidikan Indonesia. Berdasarkan data Kemendikbudristek (2024), sekolah dengan kepemimpinan transformasional menunjukkan peningkatan 25% dalam indeks mutu pembelajaran dibandingkan sekolah dengan gaya konvensional. Menurut Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen guru, relevan untuk SMA binaan di Kabupaten Banyumas yang menghadapi isu rendahnya inovasi pembelajaran.

Hasil penelitian terdahulu mendukung hal ini. Misalnya, Maris dkk. (2016) dalam kajiannya menemukan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap mutu sekolah, dengan kontribusi 30%

terhadap kinerja guru. Secara internasional, Bush dan Glover (2014) dalam *School Leadership & Management* melaporkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja guru sebesar 28% di sekolah Inggris.

Adapun ciri-ciri pada kepemimpinan transformasional menurut Khasanah (2019) adalah:

- a. Mempunyai kharisma dan penampilan yang menarik, menetapkan sasaran dan tujuan organisasi dengan jelas dan dipercaya oleh bawahan serta anggotanya.
- b. Menginspirasi bawahan dengan menetapkan standar pencapaian yang tinggi dan mendorong bawahannya fokus mencapai hal tersebut secara bersama.
- c. Memiliki kemampuan intelektual yang tinggi, cerdas, rajin, disiplin, dan rasional dalam memecahkan segala permasalahan dalam organisasi.
- d. Perhatian kepada setiap karyawan dengan cara memberi perlakuan yang adil dengan cara pendekatan secara individu.

Kepemimpinan transformasional memiliki ciri pemimpin yang mampu membangun kepercayaan yang kuat dalam sebuah tim. Azan dkk., (2021) menjelaskan bahwa beberapa poin tentang karakteristik kemampuan kepemimpinan transformasional adalah:

- a. Kemampuan dalam menginspirasi bawahan untuk percaya diri dalam menyelesaikan setiap tahapan yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik.
- b. Kemampuan menjadi model atau contoh teladan bagi bawahannya, yang menunjukkan bahwa perkataan sesuai dengan perilakunya, sehingga kewibawaan seorang pemimpin tidak akan pernah luntur.
- c. Kemampuan dalam membangun jaringan dan kerjasama, karena seorang

pemimpin yang kuat akan senantiasa didukung oleh jaringan dan kerjasama serta kolaborasi yang kuat pula.

- d. Kemampuan dalam manajemen konflik, yaitu pemimpin yang mampu memainkan perannya dan mengatasi sebuah konflik sehingga bisa menghasilkan peluang dan produktivitas yang baik pada lembaga pendidikannya.
- e. Kemampuan memberikan pekerjaan yang cocok dengan keahlian dan keterampilan yang dimiliki seseorang.
- f. Kemampuan dalam menilai yang layak diberikan penghargaan bagi bawahan yang berprestasi.
- g. Kemampuan dalam memotivasi bawahan untuk mengamban kemampuan dan keterampilan dengan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang berimbang.

Salah satu karakteristik gaya kepemimpinan transformasional adalah mempunyai tujuan dan visi yang jelas. Danhas (2021) menjabarkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai karakteristik lebih mempunyai tujuan yang jelas dan mampu mendelegasikan jabaran tugas kepada bawahan secara lugas dan mudah dimengerti. Selain itu karakteristik kepemimpinan transformasional lainnya yaitu lebih berorientasi pada proses kerja. Artinya, kendatipun pemimpin itu mempunyai visi yang kuat akan tetapi dia konsisten fokus pada proses. Dengan kata lain adanya keseimbangan antara proses dengan tujuan.

Rahmat (2020) juga menyatakan bahwa pemimpin yang transformasional memiliki karakteristik yang bervariasi. Pertama, pimpinan gaya ini menyesuaikan

diri dengan perubahan bahkan menyebut dirinya sebagai pembawa perubahan atau revolusioner. Pemimpin transformasi adalah orang yang gigih, teguh pendirian dan pantang menyerah. Pemimpin ini dapat mempercayai orang lain dalam melakukan pekerjaan. Selanjutnya, pemimpin dengan gaya ini mampu menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang sulit dan tidak pasti. Selain itu, pemimpin transformasional adalah orang-orang yang visioner.

Dengan demikian, ada beberapa karakteristik gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah. karakteristik tersebut mencakup; memiliki kharisma, menginspirasi, kemampuan intelektual tinggi, perhatian, memotivasi, menjadi tauladan dan model, mampu membangun jaringan kerja sama, mengelola konflik dengan baik, menilai secara objektif dan mampu menyesuaikan diri dengan segala perubahan.

2.1.1.3 Prinsip Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Untuk menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, kepala sekolah perlu mengetahui beberapa prinsip. Khasanah (2019) mengemukakan bahwa ada 4 hal penting dalam gaya kepemimpinan ini, antara lain:

- a. Kepala sekolah sebagai panutan dan contoh teladan bagi lingkungan sekitar sekolah yang dipercaya dapat membawa perubahan dan membuat kebijakan yang baik terhadap lembaga sekolah.
- b. Kepala sekolah sebagai motivator bagi guru dan siswa dalam menjalankan lembaga sekolah dan membawa sekolah untuk meraih cita-cita yang diinginkan.

- c. Kepala sekolah sebagai orang yang intelek, creator dan inovator yang mampu memecahkan segala bentuk kesulitan dan melakukan pengembangan lembaga sekolah lebih optimal kedepannya.
- d. Kepala sekolah sebagai pelatih dan penasehat bagi para pengajar dan tenaga administrasi sekolah.

Ada enam dimensi yang menjadi prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional yang disebut *transformasional leadership behaviour inventory*. Rahmat (2020) menerangkan bahwa enam dimensi tersebut adalah bentuk implementasi misi untuk mencapai visi dan masa depan organisasi. Selain itu, prinsip pimpinan dalam menemukan dan mengaplikasikan metode dan strategi organisasi yang tepat. Selanjutnya, prinsip pimpinan yang selalu mengutamakan kepentingan golongan dari pada pribadi. Lalu, pimpinan mempunyai prinsip untuk menaruh harapan pada hasil kerja yang tinggi. Setelah itu, prinsip pimpinan yang selalu memberikan dukungan terhadap setiap anggota. Terakhir, pimpinan yang selalu mengemukakan kecerdasan dan pengembangan intelektualitas.

Berdasarkan uraian diatas, maka disimpulkan bahwa ada beberapa karakteristik gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah sebagai berikut: Pertama, kepala sekolah harus berkharisma dan dapat menunjukkan perilaku karismatik kepada semua orang.

Kedua, kepala sekolah harus memiliki motivasi dan memunculkan motivasi inspirasional terhadap orang lain.

Ketiga, kepala sekolah harus bisa memberikan stimulasi intelektual kepada seluruh bawahan.

Keempat, kepala sekolah harus dapat memperlakukan bawahan atau anggota dengan memberikan perhatian penuh kepada masing-masing individu.

Dengan demikian empat karakteristik utama gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah ini dijadikan sebagai indikator dalam menyusun kisi-kisi angket penelitian.

Dalam penelitian ini, peneliti menjadikan teori karakteristik gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dari Khasanah (2019) sebagai indikator sekaligus kisi-kisi pembuatan instrumen penelitian. Uraian indikator dan kisi-kisi angket penelitian dapat dilihat pada Tabel 2.2.

**Tabel 2.2 Indikator dan Kisi-Kisi Variabel
Gaya Kepemimpinan Transformasional**

No.	Indikator	Kisi-Kisi
1	Menunjukkan perilaku karismatik	1) Dihormati dan dipercaya bawahan 2) Mempercayai bawahan 3) Mengerti dan memahami kondisi serta situasi bawahan 4) Bermoral dan mempunyai harga diri yang tinggi 5) Memberikan tantangan kerja untuk mencapai tujuan 6) Teladan bagi bawahan
2	Memunculkan motivasi inspirasional	1) Pemberi semangat kepada bawahan 2) Pemberi inspirasi pada bawahan 3) Memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi 4) Optimis dalam segala tindakan 5) Bekerja keras dan selalu semangat dalam bekerja sama 6) Antusias dalam bekerja
3	Memberikan stimulasi intelektual	1) Pimpinan yang inovatif dan kreatif 2) Pendorong semangat kerja bagi bawahan 3) Perancang dan pengawas kegiatan 4) Melakukan pendekatan-pendekatan

No.	Indikator	Kisi-Kisi
		Terkini
4	Memperlakukan pengikut dengan memberi perhatian kepada individu	1) Memperhatikan bawahan secara individu 2) Menghargai dan menghormati bawahan 3) Mempercayakan tugas kepada bawahan agar menguasai keterampilan baru

2.1.2 Motivasi Kerja

2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak, orang bertindak karena satu alasan yaitu untuk mencapai tujuan (Khaeruman, et.al, 2021:21).

Motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan kerja. Menurut Maslow (1954), motivasi berbasis hierarki kebutuhan: fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Sementara itu, Herzberg et al. (1959) membedakan faktor pemicu kepuasan (motivator) dan faktor pencegah ketidakpuasan (hygiene). Dalam konteks sekolah, kepemimpinan kepala sekolah dapat memengaruhi kondisi yang mendorong motivasi kerja guru. Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja seseorang. Dalam konteks pendidikan, motivasi kerja guru menjadi faktor penting yang menentukan kualitas kinerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Herzberg (1987) membedakan faktor motivator (intrinsik, seperti pencapaian) dan hygiene (ekstrinsik, seperti gaji). McClelland (1961) menambahkan kebutuhan akan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan.

Dalam jurnal internasional, Ryan dan Deci (2000) dalam *Contemporary Educational Psychology* mengembangkan Self-Determination Theory, yang menekankan motivasi intrinsik untuk kinerja berkelanjutan. Motivasi kerja merupakan dorongan yang menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku kerja untuk mencapai tujuan. Ryan & Deci (2000) melalui Self-Determination Theory menjelaskan bahwa kualitas motivasi dipengaruhi dukungan konteks terhadap otonomi, kompetensi, dan keterhubungan; motivasi dapat berupa intrinsik maupun ekstrinsik yang tingkat internalisasinya berbeda.

Motivasi kerja adalah motivasi dapat memaksimalkan dorongan maupun loyalitas tetap bekerja. Motivasi kerja ini disebut dengan pendorong terhadap semangat bekerja. Lemah maupun kuatnya dalam menjalankan motivasi kerja pada seseorang yang mengikuti serta menentukan prestasi kerjanya (Pane, et.al, 2023).

Guru yang mempunyai motivasi kuat pada pekerjaan tentulah akan terdorong guna melaksanakan pekerjaan seoptimal mungkin secara efisien maupun efektif, kemudian tujuan awal guru yang sudah ditentukan bisa dilakukan secara baik. Motivasi ini tentu mempunyai intensitas yang tidak sama di masing-masing orang. Ada yang mempunyai motivasi kerja rendah, sedang, maupun tinggi, seluruhnya akan memberi pengaruh pada capaian yang hendak diraih (Yayan, at.al, 2022).

2.1.2.2 Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Jenis motivasi mencakup intrinsik (dorongan internal seperti minat mengajar) dan ekstrinsik (dorongan eksternal seperti insentif). Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi guru termasuk beban kerja tinggi (penurunan motivasi hingga 35% menurut World Bank, 2020), dukungan lingkungan kerja,

penghargaan, dan pengembangan karier. Di Indonesia, data Kemendikbudristek (2024) menunjukkan bahwa 52% guru mengalami penurunan motivasi akibat stres kerja, yang berdampak pada kinerja.

2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Ada dua faktor yang menyebabkan motivasi kerja pada guru secara umum menurut Saputra (2017) yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik.

1. Faktor dari dalam diri (intrinsik) yaitu:
 - a. Keinginan Terlepas dari kebutuhan atau perasaan takut yang dirasakan, dibelakang setiap tindakan individu yang dilaksanakan dengan tujuan tertentu, senantiasa terdapat keinginan tertentu baik yang disadari maupun yang tidak disadari dan menyebabkan individu bertindak dan melakukan suatu tindakan.
 - b. Kemampuan Kapasitas-kapasitas biologikal yang diwarisi olehnya, baik secara mental maupun fisik. Kesiadaan untuk melaksanakan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan, yang dikondisikan oleh kemampuan, untuk memenuhi kebutuhan tertentu.
 - c. Sumber-sumber daya Individu mengeluarkan energinya untuk memenuhi kebutuhan kebutuhannya karena manusia mendambakan kekuasaan, maka individu mengorbankan upaya, waktunya, dan sumber-sumber daya lainnya untuk memenuhi keinginannya.
2. Faktor yang berasal dari luar diri (ekstrinsik) yaitu:
 - a. Gaji Suatu imbalan untuk pekerjaan yang sudah dilakukan. Imbalan berupa gaji atau upah merupakan salah satu faktor ekstrinsik yang dapat

dicapai orang-orang melalui kegiatan bekerja.

- b. Promosi Suatu usaha pemasaran dalam menginformasikan dan mempengaruhi seseorang atau pihak lain sehingga tertarik untuk melakukan sesuatu.
- c. Pujian Karyawan akan senang menerima pengakuan apabila yang bersangkutan bekerja dengan baik. Pujian yang diberikan atasan justru akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.

2.1.2.4 Indikator Motivasi Kerja

Guru yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan senantiasa bekerja keras untuk mengatasi segala jenis permasalahan yang dihadapi dengan harapan mencapai hasil yang lebih baik. Titin (2017) menyebutkan indikator motivasi kerja guru yaitu: (a) Kebutuhan akan berprestasi, (b) Peluang untuk berkembang, (c) Kebanggaan terhadap pekerjaan sendiri, (d) Kebutuhan akan pengakuan, dan (e) Gaji yang diterima.

Menurut Sardiman (2016: 67) motivasi yang ada pada diri setiap orang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Tekun menghadapi tugas (dapat bekerja terus-menerus dalam waktu yang lama, tidak pernah berhenti sebelum selesai).
- b. Ulet menghadapi kesulitan (tidak lekas putus asa).
- c. Menunjukkan minat terhadap bermacam-macam masalah.
- d. Lebih senang bekerja sendiri.
- e. Cepat bosan pada tugas-tugas yang rutin (hal-hal yang bersifat mekanis, berulang-ulang begitu saja, sehingga kurang kreatif).

- f. Dapat mempertahankan pendapatnya (kalau sudah yakin akan sesuatu).
- g. Tidak mudah melepaskan hal yang diyakini.
- h. Senang mencari dan memecahkan masalah soal-soal.

Menurut Uno (2016), motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang menyebabkan seseorang melakukan suatu aktivitas untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi kerja guru akan mempengaruhi semangat, komitmen, serta kesungguhan guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

Motivasi kerja guru dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

1. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang berasal dari dalam diri individu. Motivasi ini muncul karena seseorang merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna dan memberikan kepuasan pribadi.

Dalam konteks profesi guru, motivasi intrinsik dapat muncul karena guru merasa bahwa mengajar merupakan pekerjaan yang bermakna, memberikan kepuasan ketika siswa berhasil memahami materi, serta adanya keinginan untuk terus meningkatkan kualitas pembelajaran.

Indikator motivasi intrinsik antara lain:

- a. merasa pekerjaan mengajar memiliki makna
- b. keinginan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran
- c. bekerja maksimal meskipun tanpa pengawasan
- d. kepuasan ketika siswa berhasil belajar
- e. inisiatif memperbaiki pembelajaran

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang berasal dari faktor luar individu.

Motivasi ini muncul karena adanya penghargaan, insentif, dukungan lingkungan kerja, maupun kesempatan pengembangan karier.

Dalam lingkungan sekolah, motivasi ekstrinsik guru dapat muncul melalui penghargaan dari kepala sekolah, dukungan dari rekan kerja, pemberian insentif, serta kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan karier.

Indikator motivasi ekstrinsik antara lain:

- a. apresiasi dari kepala sekolah
- b. dukungan lingkungan kerja
- c. insentif atau tunjangan
- d. kesempatan pengembangan karier
- e. sistem penilaian kinerja

Menurut Uno (2018: 21) indikator motivasi kerja guru terdiri dari: 1) tanggung jawab, 2) prestasi, 3) pengembangan diri dan 4) kemandirian. Sementara itu, pernyataan Wiles yang dikutip Bafadal (2016: 109) mengidentifikasikan 8 kebutuhan guru, yaitu: a. rasa aman dan hidup layak, b. kondisi kerja yang menyenangkan, c. rasa diikutsertakan, d. perlakuan yang jujur dan wajar, e. rasa mampu, f. pengakuan dan penghargaan, yang ikut ambil bagian dalam pembuatan kebijakan sekolah dan h. kesempatan mengembangkan *self respect*.

Teori harapan (Vroom, 1964) menekankan bahwa motivasi dipengaruhi oleh keyakinan usaha menghasilkan kinerja (*expectancy*), kinerja menghasilkan konsekuensi (*instrumentality*), dan nilai konsekuensi tersebut (*valence*).

2.1.3 Kinerja Guru

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Guru

Istilah kinerja mempunyai banyak definisi, seperti prestasi kerja dan produktivitas kerja. Sinaga dkk., (2020) menjabarkan bahwa kinerja dapat disebut sebagai pelaksanaan tanggung jawab seseorang terhadap pekerjaan yang diberikan. Selain itu kinerja adalah pemenuhan kewajiban sorang individu terhadap beban yang diberikan oleh atasan atau tempat dimana ia bekerja. Selanjutnya, kinerja ialah bentuk hasil kerja individu yang dinilai secara berkala selama kurun waktu tertentu sesuai dengan kriteria penetapan tujuan yang telah disepakati bersama.

Kinerja adalah suatu perbuatan dan suatu prestasi. Batbual (2021) mengungkapkan bahwa *performance* merupakan cerminan level pemerolehan suatu tujuan kegiatan atau pelaksanaan program kebijakan sebagai bentuk aplikasi dari visi dan misi organisasi. Prestasi kerja seorang pengajar ialah kualitas kerja guru selama beberapa waktu yang telah ditentukan yang diukur secara kuantitas dan kualitas kerja. Hasil kerja yang maksimal dapat terlihat dari kinerja guru telah sesuai dengan kriteria pencapaian yang ditetapkan oleh organisasi dari awal.

Chaerudin dkk., (2020) memberikan definisi kinerja sebagai tingkat kesuksesan seseorang secara utuh dan menyeluruh yang dinilai berdasarkan sasaran kinerja selama beberapa waktu yang telah ditetapkan bersama. Kinerja menggambarkan tingkat kualitas kerja seseorang dan cerminan kualitas kompetensi seseorang dalam pekerjaanya.

Rorimpandey (2020) berasumsi bahwa kinerja guru dapat dikatakan sebagai kompetensi seorang pengajar dan pendidik dalam menyelenggarakan kegiatan

pengajaran dan pembelajaran kepada siswa di kelas. Kinerja guru yang baik akan memperlihatkan kesuksesan seorang guru dalam mempersiapkan, merancang, melakukan, mengendalikan, mengelola, mengukur dan menilai kegiatan pembelajaran sehingga dapat diketahui tingkatan tercapainya tujuan pembelajaran bagi siswa sekaligus bagi guru yang bersangkutan.

Kinerja mempunyai makna bagaimana mengukur proses dan hasil sebuah pekerjaan. Lubis & Jaya (2021) menjelaskan bahwa kinerja merupakan kualitas pekerjaan seseorang terhadap ketercapaian sasaran dan tujuan sebuah lembaga. Kinerja diartikan sebagai keberhasilan perilaku kerja yang diwujudkan dengan kesesuaian hasil dengan prosedur, langkah serta standar atau kriteria yang sudah ditentukan dari awal. Kemajuan yang diperoleh dalam suatu pekerjaan dapat dikatakan sebagai kinerja. Mawardi (2020) menyatakan bahwa kinerja diartikan sebagai hasil kemajuan, perkembangan dan peningkatan kualitas kerja pelaku kerja yang didapat dari integrasi nilai keterampilan kerja, pengetahuan dan sikap kerja. Kinerja guru berarti bentuk implementasi sikap, pengetahuan dan keahlian guru dalam menggapai tujuan pembelajaran secara khusus dan tujuan pendidikan secara umum.

Perdani dkk. (2019) memberikan definisi bahwa kinerja guru ialah bentuk integritas karakteristik kepribadian seorang guru, implementasi pengetahuan dan aplikasi keterampilan guru dalam mengajar. Kinerja guru dapat terwujud dari kombinasi perilaku yang berasal dari dalam diri seorang guru dan juga dari aspek luar seperti lingkungan kerja.

Kinerja guru adalah upaya yang dihasilkan guru untuk mencapai tujuan

pendidikan. Abdollah (2020) mengungkapkan bahwa kualitas atau prestasi kerja seorang guru mencerminkan kesuksesan guru tersebut dalam melakukan kewajibannya. Kinerja guru akan menggambarkan keberhasilan guru sebagai pengajar, pendidik, fasilitator, motivator, pelatih, pembimbing, pembina, pengarah, dan pelaksana kegiatan pendidikan.

Kinerja guru adalah hasil kerja guru dalam melaksanakan tugas pendidikan, mencakup kualitas dan kuantitas. Menurut Permendiknas No. 35/2010, kinerja guru meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Gibson (1997) menambahkan definisi sebagai pencapaian kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Data nasional dari Kemendikbudristek (2024) menunjukkan bahwa hanya 53% guru mencapai standar kinerja minimal, dengan 41% masih menggunakan metode tradisional, menggarisbawahi urgensi penelitian ini.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam menghasilkan pekerjaan yang berkualitas dan bermutu. Kinerja guru dilihat dari hasil kerja dan kualitas kerja guru dalam melakukan manajemen pembelajaran, yaitu mulai dari kegiatan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran sampai pada penilaian kegiatan pembelajaran. Kinerja guru mencerminkan keberhasilan proses dan hasil belajar peserta didik.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Rorimpandey (2020) mengatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh motivasi yaitu dorongan, kebutuhan, kehendak, keinginan dan daya kekuatan lain yang mau

memberikan dorongan untuk menggerakkan individu melakukan suatu tingkah laku tertentu. Kedua, kemampuan yaitu pengetahuan (pendidikan, pengalaman, pelatihan, dan minat kesetiaan) dan keahlian (kecakapan/bakat, pengawasan diri/*self monitoring* dan kepribadian). Ketiga, keadaan/kondisi sosial yaitu organisasi formal (struktur organisasi, suasana kepemimpinan, efisiensi organisasi, kebijakan personalia) dan kepemimpinan (hubungan dengan bawahan, keahlian, perencanaan dan pengembangan teknis, gaya kepemimpinan; transformasional, visioner, demokratis, otoriter, dan lainnya). Keempat, lingkungan kerja yaitu pencahayaan ruang kerja, suhu udara, saluran udara, waktu istirahat dan keamanan kerja. Kelima, kebutuhan individu seperti sosial psikologi dan egoistik. Keenam, pengembangan teknologi (bahan baku, layout pekerjaan dan metode kerja).

Kinerja individu juga dipengaruhi oleh kompetensi individu dan dukungan manajemen dalam suatu lembaga. Sinaga dkk., (2020) mendeskripsikan bahwa kompetensi individu dipengaruhi oleh beberapa faktor, sebagai berikut:

- a. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu penerapan informasi yang dilengkapi dengan pemahaman pola hubungan dari informasi disertai pengalaman, baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi.
- b. Keterampilan kerja (*skills*), yaitu ilmu yang diberikan kepada seseorang yang berkembang dari adanya pengetahuan dan kemampuan terhadap bidang tertentu dan perlu dilakukan secara terus menerus agar mencapai keterampilan yang optimal.
- c. Sikap atau perilaku kerja (*attitude*), yaitu motivasi, kebiasaan (*habit*) dan budaya kerja. Ada beberapa tingkat perilaku kerja yang sanggup menjadi basis

keberhasilan, yaitu: bekerja tulus, bekerja tuntas, bekerja benar, bekerja keras, bekerja serius, bekerja kreatif, bekerja unggul dan bekerja sempurna.

- d. Motivasi dan etos kerja, yaitu dorongan untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin yang terbentuk dari latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai atau keyakinan agama yang dianutnya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kompetensi dan lingkungan yang tepat. Ma'arif & Kartika (2021) menjabarkan bahwa kinerja adalah keluaran (*result*) yang merupakan *real value* bagi suatu lembaga atau organisasi. Untuk menghasilkan keluaran tersebut dibutuhkan kompetensi tertentu. Oleh sebab itu bisa dikatakan tidak ada kinerja jika tanpa kompetensi. Kompetensi juga membutuhkan lingkungan dan suasana yang tepat untuk bisa menghasilkan kinerja. Sebaliknya, kinerja tidak akan pernah memuaskan tanpa adanya kompetensi yang memadai. Jadi, kompetensi adalah persyaratan yang harus dipenuhi untuk dapat menghasilkan kinerja.

Menurut Lubis & Jaya (2021), hal yang dapat meningkatkan kinerja guru adalah semangat diri untuk bekerja. Selain itu, bentuk kehati-hatian terhadap pelaksanaan tugas dan ketertarikan terhadap pekerjaan yang dilakukan juga berpengaruh pada kinerja. Selanjutnya, hasil kerja juga dipengaruhi oleh rasa bangga dan penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakoni dan adanya perasaan akan adanya kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Setelah itu, perhatian pimpinan dan hubungan relasi yang hangat dan rukun antar sesama guru juga mempengaruhi kualitas kerja guru. Terakhir, prestasi kerja guru dipengaruhi oleh adanya organisasi pengembangan karir guru, adanya kelompok diskusi belajar dan

layanan dari pihak administrasi sekolah terhadap profesi guru.

Faktor intrinsik dan ekstrinsik juga mempengaruhi kinerja guru dalam mengajar. Rulitawati dkk. (2020) menyebutkan bahwa strategi, sistem, pola dan tipe pemimpin dalam mengelola lembaga juga menyumbangkan pengaruh pada hasil mengajar seorang guru. Hal ini meliputi bagaimana pemimpin (kepala sekolah) menjalin hubungan dengan para guru, bagaimana cara pemberian penghargaan kepada guru berprestasi dan bagaimana cara memperdayakan seorang guru.

Dengan demikian, ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang guru. Faktor-faktor tersebut antara lain motivasi, kemampuan guru, keadaan sosial, lingkungan kerja, kepemimpinan termasuk gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kebutuhan individu, teknologi, aspek intern, aspek ekstern, hasil kerja, karakteristik pribadi, komunikasi, hubungan sosial, kedisiplinan, kesejahteraan, iklim kerja, budaya kerja dan lain sebagainya.

2.1.3.3 Indikator Penilaian Kinerja Guru

Indikator kinerja guru mencakup: perencanaan pembelajaran (RPP/ATP), pelaksanaan (metode aktif dan inovatif), evaluasi (asesmen komprehensif), dan profesionalisme (pengembangan diri melalui KKG/MGMP). Faktor-faktor yang memengaruhi meliputi kepemimpinan, motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja, dengan data World Bank (2020) menunjukkan bahwa motivasi rendah menyebabkan penurunan kinerja hingga 60%.

Ada beberapa aspek yang dapat dinilai dari kinerja guru. Toharudin (2020) menyebutkan bahwa aspek penilaian tersebut adalah:

- a. Proses merancang dan merencanakan kegiatan pengajaran kepada peserta

didik. Susunan pembelajaran ini harus terarah, relevan dengan kurikulum yang digunakan, sesuai dengan situasi satuan pendidikan serta sesuai dengan latar belakang pengetahuan dan kemampuan siswa. Perencanaan yang telah dirancang harus merujuk pada tujuan yang akan dicapai.

- b. Proses penyelenggaraan kegiatan pembelajaran, yang mencakup cara guru mengendalikan kelas, pengelolaan siswa dalam kegiatan pembelajaran, pemanfaatan sumber dan media pembelajaran serta pemakaian strategi dan teknik pengajaran yang cocok dengan peserta didik.
- c. Proses evaluasi pembelajaran, yaitu cara penilaian guru, alat yang digunakan dalam penilaian, waktu dan tempat penilaian serta pemanfaatan hasil penilaian yang digunakan sebagai masukan bagi siswa tersebut dan juga bagi guru serta pihak sekolah.

Kinerja setiap orang dapat diukur dan diketahui dengan mengukur beberapa indikator. Chaerudin dkk., (2020) menjelaskan bahwa indikator pengukuran kinerja yang utama adalah kualitas dan kuantitas hasil kerja. Selanjutnya, cara bekerja sama dengan orang lain serta pemahaman yang mantap mengenai pekerjaan. Selain itu, tidak bergantung pada orang lain dalam berkerja serta disiplin diri dan waktu. Lalu, pemahaman yang tinggi terhadap peraturan dan sasaran lembaga serta mampu membangun dan menciptakan gagasan yang orisinil. Terakhir, mampu melakukan pengawasan dan implementasi teknik yang sesuai dengan pekerjaan secara efisien. Kinerja guru dapat dilihat dari fungsi guru sebagai administrator, pengajar dan pembimbing. Suwanto (2019) menjelaskan bahwa kinerja guru berdasarkan fungsinya dapat dilihat dari Tabel 2.3.

Tabel 2.3 Kinerja Guru Berdasarkan Fungsi

Fungsi Guru	Kinerja Guru
Sebagai administrator	1) Merencanakan pembelajaran seperti mempersiapkan kurikulum, silabus, rencana pembelajaran, alat penilaian dan kriteria penilaian. 2) Mencatat dan mendokumentasikan kegiatan pembelajaran serta peristiwa penting dalam kegiatan pembelajaran. 3) Melakukan evaluasi selama kegiatan pembelajaran dan juga pada akhir pembelajaran 4) Mendokumentasikan kehadiran siswa dalam belajar setiap pertemuan.
Sebagai pengajar	5) Melakukan pengajaran yang relevan dengan tujuan yang akan dicapai. 6) Menyampaikan pengajaran dengan baik sehingga siswa memahami arah dan tujuan pembelajaran 7) Menggunakan pendekatan, cara dan metode pengajaran yang tepat sesuai dengan materi dan kemampuan siswa 8) Melakukan penilaian pengetahuan dan keterampilan siswa secara jujur dan terbuka 9) Menerapkan kegiatan lanjutan berdasarkan masukan dan saran dari hasil penilaian
Sebagai pembimbing	10) Mendukung dan menyemangati siswa agar dapat menggapai tujuan pembelajaran yang ditetapkan 11) Mengarahkan siswa agar menggunakan media dan sumber belajar yang sesuai dengan materi yang dipelajari 12) Menanggulangi permasalahan dan kendala yang dihadapi siswa dalam belajar 13) Mencari solusi atas permasalahan dan kesulitan siswa dalam pembelajaran

Adapun ukuran kinerja menurut Waryani (2021) bisa diperhatikan pada beberapa aspek. Pertama dari kualitas dan mutu pekerjaan yang dihasilkan. Kedua dari kecermatan dan kesesuaian waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Ketiga dari inovasi dan kreasi dalam penyelesaian kegiatan. Keempat dari kompetensi yang mapan dalam menuntaskan kegiatan yang dibebankan. Kelima dari potensi dan

keterampilan dalam bekerja sama dengan orang lain. Kinerja dianggap perlu untuk menentukan sikap kerja para pelaku kerja untuk keberhasilan sebuah organisasi.

Dengan demikian, ada beberapa indikator dalam penilaian kinerja guru. Pertama adalah kemampuan guru dalam melakukan manajemen pembelajaran, mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran. Kedua adalah kemampuan guru dalam melakukan tindak lanjut hasil evaluasi pembelajaran, pemahaman atas peraturan dan ketentuan kegiatan pendidikan. Ketiga adalah kemampuan dalam pengaplikasian ilmu pengetahuan dan teknologi ke dalam kegiatan pengajaran serta pemahaman akan bidang ilmu pengajaran. Keempat, kemampuan guru sebagai seorang pengajar, administrator, dan pembimbing.

Kinerja guru merupakan capaian dan kualitas pelaksanaan tugas profesional guru dalam proses pembelajaran dan pengembangan profesi. Di Indonesia, indikator kinerja guru sering ditautkan pada standar kompetensi guru (Permendiknas No. 16 Tahun 2007) dan Pedoman Penilaian Kinerja Guru (PKG) yang menekankan penilaian berbasis praktik kerja dan bukti pelaksanaan tugas.

Kinerja guru merupakan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Kinerja guru yang baik akan berkontribusi terhadap peningkatan mutu pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan.

Menurut Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007, kinerja guru berkaitan dengan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran secara profesional sesuai

dengan standar kompetensi guru yang meliputi kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian.

Dalam penelitian ini, kinerja guru diukur berdasarkan indikator yang digunakan dalam Penilaian Kinerja Guru (PKG) yang meliputi:

1. Perencanaan Pembelajaran

Perencanaan pembelajaran merupakan tahap awal yang dilakukan guru sebelum melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Perencanaan yang baik akan membantu guru melaksanakan pembelajaran secara sistematis dan terarah.

Indikator perencanaan pembelajaran antara lain:

- a. menyusun tujuan pembelajaran
- b. menyiapkan bahan ajar
- c. merancang strategi pembelajaran
- d. menyiapkan instrumen penilaian

2. Pelaksanaan Pembelajaran

Pelaksanaan pembelajaran merupakan kegiatan utama dalam proses pendidikan yang melibatkan interaksi antara guru dan siswa.

Indikator pelaksanaan pembelajaran antara lain:

- a. pengelolaan kelas
- b. penggunaan media pembelajaran
- c. penyesuaian metode pembelajaran
- d. keterlibatan aktif siswa

3. Penilaian dan Tindak Lanjut

Penilaian merupakan proses untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil belajar siswa. Hasil penilaian kemudian digunakan untuk memperbaiki proses pembelajaran berikutnya.

Indikator penilaian dan tindak lanjut antara lain:

- a. melakukan penilaian secara berkelanjutan
- b. memberikan umpan balik kepada siswa
- c. melaksanakan remedial atau pengayaan
- d. menggunakan hasil penilaian untuk perbaikan pembelajaran

4. Pengembangan Profesional

Pengembangan profesional merupakan upaya guru untuk meningkatkan kompetensi secara berkelanjutan.

Indikator pengembangan profesional antara lain:

- a. melakukan refleksi pembelajaran
- b. berbagi praktik baik dengan rekan guru
- c. mengikuti pelatihan atau workshop
- d. aktif dalam kegiatan MGMP

Dalam penelitian ini indikator penilaian kinerja guru disesuaikan dengan Alat Penilaian kemampuan Guru (APKG) dalam hal kemampuan praktek mengajar yang mencakup tiga proses manajemen pembelajaran yaitu perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi pembelajaran. Indikator serta kisi-kisi kinerja guru yang dijadikan sebagai angket penelitian seperti terlihat pada Tabel 2.4.

Tabel 2.4 Indikator Kinerja Guru

Indikator	Kisi-Kisi
Perencanaan Pembelajaran	1) Membuat program tahunan dan program semester sesuai bidang pengajaran 2) Membuat analisis keterkaitan Kompetensi Inti (KI) dan Kompetensi Dasar (KD) 3) Membuat tujuan pembelajaran dengan memperhatikan kebutuhan peserta didik 4) Melakukan analisis konteks untuk menetapkan KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal) 5) Menyiapkan materi ajar yang berasal dari berbagai sumber dan bahan ajar 6) Membuat media pembelajaran luring dan daring yang menarik dan mudah dipahami oleh siswa 7) Menyusun alat evaluasi pembelajaran secara lengkap sesuai dengan tujuan pembelajaran
Pelaksanaan Pembelajaran	8) Membuka dan menutup pelajaran baik daring/luring secara tepat waktu 9) Membuka pelajaran daring/luring dengan terlebih dahulu memberi motivasi kepada siswa 10) Memberikan penjelasan mengenai tujuan pembelajaran pada setiap pertemuan 11) Melaksanakan pembelajaran dengan menggunakan media teknologi 12) Menggunakan laptop atau komputer sebagai alat bantu mengajar baik secara daring/luring 13) Mengajukan pertanyaan interaktif terkait materi pembelajaran untuk membuat siswa aktif 14) Membantu peserta didik mendefinisikan dan mengorganisasikan tugas yang akan dikerjakan 15) Melaksanakan pembelajaran sesuai dengan pendekatan dalam perencanaan pembelajaran 16) Mengadakan kuis diakhir pembelajaran untuk mengetahui pemahaman siswa 17) Menutup pembelajaran dengan menyimpulkan materi serta memberi penguatan

Indikator	Kisi-Kisi
Evaluasi Pembelajaran	18) Melakukan penilaian proses dan hasil belajar secara konsisten dan terprogram 19) Mengoreksi dan mengapresiasi semua hasil pekerjaan peserta didik 20) Memberitahukan nilai akhir semua peserta didik untuk setiap materi pelajaran yang telah selesai 21) melaksanakan remedial dan pengayaan terhadap hasil belajar peserta didik yang belum mencapai KKM

2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Telaah ini merangkum penelitian relevan dari nasional dan internasional, difokuskan pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Sejumlah penelitian juga melaporkan hubungan positif motivasi kerja dengan performa/kinerja pengajar. Temuan-temuan tersebut menjadi landasan empiris untuk menguji model kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kinerja pada konteks SMA binaan di Kabupaten Banyumas.

Penelitian mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan kinerja guru telah banyak dilakukan baik pada tingkat nasional maupun internasional. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja guru di sekolah.

Penelitian dipilih berdasarkan kesamaan variabel dan konteks pendidikan. Adapun 5 (lima) penelitian nasional terdahulu yang terkait sebagai berikut:

Tabel 2.5 Telaah Penelitian Nasional Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul/Fokus Penelitian	Temuan Utama	Efek Ukuran/ Kontribusi
1	Maris dkk. (2016)	Kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kinerja guru, dan mutu sekolah (Indonesia)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (kontribusi 30%) dan mutu sekolah.	$R^2 = 0.30$
2	Eliyana dkk. (2019)	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja (Indonesia)	Kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja guru secara langsung ($\beta=0.45$) dan tidak langsung melalui motivasi ($\beta=0.32$).	$\beta = 0.45$ (langsung); $\beta = 0.32$ (tidak langsung)
3	Oslan Abdul Wahid Syafar & Mauled Muelyono (2015)	Pengaruh motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru (SMA Negeri 7 Palu, Indonesia)	Motivasi kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh simultan terhadap kinerja guru.	Signifikan (bersama-sama)
4	Rudi Erwandi (2019)	Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru (SMP Negeri Kota Lubuklinggau, Indonesia)	Kepemimpinan berpengaruh 35% terhadap kinerja guru.	Kontribusi 35%
5	Titin Eka Ardiana (Tahun tidak spesifik)	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru akuntansi (SMK Madiun, Indonesia)	Motivasi kerja berpengaruh positif 80,6% terhadap kinerja guru.	Kontribusi 80,6%

Berikut adalah ringkasan temuan utama dari referensi jurnal-jurnal internasional utama yang berkualitas tinggi dari jurnal terindeks (misalnya, Sage,

Taylor & Francis, MDPI, Frontiers) untuk memperkuat argumen ilmiah dan relevan.

Tabel 2.6 Telaah Penelitian Internasional Terdahulu

No	Penulis & Tahun	Judul Utama	Temuan Utama	Besar Pengaruh/ Koefisien
1	Leithwood & Jantzi (2005)	Review of transformational school leadership 1996–2005	Kepemimpinan transformasional adalah prediktor terkuat kinerja guru dan perubahan organisasi sekolah dibandingkan gaya kepemimpinan lain.	Kontribusi rata-rata 25–35% terhadap variansi kinerja guru
2	Berkovich & Eyal (2017)	Emotional reframing as mediator	Kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi & komitmen guru melalui “emotional reframing”; efek tidak langsung lebih besar daripada efek langsung.	$\beta = 0.42$ (tidak langsung)
3	Marks & Printy (2003)	Integrated transformational & instructional leadership	Kombinasi kepemimpinan transformasional + instructional leadership menghasilkan kinerja guru tertinggi di sekolah AS.	$R^2 = 0.41$
4	Eyal & Roth (2011)	Principals’ leadership and teachers’ motivation (Self-Determination Theory)	Kepemimpinan transformasional memenuhi tiga kebutuhan dasar SDT (autonomy, competence, relatedness) → meningkatkan motivasi otonom	$\beta = 0.38–0.51$

No	Penulis & Tahun	Judul Utama	Temuan Utama	Besar Pengaruh/ Koefisien
			guru secara signifikan.	
5	Skaalvik & Skaalvik (2011)	Teacher job satisfaction and motivation (Norway)	Motivasi kerja intrinsik adalah prediktor terkuat kinerja guru dan mencegah burnout; motivasi ekstrinsik hanya berpengaruh kecil.	Motivasi intrinsik menjelaskan 40% variansi kinerja
6	Gagné & Deci (2005)	Self-determination theory and work motivation	Motivasi otonom (intrinsik + identified regulation) menghasilkan kinerja, kreativitas, dan kesejahteraan lebih tinggi dibandingkan motivasi terkendali (ekstrinsik).	Efek ukuran besar ($d > 0.80$)
7	Bush & Glover (2014)	School leadership models: What do we know?	Dari 22 meta-analisis internasional, kepemimpinan transformasional secara konsisten memiliki efek sedang-besar terhadap kinerja guru (effect size 0.45–0.72).	ES = 0.45–0.72
8	Damanik & Aldridge (2017/2023 update)	Transformational leadership & teacher performance in India	Kepemimpinan transformasional → job autonomy & trust → kinerja guru; job autonomy dan trust memediasi 63% pengaruh total.	Mediasi 63%
9	Muliati et al. (2023)	Systematic review transformational	Dari 42 studi internasional (2010–2022),	ES = 0.52

No	Penulis & Tahun	Judul Utama	Temuan Utama	Besar Pengaruh/ Koefisien
		leadership in primary schools	kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kinerja guru (effect size rata-rata 0.52) dan budaya sekolah.	
10	Liu & Onwuegbuzie (2023)	Teacher motivation, satisfaction, burnout (US-China comparative)	Motivasi intrinsik dan dukungan kepemimpinan transformasional adalah dua faktor protektif terkuat terhadap burnout guru dan prediktor utama kinerja.	$R^2 = 0.48$ (gabungan)
11	Kouni dkk. (2021)	Principal's leadership style, engagement, and teacher performance (Greece)	Kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja guru melalui motivasi intrinsik (effect size 0.65).	ES = 0.65
12	Zahed-Babelan dkk. (2019)	Transformational leadership and teacher performance (Iran)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru ($r=0.58$), dimediasi motivasi.	$r = 0.58$

Kesimpulan umum dari dua dekade terkait penelitian internasional:

- Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif sedang hingga besar terhadap kinerja guru (effect size 0.40–0.72).
- Motivasi kerja (khususnya motivasi intrinsik/autonom) selalu menjadi mediator atau variabel antara yang paling kuat.

- c. Efek simultan (kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja tinggi) menghasilkan peningkatan kinerja guru hingga 40–60% variansi terjelaskan.
- d. Hasil ini konsisten di berbagai negara (seperti di Kanada, Amerika Serikat, Norwegia, Inggris, Australia, India, China, Yunani, dan Iran) sehingga sangat relevan dan dapat digeneralisasi ke konteks Indonesia, khususnya SMA di Kabupaten Banyumas.

Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu tersebut dapat memperkuat pernyataan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja guru. Selain itu motivasi kerja juga dapat berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.

2.3 Kerangka Pemikiran

Pada SMA binaan, peningkatan kinerja guru menjadi fokus pembinaan untuk menjamin mutu pembelajaran. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah diperkirakan memengaruhi motivasi kerja guru melalui visi-inspirasi, keteladanan, dorongan inovasi, serta pembinaan individual. Motivasi kerja yang meningkat selanjutnya mendorong intensitas usaha, ketekunan, dan kualitas pelaksanaan tugas profesional, sehingga kinerja guru meningkat. Dengan demikian, motivasi kerja diposisikan sebagai variabel mediasi dalam hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja guru.

Kerangka pemikiran penelitian ini disusun berdasarkan hubungan teoritis antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan kinerja guru dalam konteks organisasi pendidikan.

Dalam organisasi sekolah, kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai pemimpin yang menggerakkan seluruh sumber daya pendidikan. Salah satu gaya kepemimpinan yang dinilai efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi pendidikan adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (1994) merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, serta mengembangkan potensi bawahan sehingga mampu mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi utama yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Dimensi *idealized influence* menekankan keteladanan pemimpin sehingga bawahan memiliki kepercayaan dan rasa hormat kepada pemimpin. *Inspirational motivation* berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. *Intellectual stimulation* mendorong bawahan untuk berpikir kreatif serta mencari solusi inovatif terhadap berbagai permasalahan. Sementara itu *individualized consideration* berkaitan dengan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan individu bawahan.

Dalam konteks sekolah, kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional akan mampu menciptakan iklim kerja yang positif serta mendorong guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Hal ini dapat berdampak pada peningkatan kinerja guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran.

Selain kepemimpinan kepala sekolah, faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja guru adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mempengaruhi seseorang dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut teori motivasi kerja yang dikemukakan oleh Maslow, Herzberg, serta Ryan dan Deci, motivasi kerja dapat dibedakan menjadi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri individu seperti rasa tanggung jawab, kepuasan terhadap pekerjaan, serta keinginan untuk berkembang. Sementara itu motivasi ekstrinsik berasal dari faktor luar seperti penghargaan, dukungan organisasi, insentif, serta kesempatan pengembangan karier.

Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi akan menunjukkan semangat dan komitmen yang lebih besar dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Motivasi kerja yang tinggi mendorong guru untuk merencanakan pembelajaran dengan baik, melaksanakan pembelajaran secara kreatif, serta melakukan evaluasi pembelajaran secara optimal.

Kinerja guru dalam penelitian ini diukur berdasarkan indikator yang merujuk pada penilaian kinerja guru (PKG) yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian pembelajaran, dan pengembangan profesional. Kinerja guru mencerminkan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya secara efektif dan berkualitas.

Berdasarkan kajian teori tersebut dapat dipahami bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpotensi mempengaruhi motivasi kerja guru, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah yang mampu

memberikan inspirasi, dukungan, serta kesempatan pengembangan akan mendorong munculnya motivasi kerja yang tinggi pada guru. Motivasi kerja yang tinggi tersebut kemudian akan berdampak pada peningkatan kualitas kinerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga dapat mempengaruhi kinerja guru secara langsung tanpa melalui motivasi kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka kerangka pemikiran penelitian ini menggambarkan bahwa motivasi kerja guru berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kinerja guru. Dengan demikian, hubungan antara variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

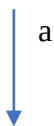


Model penelitian dalam studi ini merupakan model mediasi (mediation model) yang menjelaskan bahwa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dapat terjadi secara langsung maupun melalui variabel perantara, yang

artinya kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja guru, tetapi juga berpengaruh secara tidak langsung melalui motivasi kerja guru. Model konseptual penelitian ini menggambarkan hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja guru.

Secara konseptual model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:

Kepemimpinan Transformasional (X)



Motivasi Kerja (M)



Kinerja Guru (Y)

Pengaruh langsung: $X \rightarrow Y$ (c')

Pengaruh total: $X \rightarrow Y$ (c)

Pengaruh tidak langsung: $a \times b$

2.4 Hipotesis

- a. H1: Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru pada SMA binaan.
- b. H2: Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru pada SMA binaan.

- c. H3: Motivasi kerja guru berpengaruh positif terhadap kinerja guru pada SMA binaan.
- d. H4: Motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru pada SMA binaan.