



**PENGARUH OTONOMI DAN IKLIM SEKOLAH TERHADAP KINERJA  
GURU DENGAN MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI MEDIATOR**

**DISERTASI**

Oleh :

**RUDI DWI MARYANTO**

**NIM : 1466290005**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
PROGRAM STUDI DOKTOR PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I**

**JAKARTA**

**2019**



**PENGARUH OTONOMI DAN IKLIM SEKOLAH TERHADAP  
KINERJA GURU DENGAN MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI MEDIATOR**

**DISERTASI**

**OLEH :**

**Nama : RUDI DWI MARYANTO  
Nim : 1466290005**

**Telah disetujui untuk diuji dalam Ujian Sidang Promosi/Terbuka Doktor  
Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Persada Indonesia Y.A.I pada hari  
Selasa, Tanggal 09 April 2019 pada pukul 10.00 WIB.**

**Dewan Promotor :**

**1. Prof. Dr. Soeprapti S. Markam, psikolog** .....  
**Promotor**

**2. Dr. Kuncono Teguh Yunanto, M.M.** .....  
**Kopromotor**

Menyetujui,  
PROGRAM DOKTOR PSIKOLOGI UPI Y.A.I  
Ketua,

**(Dr. Anizar Rahayu, M.Si., psikolog)**

**PENGARUH OTONOMI DAN IKLIM SEKOLAH TERHADAP  
KINERJA GURU DENGAN MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI MEDIATOR**

DISERTASI

OLEH :

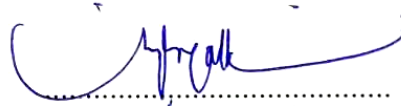
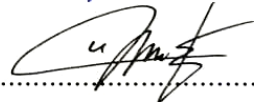
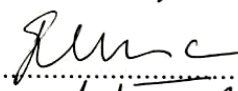
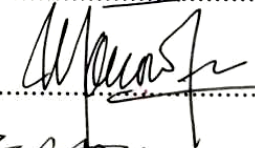
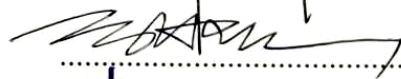
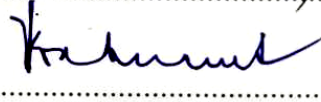
Nama : RUDI DWI MARYANTO

Nim : 1466290005

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji Sidang Promosi Doktor dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Studi Doktor Fakultas Psikologi Universitas Persada Indonesia Y.A.I pada hari Selasa, 09 April 2019 Pukul.10.00 WIB.

Dewan Penguji :

1. Prof. Ir. Sri Astuti Indriyati, MS., Ph.D  
Ketua Dewan Penguji
2. Dr. Erdina Indrawati, M.Si., psikolog  
Sekretaris
3. Prof. Dr. Soeprapti S. Markam, psikolog  
Promotor
4. Dr. Kuncono Teguh Yunanto, M.M.  
Kopromotor
5. Dr. Hendro Prabowo, M.Si.  
Oponen Ahli
6. Prof. Dr. Tri Ratna Murti, M.M., psikolog  
Guru Besar

  
.....  
  
.....  
  
.....  
  
.....  
  
.....  
  
.....

**Mengesahkan,  
FAKULTAS PSIKOLOGI UPI Y.A.I**

**Dekan**

**Dr. I Nyoman Suria, M.Psi**

Sebagai sivitas akademika Fakultas Psikologi Universitas Persada Indonesia YAI, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Rudi Dwi Maryanto  
NIM : 1466290005  
Program Studi : Doktor Psikologi  
Jenis Karya : Disertasi

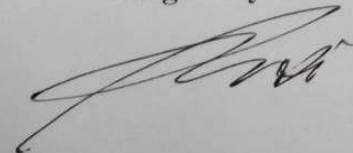
Demi pengembangan ilmu pengetahuan, saya menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Persada Indonesia Y.A.I, sebagai Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty - Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul "PENGARUH OTONOMI DAN IKLIM SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI MEDIATOR".

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Persada Indonesia Y.A.I berhak menyimpan, memformatkan, mengelola dalam bentuk data base, merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : April 2019

Yang menyatakan



Rudi Dwi Maryanto

## PERNYATAAN NON PLAGIAT

Saya menyatakan dengan sungguh-sungguhnya bahwa disertasi yang saya susun ini merupakan tulisan dari hasil karya saya sendiri, sebagai syarat memperoleh gelar Doktor Psikologi dari Program Doktor Psikologi Universitas Persada Indonesia Y.A.I.

Adapun pada bagian - bagian tertentu dalam disertasi ini ada beberapa karya tulisan orang lain yang saya kutip dengan mencantumkan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam disertasi ini, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi - sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang - undangan yang berlaku.

Jakarta, April 2019



Rudi Dwi Maryanto



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji dan syukur penulis panjatkan kepada Kehadirat Allah SWT yang telah memberikan kuasa dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi sampai pada tahap ini, yang berjudul “Pengaruh Otonomi dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Kerja sebagai Mediator”. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sedalam - dalamnya dan hormat yang sebesar - besarnya kepada pihak yang senantiasa menyemangati dan memberikan saran serta kritik kepada penulis. Maka dengan segala hormat dan dari ketulusan hati, penulis sampaikan rangkaian kata terima kasih kepada :

1. Ketua Yayasan Administrasi Indonesia bapak H. Julius Sjukur dan Bapak Prof. Dr. Ir. H. Yudi Yulius, MBA selaku Rektor Universitas Persada Indonesia YAI dan ketua tim penguji.
2. Dr. I Nyoman Surna, M.Psi selaku dekan Fakultas Psikologi UPI - Y.A.I.
3. Dr. Anizar Rahayu, M.Si, psikolog selaku ketua Program Studi Doktor Psikologi UPI - Y.A.I
4. Prof. Dr. Soeprapti S. Markam, psikolog selaku Promotor yang penuh dedikasi dan penuh kesabaran membimbing serta memberikan masukan pada disertasi ini.
5. Dr. Kuncono Teguh Yunanto, M.M., selaku Ko Promotor yang telah meluangkan waktunya dan memberikan dukungan konsultasi informal atas penyusunan disertasi ini.
6. Prof. Dr. Tri Ratna Murti, M.M., psikolog., selaku Guru Besar yang telah ikut membantu dan memberikan arahan dalam proses penyusunan disertasi ini.
7. Dr. Hendro Prabowo, M.Si., selaku Openen Ahli yang telah meluangkan waktunya dan memberikan dukungan konsultasi informal atas penyusunan disertasi ini.
8. Kepala Sekolah MTs Negeri 30 Jakarta Timur, Hj. Siti Husna, M.Pd atas izin dan dukungannya untuk penulis dalam proses pengambilan data.
9. Wakil Kepala Sekolah, Guru-guru dan Karyawan MTs Negeri 30 Jakarta Timur yang telah bersedia menjadi responden penelitian.
10. Bapak/Ibu dosen di Program Studi Doktor Psikologi Universitas Persada Indonesia Y.A.I yang telah memberikan tambahan bekal ilmu serta membantu penulis dalam berbagai keperluan administratif mahasiswa.
11. Staff administrasi Program Studi Doktor Psikologi Universitas Persada Indonesia Y.A.I Mas Toro, Ibu Ida dan mas Yadi yang selalu siap sedia memberikan dukungan dan mempersiapkan segala sesuatu yang penulis butuhkan.

12. Rekan - rekan angkatan 2014 Pak Alexius Wantur, Pak Muhammad Ilmi Hatta dan Ibu Retno yang sudah membantu penulis serta memberikan semangat dan teman - teman yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, terima kasih atas kerjasamanya dan saling memberi motivasi satu sama lainya agar bisa menyelesaikan disertasi ini.
13. Serta semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dan memberikan dukungan bagi penulis hingga terselesaikannya disertasi ini.

Akhir kata, semoga disertasi ini dapat memberikan manfaat bagi dunia pendidikan dan semoga Allah SWT senantiasa membalas kebaikan dengan melimpahkan keberkahan dan rahmatNya kepada kita semua. Dengan segala kerendahan hati, penulis mengakui bahwa penulisan disertasi ini masih jauh dari kesempurnaan. Kesempurnaan hanyalah milik Allah, wabillahitaufik walhidayah.

Jakarta, April 2019

Rudi Dwi Maryanto

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN PERSETUJUAN.....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN NON PLAGIAT .....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xiii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xiv</b>
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Permasalahan.....	1
B. Rumusan Permasalahan .....	9
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Manfaat Penelitian .....	10
 <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kinerja .....	12
1. Pengertian Kinerja .....	12
2. Aspek - Aspek Kinerja.....	14
3. Faktor - faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	26
B. Motivasi Kerja .....	32
1. Pengertian Motivasi Kerja .....	32
2. Aspek - aspek Motivasi Kerja.....	40
C. Otonomi .....	43
1. Pengertian Otonomi .....	43
2. Aspek - aspek Otonomi.....	45
D. Iklim Sekolah.....	47
1. Pengertian Iklim Sekolah.....	47
2. Aspek - aspek Iklim Sekolah .....	48
E. Kerangka Berfikir .....	52
F. Model Teori.....	57



G. Hipotesis Penelitian .....	58
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Variabel Penelitian .....	59
B. Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	59
C. Populasi, Sampel dan Sampling.....	60
D. Metode Pengumpulan Data .....	61
E. Uji Coba Validitas dan Reliabilitas.....	64
F. Uji Coba Instrumen Penelitian .....	64
G. Metode Analisis Data Penelitian .....	70
<b>BAB IV LAPORAN PENELITIAN</b>	
A. Orientasi Kanchah dan Persiapan Penelitian .....	72
1. Orentasi Kanchah Penelitian.....	72
2. Persiapan Penelitian.....	73
B. Pelaksanaan Penelitian.....	73
C. Gambaran Responden Penelitian .....	74
D. Pengujian <i>2<sup>nd</sup> Order Confirmatory Factor Analysis</i> .....	76
E. Pengujian Hipotesis.....	82
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	87
B. Pembahasan .....	89
C. Saran .....	93
1. Saran Teoritis .....	93
2. Saran Aplikatif .....	94
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>95</b>

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh otonomi dan iklim sekolah terhadap kinerja melalui motivasi kerja cocok dengan data empirik. Variabel penelitian ini terdiri dari variabel eksogen otonomi dan iklim sekolah, variabel endogen kinerja dan variabel mediator motivasi kerja. Hipotesis dalam penelitian ini adalah model teoritik yang menggambarkan mengenai pengaruh otonomi dan iklim sekolah terhadap kinerja dengan motivasi kerja cocok dengan data empirik. Responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah guru MTs Negeri 30 Jakarta berjumlah 62 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus. Instrumen yang digunakan dalam penelitian terdiri dari skala otonomi, skala iklim sekolah, skala motivasi kerja dan form penilaian kinerja. Tiga skala (skala otonomi, skala iklim sekolah, skala motivasi kerja) yang dikonstruksi oleh peneliti menggunakan skala pengukuran model Likert. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (SEM) dengan menggunakan program Smart PLS versi 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indeks dalam kategori *fit* (SRMR = 0.046 (<0.1)). Berdasarkan analisis data penelitian ditemukan bahwa model pengaruh otonomi dan iklim sekolah terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai mediator *fit* dengan data.

***Kata Kunci : Kinerja, Motivasi Kerja, Otonomi, Iklim Sekolah***

## **ABSTRACT**

*This study aims to examine the effect of school autonomy and school climate on performance through work motivation in accordance with empirical data. The research variables consisted of exogenous autonomy and school climate variables, performance endogenous variables and work motivation mediator variables. The hypothesis in this study is a theoretical model that describes the influence of school autonomy and climate on work performance motivation in accordance with empirical data. Respondents involved in this study were 62 MTs Negeri 30 Jakarta teachers. The sampling technique used is the census. The instruments used in the study consisted of an autonomy scale, school climate scale, work motivation scale and performance appraisal form. Three scales (scale of autonomy, scale of school climate, work motivation scale) constructed by researchers using a Likert model measurement scale. The data analysis technique in this study used structural equation modeling (SEM) using the Smart PLS version 3 program. The results showed that the index was in the fit category ( $SRMR = 0.046$  ( $<0.1$ )). Based on the analysis of research data it was found that the influence of autonomy and school climate towards performance with work motivation as a mediator fit with data.*

**Keywords: Performance, Work Motivation, Autonomy, School Climate**

# BAB I

## PENDAHULUAN

Dalam bab pendahuluan ini dipaparkan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian.

### **A. Latar Belakang Permasalahan**

Faktor kunci penentu daya saing bangsa dalam era global adalah ilmu pengetahuan dan teknologi serta sumber daya manusia (SDM). Hal tersebut didukung oleh penelitian Bank Dunia (Samani & Hariyanto, 2011) yang menunjukkan bahwa kekuatan suatu negara dalam era global ditentukan oleh faktor-faktor inovasi dan kreativitas (45%), jaringan kerjasama (*networking*) (25%), teknologi (*technology*) (20%), dan sumberdaya alam (*natural resources*) (10%). Hal ini menunjukkan adanya indikasi bahwa bangsa yang memiliki keunggulan komparatif dalam sumber daya alam, tidak akan mampu banyak berbuat dalam kancah persaingan global tanpa didukung oleh keunggulan sumber daya manusia.

Perkembangan informasi dan komunikasi, pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di era global memerlukan kualitas SDM yang handal. Kualitas yang dimaksud adalah SDM yang mempunyai daya saing secara terbuka dengan negara lain, adaptif dan antisipatif terhadap berbagai perubahan dan kondisi baru, terbuka terhadap perubahan.

Kalau ditelisik salah satu indikator yang menjadi perhatian adalah mutu guru pada semua jenjang pendidikan. guru adalah salah satu faktor yang ikut menentukan tinggi rendahnya mutu pendidikan. Guru adalah pelaku utama penyelenggaraan pendidikan. Guru adalah pengajar dan sekaligus pendidik. Guru adalah penyemai ilmu pengetahuan di kalangan peserta didik pada berbagai jenjang pendidikan. Ketika mutu guru rendah maka proses pembelajaran juga akan rendah. Dalam kondisi seperti ini, guru tidak akan mampu memenuhi rekomendasi UNESCO terkait dengan empat pilar belajar: *learning to know, learning to do, learning to be, and learning to live together*. *Learning to know* adalah belajar untuk tahu yang diperoleh melalui pemahaman; *learning to do* adalah belajar mengerjakan agar peserta didik mampu bertindak secara kreatif terhadap lingkungan; *learning to be* adalah belajar menjadi (dirinya) agar dapat berpartisipasi dan bekerjasama dengan orang lain; dan *learning to live together* adalah belajar hidup bersama sebagai hasil esensial dari tiga pembelajaran lainnya (Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Aspek yang perlu dan penting memperoleh perhatian terkait dengan hal itu adalah komitmen organisasi para guru sebagai motor penggerak penyelenggaraan pendidikan. Ini penting, karena

hanya dengan komitmen guru yang tinggi terhadap sekolah sebagai organisasi pembelajaran, realitas tersebut akan mungkin diperbaiki. Hanya guru yang berkomitmen tinggi yang dapat menerobos kebuntuan-kebuntuan penyelenggaraan pendidikan. Komitmen organisasi dalam perspektif ini sekurang-kurangnya meliputi dan menjangkau identifikasi diri atas nilai-nilai, tujuan, dan sasaran organisasi, keterlibatan dan kesediaan diri untuk berusaha seoptimal mungkin demi kepentingan organisasi, dan keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Segenap unsur komitmen organisasi ini, apabila dapat diupayakan secara optimal, akan sangat membantu perbaikan penyelenggaraan pendidikan yang memungkinkan melahirkan SDM yang berkualitas.

Guru merupakan elemen kunci dalam sistem pendidikan, khususnya di sekolah. Semua komponen lain, mulai dari kurikulum, sarana-prasarana, biaya, dan sebagainya tidak akan banyak berarti apabila esensi pembelajaran yaitu interaksi guru dengan peserta didik tidak berkualitas. Semua komponen lain, terutama kurikulum akan “hidup” apabila dilaksanakan oleh guru. Begitu pentingnya peran guru dalam mentransformasikan input-input pendidikan, sampai-sampai banyak pakar menyatakan bahwa di sekolah tidak akan ada perubahan atau peningkatan kualitas tanpa adanya perubahan dan peningkatan kualitas guru.

Pendidikan memegang peran vital dan berpengaruh positif terhadap segala bidang kehidupan serta perkembangan manusia dengan berbagai aspek kepribadiannya. Hal ini sesuai dengan fungsi dan tujuan pendidikan nasional yang tertuang dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003, tentang Sisdiknas pasal 3 sebagai berikut :

“Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.

Tujuan pendidikan nasional tersebut dapat terwujud apabila tatanan mikro pendidikan telah mampu menghasilkan SDM berkualitas dan profesional sesuai dengan kebutuhan dunia kerja dan perubahan masyarakat. Pendek kata lulusan pendidikan harus mampu berpikir global (*think globally*), mampu bertindak local (*act locally*), dan dilandasi dengan akhlak mulia (*akhlakul karimah*). Dalam mempersiapkan SDM pembangunan tersebut, pendidikan harus mampu menyentuh dasar untuk memberikan watak pada visi dan misi pendidikan, yaitu etika moral dan spiritual yang luhur (Mulyasa, 2008).

Sayangnya, dalam kultur masyarakat Indonesia sampai saat ini pekerjaan guru masih cukup tertutup. Bahkan atasan guru seperti kepala sekolah dan pengawas sekalipun tidak mudah untuk mendapatkan data dan mengamati realitas keseharian kinerja guru di hadapan siswa. Memang

program kunjungan kelas oleh kepala sekolah atau pengawas, tidak mungkin ditolak oleh guru. Akan tetapi tidak jarang terjadi guru berusaha menampakkan kinerja terbaiknya baik pada aspek perencanaan maupun pelaksanaan pembelajaran hanya pada saat dikunjungi. Selanjutnya guru akan kembali bekerja seperti sedia kala, kadang tanpa persiapan yang matang serta tanpa semangat dan antusiasme yang tinggi (Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan Sadtyadi dan Kartowagiran (2014) pada bulan Maret 2011 di Surakarta, memberikan gambaran pula bahwa instrumen penilaian yang dilakukan oleh pengawas meliputi penilaian terhadap pelaksanaan tugas guru dalam mengajar dan administrasinya. Melalui penilaian yang dilakukannya pada saat guru sedang mengajar, sulit untuk dapat menggambarkan kinerja guru yang sesungguhnya, karena guru memiliki kecenderungan lebih mempersiapkan diri, dibanding pada saat tidak dilakukan monitoring dalam penilaian kerjanya.

Fenomena tersebut di atas tidak terjadi di Madrasah Tsanawiyah Negeri 30 Jakarta Timur, di mana penilaian kinerja guru diberikan perangkat penilaian kinerja guru. yang pengisiannya dilakukan oleh guru yang bersangkutan dengan mengisi form yang telah disiapkan pihak kementerian terkait dalam hal ini pendidikan nasional, kemudian setelah diisi maka akan di supervisi oleh wakil kepala madrasah atau golongan IV, Setelah diservisi maka dilanjutkan ke Kepala madrasah untuk di setujui, Setelah itu diserahkan ke pengawas yang membidangi penilaian kerja guru madrasah.

Dalam enam tahun terakhir Kinerja guru di Tsanawiyah Negeri 30 Jakarta Timur tergolong baik. Hal ini dibuktikan dengan sejarah terbentuknya Tsanawiyah Negeri 30 yang berasal dari kelas jauh yang menginduk ke MTsN 22, Dikarenakan MTsN 30 memiliki prestasi yang baik yakni juara pertama nilai UN enam tahun berturut-turut di Jakarta Timur dan juara kedua di DKI Jakarta maka MTsN 30.

Determinisme Resiprokal dalam penelitian bandura menyatakan konsep resiprokalitas triadik yaitu perilaku, orang, serta lingkungan semua bekerja secara interaktif / saling mempengaruhi dimana tindakan manusia merupakan interaksi 3 variabel tersebut, berangkat dari teori social bandura maka motivator sebagai mediator diambil dari komponen perilaku sementara dua variabel eksogen yakni iklim sekolah yang merupakan komponen lingkungan dan otonomi sebagai pribadi. sebab akibat timbal balik hubungan interaktif antar karakteristik pribadi dan pengaruh lingkungan, keyakinan dan persepsi diri, memberi bentuk arah dan perilaku seseorang, perkembangan kemampuan manusia yang berbeda dibentuk dan dikendalikan oleh pengaruh lingkungan dan disposisi internal dalam hal ini adalah otonom, kesimpulan adalah kinerja guru dipengaruhi oleh motivasi kerja yang sangat dipengaruhi oleh otonom dan iklim sekolah yang ada.

Motivasi kerja adalah satu dari banyak konstruk yang paling berpengaruh dalam psikologi organisasi dan telah dianalisis dalam berbagai konteks kinerja (Gomes & Borba, dalam Viseu, 2016). Di bidang pendidikan, motivasi guru dianggap sebagai salah satu konstruk kunci berkaitan dengan kinerja, dampaknya pada motivasi siswa dan efektivitas peran sekolah (Rufini, Bzuneck, & Oliveira, 2012). Menurut Jesus dan Lens (2005), studi dalam bidang motivasi kinerja guru mengalami peningkatan secara signifikan dalam kurun 1980.

Menurut teori determinasi diri (*self-determination theory*) (Ryan & Deci, dalam Schunk, Pintrich & Meece, 2010), motivasi dipengaruhi oleh salah satunya otonomi. Menurut Khmelkov (dalam Pearson & Moomaw, 2005), otonomi adalah salah satu pembentuk motivasi guru. Keterkaitan yang biasa muncul ketika menguji tentang motivasi guru, kepuasan kerja, stres, *burnout*, profesionalisme dan pemberdayaan guru adalah otonomi guru. Banyak penelitian yang telah menguji tentang konstruk-konstruk tersebut dan hubungan konstruk-konstruk tersebut terungkap satu hal pada umumnya, yaitu kebutuhan bagi guru untuk memiliki otonomi, artinya otonomi guru mempunyai pengaruh terhadap konstruk-konstruk tersebut (motivasi guru, kepuasan kerja, stres, *burnout*, profesionalisme dan pemberdayaan guru). Otonomi kelihatannya menjadi variabel kunci ketika menguji masalah-masalah yang berkaitan dengan pendidikan, dengan pertimbangan bahwa otonomi adalah hal yang cocok untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi sekolah dewasa ini (Pearson & Moomaw, 2005).

Memahami mengajar sebagai sebuah profesi dan mengembangkan profesionalisme guru telah menjadi upaya masuk akal untuk mengatasi masalah tersebut. Bila seorang guru dapat diberdayakan dan dimuliakan, kemudian seperti juga profesi yang lain, guru haruslah mempunyai kebebasan untuk memberikan perlakuan yang terbaik bagi siswanya, seperti seorang dokter yang memperlakukan pasiennya dan kebebasan yang lain yang hanya bias dilakukan kalau guru mempunyai otonomi.

Otonomi guru menjadi komponen penting dalam motivasi guru untuk bertahan atau meninggalkan profesi mengajarnya. Derajat otonomi dipersepsikan oleh guru sebagai indikasi tentang kepuasan kerja dan reaksi positifnya dalam mengajar, dan guru-guru yang mempunyai tingkat otonomi tinggi mengungkapkan suatu keinginan untuk selalu datang mengajar setiap harinya di kelas (Pearson & Hall, dalam Pearson & Moomaw, 2005).

Menurut Kuperminc, (dalam Leonard, 2013), penelitian menunjukkan bahwa iklim sekolah dapat berpengaruh terhadap banyak bidang dan individu dalam sekolah. Sebagai contoh, iklim sekolah yang positif berhubungan dengan perilaku dan emosi guru, serta siswanya. Iklim sekolah dapat didefinisikan sebagai kualitas dan karakter kehidupan sekolah. Iklim sekolah didasarkan pada



pola-pola pengalaman kehidupan di sekolah dan mereleksikan norma-norma, tujuan-tujuan, nilai-nilai dan struktur organisasi.

Selanjutnya, guru adalah inti yang memegang seluruh komponen bersama-sama di sekolah, para gurulah yang memiliki hubungan langsung dengan siswa dan orang tua. Penelitian telah membuktikan bahwa manakala guru mempunyai perasaan positif tentang pengalaman kerjanya, guru cenderung mempunyai pengaruh yang positif pada iklim sekolah dan berdampak pada motivasi dan kinerja guru dan muridnya. Sebaliknya, manakala guru mempunyai perasaan negatif terhadap pengalaman kerjanya, guru cenderung berpengaruh negatif pula terhadap iklim sekolah dan nantinya berdampak negatif terhadap guru dan muridnya, sehingga perlu bagi manajemen sekolah untuk membuat iklim organisasi yang positif yang kondusif terhadap pencapaian kinerja guru dan murid.

Pemilihan penelitian di Madrasah Tsanawiyah didasarkan pada keunikan penilaian kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 30 berada di bawah naungan Kementerian Agama. Implikasi dari kondisi tersebut adalah iklim sekolah yang berbeda dengan Sekolah Menengah Pertama pada umumnya yang berada di naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Selain itu, kondisi tersebut juga memiliki implikasi terhadap otonomi guru. Kebijakan kedua kementerian membuat guru memiliki otonomi yang lebih luas dibandingkan dengan guru di Sekolah Menengah Pertama pada umumnya. Uraian tersebut menjadi bahan pertimbangan penulis menempatkan iklim sekolah dan otonomi sebagai variabel eksogen.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan diatas peneliti akan meneliti kinerja guru di MTs 30 dikatkan dengan beberapa variabel yaitu otonomi, iklim sekolah dan motivasi kerja sebagai variable eksogenya.keunikan atau kebaruan yang ada di MTs 30 adalah proses penilaian kinerja guru yang sangat terbuka dan guru menjadi penentu dalam menentukan hasil penilain akhirnya.

## **B. Rumusan Permasalahan**

1. Apakah model teoritik pengaruh otonomi dan iklim sekolah terhadap kinerja guru dengan mediator motivasi kerja *fit* dengan data empirik pada guru di MTsN 30?
2. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di MTsN 30?
3. Apakah ada pengaruh otonomi terhadap kinerja guru di MTsN 30?
4. Apakah ada pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja guru di MTsN 30?
5. Apakah ada pengaruh otonomi terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai mediator di MTsN 30?
6. Apakah ada pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai mediator di MTsN 30?

### C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menguji model teoritik pengaruh otonomi dan iklim sekolah terhadap kinerja guru dengan mediator motivasi kerja *fit* dengan data empirik di MTsN 30.
2. Menguji pengaruh langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja guru di MTsN 30.
3. Menguji pengaruh langsung otonomi terhadap kinerja guru di MTsN 30.
4. Menguji pengaruh langsung iklim sekolah terhadap kinerja guru di MTsN 30.
5. Menguji pengaruh otonomi terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai mediator di MTsN 30.
6. Menguji pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai mediator di MTsN 30.

### D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dapat memberikan sumbangan baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut :

#### 1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk penelitian berikutnya di bidang psikologi pendidikan yang terkait dengan kinerja guru dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman baru tentang peranan otonomi, iklim sekolah dan motivasi kerja untuk mencapai kinerja guru dan pentingnya kajian tentang guru dalam psikologi pendidikan

#### 2. Manfaat Aplikatif

- a. Penelitian ini diharapkan dapat membantu individu dan organisasi tentang pentingnya kinerja guru di dalam upaya meningkatkan kualitas guru, yang pada gilirannya nanti akan meningkatkan kualitas pendidikan.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat membantu individu dan organisasi memahami peranan motivasi kerja guru terhadap peningkatan kinerja guru. Diperlukan upaya tertentu untuk mencapai motivasi kerja guru guna mencapai kinerja guru yang lebih baik.
- c. Penelitian ini diharapkan dapat membantu organisasi untuk bisa melakukan usaha-usaha meningkatkan kinerja guru, setidaknya lewat variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Organisasi dapat memberikan perhatian pada bagaimana meningkatkan motivasi kerja

guru melalui upaya memberikan perhatian pada upaya meningkatkan otonomi dan menciptakan iklim sekolah yang kondusif.

- d. Dalam skala makro, upaya-upaya optimalisasi kinerja guru, diharapkan dapat meningkatkan kualitas dan kesejahteraan guru.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab tinjauan pustaka ini dipaparkan teori-teori dari variabel-variabel penelitian yang dikaji dalam penelitian ini, yaitu kinerja guru, motivasi kerja, otonomi dan iklim sekolah. Dipaparkan juga keterkaitan antar variabel dan hipotesis yang dibangun.

#### **A. Kinerja**

##### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja secara umum dapat dimaknai sebagai hasil kerja atau unjuk kerja yang merupakan nilai dari perilaku yang ditunjukkan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya pada periode tertentu dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja pegawai akan terukur dengan jelas bila didasarkan pada tolok ukur dan standar kinerja yang disepakati bersama sebelum suatu proses kerja dilaksanakan. Kinerja secara sederhana oleh Hale (2004) didefinisikan sebagai cara melakukan pekerjaan yang berarti dengan cara yang efektif dan efisien.

Menunjuk penelitian Wether dan Davis (2006), kinerja diartikan sebagai usaha untuk mencapai target yang didasarkan oleh motivasinya. Armstrong dan Baron (2005) menyebutkan juga bahwa kinerja sebagai hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Sonnentag (2002) mengartikan kinerja sebagai perilaku atau aksi yang relevan terhadap tujuan organisasi dan dapat diukur terutama pada bagian tingkat keahlian (kontribusi terhadap tujuan) yang direpresentasikan dengan aksi tertentu atau seperangkat kegiatan. Kinerja adalah apa yang pemilik (sendiri atau bersama-sama) membayar untuk bekerja atau apa yang seharusnya dibayar untuk dikerjakan.

Menurut Houldsworth dan Jirasinghe (2006), kinerja terkait dengan kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan dimana sikap dan perilaku akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai oleh kinerja individu, hasil performansi seseorang dalam bentuk tingkah laku ketrampilan atau kemampuan menyelesaikan suatu kegiatan yang dapat berbentuk proses kerja dan hasil kerja.

Sementara itu, kinerja guru dapat diartikan sebagai tugas yang dikerjakan oleh seorang guru pada khususnya dalam suatu periode waktu tertentu dalam sistem sekolah untuk mencapai tujuan organisasi (Obilade, dalam Selamat, Samsu & Kamdu, 2015). Pendapat lain dikemukakan oleh Supardi (2014) yang mendefinisikan kinerja guru sebagai kemampuan seorang guru dalam

melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Oleh karena itu, kinerja guru itu dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di sekolah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran. Sementara itu, menurut Rusyan, et. al (2000), kinerja guru adalah melaksanakan proses pembelajaran baik dilakukan di dalam kelas maupun di luar kelas disamping mengerjakan kegiatan-kegiatan lainnya, seperti mengerjakan administrasi sekolah dan administrasi pembelajaran, melaksanakan bimbingan dan layanan pada para siswa, serta melaksanakan penilaian.

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil dijelaskan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap pegawai negeri sipil pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Guru Madrasah Tsanawiah Negeri adalah termasuk dalam pegawai negeri sipil sehingga kinerjanya mengacu pada peraturan pemerintah tersebut.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang dicapai oleh guru pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja dan perilaku kerja.

## **2. Aspek-aspek Kinerja**

Salah satu faktor yang memerlukan perhatian agar penilaian kinerja dapat berhasil sesuai dengan tujuannya adalah penetapan aspek-aspek penilaian yang akan digunakan sebagai standar penilaian, dalam hal ini apakah organisasi akan menetapkan kriteria untuk setiap jenis pekerjaan atau hanya menetapkan kriteria secara umum yang digunakan untuk semua jenis pekerjaan. Penetapan kriteria untuk setiap jenis pekerjaan tentunya membutuhkan biaya dan waktu yang tidak sedikit, sedangkan penetapan kriteria secara umum untuk setiap jenis pekerjaan akan menimbulkan bias karena setiap jenis pekerjaan memiliki karakteristik masing-masing.

Brown dan Lent (2005) berpendapat bahwa diperlukan penetapan aspek-aspek secara umum yang dapat diterapkan pada semua jenis pekerjaan untuk kemudian dilakukan penyesuaian tergantung kepada karakteristik masing-masing pekerjaan. Aspek-aspek secara umum yang diteliti oleh para ahli tersebut di atas adalah :

- a. Kualitas : tingkatan kualitas hasil kerja.
- b. Jumlah : tingkatan jumlah/banyak hasil kerja.
- c. Waktu yang dibutuhkan : waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan.
- d. Biaya efektif : tingkat keefektivitasan biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan.
- e. Pengawasan : seberapa tingkat kebutuhan terhadap pengawasan kerja.

f. Hubungan antar karyawan: tingkat hubungan dengan sesama karyawan.

Penelitian lainpun yang dikemukakan oleh Dessler (2002) yang merumuskan enam aspek-aspek kinerja, yaitu :

- a. Kualitas : mutu hasil kerja.
- b. Produktivitas : kuantitas hasil kerja.
- c. Pengetahuan kerja : pengetahuan tentang pekerjaan.
- d. Reliabilitas : daya tahan kerja.
- e. Availabilitas : kemampuan melakukan pekerjaan.
- f. Ketrampilan : ketrampilan yang dibutuhkan.

Hal serupapun diteliti oleh Robbin (2006) mengemukakan bahwa kriteria penilaian kinerja antara lain :

- a. Kualitas kerja : seberapa kualitas hasil pekerjaan.
- b. Kuantitas kerja : seberapa kuantitas/jumlah hasil pekerjaan.
- c. Kedalaman pengetahuan : seberapa dalam pengetahuan kerja yang dimiliki.
- d. Kerjasama : seberapa kemampuan kerja sama pekerja.
- e. Loyalitas : seberapa tingkat loyalitas pekerja.
- f. Kehadiran : jumlah kehadiran pekerja.
- g. Kejujuran : seberapa tingkat kejujuran pekerja.
- h. Inisiatif : seberapa tingkat inisiatif dalam pekerjaan.

Dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 35 ayat 1 kinerja guru dihubungkan dengan beban kerja dinyatakan di sini bahwa beban kerja guru mencakup kegiatan pokok yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan. Berikutnya pada Pasal 1 ayat 1 undang-undang tersebut menegaskan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Berdasarkan pernyataan tersebut, jelas bahwa penilaian kinerja guru pada dasarnya adalah penilaian guru dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, mengevaluasi peserta didik.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 18 Tahun 2007 tentang Sertifikasi bagi Guru dalam Jabatan, merumuskan bahwa kinerja guru dapat dijabarkan dalam komponen-komponen portofolio sebagai berikut :

- a. Kualifikasi akademik,
- b. Pendidikan dan pelatihan,
- c. Pengalaman mengajar,
- d. Perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran (RPP/SAP, buku ajar, *handout*, media, soal evaluasi, lembar kerja siswa),
- e. Penilaian dari atasan dan pengawas,
- f. Prestasi akademik,
- g. Karya pengembangan profesi (laporan penelitian, artikel ilmiah di jurnal, artikel ilmiah populer di media massa, makalah seminar, buku, diktat, modul, maupun karya terjemahan),
- h. Keikutsertaan dalam forum ilmiah (peserta atau pemakalah),
- i. Pengalaman organisasi di bidang kependidikan dan sosial.
- j. Penghargaan yang relevan dengan bidang pendidikan. Sepuluh aspek tersebut pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi tiga unsur yaitu unsur kualifikasi dan tugas pokok, unsur pengembangan profesi, dan unsur pendukung profesi.

Kepmendiknas No.045/U/2002 tentang Kurikulum Inti Pendidikan Tinggi, mendefinisikan kompetensi sebagai seperangkat tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan tertentu. Dengan demikian kompetensi guru dapat dimaknai sebagai kebulatan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berwujud tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran.

Kuntadi (2004) mengemukakan kriteria minimum yang harus dimiliki guru yang terdiri dari lima kompetensi :

- a. Kompetensi konseptual. Seorang guru mempunyai dasar teori dari pekerjaan yang menjadi konsentrasi keahliannya.
- b. Kompetensi teknis. Guru mempunyai kemampuan keterampilan dasar yang dibutuhkan dari pekerjaan dan menjadi konsentrasi keahliannya.
- c. Kompetensi kontekstual. Seorang guru memahami landasan sosial, ekonomi, budaya profesi dan menjaga kelestarian lingkungan hidup yang dikerjakan sesuai konsentrasi keahliannya.
- d. Kompetensi adaptif. Seorang guru mempunyai kemampuan penyesuaian diri dengan kondisi yang berubah sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.



- e. Kompetensi interpersonal. Guru mempunyai kemampuan mengkomunikasikan secara efektif gagasan dari orang ke orang lain melalui cara-cara simbolis (bahasa tertulis atau percakapan).

*Georgia Departemen of Education* telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi :

- (1) Rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran),
- (2) Prosedur pembelajaran (*classroom procedure*),
- (3) Hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*) (Depdiknas, 2008).

Indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas yaitu :

#### 1. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).

#### 2. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

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

##### a. Pengelolaan Kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dalam memupuk kerjasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran, dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa. Kemampuan lainnya dalam pengelolaan kelas adalah pengaturan ruang/setting tempat duduk siswa yang dilakukan pergantian, tujuannya memberikan kesempatan belajar secara merata kepada siswa.

##### b. Penggunaan Media dan Sumber Belajar

Kemampuan lainnya dalam pelaksanaan pembelajaran yang perlu dikuasai guru di samping pengelolaan kelas adalah menggunakan media dan sumber belajar. Media adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan (materi pembelajaran), merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan siswa, sehingga dapat mendorong proses pembelajaran. Sedangkan yang dimaksud dengan sumber belajar adalah buku pedoman. Kemampuan menguasai sumber belajar di samping mengerti dan memahami buku teks, seorang guru juga harus berusaha mencari dan membaca buku-buku/sumber-sumber lain yang relevan guna meningkatkan kemampuan terutama untuk keperluan perluasan dan pendalaman materi, dan pengayaan dalam proses pembelajaran. Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, dan media audio visual. Tetapi kemampuan guru di sini lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada di sekitar sekolahnya. Dalam kenyataan di lapangan guru dapat memanfaatkan media yang ada (*by utilization*) seperti globe, peta, gambar dan sebagainya, atau guru dapat mendesain media untuk kepentingan pembelajaran (*by design*) seperti membuat media foto, film, pembelajaran berbasis komputer, dan sebagainya.

c. Penggunaan Metode Pembelajaran

Kemampuan berikutnya adalah penggunaan metode pembelajaran. Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Karena siswa memiliki interes yang sangat heterogen idealnya seorang guru harus menggunakan multi metode, yaitu memvariasikan penggunaan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab dan penugasan atau metode diskusi dengan pemberian tugas dan seterusnya. Hal ini dimaksudkan untuk menjembatani kebutuhan siswa dan menghindari terjadinya kejenuhan yang dialami siswa.

3. Evaluasi/Penilaian Pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi. Pendekatan atau cara yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi/penilaian hasil belajar adalah melalui Penilaian Acuan Norma (PAN) dan Penilaian Acuan Patokan (PAP). PAN adalah cara penilaian yang tidak selalu tergantung pada jumlah soal yang diberikan atau penilaian dimaksudkan untuk mengetahui kedudukan hasil belajar yang dicapai berdasarkan norma kelas. Siswa yang paling

besar skor yang didapat di kelasnya, adalah siswa yang memiliki kedudukan tertinggi di kelasnya. Sedangkan PAP adalah cara penilaian, dimana nilai yang diperoleh siswa tergantung pada seberapa jauh tujuan yang tercermin dalam soal-soal tes yang dapat dikuasai siswa. Nilai tertinggi adalah nilai sebenarnya berdasarkan jumlah soal tes yang dijawab dengan benar oleh siswa. Dalam PAP ada *passing grade* atau batas lulus, apakah siswa dapat dikatakan lulus atau tidak berdasarkan batas lulus yang telah ditetapkan. Pendekatan PAN dan PAP dapat dijadikan acuan untuk memberikan penilaian dan memperbaiki sistem pembelajaran. Kemampuan lainnya yang perlu dikuasai guru pada kegiatan evaluasi/ penilaian hasil belajar adalah menyusun alat evaluasi. Alat evaluasi meliputi tes tertulis, tes lisan, dan tes perbuatan.

Proses suatu organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu, menilai kontribusi anggota kepada organisasi selama periode tertentu merupakan kegiatan penilaian kinerja. Tujuan utama penilaian kinerja dari suatu organisasi pada umumnya adalah untuk memperbaiki kinerja, namun tujuan tersebut dapat dikembangkan untuk berbagai kepentingan dalam pengelolaan sumber daya manusia, seperti perencanaan sumber daya manusia, penarikan dan seleksi, pengembangan SDM, perencanaan dan pengembangan karir, remunerasi, hubungan internal tenaga kerja, dan penilaian potensi tenaga kerja. Sistem penilaian kinerja yang dirancang dengan baik akan sangat membantu pencapaian tujuan organisasi dan memberikan rangsangan untuk meningkatkan kinerja.

Secara umum penilaian kinerja dilakukan dengan tiga pemikiran yaitu mendorong tumbuhnya perilaku yang baik atau melakukan koreksi terhadap pencapaian standar kinerja, memuaskan rasa ingin tahu tentang seberapa baik hasil pekerjaan karyawan dan memberikan landasan bagi organisasi dalam menentukan perkembangan karir karyawan. Senada dengan yang disampaikan oleh Dessler (2002), bahwa penilaian kinerja dilakukan sebagai bentuk evaluasi terhadap kinerja karyawan yang dibandingkan dengan standar kinerja, dengan asumsi standar kinerja telah ditentukan dan karyawan akan memperoleh masukan agar kinerja karyawan dapat meningkat.

Penilaian kinerja dapat pula dimaknai sebagai suatu proses evaluasi yang digunakan untuk menentukan seberapa berhasil guru dalam menerapkan standar kinerja yang ditetapkan (*Fairfax County Public Schools*, 2006). Lebih lanjut dikemukakan kriteria pengukuran kinerja yang meliputi:

- a. Terdapat *benchmark* (penetapan patok duga/tingkah laku) untuk masing-masing standar kinerja;
- b. Fokus terhadap hubungan antara kinerja guru dan peningkatan pencapaian keberhasilan siswa;
- c. Sistem dokumentasi menggunakan berbagai sumber;
- d. Prosedur ditekankan pada akuntabilitas dan peningkatan profesionalisme.

Gaspersz (2002) menegaskan bahwa kinerja memainkan peran bagi peningkatan suatu kemajuan atau perubahan ke arah yang lebih baik yaitu terhadap pengukuran fakta-fakta yang akan

menghasilkan data dan kemudian apabila data itu dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat sehingga informasi itu akan berguna bagi peningkatan pengetahuan para pimpinan dalam pengambilan keputusan.

Pada bidang pendidikan, penilaian kinerja merujuk pada suatu proses observasi yang bersifat supervisi dan evaluasi yang biasanya dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru, dan biasanya guru akan memperoleh umpan balik tentang kekuatan maupun kelemahan yang bersangkutan dalam mengajar. Sistem penilaian kinerja guru umumnya dirancang untuk pengembangan karir guru, mendorong terciptanya “*professional learning*”, melakukan dukungan terhadap kondisi yang dianggap lemah dan tersedianya informasi yang terpercaya kepada masyarakat (*Ontario's Ministry of Education*, 2010).

Terkait dengan kinerja guru, berbagai rumusan (McBride & Grant, 2006, *Fairfax County Public School*, 2006, *Ontario Ministry of Education's*, 2010) pada dasarnya sepakat bahwa tujuan utama dari penilaian kinerja guru antara lain: untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dengan jaminan akuntabilitas kinerja guru dalam mengajar; membantu meningkatkan pencapaian tujuan yang ditetapkan oleh sekolah atau departemen; memberikan dasar untuk meningkatkan kualitas pembelajaran; dan membagi tanggung jawab evaluasi antara guru dan evaluator dalam proses kolaboratif untuk meningkatkan pertumbuhan pribadi guru, efektifitas pembelajaran, dan meningkatkan seluruh aspek kinerja. Pendapat tersebut memberikan gambaran bahwa penilaian kinerja guru umumnya bertujuan untuk melakukan “*improvement*” dalam kualitas pembelajaran dan pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan, sehingga kinerja sekolah dapat meningkat.

*The Personal Evaluation Standards Developed by the Joint Committee of Standards Education Evaluation* (Stronge, 2006) mengemukakan sepuluh tujuan penilaian kinerja guru yaitu: untuk mengevaluasi bekal awal (*entry-level educators*) sebelum proses sertifikasi dan lisensi; identifikasi promosi jabatan; memilih anggota untuk pekerjaan khusus; penentuan gaji; memutuskan masa jabatan dan promosi; menentukan penghargaan terhadap jasa/kontribusi; identifikasi kekuatan dan kebutuhan pengembangan; merencanakan aktifitas pengembangan; mengembangkan aktifitas remediasi bila diperlukan; mendukung kejelasan, validitas, dan legalitas keputusan pemberhentian.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli, Stronge (2006) merumuskan dua aspek utama terkait dengan tujuan penilaian kinerja guru yaitu akuntabilitas (*accountability*) dan pengembangan profesi (*professional growth*). Akuntabilitas merujuk kepada kompetensi guru yang dibutuhkan untuk menjamin layanan guruyang efektif. Aspek pengembangan profesi merujuk pada kebutuhan pengembangan dan peningkatan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugasnya. Lebih lanjut, Stronge (2006) mengidentifikasi beberapa tujuan evaluasi kinerja guru terkait dengan keputusan individual antara lain: gaji, penempatan kerja, evaluasi formal, pemberhentian, masa jabatan, gaji

dan kompensasi lain, jenjang karir dan promosi, reduksi hambatan, dan pembebasan berdasarkan pengunduran diri.

Dari penjelasan Stronge di atas, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya penilaian kinerja guru dapat dibagi menjadi dua yaitu: *accountability* dan *professional growth*. Tujuan akuntabilitas merefleksikan kebutuhan untuk menentukan kompetensi guru dan menjamin layanan yang efektif bagi siswa, sedangkan tujuan peningkatan kinerja merefleksikan kebutuhan peningkatan kualifikasi guru. Karenanya dalam penilaian kinerja guru yang komprehensif harus meliputi dua tujuan yaitu kontribusi bagi guru sendiri dan tujuan program, sekolah dan organisasi sekolah dan harus memberikan penilaian kinerja yang adil dan kontribusi bagi pengembangan diri.

Pengukuran kinerja guru dalam penelitian ini menggunakan instrumen yang dikembangkan berdasarkan Permeneg PAN & RB No. 16 Tahun 2009 tentang jabatan fungsional guru dan angka kreditnya, yang berisikan 14 kompetensi yang dinilai oleh Kepala Sekolah. Ke-14 kompetensi tersebut dikombinasikan dengan rumusan Dessler (2002) yang terdiri dari enam dimensi :

<b>Dessler (2002)</b>	<b>Permeneg PAN &amp; RB No. 16 tahun 2009</b>
Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan.</li> <li>2. Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional Indonesia.</li> </ol>
Produktivitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kegiatan pembelajaran yang mendidik.</li> <li>2. Penilaian dan evaluasi.</li> </ol>
Pengetahuan kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran.</li> <li>2. Pengembangan kurikulum.</li> <li>3. Penguasaan materi struktur, konsep dan pola pikir.</li> </ol>
Reliabilitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan potensi anak didik.</li> <li>2. Mengenal karakteristik peserta didik.</li> </ol>
Availabilitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Etos kerja, tanggung jawab yang tinggi dan rasa bangga menjadi guru.</li> <li>2. Komunikasi dengan anak didik.</li> <li>3. Komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua peserta didik dan masyarakat.</li> </ol>
Ketrampilan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengembangkan keprofesian melalui tindakan reflektif.</li> <li>2. Bersikap inklusif, bertindak objektif serta tidak diskriminatif.</li> </ol>

### 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor faktor yang mempengaruhi kinerja yakni :

a) otonomi. Menurut Brown dan Lent (2005) menyatakan bahwa kinerja merupakan perkalian antara kemampuan dan motivasi. Kemampuan merujuk pada kecakapan individu dalam

mengerjakan tugas-tugas tertentu. Individu akan mengerjakan tugas terbaiknya apabila memiliki kemampuan dan keinginan untuk melaksanakan tugas dengan baik, penjelasan tersebut tampak bahwa kemampuan ini memegang peranan penting dalam menghasilkan kinerja.

Greenberg dan Baron (2003), merumuskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan dan usaha kerja individu serta kesempatan kerja yang diperoleh individu di dalam pekerjaannya. Hal ini didukung pula oleh Robbin (2006), yang menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dan interaksi antara kemampuan, tingkat keterampilan, dan pengetahuan tentang bagaimana menyelesaikan tugas, dan kondisi-kondisi yang memudahkan dan menghambat di bawah kendali individu.

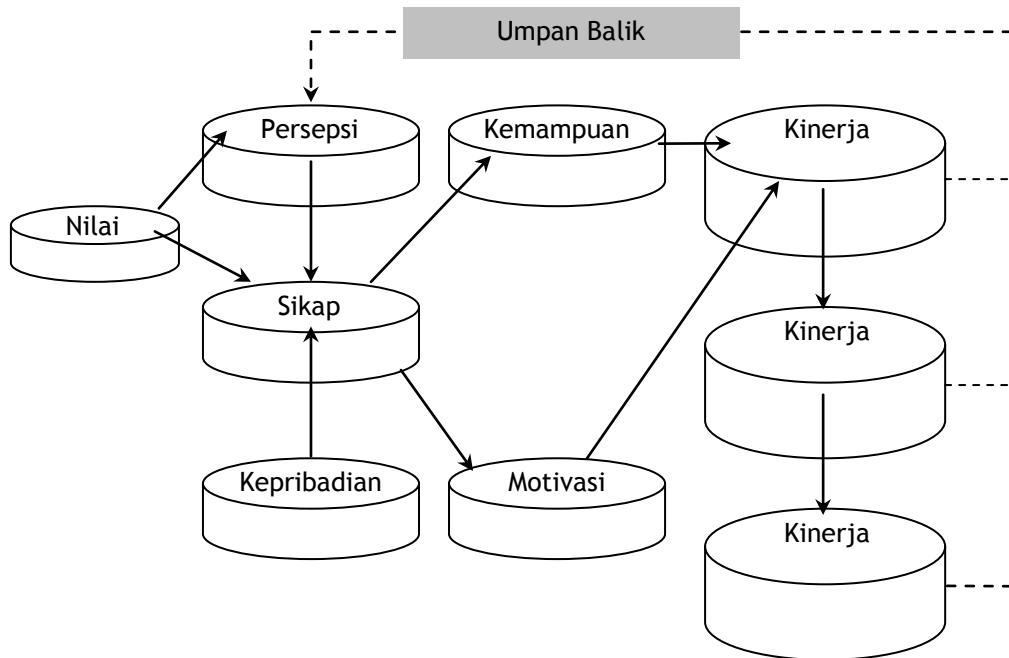
b) Motivasi kerja, diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Dengan demikian, kinerja dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi seseorang; apabila individu memiliki kemampuan intelektual yang memadai dan motivasi kerja yang kuat, maka secara kontekstual dianggap bisa menghasilkan kinerja yang tinggi.

Faktor internal mencakup kemampuan kognitif yang tampil dalam kemampuan intelektual, kemampuan psikomotorik berupa ketrampilan dan kemampuan afektif yang berupa sikap yang mendasari tingkah lakunya. Ketiga domain perilaku ini terintegrasi di dalam diri seseorang dan tampil dalam wujud karakteristik khusus yang dimiliki oleh seseorang.

Faktor eksternal bisa berwujud struktur organisasi, lingkungan kerja, fasilitas kerja dan lingkungan sosial dan industri. Dengan demikian, kinerja seseorang dipengaruhi oleh tiga faktor, yakni: (1) faktor individu, mencakup hal-hal yang secara kognitif dimiliki oleh seseorang, mencakup pengetahuan, ketrampilan dan latar belakang sosial serta lingkungan demografis, (2) faktor psikologis, mencakup persepsi atas peran dan pekerjaannya, sikap, kepribadian dan motivasi yang merupakan penggerak perilaku seseorang (faktor psikologis, memberikan kontribusi dominan dalam pencapaian kinerja), dan (3) faktor organisasi, mencakup sumberdaya yang tersedia, meliputi struktur organisasi dan desain pekerjaan, kepemimpinan organisasi, iklim organisasi dan bentuk-bentuk imbalan lain yang diterima anggota organisasi, suasana kerja yang bisa memberikan ketenangan dan keamanan seseorang dalam melaksanakan tugas serta fasilitas yang bisa digunakan bagi seseorang untuk membantunya menampilkan potensi dalam bentuk hasil kerja yang memuaskan.

Noe et al. (2010) secara skematis menjelaskan faktor-faktor psikologis yang mempengaruhi kinerja individual, kelompok dan organisasi dalam bentuk diagram berikut :



**Gambar 1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**  
**Sumber : Noe et al. (2010)**

Gambar diatas dapat diterjemahkan sebagai faktor psikologis individual yang mencakup: nilai-nilai yang Kepribadian (*personality*) yang merupakan ciri-ciri khusus yang dimiliki oleh seseorang juga mempengaruhi sikap seseorang. Selanjutnya sikap seseorang akan memberikan pengaruh yang besar pada *ability* atau kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas pekerjaan serta motivasi yang mendorong terjadinya perilaku. *Ability* atau kemampuan dan motivasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja individual yang selanjutnya akan mempengaruhi kinerja kelompok maupun organisasi.

Lebih lanjut Wright dan Noe menjelaskan bahwa kemampuan seseorang dapat memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja, sebaliknya kepribadian memberikan pengaruh tidak langsung pada kinerja melalui motivasi yang mendorong perilakunya. Faktor-faktor internal yang mencakup faktor psikologis dan individual akan berperan secara efektif bila didukung oleh faktor eksternal yang mencakup: faktor teknis yang mencakup material, metode dan sarana, peralatan serta lingkungan kerja, dan lingkungan fisik serta sosial yang kondusif. Sejalan dengan hal itu, Hughes et al. (1999) mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh banyak hal di samping motivasi, inteligensi, keterampilan dan kesediaan sumberdaya kunci atau fasilitas dapat mempengaruhi kinerja seseorang untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi yang besar memang sangat penting,



tetapi perlu didukung oleh pengetahuan yang cukup, keterampilan untuk melaksanakan serta peralatan yang memadai untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Walker dalam kajian khusus tentang kinerja menyimpulkan, kinerja seseorang ditentukan oleh tiga faktor, yakni: kemampuan, motivasi dan lingkungan. Untuk dapat melaksanakan tugas secara efektif perlu mengetahui cara melakukan, mempunyai motivasi dan kemampuan, serta berada dalam lingkungan kerja yang kondusif. Walker (1992) mempertegas pendapat para analis terdahulu dengan mengemukakan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh faktor kemampuan yang dimilikinya, motivasi dalam melaksanakan pekerjaan, dan lingkungan di mana seseorang berada.

McShane dan Van Glinow (2003) menjelaskan secara lebih sistematis faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku dan kinerja seseorang. Faktor-faktor tersebut adalah *motivation, ability, role perception and situational* (MARS). *Motivation* (motivasi) adalah proses representasi dorongan dari dalam individu yang mempengaruhi arah dan orientasi tujuan, intensitas atau usaha untuk mencapai tujuan dan upaya yang terus menerus dalam kurun waktu tertentu. *Ability* (kemampuan) adalah perpaduan antara potensi yang secara herediter dibawa seseorang sejak lahir berupa kemampuan khusus atau bakat dan kemampuan mental dan fisik yang diperoleh dari hasil pembelajaran. *Role perception* (persepsi peran) adalah keyakinan seseorang tentang perilaku apa yang tepat dan perlu dalam situasi khusus, termasuk tugas khusus yang diperlukan dan perilaku yang dipilih untuk menyelesaikan tugas tersebut. *Situational factors* (faktor situasional) adalah lingkungan dan keadaan di mana seseorang berada yang dipengaruhi oleh waktu, fasilitas, rekan sekerja, otonomi, gaya manajemen dan kepemimpinan serta sarana dan fasilitas yang mempengaruhi suasana dan hasil kerja seseorang.

c) iklim sekolah, menurut Jackson dan Mathis (2008) mengemukakan bahwa sistem organisasi berupa; iklim organisasi, pendidikan dan pelatihan, mempengaruhi kinerja seseorang.

Menurut Colquitt, LePine dan Wesson (2009), faktor yang mempengaruhi kinerja yang berpengaruh secara tidak langsung terdiri dari mekanisme organisasi (iklim organisasi, budaya organisasi dan struktur organisasi), mekanisme kelompok (otonomi, gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan, karakteristik kelompok dan nilai-nilai kelompok) dan karakteristik individu (kepribadian dan kemampuan). Kinerja juga menurut Colquitt, LePine dan Wesson ditentukan oleh tiga faktor yaitu: kinerja tugas (*task performance*), dan perilaku kesetiaan (*citizenship behavior*) sebagai kontribusi perilaku positif dan perilaku produktif tandingan (*counter productive behavior*) sebagai kontribusi perilaku negatif. Kinerja tugas dipengaruhi oleh faktor rutinitas dan adaptasi, perilaku kesetiaan dipengaruhi oleh faktor interpersonal, dan faktor organisasional, perilaku produktif tandingan dipengaruhi oleh faktor deviasi sifat, faktor deviasi produksi, faktor deviasi politik dan faktor agresi personal.

Dalam penelitian ini, sebagai faktor yang mempengaruhi langsung kinerja adalah motivasi kerja, sedangkan faktor yang mempengaruhi secara tidak langsung adalah otonomi dan iklim organisasi.

## **B. Motivasi Kerja**

### **1. Pengertian Motivasi Kerja**

Istilah motivasi adalah istilah yang kompleks dan sulit didefinisikan, karenanya definisi yang tepat terhadap konsep ini sukar untuk diperoleh seperti pemikiran tentang persepsi individu terhadap suatu situasi (Ifinedo, dalam Al-Salameh, 2014). Motivasi telah didefinisikan dalam beberapa cara. Motivasi dapat digambarkan sebagai kebutuhan atau dorongan yang mendorong individu untuk melakukan tindakan atau berperilaku. Motivasi adalah istilah yang krusial dan penting dalam semua tindakan individu, terutama di tempat kerja. Apabila individu tidak mempunyai dorongan dalam melakukan pekerjaan, maka pekerjaan tidak akan berhasil mencapai tujuan.

Menurut Robbins dan Judge (2009), motivasi adalah proses yang meliputi intensitas, arah, dan ketekunan usaha individu menuju pencapaian suatu tujuan). Berdasarkan definisi tersebut terdapat 3 (tiga) elemen dari motivasi yaitu :

1. Intensitas yang menunjukkan seberapa keras seseorang mencoba.
2. Arah yang menyatakan kemana upaya tersebut terhubung.
3. Ketekunan yang merupakan seberapa lama seseorang dapat menjaga upaya tersebut.

Diperkuat dalam penelitian lainya Robbins dan Judge, McShane dan Von Glinow (2009) mendefinisikan motivasi sebagai dorongan dari dalam seseorang yang mempengaruhi yaitu :

1. Arah merupakan suatu jalur dimana seseorang menjalankan usahanya,
2. Intensitas merupakan seberapa banyak usaha yang dialokasikan untuk mencapai sasaran,
3. Ketekunan merupakan bertahan meneruskan usaha pada sejumlah waktu tertentu.

Lebih lanjut penelitian Mullins (2005), motivasi dapat dijelaskan sebagai arah dan ketekunan dari suatu tindakan, terdapat empat karakteristik umum yang mendasari definisi motivasi yaitu :

- a. Motivasi melambangkan fenomena individu (keunikan individu),
- b. Motivasi biasanya disengaja dalam kontrol dan perilaku individu,
- c. Motivasi merupakan *multifaceted*,
- d. Tujuan dari teori-teori motivasi adalah untuk memprediksi perilaku.

Luthans (2008) memberikan definisi motivasi sebagai suatu proses yang dimulai dengan kekurangan atau kebutuhan psikologis atau fisiologis yang merupakan perilaku aktif atau suatu dorongan yang mengarahkan pada suatu tujuan atau insentif.

Senada dalam penelitian Schermerhorn, Hunt dan Osborn (2002) bahwa motivasi mengacu pada dorongan di dalam diri seseorang yang meliputi tingkatan, arah dan ketekunan dari usaha yang digunakan di tempat kerja. Arah merupakan pilihan individu ketika berhadapan dengan berbagai pilihan, tingkatan merupakan sejumlah usaha yang digunakan untuk melaksanakan pilihan yang telah ditetapkan dan ketekunan merupakan seberapa lama seseorang berada pada tindakan yang dipilih tersebut.

Motivasi tidak dapat diamati secara langsung, namun motivasi lebih erat hubungannya dengan perspektif mikro perilaku organisasi. Para ahli banyak berpendapat berbeda tentang definisi motivasi. Biasanya kata-kata berikut ini sering dimasukkan dalam definisi antara lain: hasrat, keinginan, harapan, tujuan, sasaran, kebutuhan, dorongan, motif/alasan, dan insentif (Luthans, 2008).

Menurut Ivancevich (2007) motivasi didefinisikan sebagai kumpulan sikap dan nilai-nilai yang mendahului tindakan tertentu seseorang yang mengarah pada pencapaian tujuan. Motivasi merupakan proses psikologikal, apabila berkeinginan untuk meningkatkan kerja staf lebih berhasil maka perlu memahami proses-proses psikologi. Dalam penelitian Adair (2004), motivasi diartikan sebagai sesuatu dorongan dari dalam diri untuk maju ke depan untuk mencapai tujuan, untuk membuat kemajuan dalam sebuah tugas.

Salah satu teori yang menjelaskan tentang motivasi adalah teori determinasi diri (*Self Determination Theory*) (Ryan & Deci, 2002). Determinasi adalah sikap mental yang ditandai dengan komitmen yang kuat untuk mencapai tujuan tertentu meskipun terdapat hambatan dan kesulitan; suatu proses dalam pembuatan keputusan, mencapai kesimpulan, atau memastikan hasil akhir dari setiap proses (Vandenbos, 2008). Teori determinasi diri adalah sebuah teori yang menekankan pentingnya kebebasan individu dalam bertindak sesuai pilihannya, dan juga adanya motivasi instrinsik dalam diri individu, sehingga ketika individu termotivasi secara ekstrinsik dan mengharapkan penghargaan eksternal maka hasil yang diperoleh akan negatif (Vanden Bos, 2008).

Manusia memiliki kebutuhan untuk merasa kompeten, dan juga perasaan otonomi terhadap pilihan-pilihan yang mereka ambil. Dengan kata lain, manusia memiliki kebutuhan akan determinasi diri (*needs for self-determination*). Seperti contoh ketika kita berpikir, “Aku ingin melakukan ini”, dan aku bebas untuk memilih sesuai dengan pilihanku, maka kita memiliki rasa determinasi diri yang tinggi, sedangkan “aku seharusnya melakukan ini”, dan diminta oleh orang

lain untuk melakukannya, maka kita tidak mempunyai determinasi diri (d'Aillyn, deCharms, Reeve, Ryan & Deci dalam Ormrod, 2008).

Terdapat empat dasar komponen mini teori yang merupakan bagian determinasi diri dan terkoordinasi dengan semua domain jenis perilaku manusia dalam memenuhi *basic needs*. Berikut empat mini teori dari determinasi diri (Deci dan Ryan, 2002):

### 1. *Cognitive evaluation theory*

*Cognitive evaluation theory* adalah motivasi intrinsik yang terdapat dalam aktivitas determinasi diri. Dalam melakukan tindakan, individu dapat bertindak secara bebas, berkelanjutan dan mendapatkan pengalaman yang menarik dan menyenangkan. Terdapat 2 tipe motivasi di dalamnya :

- a. Motivasi ekstrinsik yang berasal dari luar diri individu.
- b. Motivasi intrinsik yang berasal dari diri sendiri individu. Fokus utama dalam hal ini adalah penghargaan eksternal yang dapat merusak motivasi intrinsik. Penelitian yang sudah dilakukan, penghargaan dalam bentuk barang atau benda berwujud dapat merusak motivasi intrinsik seseorang, sedangkan penghargaan secara verbal cenderung meningkatkan motivasi intrinsik seseorang.

Dua hal utama yang mempengaruhi proses kognitif dari motivasi intrinsik seseorang adalah :

- a. *Perceived causality*, merupakan hubungan individu dengan kebutuhan akan kebebasan; ketika individu cenderung menggunakan lokus eksternal dan tidak diberikan pilihan, maka akan merusak motivasi intrinsik. Sedangkan ketika individu fokus terhadap lokus internal dan bertindak sesuai pilihannya, maka itu dapat meningkatkan motivasi intrinsiknya.
- b. *Perceived competence*, merupakan hubungan individu dengan kebutuhan akan kompetensi, dimana ketika seseorang meningkatkan kebutuhan akan kompetensinya maka kompetensi seseorang itu akan dapat ditingkatkan, sedangkan ketika seseorang mengurangi kebutuhan akan kompetensinya maka motivasi intrinsiknya pun akan berkurang.

Dua konteks dari CET dapat bersifat kontrol dan informasional. Bila sebuah kejadian bersifat *controlling*, maka kejadian itu akan menekan individu untuk bertindak dengan cara tertentu, maka individu akan merasa memiliki kontrol dan motivasi intrinsik mereka akan hilang. Bila di pihak lain, kejadian itu memberikan informasi yang meningkatkan *sense of competence*, maka motivasi intrinsik akan meningkat, tetapi sebaliknya bila informasi yang diberikan membuat siswa merasa kurang kompeten, maka kemungkinan besar motivasi akan menurun.

## 2. *Organismic integration theory*

Untuk menangani berbagai perilaku yang termotivasi secara ekstrinsik. Deci & Ryan (2002) mengonsepan motivasi, dimulai dari tidak termotivasi, motivasi ekstrinsik, lalu motivasi instrinsik. Mereka melabelkan jenis-jenis motivasi yang berbeda sebagai gaya pengaturan diri. Motivasi instrinsik menyangkut aktifitas yang bersifat *autotelic*, dimana aktifitas tersebut merupakan tujuan akhir dan kesenangan individu yang telah secara bebas memilih aktivitas tersebut. Motivasi ekstrinsik menyangkut tempat jenis perilaku yang termotivasi, yang dimulai dari perilaku yang awalnya sepenuhnya termotivasi secara ekstrinsik, namun kemudian dihayati dan akhirnya merasakan determinasi diri.

Pada saat yang bersamaan juga, tidak semua aktivitas atau perilaku termotivasi secara instrinsik. Di sekolah terdapat struktur, kontrol, dan juga penghargaan yang sifatnya ekstrinsik, yang mungkin tidak cocok dengan determinasi diri dan motivasi instrinsik, namun dapat membantu menghasilkan perilaku yang baik dan fungsi sosial yang diinginkan. Para motivator ekstrinsik kemudian menjadikannya sebagai bagian dari proses pengaturan diri dan mengembangkan sebuah subteori yang termasuk di dalam teori determinasi diri yang lebih besar, yang dilabelkan sebagai teori integrasi organisme. Dalam teori organisme ini mengonsepan motivasi, yang dimulai dari yang tidak termotivasi, lalu motivasi ekstrinsik, kemudian motivasi instrinsik (determinasi diri) yang merupakan sebagai dari proses pengaturan diri.

## 3. *Causality orientation theory*

Menjelaskan perbedaan individu dalam orientasinya terhadap lingkungan sosial yang dapat mendukung pilihannya sendiri, memberikan *control* atau *amotivating* yang melibatkan aspek perilaku regulasi, yang terdiri dari 3 :

- a. *The autonomy orientation*, merupakan dasar dari motivasi instrinsik yang mencakup nilai untuk mendukung diri sendiri dalam melakukan tindakan sesuai pilihannya sendiri.
- b. *The controlled orientation*, merupakan dasar dari motivasi eksternal dan introjected regulation, dimana tindakan terkontrol dan cenderung “harus bersikap”.
- c. *The impersonal orientation*, merupakan bagian dari amotivation, dan tidak ada kebebasan dalam memilih.

Deci & Ryan (2002) mengatakan bahwa *autonomy orientation* bersifat positif untuk aktualisasi diri, harga diri, perkembangan ego, dan juga indikator lain atas kesejahteraan. *Controlled orientation* tidak ada kesejahteraan tetapi berhubungan dengan kesadaran diri, cenderung fokus ke

luar dan fokus terhadap tekanan. *Impersonal orientation* mengindikasikan rendahnya harga diri, penghinaan diri, dan depresi.

#### 4. *Basic needs*

*Basic needs* merupakan salah satu faktor untuk menambah kekuatan akan motivasi, sehingga *well being* sangat dibutuhkan dalam mencapai determinasi diri. Terdapat 2 pendekatan mengenai *well being* (Kahneman, Diener, Schwarz dalam Deci & Ryan, 2002) :

1. *Well being* berkaitan dengan kesenangan yang bersifat subjektif.
2. *Well being* berkaitan dengan fungsi keseluruhan dari individu.

Meskipun terdapat 2 pendekatan, namun *well being* tetap berhubungan dengan *autonomy*, *competence*, dan juga *relatedness need*. *Basic need* merupakan konsep untuk individu dalam berperilaku sehari-hari, dan untuk mencapai tujuan akhir serta memiliki kesehatan psikologis yang baik yang akhirnya menuju pada *well being* (Ryan, et.al. dalam Deci & Ryan, 2002).

Sebagai salah satu topik yang paling sering diteliti dalam bidang psikologi dan pendidikan, motivasi telah umumnya dipandang sebagai energi atau dorongan yang menggerakkan individu untuk melakukan sesuatu secara alami. Namun, mengingat kompleksitas motivasi, tampaknya tidak ada konsensus umum dalam pemahaman tentang motivasi terutama pada guru (Dörnyei & Ushioda, 2011).

Terkait dengan motivasi guru, Sinclair (2008) mendefinisikannya sebagai menarik, mempertahankan dan memusatkan sesuatu yang akan menentukan apa yang membuat individu untuk mengajar, berapa lama mereka tetap bertahan di program pendidikan guru dan kemudian mempertahankan profesi guru, dan sejauh mana mereka terikat dengan program pendidikan mereka dan profesi guru. Dörnyei dan Ushioda (2011) menyoroti dua dimensi motivasi guru sesuai dengan konsepsi mereka tentang motivasi, yaitu, motivasi untuk mengajar dan motivasi untuk tetap dalam profesi.

Berdasarkan uraian di atas dalam penelitian ini motivasi kerja guru didefinisikan sebagai dorongan baik internal maupun eksternal yang membuat guru untuk tetap mengajar dan tetap menjalani profesinya.

## 2. **Aspek-aspek Motivasi Kerja**

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2009), terdapat 3 (tiga) elemen dari motivasi kerja yaitu intensitas yang menunjukkan seberapa keras seseorang mencoba (*intensity*), arah yang menyatakan kemana upaya tersebut terhubung (*direction*) dan ketekunan yang merupakan seberapa lama seseorang dapat menjaga upaya tersebut.

Menurut Kinicki dan Kreitner (2008), motivasi terbagi dalam dua bagian yaitu pertama proses motivasi yang dimulai dari pemunculan (*arousal*), atensi dan arah, intensitas dan ketekunan, kedua

perilaku motivasi yang terdiri dari: (1) fokus, berupa arah, apa yang akan dikerjakan; (2) intensitas, berupa usaha, seberapa keras individu berusaha; (3) kualitas, berupa strategi kerja, bagaimana cara individu bekerja; dan (4) durasi, berupa ketekunan, berapa lama individu bertahan.

McShane dan Von Glinow (2009) juga mengemukakan bahwa di dalam definisi tentang motivasi terdapat komponen arah, intensitas dan ketekunan individu terhadap perilaku yang disengaja (sukarela). Arah merupakan suatu jalur dimana seseorang menjalankan usahanya, intensitas merupakan seberapa banyak usaha yang dialokasikan untuk mencapai sasaran, adapun ketekunan merupakan bertahan meneruskan usaha pada sejumlah waktu tertentu.

Williams dan Burden (dalam Han & Yin, 2016) membedakan dua aspek motivasi, yaitu motivasi untuk memulai yang berkaitan dengan alasan untuk melakukan sesuatu dan memutuskan untuk melakukan sesuatu, dan mempertahankan motivasi dengan mengacu pada upaya untuk mempertahankan atau bertahan dalam melakukan sesuatu. Dörnyei dan Ushioda (2001, 2011) mengidentifikasi dua aspek motivasi yang paling diterima oleh peneliti : arah dan tingkatan perilaku manusia. Dengan demikian, motivasi menentukan alasan mengapa orang memutuskan untuk melakukan sesuatu, seberapa lama individu bersedia untuk mempertahankan perilaku dan seberapa keras mereka akan mengejar tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan kajian literatur para ahli tersebut sampai pada kesimpulan tentang empat komponen motivasi guru : motivasi intrinsik yang menonjol yang terkait erat dengan minat untuk mengajar; pengaruh kontekstual sosial yang berkaitan dengan dampak dari kondisi dan kendala eksternal; dimensi temporal dengan penekanan pada komitmen seumur hidup; dan faktor demotivasi yang berasal dari pengaruh-pengaruh negatif.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka aspek-aspek motivasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah aspek-aspek motivasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2009), yaitu arah, intensitas dan ketekunan.

### **3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Menurut McCornick dan Tifflin (2007), motivasi dapat dipengaruhi oleh faktor ekstrinsik maupun intrinsik. Faktor ekstrinsik adalah faktor yang berada di luar tugas-tugas dalam pekerjaan seperti gaji, kondisi kerja, kompensasi, keamanan, promosi, kontrak kerja, lingkungan dan kondisi kerja. Sementara faktor intrinsik di sisi lain berupa penghargaan yang dapat diistilahkan sebagai motivasi yang bersifat psikologis, seperti kesempatan untuk mengembangkan kemampuan, tantangan dan pencapaian, mendapatkan apresiasi, pengakuan positif dan perasaan diperlakukan dengan peduli dan cara yang penuh perhatian.

Menurut Colquitt, LePine dan Wesson (2009), faktor yang berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja terdiri dari mekanisme organisasi (budaya organisasi dan struktur



organisasi), mekanisme kelompok (gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan, karakteristik kelompok dan nilai-nilai kelompok) dan karakteristik individu (kepribadian dan kemampuan).

Berdasarkan teori determinasi diri (*self-determination theory*), Ryan dan Deci (2002) mengemukakan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi adalah:

a. (Otonomi)

Otonomi adalah kebebasan yang dimiliki individu dalam melakukan sesuatu berdasarkan pilihannya sendiri yang mengacu pada hal yang dirasakan dan bersumber dari dirinya sendiri.

b. (Keterkaitan)

Keterkaitan adalah hubungan sosial atau relasi sosial individu dalam berinteraksi dengan individu lain dalam satu komunitas serta memiliki rasa saling bergantung satu dengan yang lain.

c. (Kompetensi)

Kompetensi adalah kemampuan individu untuk menunjukkan apa yang dia bisa serta memberikan dampak bagi lingkungan.

Sebuah kajian yang dilakukan oleh Han dan Yin (2016) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru ditemukan bahwa penelitian tentang hal tersebut terbagi menjadi tiga, yaitu motivasi kerja pada calon guru, motivasi kerjapada guru dan faktor-faktor yang dapat membuat guru menjadi demotivasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi calon guru untuk mengajar antara lain, demografi, karakteristik personal, tingkatan mengajar, nilai-nilai altruistik, nilai-nilai intrinsik (persepsi, harapan, tanggung jawab dan minat terhadap mengajar), nilai-nilai ekstrinsik (status sosial, keamanan kerja, *job transferability*, waktu untuk keluarga dan lain-lain), konteks sosial dan kultural, lingkungan kerja (otoritas, kepemimpinan, iklim sekolah dan lain-lain). Kemudian faktor-faktor yang mempengaruhi seorang guru dalam mengajar antara lain, faktor demografi, otonomi guru, faktor profesional (pengembangan profesional, hubungan dan ikatan profesional dan lain-lain), lingkungan kerja (kepemimpinan, hubungan kerja, dukungan institusi, iklim sekolah dan lain-lain), nilai-nilai intrinsik (evaluasi diri, stimulasi intelektual dan lain-lain), nilai-nilai ekstrinsik (finansial, pengaruh keluarga dan masyarakat dan lain-lain). Sementara faktor-faktor yang dapat membuat guru menjadi demotivasi adalah lingkungan kerja (stress, administrasi, karir dan lain-lain), otonomi guru, nilai-nilai ekstrinsik (gaji rendah, kurangnya kesempatan meneliti dan lain-lain), siswa (sikap, perilaku).

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru adalah otonomi dan iklim sekolah.

## C. Otonomi

### 1. Pengertian Otonomi

Secara umum konsep tentang otonomi didefinisikan oleh Ryan dan Deci (2002) berdasarkan teori determinasi diri adalah kebebasan yang dimiliki individu dalam melakukan sesuatu berdasarkan pilihannya sendiri yang mengacu pada hal yang dirasakan dan bersumber dari dirinya sendiri.

Konsep tentang otonomi guru telah mendapat perhatian yang besar dalam penelitian dengan pendekatan yang berbeda-beda. Bahkan sampai sekarang definisi yang dapat diterima secara umum belum dapat disepakati. Smith (2003) memberi catatan bahwa kontribusi terhadap definisi otonomi guru cenderung memihak salah satu aspek dengan mengesampingkan aspek yang lain, termasuk mendefinisikan otonomi guru sebagai hak guru untuk terbebas dari kontrol (Benson, 2000), kapasitas guru untuk terikat dalam (Pengajaran yang mengarahkan diri sendiri) (Little, 1995; Tort-Moloney, 1997), kontrol guru terhadap setting pendidikan antara hambatan dan idealisme (Vieira, 2003) dan otonomi guru sebagai pembelajar (Smith, 2000; Savage, 2000).

McGrath (2000) mengartikan otonomi guru sebagai pengembangan profesional diri guru dan bebas dari kontrol pihak lain. Aoki (2002) mengemukakan bahwa otonomi guru melibatkan kapasitas, kebebasan dan/atau tanggung jawab untuk membuat pilihan terkait dengan cara pembelajarannya sendiri. Huang (2005) menunjukkan pendapatnya dengan mendefinisikan otonomi guru dengan singkat sebagai kesediaan, kapasitas dan kebebasan guru untuk mengambil kendali atas pengajaran dan pembelajarannya. Senada dengan Huang, Chuk (2010) mendefinisikan otonomi guru sebagai kesediaan, kapasitas dan kebebasan guru untuk mengambil kendali atas pengajaran dan pembelajaran guru sambil berkolaborasi dengan pihak-pihak lain. Interpretasi ini mengandung makna bahwa guru tidak terisolasi, tetapi berinteraksi dengan pihak-pihak lain dalam lingkungannya.

Forsyth dan Danisiewicz (Long, 2014) menyatakan bahwa seorang profesional harus mempunyai otonomi kekuasaan dalam pengambilan keputusan yang bebas dari tekanan pihak luar. Menurut Lawson dan Garrod (2001), otonomi seorang profesional menunjuk kepada kemampuan profesional untuk mengatur sendiri irama kerja dan mengorganisasikan segala aktivitasnya. Otonomi profesional lebih jauh didefinisikan sebagai seseorang yang mempunyai kontrol diri atas perilaku melalui kode etika internal, bebas dari kendali eksternal dan dikeluarkan penilaian kinerja eksternal (Bruce, 2006).

Berdasarkan uraian di atas dalam penelitian ini, otonomi adalah persepsi guru terhadap kebebasan guru untuk mengambil kendali atas pengajaran dan pembelajaran guru.

## 2. Aspek-aspek Otonomi

Berdasarkan studi literatur yang dilakukan oleh beberapa peneliti (Friedman, 1999), diindikasikan bahwa di dalam kelas dan sekolah, para guru harus dapat melaksanakan fungsi otonomi antara lain : memahami kebutuhan personal, psikologis dan skolastik para siswa, menciptakan hubungan positif antara guru dan siswa dan diantara para siswa sendiri dalam upaya memenuhi kebutuhan psikologis siswa, menggunakan teknik-teknik dan alat bantu pengajaran guna mengoptimalkan pembelajaran siswa dan menggunakan teknik-teknik konseling dan asesmen dalam menghadapi masalah-masalah kedisiplinan dan masalah-masalah perilaku yang lain yang tidak pantas.

Sementara itu, Jones dan Jones (dalam Friedman, 1999) dalam penelitiannya terkait aktivitas guru di kelas, menemukan bahwa aktivitas guru di kelas dalam diklasifikasikan menjadi : coping terhadap kebutuhan-kebutuhan psikologis siswa, memenuhi kebutuhan-kebutuhan skolastik siswa, memotivasi siswa dan mengurangi perilaku tidak patuh dengan menetapkan hubungan interpersonal yang mendukung di dalam kelas, bekerja sama dengan orang tua siswa dalam semua masalah yang terkait dengan siswa, merancang jadwal pengajaran yang efisien dan memastikan kelas dapat berfungsi sebagai suatu unit sosial, menciptakan metode pengajaran yang efektif dalam rangka meningkatkan proses pembelajaran dan menetapkan aturan di dalam kelas dan sekolah sebagai suatu keseluruhan.

Dalam *Teaching Autonomy Scale* (Pearson & Moomaw, 2005) ditemukan beberapa aspek yang digunakan dalam pembuatan alat ukur tersebut, yang meliputi : penyeleksian aktivitas dan material pembelajaran, pedoman tingkah laku standar di kelas, perencanaan dan pengurutan instruksional dan pengambilan keputusan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Friedman (1999) terhadap *Teacher-Perceived Work Autonomy* diuji beberapa aspek persepsi terhadap otonomi guru yang meliputi : pengajaran dan penilaian siswa, operasional sekolah, pengembangan staf dan pengembangan kurikulum.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka aspek-aspek otonomi yang digunakan dalam penelitian ini adalah aspek-aspek otonomi yang dikemukakan oleh Friedman (1999) yaitu pengajaran dan penilaian siswa, operasional sekolah, pengembangan staf dan pengembangan kurikulum, untuk dijadikan acuan dalam pembuatan alat ukur.

## D. Iklim Sekolah

### 1. Pengertian Iklim Sekolah

Iklim sekolah telah banyak dipelajari selama beberapa dekade. Iklim sekolah didefinisikan dengan berbagai istilah seperti atmosfer, etos, karakter, ideologi, komunitas, kepribadian atau

lingkungan dari suatu sekolah (Hoy, 2008), bagaimana perasaan individu tentang sekolah dan orang-orang yang terlibat di dalam sekolah (Davis & Peck, dalam Gangi, 2014) atau bagaimana individu merasakan pengalaman-pengalamannya di dalam sekolah (Lindelov et al., dalam Gangi, 2014).

Penelitian Freiberg dan Stein (dalam Leonard, 2013), iklim sekolah adalah hati dan jiwa dari suatu sekolah, dimana kualitas sekolah akan dapat membantu menciptakan suatu rasa memiliki pada hal-hal di luar diri anggota sekolah. Iklim sekolah seharusnya dikarakteristikkan sebagai hangat, toleran, mempunyai respon positif terhadap keragaman, sensitif terhadap pandangan orang lain, interaksi kooperatif diantara para murid, guru, staf sekolah dan suatu lingkungan yang mendorong dan mendukung munculnya perilaku yang dapat diterima (Dupper & Meyer-Adams, dalam Leonard, 2013).

*National School Climate Council* (2012), iklim sekolah menunjuk pada kualitas dan karakter kehidupan sekolah. Iklim sekolah didasari oleh pola-pola pengalaman murid-murid, para orang tua dan personil sekolah pada kehidupan sekolah dan merefleksikan norma-norma, tujuan-tujuan, nilai-nilai, hubungan interpersonal, praktek pengajaran dan pembelajaran dan struktur organisasi. Iklim sekolah yang positif dan berkelanjutan mendorong pembelajaran dan pengembangan generasi muda menuju kehidupan yang produktif, bermanfaat dan memuaskan. Iklim sekolah meliputi norma-norma, nilai-nilai dan harapan yang mendukung perasaan individu yang aman secara sosial, emosional dan fisik, individu yang terikat dan saling menghargai, murid, keluarga dan pendidik yang bekerja bersama untuk mengembangkan, menghidupkan dan berbagi visi sekolah dan model pendidik dan sikap asih-asuh yang menghasilkan manfaat dan kepuasan yang dihasilkan melalui pembelajaran, dimana setiap individu berkontribusi dalam operasional sekolah dan perhatian terhadap lingkungan fisik sekolah.

Meskipun tidak ada satu definisi tentang iklim sekolah yang diterima secara umum, namun kebanyakan peneliti dan ahli menganggap iklim sekolah pada pokoknya, merefleksikan pengalaman subjektif dalam sekolah (Cohen, 2006). Bagaimanapun, iklim sekolah lebih dari sekedar pengalaman individual, tetapi sebagai sebuah fenomena kelompok yang lebih besar daripada pengalaman personal individu. Iklim sekolah atau karakter sekolah, menunjuk pada suasana kehidupan sekolah (seperti keamanan, hubungan, pengajaran dan pembelajaran, lingkungan) dan pola-pola organisasional yang lebih luas.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan iklim sekolah dalam penelitian ini adalah persepsi guru terhadap kualitas kehidupan sekolah.

## 2. Aspek-aspek Iklim Sekolah

*The National School Climate Council* (2014) menjelaskan tentang iklim sekolah dengan mengkarakteristikan kehidupan sekolah dan menentukan kualitas atmosfer sekolah. Konsil menawarkan aspek-aspek dalam menentukan iklim organisasi : aturan-aturan dan norma-norma, keamanan lingkungan, keamanan sosial-emosional, dukungan dalam pembelajaran, pembelajaran sosial dan kewarganegaraan, penghargaan terhadap keberagaman, dukungan sosial bagi orang dewasa, dukungan sosial bagi pelajar, keterhubungan dan keterikatan sekolah, lingkungan fisik sekitar dan kepemimpinan. Tiap aspek atau dimensi merupakan indikator utama dalam pengukuran tentang iklim sekolah.

NASSP *School Climate Survey* (2004) menyebutkan bahwa data tentang persepsi iklim sekolah ada 10 aspek yaitu :

- a. Hubungan guru-siswa (*Teacher Student Relationships*). Hubungan yang harmonis antara guru dengan siswa.
- b. Keamanan dan pemeliharaan (*Security and Maintenance*). Pemeliharaan dan tingkat keamanan yang dilakukan oleh pihak sekolah dan dirasakan oleh warga sekolah.
- c. Administrasi (*Administration*). Persepsi tentang kelancaran administrasi sekolah.
- d. Orientasi akademik siswa (*Student Academic Orientation*). Persepsi perhatian siswa terhadap pencapaian mutu sekolah.
- e. Nilai-nilai perilaku siswa (*Student Behavioral Values*). Persepsi tentang toleransi dan disiplin diri siswa terhadap orang lain.
- f. Bimbingan (*Guidance*). Bimbingan karir/konseling untuk siswa.
- g. Hubungan teman sebaya (*Student Peer Relationships*). Rasa hormat dan kerja sama siswa.
- h. Hubungan orang tua dan komunitas sekolah (*Parent and Community School Relationships*). Persepsi menyangkut mutu keterlibatan anggota masyarakat dan orang tua dalam sekolah.
- i. Manajemen instruksional (*Intructional Management*). Manajemen kelas efektif.
- j. Aktivitas siswa (*Student Activities*). Keikutsertaan siswa dalam kegiatan sekolah.

Dalam *Comprehensive School Climate Inventory (CSCI)* (Gangi, 2014) ditemukan beberapa aspek yang digunakan dalam pembuatan alat ukur tersebut, yang meliputi :

- 1) Keamanan
  - a. Aturan-aturan dan norma-norma
  - b. Rasa aman fisik
  - c. Rasa aman sosial/emosional
- 2) Pengajaran dan pembelajaran

- a. Dukungan bagi pembelajaran
- b. Pembelajaran sosial dan kewarganegaraan
- 3) Hubungan interpersonal
  - a. Penghargaan terhadap keberagaman
  - b. Dukungan sosial - orang dewasa
  - c. Dukungan sosial - murid
- 4) Lingkungan institusional
  - a. Keterhubungan/keterikatan sekolah
  - b. Lingkungan sekitar
- 5) Staf
  - a. Kepemimpinan
  - b. Hubungan profesional

Dalam alat ukur iklim sekolah lainnya yang disebut *School Climate Inventory-Revised (SCI-R)* terdapat beberapa aspek atau faktor dalam iklim sekolah yang dijadikan pedoman, yaitu :

1. Aturan (*Order*): sejauh mana ketertiban dalam lingkungan dan perilaku murid sesuai.
2. Kepemimpinan (*Leadership*): sejauh mana manajemen sekolah membuat aturan tentang kepemimpinan.
3. Lingkungan (*Environment*): sejauh mana lingkungan belajar yang positif muncul.
4. Keterlibatan (*Involvement*): sejauh mana para orang tua dan komunitas terlibat dalam sekolah.
5. Instruksi (*Instruction*): sejauh mana program instruksional dikembangkan dan diterapkan.
6. Harapan-harapan (*Expectations*): sejauh mana para murid dituntut untuk belajar dan bertanggung jawab.
7. Kolaborasi (*Collaboration*): sejauh mana manajemen sekolah dan para murid bekerja sama dan berperan serta dalam pengambilan keputusan (Butler & Rakow, dalam Gangi, 2014).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka aspek-aspek iklim sekolah yang digunakan dalam penelitian ini adalah aspek-aspek iklim sekolah yaitu keamanan, pengajaran dan pembelajaran, hubungan dan lingkungan struktural, untuk dijadikan acuan dalam pembuatan alat ukur.

## **E. Kerangka Berpikir**

Seperti dikemukakan di atas bahwa banyak factor yang diduga mempengaruhi kinerja pada guru, Berikut ini kerangka berfikir sebagai dasar perumusan hipotesis penelitian.

Suatu model yang dibangun oleh Rowan, Correntidan Miller (2002). mengasumsikan bahwa kinerja adalah fungsi dari kapasitas dan motivasi dari para personil di tempat kerja, Dalam kaitan

ini kinerja tercapai disebabkan oleh ,motivasi guru bermula tempat mereka mengajar dengan sebutan kelas jauh, spirit itulah yang menjadi kebersamaan diantara sesama pengajar untuk mewujudkan madrasah yang bisa berkinerja baik.

Berdasarkan model ini Leithwood, Jantzi, and Mascall (2002) telah mengembangkan suatu Kerangka kerja reformasi di bidang pendidikan berpengaruh terhadap motivasi dan kapabilitas pendidik dalam seting organisasi terutama pada perubahan-perubahan yang terjadi di sekolah dan di kelas pada khususnya, yang berpengaruh terhadap prestasi siswa dan guru.

Thoonen, et. al. (2011) menggunakan kerangka kerja dan penelitian pada pembelajaran guru dan motivasi, peningkatan kapasitas sekolah dan praktek peningkatan kepemimpinan Berdasarkan model ini, didapatkan bahwa para guru akan mempraktekkan pengajaran dengan lebih baik dalam kualitas pengajarannya, apabila mereka memiliki motivasi kerja yang tinggi dengan didukung oleh kepemimpinan, Motivasi kerja guru mempunyai hubungan langsung pada kualitas pengajaran dengan melalui keterikatan guru pada aktivitas pengajaran professional.

Penulis mengasumsikan bahwa kinerja guru tinggi bila guru mempunyai motivasi kerja yang tinggi pula. Guru memberikan seluruh kapabilitas, kompetensi dan intensinya terhadap proses pengajaran dan pembelajaran di kelas. Motivasi kerja yang tinggi tersebut dapat dicapai bila guru merasakan mendapatkan kebebasan dalam pengambilan keputusan untuk menjamin proses belajar mengajar. Guru juga akan termotivasi bila mendapatkan dukungan dari organisasi berupa lingkungan kerja yang mendukung.

Selanjutnya penelitian Davidson (2005) mencurahkan perhatian pada peran guru dalam memberikan kualitas pendidikan yang baik pada sekolah dasar melalui motivasi guna meningkatkan sistem pendidikan. Budaya organisasi mempengaruhi kinerja baik secara positif maupun negatif. Dalam hal ini guru madrasah terbiasa dengan budaya yang homogen atau sejenis, dikarenakan tenaga pengajar hampir sebagian besar berasal dari lulusan pendidikan yang berbasis agama, budaya ikhlas dan pengabdian terbaik menjadikan madrasah mempunyai iklim organisasai kondusif ,Dalam tugas tugas bersama di madrasahpun sesama guru saling membantu tanpa memikirkan yang didapat.

Menurut Nadeem et al. (2011) kondisi sosial ekonomi guru mempunyai pengaruh terhadap kinerja, seperti gaji yang rendah, kurangnya fasilitas, status guru dalam perkumpulan, kesehatan mental dan moral guru, stress kerja, hubungan dengan staf dan kepala sekolah, dengan kondisi guru dimadrasah yang bekerja dengan motivasi pengabdian dengan spirit keagamaan. Peneliti menemukan adanya hubungan positif antara motivasi dan kinerja guru, dimana semakin tinggi tingkat motivasinya semakin tinggi pula kinerjanya atau apabila memberikan motivasi yang tinggi pada guru maka kinerjanya akan meningkat.

Menurut Pearson dan Moomaw (2006) membicarakan tentang otonomi guru dalam kaitannya dengan motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik guru, dimana faktor intrinsik berisi tentang kepuasan individual seperti keinginan untuk membantu siswa untuk mencapai tujuannya, sementara faktor eksternal berisikan faktor-faktor eksternal seperti gaji, tunjangan, manfaat non finansial dan penghargaan terhadap prestasi yang diraih.

Didalam pencapaian tujuan, Guru di madrasah mempunyai slogan madrasah hebat madrasah bermartabat artinya tidak hanya prestasi di anak didik tetapi rasa kepuasan pribadi dari seorang guru yang bisa mewujudkan anak didiknya berprestasi, tunjangan madrasah berbeda dengan tunjangan guru diluar madrasah tidak membuat motivasi kinerja guru surut karena didukung rasa pengabdian yang tidak hanya sekedar moril.

Deci dan Flaste (dalam Pearson & Moomaw, 2005; Pearson & Moomaw, 2006; Bustingorry, 2008) menekankan bahwa melibatkan seseorang dalam membuat pilihan dan keputusan tidak saja menyebabkan munculnya dorongan untuk berkembang, tetapi juga memunculkan rasa tanggung jawab terhadap pilihannya dan mempengaruhi kinerja. Sebaliknya pada guru-guru yang kurang otonominya ditemukan keadaan psikologis yang negatif seperti frustrasi, kecemasan, *burnout* dan stress.

Lamb (2000) menyatakan bahwa hambatan dalam otonomi guru membuat guru menjadi kurang perhatian dan kurang semangat, yang kemungkinan besar menyebabkan guru meninggalkan profesinya. Natale (1993) juga menemukan bahwa meskipun guru mempunyai banyak alasan untuk meninggalkan profesi mengajarnya, para guru lebih sering meninggalkan kelas disebabkan oleh kurangnya profesionalisme, kurangnya penghargaan atau kurangnya otonomi. Kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan dapat menjadi prediktor bagi munculnya burnout. Menurut Miller, et al. (1990), partisipasi dalam pengambilan keputusan dapat bermanfaat bagi munculnya *well being* dan membantu mengurangi stress.

Ryan dan Deci (2006) mengatakan bahwa kebutuhan akan otonomi adalah suatu kebutuhan penting bagi individu dan memuaskan kebutuhan ini dianggap sebagai kondisi yang sangat penting untuk mencapai *psychological well-being*, fungsi kepribadian yang optimal dan sehat. Sementara, ketidakmampuan memuaskan kebutuhan ini cenderung mengarahkan seseorang pada menurunnya *psychological well-being* dan menurunnya aktivitas dan kinerja.

Dalam penelitian Rapti (2013) iklim sekolah berpengaruh terhadap perasaan guru dan siswa, keinginan untuk terlibat, komitmen untuk berkontribusi dan perasaan terhadap diri sendiri dan orang lain. Iklim sekolah berpengaruh komitmen guru untuk merancang visi sekolah ke arah masa depan, menggambarkan karakteristik-karakteristik seperti penghormatan, penghargaan personal, kejujuran, keadilan dan keamanan. Manakala iklim sekolah gagal mencerminkan kumpulan karakteristik tersebut,



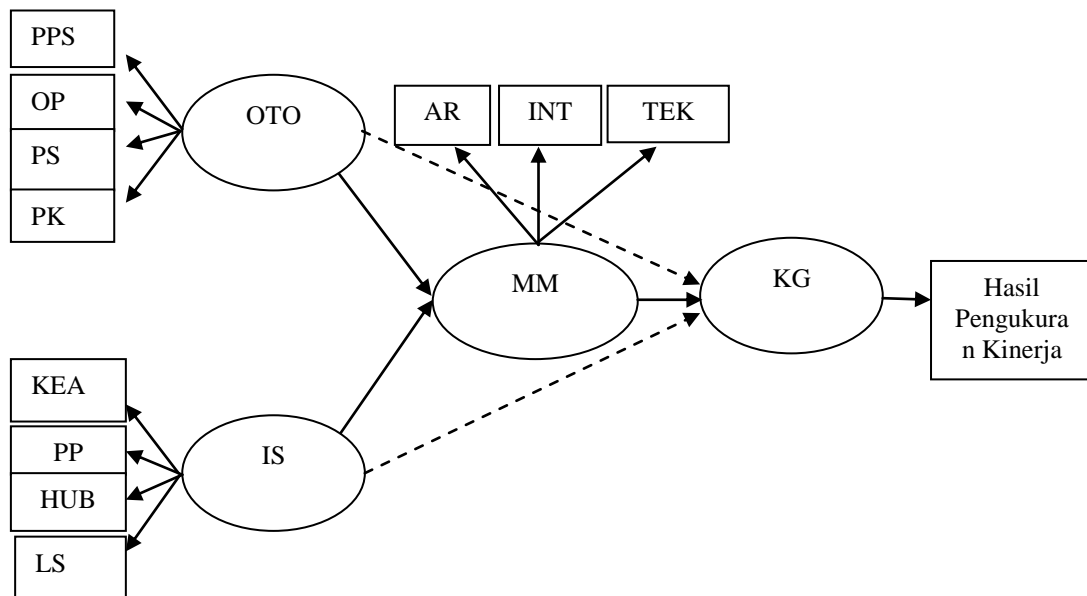
kemudian integrasi, pemeliharaan yang keberlanjutan, rasa kesetaraan di antara siswa dengan kapabilitas intelektual, maka sekolah tersebut dapat dipertanyakan kualitas guru dan siswanya.

Guru yang berkomitmen akan mempunyai ikatan psikologis yang kuat dengan sekolah, siswa atau mata kuliah yang diajarnya. Guru yang berkomitmen akan mempunyai motivasi internal. Komitmen guru dapat diarahkan pada beberapa hal seperti pada pekerjaan guru (mengajar), kesuksesan siswa, program-program khusus atau pada sekolah sebagai sebuah organisasi. Sekolah akan menjadi lebih efektif apabila para guru mempunyai prestasi yang baik, termotivasi, berkomitmen dan didukung oleh organisasi yang dikelola dengan baik pula. Oleh sebab itu, menciptakan iklim organisasi yang positif dapat menjadi alat bantu yang berarti bagi upaya untuk membuat guru lebih berkomitmen dalam pekerjaan.

Litwin and Stringer (dalam Adeyemi, 2008) meneliti tentang perilaku pimpinan dan iklim organisasi dan menemukan bahwa dengan bermacam-macam perilaku pimpinan dalam organisasi, iklim organisasi yang berbeda dapat diciptakan dengan berimplikasi pada kinerja guru. Penelitian Adeyemi (2008) terhadap guru di 360 sekolah dasar, ditemukan bahwa iklim sekolah berpengaruh langsung dengan motivasi guru dan berpengaruh tidak langsung dengan kinerja guru.

Berdasarkan kajian-kajian di atas, maka dapat dihipotesiskan bahwa iklim sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai mediator.

#### F. Model Teori



#### Keterangan :

**KG = Kinerja Guru**  
**MM = Motivasi Kerja**  
**AR = arah**  
**INT = intensitas**  
**TEK = ketekunan**

**OTO = Otonomi**  
**PPS = Pengajaran dan penilaian siswa**  
**OP = Operasional sekolah**  
**PS = Pengembangan staf**  
**PK = pengembangan kurikulum**

## G. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada uraian kerangka berpikir menuju hipotesis pada bab sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

1. Model teoritik pengaruh otonomi dan iklim sekolah terhadap kinerja guru dengan mediator motivasi kerja *fit* dengan data empirik di MTsN 30 pada guru.
2. Ada pengaruh langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja guru di MTsN 30 pada guru.
3. Ada pengaruh langsung antara otonomi terhadap kinerja guru di MTsN 30 pada guru.
4. Ada pengaruh langsung antara iklim sekolah terhadap kinerja guru di MTsN 30 pada guru.
5. Ada pengaruh otonomi terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai mediator di MTsN 30 pada guru.
6. Ada pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai mediator di MTsN 30 pada guru.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan untuk menguji hipotesis dibahas dalam bab ini. Dimulai dari paparan tentang variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian, dilanjutkan dengan definisi variabel penelitian, subjek penelitian dan tehnik pengambilan sampel, rancangan alat ukur penelitian dan uji coba. Bagian terakhir berupa metode pengambilan data dan metode analisis data penelitian.

#### **A. Variabel-variabel Penelitian**

Untuk memahami arti dan kedudukan masing-masing variabel yang diajukan perlu dijelaskan pengertian-pengertian sebagai berikut :

1. Variabel endogen adalah variabel yang dipengaruhi variabel lain. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel endogen adalah kinerja guru.
2. Variabel mediator adalah variabel yang memperantarai hubungan variabel eksogen dengan variabel endogennya. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel mediator adalah motivasi kerja.
3. Variabel eksogen adalah variabel yang mempengaruhi variabel lain. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel eksogen adalah otonomidan iklim sekolah.

#### **B. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Definisi operasional variabel-variabel yang terlibat dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Kinerja guru adalah hasil kerja yang dicapai oleh guru yang diketahui melalui data sekunder berupa hasil penilaian kinerja guru yang diperoleh dari dokumentasi sekolah melalui instrumen kinerja guru sesuai Pernenneg PAN & RB No. 16 Tahun 2009 yang terdiri dari 14 kompetensi.
2. Motivasi kerja adalah suatu dorongan baik internal maupun eksternal yang membuat guru untuk tetap mengajar dan tetap menjalani profesinya yang ingin dicapai yang diukur dengan skala motivasi yang dikonstruksi sendiri oleh penulis berdasarkan aspek-aspek motivasi dari Robbins dan Judge (2009) yang terdiri dari arah, intensitas dan ketekunan.
3. Otonomi adalah persepsi guru terhadap kebebasan guru untuk mengambil kendali atas pengajaran dan pembelajaran guru yang diukur dengan skala otonomi yang dikonstruksi sendiri oleh penulis berdasarkan aspek-aspek otonomi dari Friedman (1999) yang terdiri dari pengajaran dan penilaian siswa, operasional sekolah, pengembangan staf dan pengembangan kurikulum.
4. Iklim sekolah adalah persepsi guru terhadap kualitas kehidupan sekolah yang diukur dengan skala iklim sekolah yang dikonstruksi sendiri oleh penulis berdasarkan aspek-aspek iklim sekolah dari Cohen et al. (2009) yaitu keamanan, pengajaran dan pembelajaran, hubungan dan lingkungan struktural.

### C. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015). Populasi dalam penelitian ini adalah guru sekolah Madrasah Tsanawiyah Negeri 30 Jakarta Timur yang berjumlah 62 (enam puluh dua) orang.

Dikarenakan adanya kemampuan penulis untuk menjangkau seluruh anggota populasi untuk dijadikan sebagai subjek penelitian, maka metode sampling yang digunakan adalah sampling jenuh.

### D. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan untuk mengungkap data penelitian motivasi, otonomi, dan iklim sekolah digunakan skala dengan model Likert lima pilihan jawaban, sementara untuk kinerja guru digunakan data sekunder berupa dokumen penilaian kinerja guru. Berikut penjelasan terkait dengan skala yang dikonstruksi sendiri oleh peneliti :

#### 1. Data Kinerja Guru

Data kinerja guru diambil menggunakan data sekunder berupa hasil penilaian kinerja guru sesuai Pernenteg PAN & RB No. 16 Tahun 2009 yang terdiri dari 14 kompetensi, yakni menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan, bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional Indonesia, kegiatan pembelajaran yang mendidik, penilaian dan evaluasi, menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran, pengembangan kurikulum, penguasaan materi struktur, konsep dan pola pikir, pengembangan potensi anak didik, mengenal karakteristik peserta didik, etos kerja, tanggung jawab yang tinggi dan rasa bangga menjadi guru, komunikasi dengan anak didik, komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua peserta didik dan masyarakat, mengembangkan keprofesian melalui tindakan reflektif, bersikap inklusif, bertindak objektif serta tidak diskriminatif. Data kinerja guru diambil berdasarkan skor total penilaian kinerja guru yang terdiri atas 14 kompetensi. Penilaian dilakukan oleh Kepala sekolah dan wakil kepala sekolah.

#### 2. Skala Motivasi

Skala yang digunakan untuk mengukur motivasi dalam penelitian ini adalah skala yang dikonstruksi sendiri oleh penulis berdasarkan aspek-aspek motivasi dari Robbins dan Judge (2009) yang terdiri dari arah, intensitas dan ketekunan. Responden diminta untuk memberikan respon atau jawaban terhadap suatu pernyataan dengan alternatif jawaban yang dikonfirmasi ke dalam angka 1 (sangat tidak setuju) hingga angka 5 (sangat setuju). *Blue print* skala motivasi seperti pada tabel 3.1 di bawah ini.

**Tabel 3.1.**  
**Blue Print Skala Motivasi Kerja**

No.	ASPEK	No. ITEM		JUMLAH
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1	Arah	1, 2, 3	4, 5, 6	6
2	Intensitas	7, 8, 9	10,11, 12	6
3	Ketekunan	13, 14, 15	16,17,18	6
<b>Total</b>				<b>18</b>

### 3. Skala Otonomi

Skala yang digunakan untuk mengukur otonomi dalam penelitian ini adalah skala otonomi yang dikonstruksi sendiri oleh penulis berdasarkan aspek-aspek otonomi dari Friedman (1999) yang terdiri dari pengajaran dan penilaian siswa, operasional sekolah, pengembangan staf dan pengembangan kurikulum. Responden diminta untuk memberikan respon atau jawaban terhadap suatu pernyataan dengan alternatif jawaban yang dikonfirmasi ke dalam angka 1 (sangat tidak sesuai) hingga angka 5 (sangat sesuai). *Blue print* skalaotonomi seperti pada tabel 3.2 di bawah ini.

**Tabel 3.2.**  
**Blue Print Skala Otonomi**

No.	ASPEK	No. ITEM		JUMLAH
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1	Pengajaran & penilaian siswa	1, 2	3, 4	4
2	Operasional sekolah	5, 6	7,8	4
3	Pengembangan staf	9, 10	11,12	4
4	Pengembangan kurikulum	13, 14	15, 16	4
<b>Total</b>				<b>16</b>

### 4. Skala Iklim Sekolah

Skala yang digunakan untuk mengukur iklim sekolah dalam penelitian ini adalah skala iklim sekolah yang dikonstruksi sendiri oleh penulis berdasarkan aspek-aspek iklim sekolah dari Cohen, et al. (2009) yaitu keamanan, pengajaran dan pembelajaran, hubungan dan lingkungan struktural. Responden diminta untuk memberikan respon atau jawaban terhadap suatu pernyataan dengan sangat tidak sesuai, tidak sesuai, cukup sesuai, sesuai dan sangat sesuai, masing-masing dikonfirmasi ke dalam angka 1 (sangat tidak setuju) hingga angka 5 (sangat setuju). *Blue print* skala iklim sekolah seperti pada tabel 3.3 di bawah ini.

**Tabel 3.3.**  
**Blue Print Skala Iklim Sekolah**

No.	ASPEK	No. ITEM		JUMLAH
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1	Keamanan	1, 2	3,4	4
2	Pengajaran & pembelajaran	5, 6	7, 8	4
3		9, 10	11, 12	4
4	Hubungan Lingkungan struktural	13, 14	15, 16	4
<b>Total</b>				<b>16</b>

### E. Uji Coba Validitas dan Reliabilitas

Uji instrumen digunakan untuk menguji validitas, daya beda dan reliabilitas instrumen penelitian. Validitas dalam penelitian ini menggunakan validitas isi dengan Aiken's V, daya beda item menggunakan uji item-total terkoreksi, sedangkan uji reliabilitas menggunakan Alpha Cronbanch.

### F. Uji Coba Instrumen Penelitian

#### 1. Uji Validitas Isi

Pengujian validitas isi dalam penelitian ini menggunakan metode Aiken's V. Pengujian dilakukan oleh lima orang *expert judgement*. Item dikatakan valid jika nilai  $V \geq V_{\text{tabel}}$ . Berdasarkan hasil analisis, diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 3.4.**  
**Aiken's V Skala Motivasi Kerja**

No. Item	Judges					S					ΣS	V	V tab	Ket
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
1	3	4	4	3	4	2	3	3	2	3	13	0.72	0.72	Valid
2	3	4	4	3	4	2	3	3	2	3	13	0.72	0.72	Valid
3	4	3	4	3	4	3	2	3	2	3	13	0.72	0.72	Valid
4	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	14	0.78	0.72	Valid
5	4	3	4	3	4	3	2	3	2	3	13	0.72	0.72	Valid
6	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	14	0.78	0.72	Valid
7	3	4	4	3	4	2	3	3	2	3	13	0.72	0.72	Valid
8	3	4	4	3	4	2	3	3	2	3	13	0.72	0.72	Valid
9	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	14	0.78	0.72	Valid
10	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	13	0.72	0.72	Valid
11	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	14	0.78	0.72	Valid
12	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	14	0.78	0.72	Valid
13	3	4	4	3	4	2	3	3	2	3	13	0.72	0.72	Valid
14	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	13	0.72	0.72	Valid
15	3	4	4	3	4	2	3	3	2	3	13	0.72	0.72	Valid
16	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	14	0.78	0.72	Valid

<b>17</b>	3	4	4	4	3	2	3	3	3	2	13	0.72	0.72	Valid
<b>18</b>	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	14	0.78	0.72	Valid

Berdasarkan hasil analisis data tersebut diatas diketahui seluruh item memiliki koefisien Aiken's V lebih besar dari Aiken's V tabel. Dengan demikian seluruh item pada skala motivasi kerja valid berdasarkan Aiken's V.

**Tabel 3.5.**  
**Aiken's V Skala Otonomi**

No. Item	Judges					S					ΣS	V	V tab	Ket
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
<b>1</b>	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	15	0.83	0.73	Valid
<b>2</b>	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	15	0.83	0.73	Valid
<b>3</b>	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	14	0.78	0.73	Valid
<b>4</b>	4	3	4	4	4	3	2	3	3	3	14	0.78	0.73	Valid
<b>5</b>	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	15	0.83	0.73	Valid
<b>6</b>	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	14	0.78	0.73	Valid
<b>7</b>	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	14	0.78	0.73	Valid
<b>8</b>	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	15	0.83	0.73	Valid
<b>9</b>	4	3	4	4	4	3	2	3	3	3	14	0.78	0.73	Valid
<b>10</b>	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	14	0.78	0.73	Valid
<b>11</b>	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	14	0.78	0.73	Valid
<b>12</b>	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	14	0.78	0.73	Valid
<b>13</b>	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	14	0.78	0.73	Valid
<b>14</b>	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	14	0.78	0.73	Valid
<b>15</b>	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	15	0.83	0.73	Valid
<b>16</b>	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	14	0.78	0.73	Valid

Berdasarkan hasil analisis data tersebut diatas diketahui seluruh item memiliki koefisien Aiken's V lebih besar dari Aiken's V tabel. Dengan demikian seluruh item pada skala otonomi valid berdasarkan Aiken's V.

**Tabel 3.6.**  
**Aiken's V Skala Iklim Sekolah**

No. Item	Judges					S					ΣS	V	V tab	Ket
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
1	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	14	0.78	0.73	Valid
2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	15	0.83	0.73	Valid
3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	14	0.78	0.73	Valid
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	15	0.83	0.73	Valid
5	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	14	0.78	0.73	Valid
6	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	15	0.83	0.73	Valid
7	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	14	0.78	0.73	Valid
8	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	15	0.83	0.73	Valid
9	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	15	0.83	0.73	Valid
10	4	3	4	4	4	3	2	3	3	3	14	0.78	0.73	Valid
11	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	14	0.78	0.73	Valid
12	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	15	0.83	0.73	Valid
13	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	14	0.78	0.73	Valid
14	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	15	0.83	0.73	Valid
15	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	14	0.78	0.73	Valid
16	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	14	0.78	0.73	Valid

Berdasarkan hasil analisis data tersebut diatas diketahui seluruh item memiliki koefisien Aiken's V lebih besar dari Aiken's V tabel. Dengan demikian seluruh item pada skala iklim sekolah valid berdasarkan Aiken's V.

## 2. Daya Bada Item

Daya beda item ditujukan untuk melihat apakah item dapat membedakan responden yang memiliki dan tidak memiliki atribut yang hendak diukur. Secara teknis daya beda item dilakukan dengan mengkorelasikan antara item dengan total. Item-item yang dapat meningkatkan koefisien reliabilitas adalah item yang berdaya beda baik. Berdasarkan analisis data diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 3.7.**  
**Daya Bada Skala Motivasi Kerja**

No.	ASPEK	No. ITEM		JUMLAH
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1	Arah	1, 2, 3*	4, 5*, 6	4
2	Intensitas	7, 8, 9*	10*,11, 12	4
3	Ketekunan	13*, 14, 15	16,17,18	5
Total				13

*\*item drop berdasarkan daya beda*



Berdasarkan tabel tersebut diatas diketahui dari 18 item awal sebanyak 13 item lolos seleksi daya beda. Item yang lolos memiliki indeks daya beda 0.571 sampai dengan 0.834.

**Tabel 3.8.**  
**Daya Beda Skala Otonomi**

No.	ASPEK	No. ITEM		JUMLAH
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1	Pengajaran & penilaian siswa	1, 2	3, 4	4
2	Operasional sekolah	5, 6*	7,8	3
3	Pengembangan staf	9, 10	11,12	4
4	Pengembangan kurikulum	13, 14	15*, 16	3
<b>Total</b>				<b>14</b>

*\*item drop berdasarkan daya beda*

Berdasarkan tabel tersebut diketahui dari 16 item awal sebanyak 14 item lolos seleksi daya beda. Item yang lolos memiliki indeks daya beda 0.423 sampai dengan 0.920.

**Tabel 3.9.**  
**Daya Beda Skala Iklim Sekolah**

No.	ASPEK	No. ITEM		JUMLAH
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1	Keamanan	1, 2	3,4*	3
2	Pengajaran & pembelajaran	5, 6	7*, 8	3
3		9, 10	11, 12	4
4	Hubungan Lingkungan struktural	13, 14*	15, 16	3
<b>Total</b>				<b>13</b>

*\*item drop berdasarkan daya beda*

Berdasarkan tabel tersebut diketahui dari 16 item awal sebanyak 13 item lolos seleksi daya beda. Item yang lolos memiliki indeks daya beda 0.411 sampai dengan 0.742.

### 3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas instrumen ditujukan untuk memberikan informasi bahwa skala memiliki keajegan atau memberikan hasil pengukuran yang stabil jika dilakukan pengukuran berulang kali sepanjang atribut yang diukur belum berubah. Skala memiliki reliabilitas yang tinggi jika memiliki koefisien reliabilitas diatas 0.7. Berdasarkan hasil analisis diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 3.10.**  
**Reliabilitas Instrumen Penelitian**

<b>Skala</b>	<b>Koef. Reliabilitas</b>	<b>Keterangan</b>
Motivasi kerja	0.949	Reliabel
Otonomi	0.939	Reliabel
Iklim Sekolah	0.896	Reliabel

Berdasarkan tabel tersebut diatas, ketiga alat ukur yang dikonstruksi memiliki reliabilitas yang memadai, karena diatas 0.7. Dengan demikian ketiga alat ukur yang dikembangkan tersebut layak digunakan untuk mengungkap data penelitian.

### **G. Metode Analisis Data Penelitian**

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka analisis data dalam penelitian ini terbagi dalam empat tiga.

Pertama dilakukan uji *2<sup>nd</sup> order confirmatory factor analysis*, untuk mengetahui validitas konstruk dan reliabilitas konstruk. Tujuan utama *confirmatory factor analysis* (CFA) adalah untuk mengetahui kekuatan setiap item dalam mengukur apa yang hendak diukur (Kerlinger, 1986). Konstruk dinyatakan valid apabila nilai *factor loading*  $\geq 0.50$  dan reliabilitas konstruk dilihat dari nilai *construct reliability*, jika nilai *construct reliability* tersebut  $\geq 0.70$ , maka konstruk dinyatakan sudah reliabel. Uji tersebut dilakukan dengan bantuan program PLS (*partial least square*) versi 3.0.

Kedua, pengujian deskripsi data penelitian, uji ini ditujukan untuk mengetahui gambaran data penelitian, baik gambaran data demografi responden maupun gambaran terkait variabel-variabel yang diteliti.

Ketiga, merupakan pengujian hipotesis. Bertujuan untuk menguji model dan hipotesis-hipotesis penelitian. Dilakukan dengan menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan menggunakan program PLS (*partial least square*) versi 3.0.

*Partial Least Square* (PLS) adalah model persamaan struktural yang berbasis varian. PLS-SEM menggunakan algoritma iteratif yang terdiri dari beberapa analisis metode kuadrat terkecil. Analisis PLS-SEM tidak mengikuti pola distribusi tertentu dan tidak memerlukan jumlah sampel yang besar (Haryono, 2017).

## **BAB IV**

### **LAPORAN PENELITIAN**

Pada bab ini diuraikan mengenai orientasi kancah dan persiapan penelitian, pelaksanaan penelitian, gambaran sampel penelitian, gambaran data penelitian, dan analisis data, serta hasil analisis penelitian.

#### **A. Orientasi Kancah dan Persiapan Penelitian**

##### **1. Orientasi Kancah Penelitian**

Madrasah Tsanawiyah Negeri 30 Munjul atau nama ringkasnya *MTs Negeri 30 Munjul*, merupakan sebuah Madrasah Tsanawiyah Negeri yang terletak di Jl. Masjid Al Akbar No. 51 Jakarta Timur. Sejarah keberadaan MTsN 30 Munjul tidak lepas dari keberadaan MTsN 22 Jakarta, sebab pada mulanya merupakan bagian dari MTsN 22 Jakarta yang berlokasi di Jl. Buni Cilangkap Cipayung Jakarta Timur, dimana ketika dibangun dan diresmikan oleh Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama, H. M. Fauzan, S.H. tanggal 28 Juli 2004, MTsN 22 Jakarta telah diamanati kampus B Munjul untuk dirawat, dipelihara, dijaga dan dikembangkan agar dewasa dapat mampu berdiri.

Tahun ajaran perdana adalah tahun pelajaran 2004/2005 dengan jumlah siswa 176 terbagi dalam 4 kelas. Adapun pimpinannya adalah Kepala MTsN 22 Jakarta Bapak Drs. Sugeng Priyono, namun untuk pengelola harian ditunjuklah pimpinan lokasi yang dipercayakan kepada Drs. Mukitul Mansub. Tahun 2007 tepatnya bulan Februari terjadi pergantian kepala madrasah menjadi Drs. H. Muhammad Nuh hingga bulan Desember 2008. Pimpinan lokasi tetap dijabat oleh Drs. Mukitul Mansub. kemudian tampuk pimpinan MTsN 22 Jakarta dijabat oleh Drs. H. Bisri, MA., sedangkan pimpinan lokasi tetap tidak berubah.

Akhirnya berdasarkan SK. MENAG RI No.92 tahun 2009 tanggal 19 Juni MTsN 22 Jakarta kampus B Munjul dinegerikan, dan Drs. Mukitul Mansub yang semula menjabat pimpinan lokasi, berdasarkan SK. Kanwil Depag DKI atas nama Menteri Agama RI diangkat sebagai kepala MTsN 30 Jakarta, tepatnya tanggal 21 Juli dikukuhkan sebagai kepala MTs Negeri 30 Jakarta di Kantor Departemen Agama Jakarta Timur.

##### **2. Persiapan Penelitian**

Sebelum melakukan penelitian penulis terlebih dahulu melakukan komunikasi atau diskusi dengan pimpinan sekolah. Pimpinan sekolah mengizinkan penulis melakukan penelitian di MTs Negeri 30 Jakarta Timur. Persiapan penelitian ini dimulai dengan mengurus surat pengantar penelitian dari fakultas. Berbekal surat pengantar penelitian dari Direktur Student Center

Universitas Persada Indonesia Y.A.I tertanggal 5 Juni 2018 dengan Nomor Surat 471/SR/D/SSC-UPI Y.A.I/VI/2018 yang ditujukan kepada Kepala Sekolah MTs Negeri 30 Jakarta Timur. Setelah memperoleh ijin, penulis mempersiapkan instrumen yang akan digunakan. Setelah semua persyaratan terpenuhi penulis melakukan uji coba instrumen terlebih dahulu. Uji coba (*tryout*) dilakukan terhadap 30 orang guru.

## B. Pelaksanaan Penelitian

Setelah hasil uji validitas dan reliabilitas dilakukan, selanjutnya penulis melakukan revisi kembali instrumen. Kemudian melakukan pengambilan data yang sesungguhnya. Pengambilan data tersebut dilakukan dari tanggal 25-29 Juni 2018. Instrumen penulis bagikan kepada dosen yang ditunjuk sebagai responden penelitian. Sedangkan untuk data kinerja guru diambil melalui data sekunder yang ditandatangani tertanggal 2 Desember 2017.

## C. Gambaran Responden Penelitian

Gambaran responden penelitian berdasarkan jenis kelamin, umur dan tingkat pendidikan, seperti tampak pada tabel 4.1. sampai tabel 4.3. di bawah ini:

**Tabel 4.1. Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Perempuan	40	64.5
2	Laki-laki	22	35.5
	Jumlah	62	100

Tabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 66.6% responden, berjenis kelamin perempuan. Sedangkan 33.4% responden berjenis kelamin laki-laki. Penjelasan tersebut di atas sebenarnya bukan mendiskriminasikan terhadap responden. Akan tetapi dalam penelitian ini sebagian besar responden adalah perempuan.

**Tabel 4.2. Gambaran responden berdasarkan umur**

No	Rentang Usia	Frekuensi	Prosentase
1	25 – 33	12	19.3
2	34 – 48	25	40.3
3	49 – 58	15	24.2
4	59 – 65	10	16.2
		62	100

Tabel di atas ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah berumur antara 34 tahun hingga 48 tahun yaitu sebesar 40.3%. Ini mengindikasikan bahwa MTs Negeri 30 Jakarta Timur mayoritas mempunyai guru yang cukup berpengalaman dan masih tergolong usia produktif.

**Tabel 4.3. Gambaran responden berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Rentang Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
1	Sarjana	42	67.7
2	Magister	20	32.3
		62	100

Tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah guru yang mempunyai tingkat pendidikan sarjana yakni sebesar 67.7 % atau sebanyak 42 orang guru. Hal ini dikarenakan persyaratan minimal guru di tingkat pendidikan menengah adalah sarjana.

**Tabel 4.4. Deskripsi Variabel Penelitian**

	Mean	SD	IS	KG	MM	OTO
<b>IS</b>	3.73	0.69	1	0.757	0.856	0.718
<b>KG</b>	6.15	0.35		1	0.954	0.864
<b>MM</b>	3.70	0.69			1	0.848
<b>OTO</b>	3.76	0.74				1

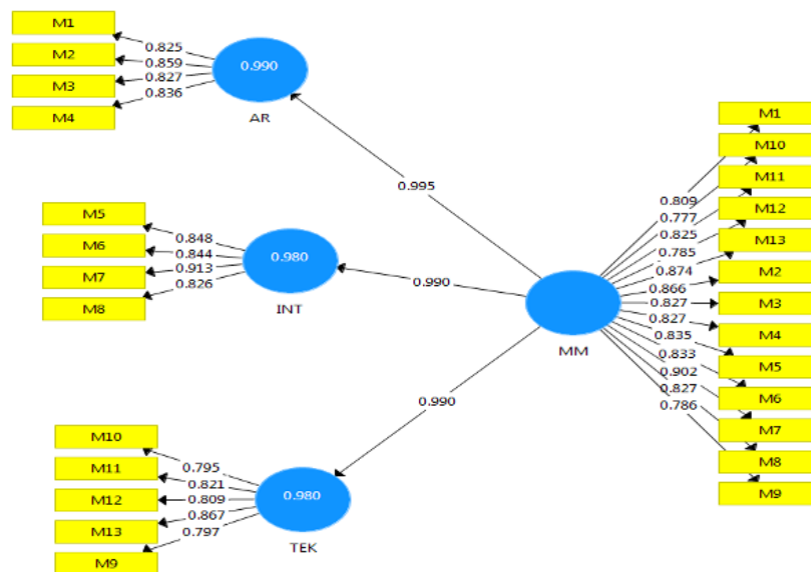
Tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa iklim sekolah sebesar 3.73 dengan SD sebesar 0.69, mean kinerja guru sebesar 6.15 dengan SD 0.35, mean motivasi mengajar 3.70 dengan SD 0.69, dan mean OTO 3.76 dengan SD 0.74. Sedangkan korelasi antar variabel tertinggi adalah korelasi antara Motivasi Mengajar dengan Kinerja Guru sebesar 0.954, dan korelasi terendah adalah korelasi antara otonomi dengan iklim sekolah sebesar 0.718.

#### **D. Pengujian 2<sup>nd</sup> Order Confirmatory Factor Analysis**

Pada sub-bab ini dilakukan pengujian *confirmatory factor analysis* (CFA) yang bertujuan untuk melihat validitas aspek atau faktor dari masing-masing variabel. Dengan kata lain pengujian ini digunakan untuk melakukan pengukuran model (*measurement model*) sehingga dapat menggambarkan sebaik apa aspek-aspek dapat digunakan sebagai pengukuran variabel laten. Konsep utama yang digunakan dalam hal ini adalah pengukuran *validitas* dan *reliabilitas* (Ghozali & Fuad, 2005:113). Pengujian CFA dilakukan pada setiap *variable* dan dilakukan secara bertahap. Faktor *loading* yang rendah yakni di bawah 0.5 dikeluarkan dari model untuk kemudian dianalisis ulang. Berikut ini hasil rekapitulasi terakhir pengujian 2<sup>nd</sup> Order Confirmatory Factor Analysis dari seluruh variabel yang terlibat dalam penelitian :

##### **1. Uji *confirmatory factor analysis* variabel Motivasi kerja**

Pengujian ini bertujuan untuk melihat seberapa baik indikator-indikator dapat digunakan sebagai instrumen pengukuran *variabel laten*. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan program *LISREL* yang hasilnya dapat dilihat pada gambar 2 berikut :



**Gambar 2. Standardized Solutions Motivasi Kerja**

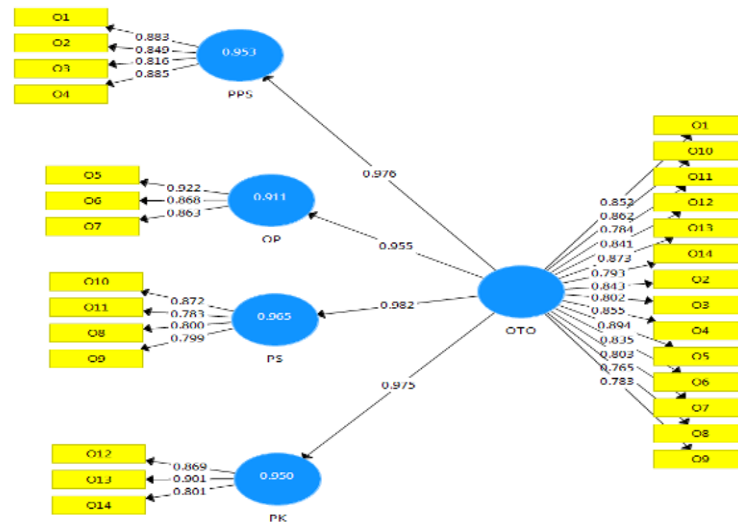
**Tabel 4.5. Tabel Loading Factor Motivasi Kerja**

Item	$\lambda$	CR	VE
i1	0.83		
i2	0.86		
i3	0.83		
i4	0.84		
i5	0.85		
i6	0.84		
i7	0.91	0.96	0.64
i8	0.83		
i9	0.80		
i10	0.80		
i11	0.82		
i12	0.81		
i13	0.87		

Dari hasil pengujian di atas terlihat bahwa nilai *loading factor* semuanya berada di atas 0.5, hal ini menunjukkan bahwa alat ukur memiliki *loading factor* yang baik. Sedangkan hasil *Construct Reliability* (CR) diperoleh hasil 0.96 dan *Varian Extracted* (VE) sebesar 0.64. *Composite Reliability* atau *Construct Reability* yang diperoleh dari hasil analisis tergolong baik yakni di atas 0.7. Hasil *Variance Extracted* sebesar 0.69 juga tergolong baik, yakni di atas 0.5. Sementara itu, berdasarkan *goodness of fit* SRMR diperoleh 0,085 berada di bawah 0,10 sehingga model pengukuran dikatakan *fit*.

## 2. Uji *confirmatory factor analysis* variabel Otonomi

Pengujian ini bertujuan untuk melihat seberapa baik indikator-indikator dapat digunakan sebagai instrumen pengukuran *variabel laten*. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan program LISREL yang hasilnya dapat dilihat pada gambar berikut :



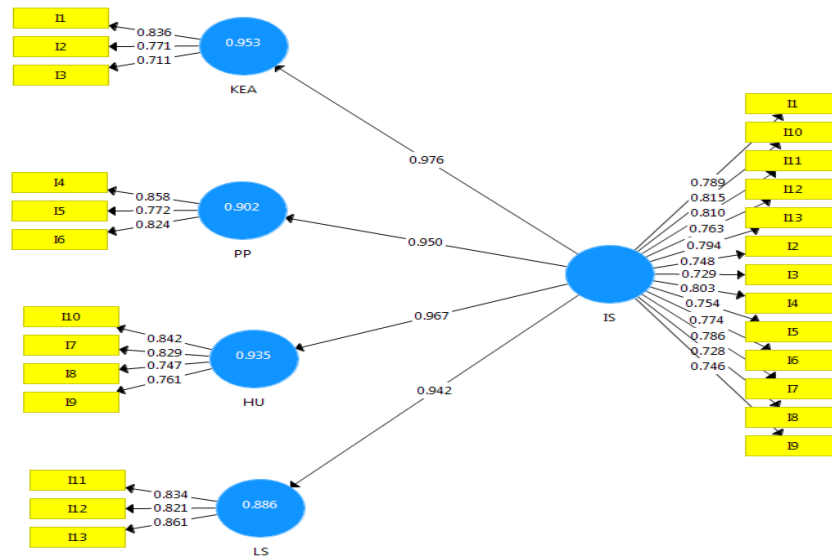
**Gambar 3. Standardized Solutions Otonomi**  
**Tabel. 4.6. Tabel Loading Factor Otonomi**

Item	$\lambda$	CR	VE
i1	0.88		
i2	0.84		
i3	0.80		
i4	0.89		
i5	0.92		
i6	0.87		
i7	0.86		
i8	0.80	0.97	0.69
i9	0.80		
I10	0.87		
I11	0.83		
I12	0.87		
I13	0.90		
I14	0.80		

Dari hasil pengujian di atas terlihat bahwa nilai *loading factor* semuanya berada di atas 0.5, hal ini menunjukkan bahwa alat ukur memiliki *loading factor* yang baik. Sedangkan hasil *Construct Reliability* (CR) diperoleh hasil 0.97 dan *Varian Extracted* (VE) sebesar 0.69. *Composite Reliability* atau *Construct Reliability* yang diperoleh dari hasil analisis tergolong baik yakni di atas 0.7. Sedangkan hasil *Variance Extracted* yang diperoleh juga baik yakni diatas 0.5. Sementara itu, berdasarkan *goodness of fit* SRMR diperoleh 0,082 berada di bawah 0,10 sehingga model pengukuran dikatakan *fit*.

### 3. Uji *confirmatory factor analysis* variabel iklim sekolah

Pengujian ini bertujuan untuk melihat seberapa baik indikator-indikator dapat digunakan sebagai instrumen pengukuran *variabel laten*. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan program LISREL yang hasilnya dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 4. Standardized Solutions Iklim Sekolah**  
**Tabel 4.7. Tabel Loading Factor Iklim Sekolah**

Item	$\lambda$	CR	VE
i1	0.84		
i2	0.77		
i3	0.71		
i4	0.86		
i5	0.77	0.95	0.60
i6	0.84		
i7	0.83		
i8	0.75		
i9	0.76		

Dari hasil pengujian di atas terlihat bahwa nilai *loading factor* semuanya berada di atas 0.5, hal ini menunjukkan bahwa alat ukur memiliki *loading factor* yang baik. Sedangkan hasil *Construct Reliability* (CR) diperoleh hasil 0.95 dan *Varian Extracted* (VE) sebesar 0.60. *Composite Reliability* atau *Construct Reability* yang diperoleh dari hasil analisis tergolong baik yakni di atas 0.7. Sedangkan hasil *Variance Extracted* yang diperoleh cukup baik yakni diatas 0.5. Sementara itu, berdasarkan *goodness of fit* SRMR diperoleh 0.110 masih berada pada rentang 0.10 sehingga model pengukuran dikatakan *marginal fit*.

**E. Pengujian Hipotesis**

Berikut dipaparkan hasil perhitungan statistik untuk keperluan pengujian statistik sesuai dengan rancangan hipotesis yang telah dijelaskan pada Bab III. Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini terkait dengan pengaruh otonomi dan iklim sekolah terhadap kinerja guru, dengan mediator motivasi kerja.



Pengujian hipotesis dilakukan dengan *Variance base SEM* yang pengolahannya dilakukan dengan menggunakan program *SmartPLS*. Hasil pengolahan data dengan *SmartPLS* disajikan sebagai berikut:

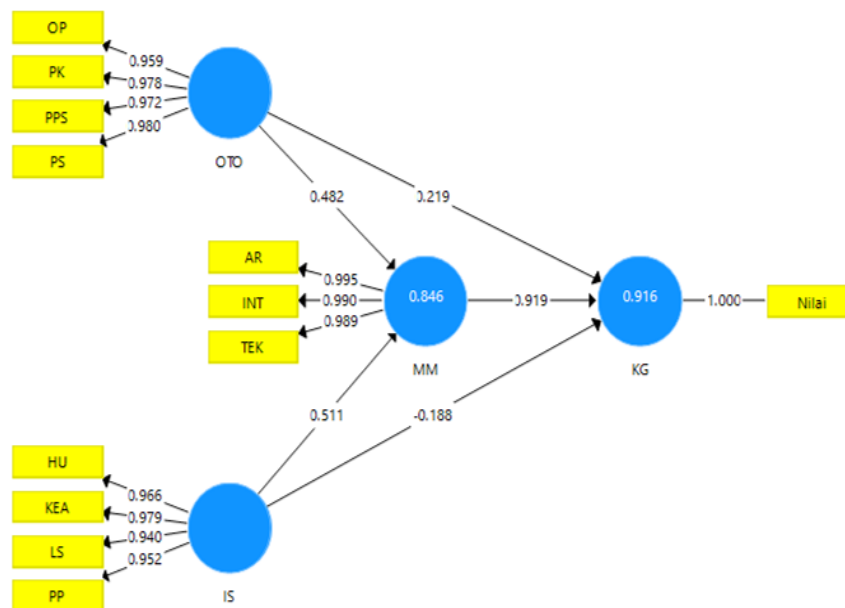
### Hipotesis 1 :

Pengujian hipotesis ke-6 atau hipotesis mayor dalam penelitian ini adalah membuktikan pengaruh otonomi dan iklim sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Hipotesis dalam penelitian ini :

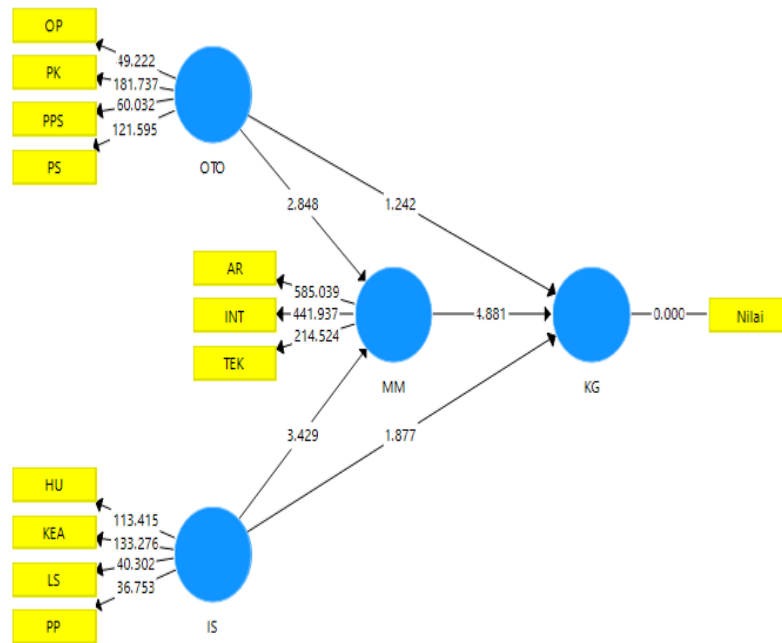
H<sub>0</sub> : Motivasi kerja tidak berfungsi sebagai mediator pengaruh otonomi dan iklim sekolah terhadap kinerja guru di MTsN 30

H<sub>a</sub> : Motivasi kerja berfungsi sebagai mediator pengaruh otonomi dan iklim sekolah terhadap kinerja guru di MTsN 30

Berdasarkan analisis data diperoleh indeks SRMR sebesar 0.046, dikarenakan  $SRMR < 0.10$ , maka model hipotetik *fit* dengan data empiris. Sehingga dapat disimpulkan motivasi kerja berfungsi sebagai mediator pengaruh otonomi dan iklim sekolah terhadap kinerja guru di MTsN 30.



Gambar 5. Standardized Solutions Hybrid Model



**Gambar 6. t-value Hybrid Model**

### Hipotesis 2 :

Pengujian pada hipotesis ke-2 bertujuan menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru. Hipotesis dalam penelitian ini :

H<sub>0</sub> : Tidak ada motivasi kerja sekolah terhadap kinerja guru di MTsN 30

H<sub>a</sub> : Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di MTsN 30

Dari hasil analisis data diperoleh hasil  $\beta = 0.919$  dengan  $p < 0.05$ , dengan demikian H<sub>0</sub> ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja guru di MTsN 30.

### Hipotesis 3 :

Pengujian pada hipotesis ke-3 bertujuan menguji pengaruh otonomi terhadap kinerja guru. Hipotesis dalam penelitian ini :

H<sub>0</sub> : Tidak ada pengaruh otonomi terhadap kinerja guru di MTsN 30

H<sub>a</sub> : Ada pengaruh otonomi terhadap kinerja guru di MTsN 30

Dari hasil analisis data diperoleh hasil  $\gamma = 0.219$  dengan  $p > 0.05$ , dengan demikian H<sub>0</sub> diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa otonomi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja guru di MTsN 30.

**Hipotesis 4 :**

Pengujian pada hipotesis ke-4 bertujuan menguji pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja guru. Hipotesis dalam penelitian ini :

H0 : Tidak ada pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja guru di MTsN 30

Ha : Ada pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja guru di MTsN 30

Dari hasil analisis data diperoleh hasil  $\gamma = -0.188$  dengan  $p > 0.05$ , dengan demikian H0 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja guru di MTsN 30.

Untuk menguji hipotesis selanjutnya yang menguji peran mediator motivasi kerja digunakan *specific indirect effect* dari *smartPLS*. Diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.7. Indirect Effect**

	$\gamma$	P
IS $\rightarrow$ MM $\rightarrow$ KIN	0.469	0.004
OTO $\rightarrow$ MM $\rightarrow$ KIN	0,443	0.032

**Hipotesis 5 :**

Pengujian pada hipotesis ke-5 bertujuan menguji pengaruh otonomi terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Hipotesis dalam penelitian ini :

H0 : Motivasi kerja tidak berfungsi sebagai mediator pengaruh otonomi terhadap kinerja guru di MTsN 30

Ha : Motivasi kerja berfungsi sebagai mediator pengaruh otonomi terhadap kinerja guru di MTsN 30

Dari hasil analisis diketahui *indirect effect* 0.443 dengan  $p < 0.05$ . Sementara itu, pengaruh langsung otonomi terhadap iklim sekolah diperoleh  $\gamma = 0.219$  dengan  $p > 0.05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berfungsi sebagai full mediator pengaruh otonomi terhadap kinerja guru di MTsN 30.

**Hipotesis 6 :**

Pengujian pada hipotesis ke-6 bertujuan menguji pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Hipotesis dalam penelitian ini :

H0 : Motivasi kerja tidak berfungsi sebagai mediator pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja guru di MTsN 30

Ha : Motivasi kerja berfungsi sebagai mediator pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja guru di MTsN 30

Dari hasil analisis diketahui *indirect effect* 0.469 dengan  $p < 0.05$ . Sementara itu, pengaruh langsung iklim sekolah terhadap kinerja guru diperoleh  $\gamma = -0.188$  dengan  $p > 0.05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berfungsi sebagai full mediator pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja guru di MTsN 30.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

Pada bab terakhir ini, dibahas mengenai kesimpulan hasil penelitian yang telah dipaparkan dalam bab sebelumnya, diskusi atau pembahasan dan saran-saran.

#### **A. Kesimpulan**

Penelitian ini menguji pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja guru, menguji pengaruh tidak langsung otonomi dan iklim sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Hasil uji model hipotetik yang dilakukan dengan Variance base-SEM, memberikan dukungan secara signifikan terhadap seluruh hipotesis yang telah dinyatakan sebelumnya oleh penulis. Model hipotetik merupakan model yang dapat diperkirakan sebagai model yang paling sesuai dengan data di lapangan dan signifikan. Berdasarkan hasil-hasil pengujian hipotetik tersebut, maka penulis menyimpulkan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa otonomi dan iklim sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Persepsi individu terhadap otonominya dalam bekerja tidak serta merta membuat individu memiliki kinerja yang tinggi. Otonomi yang dimilikinya membuat guru memiliki kewenangan mengembangkan potensi dan kreativitasnya dalam mengajar, hal ini membuat guru memiliki motivasi dalam mengajar, motivasi inilah yang menjadi pendorong guru untuk bekerja dengan sebaik mungkin sehingga memiliki kinerja yang baik. Hal tersebut juga berlaku bagi iklim sekolah. Iklim sekolah yang dipersepsikan oleh guru sebagai sesuatu yang menyenangkan dan mendukung dalam pekerjaannya tidak dapat secara langsung membantu individu mencapai kinerja yang tinggi, tetapi kinerja guru baru dapat dicapai melalui motivasi kerjanya. Persepsi terhadap otonomi dan iklim sekolah yang tinggi cenderung berpengaruh bagi motivasi kerja guru, motivasi kerja tersebut pada akhirnya akan berimplikasi pada peningkatan kinerja guru.
2. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru. Guru yang memiliki semangat mengajar yang tinggi akan mencurahkan segenap potensi yang dimilikinya untuk mengajar, sehingga hal tersebut berimplikasi terhadap peningkatan kerjanya.
3. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa otonomi tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Guru yang memiliki otonomi dalam mengajar tidak langsung akan meningkatkan kinerja guru.

4. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa iklim sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. Guru yang mempersepsikan iklim sekolahnya sebagai sesuatu yang menyenangkan tidak akan memiliki dampak langsung terhadap kinerjanya.
5. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa otonomi berpengaruh terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Otonomi yang dimiliki guru secara tidak langsung dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru, tetapi harus melalui motivasi kerja.
6. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa persepsi guru terhadap iklim sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Positif atau negatifnya persepsi guru terhadap iklim sekolah tidak secara otomatis berpengaruh terhadap peningkatan atau penurunan kinerja guru melainkan melalui motivasi kerja.

## **B. Pembahasan**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa otonomi dan iklim sekolah berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai peranan sentral terhadap kinerja guru. Peningkatan atau penurunan kinerja guru individu tidak dapat diprediksikan secara langsung oleh otonomi dan iklim sekolah.

Suatu model yang dibangun oleh Rowan, Correntidan Miller (2002). mengasumsikan bahwa kinerja professional adalah fungsi dari kapasitas dan motivasi dari para personil di tempat kerja, karakteristik seting organisasi tempat individu bekerja dan lingkungan eksternal sosial dan politik. Berdasarkan model ini Leithwood, Jantzi, and Mascall (2002) telah mengembangkan suatu kerangka kerja yang dapat membantu mengarahkan penelitian ke dalam kerangka yang lebih luas. Kerangka kerja ini menyatakan bahwa reformasi di bidang pendidikan berpengaruh terhadap motivasi dan kapabilitas pendidik dalam seting organisasi terutama pada perubahan-perubahan yang terjadi di sekolah dan di kelas pada khususnya, yang berpengaruh terhadap prestasi siswa dan guru.

Thoonen et al. (2011) menggunakan kerangka kerja dan penelitian pada pembelajaran guru dan motivasi, peningkatan kapasitas (*capacity building*) sekolah dan praktek kepemimpinan untuk membangun suatu model yang berisikan beberapa variabel seperti otonomi, iklim sekolah, kepemimpinan, motivasi dan prestasi guru dan siswa.

Berdasarkan model ini, didapatkan bahwa para guru akan mempraktekkan pengajaran dengan lebih baik dalam kualitas pengajarannya, apabila mereka memiliki motivasi kerja yang tinggi dengan didukung oleh kepemimpinan, iklim organisasi yang mendukung dan aktivitas pengajaran yang professional. Kepemimpinan transformasional, kondisi organisasi sekolah dan motivasi kerja guru mempunyai hubungan langsung pada kualitas pengajaran dengan melalui keterikatan guru pada aktivitas pengajaran profesional.

Penulis mengasumsikan bahwa kinerja guru tinggi bila guru mempunyai motivasi kerja yang tinggi pula. Guru memberikan seluruh kapabilitas, kompetensi dan intensinya terhadap proses pengajaran dan pembelajaran di kelas. Motivasi kerja yang tinggi tersebut dapat dicapai bila guru merasakan mendapatkan kebebasan dalam pengambilan keputusan untuk menjamin proses belajar mengajar. Guru juga akan termotivasi bila mendapatkan dukungan dari organisasi berupa lingkungan kerja yang mendukung.

Dessler (2005) mengatakan bahwa dari perspektif guru di sekolah, kinerja dan motivasi adalah hal yang berbeda. Motivasi adalah input dalam pekerjaan dan kinerja adalah output dari motivasi. Dari perspektif guru, motivasi dan kinerja mungkin susah dibedakan dan motivasi sering diduga merupakan hasil dari output, kemungkinan motivasi tinggi dan output rendah atau motivasi yang rendah dan output tinggi sering tidak diperhatikan. Implikasi dari mengabaikan motivasi atau memperhatikan motivasi sebagai bagian dari kinerja secara empiris dapat dilihat dari hubungan antara kinerja dan motivasi yang signifikan. Apabila usaha adalah hal yang memberatkan karyawan, mengabaikan usaha dapat menghasilkan bias pada efek dari kinerja, karena usaha dapat meningkatkan kinerja. Karena kepuasan adalah sesuatu yang penting dalam istilah motivasi, maka ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, lingkungan organisasi, gaji, penghargaan, kemudian secara otomatis termotivasi dan kemudian menunjukkan usaha terbaik mereka melalui kinerja.

Menurut Nadeem, et al. (2011) kondisi sosial ekonomi guru mempunyai pengaruh terhadap kinerja, seperti gaji yang rendah, kurangnya fasilitas, status guru dalam perkumpulan, kesehatan mental dan moral guru, stress kerja, hubungan dengan staf dan kepala sekolah, lingkungan kerja adalah faktor-faktor yang berdampak kuat bagi kinerja guru wanita. Tingkatan motivasi guru menjadi menurun, manakala terdapat kondisi sosial dan ekonomi yang buruk di lokasi dimana sekolah berada. Disimpulkan juga bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara faktor-faktor motivasi ini dan efisiensi para guru wanita. Mustafa dan Othman (2010) menguji persepsi guru sekolah menengah atas tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja. Peneliti menemukan adanya hubungan positif antara motivasi dan kinerja guru, dimana semakin tinggi tingkat motivasinya semakin tinggi pula kinerjanya atau apabila memberikan motivasi yang tinggi pada guru maka kinerjanya akan meningkat.

Pearson dan Moomaw (2006) membicarakan tentang otonomi guru dalam kaitannya dengan motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik guru, dimana faktor intrinsik berisi tentang kepuasan individual seperti keinginan untuk membantu siswa untuk mencapai tujuannya, keinginan untuk membuat perbedaan di dalam masyarakat, dan keinginan untuk berprestasi, sementara faktor

eksternal berisikan faktor-faktor eksternal seperti gaji, tunjangan, manfaat non finansial dan penghargaan terhadap prestasi yang diraih.

Deci dan Flaste (1996) menekankan bahwa melibatkan seseorang dalam membuat pilihan dan keputusan tidak saja menyebabkan munculnya dorongan untuk berkembang, tetapi juga memunculkan rasa tanggung jawab terhadap pilihannya dan mempengaruhi kinerja. Sebaliknya pada guru-guru yang kurang otonominya ditemukan keadaan psikologis yang negatif seperti frustrasi, kecemasan, burnout dan stress (Pearson & Moomaw, 2005; Pearson & Moomaw, 2006; Bustingorry, 2008).

Lamb (2000) menyatakan bahwa hambatan dalam otonomi guru membuat guru menjadi kurang perhatian dan kurang semangat, yang kemungkinan besar menyebabkan guru meninggalkan profesinya. Natale (1993) juga menemukan bahwa meskipun guru mempunyai banyak alasan untuk meninggalkan profesi mengajarnya, para guru lebih sering meninggalkan kelas disebabkan oleh kurangnya profesionalisme, kurangnya penghargaan atau kurangnya otonomi. Kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan dapat menjadi predictor bagi munculnya burnout. Menurut Miller et al. (1990), partisipasi dalam pengambilan keputusan dapat bermanfaat bagi munculnya *well being* dan membantu mengurangi stress.

Ryan dan Deci (2006) mengatakan bahwa kebutuhan akan otonomi adalah suatu kebutuhan penting bagi individu dan memuaskan kebutuhan ini dianggap sebagai kondisi yang sangat penting untuk mencapai *psychological well-being*, fungsi kepribadian yang optimal dan sehat. Sementara, ketidakmampuan memuaskan kebutuhan ini cenderung mengarahkan seseorang pada menurunnya *psychological well-being* dan menurunnya aktivitas dan kinerja.

Menurut Rapti (2013) iklim sekolah berpengaruh terhadap perasaan guru dan siswa, keinginan untuk terlibat, komitmen untuk berkontribusi dan perasaan terhadap diri sendiri dan orang lain. Iklim sekolah berpengaruh komitmen guru untuk merancang visi sekolah ke arah masa depan, menggambarkan karakteristik-karakteristik seperti penghormatan, penghargaan personal, kejujuran, keadilan dan keamanan. Manakala iklim sekolah gagal mencerminkan kumpulan karakteristik tersebut, kemudian integrasi, pemeliharaan yang keberlanjutan, rasa kesetaraan di antara siswa dengan kapabilitas intelektual, maka sekolah tersebut dapat dipertanyakan kualitas guru dan siswanya.

Litwin and Stringer (dalam Adeyemi, 2008) meneliti tentang perilaku pimpinan dan iklim organisasi dan menemukan bahwa dengan bermacam-macam perilaku pimpinan dalam organisasi, iklim organisasi yang berbeda dapat diciptakan dengan berimplikasi pada kinerja guru. Penelitian Adeyemi (2008) terhadap guru di 360 sekolah dasar, ditemukan bahwa iklim sekolah berpengaruh langsung dengan motivasi guru dan berpengaruh tidak langsung dengan kinerja guru.



## **C. Saran-saran**

### **1. Saran Teoritis**

- a. Diharapkan pada penelitian-penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model teoritik yang terkait dengan variabel kinerja guru seperti gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan kesejahteraan sekolah.
- b. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melengkapi keterbatasan yang muncul dalam penelitian ini, seperti terbatasnya jumlah responden penelitian.

### **b. Saran Aplikatif**

- a. Dalam penelitian ini, motivasi kerja memegang peranan yang sangat penting dalam upaya membantu guru meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, sekolah berperan penting dalam menciptakan otonomi dan iklim sekolah yang dapat meningkatkan motivasi kerja guru sehingga berimplikasi terhadap peningkatan kinerja guru. Sekolah dapat memberikan otonomi guru dalam mengembangkan bahan ajar, materi ajar, metode mengajar dan pekerjaan lain. Sekolah juga diharapkan dapat membangun iklim sekolah yang positif seperti membangun iklim akademis yang baik, membangun komunikasi yang efektif antara guru dengan kepala sekolah, guru dengan guru, guru dengan murid, dan guru dengan orangtua.
- b. Selain sekolah guru sebagai individu juga harus berperan aktif dalam meningkatkan kinerjanya. Sebagai variabel potensial yang dapat meningkatkan kinerja guru, motivasi kerja dapat ditingkatkan melalui peningkatan kemampuan atau kompetensi yang dimilikinya seperti memanfaatkan otonomi yang dimilikinya seoptimal mungkin, guru juga diharapkan dapat berperan aktif dalam menciptakan iklim sekolah yang positif dengan menciptakan iklim akademik yang baik, membangun komunikasi yang baik dengan sesama komunitas sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adair, J. 2004. *Adair on team building and motivation*. London: Thorogood Publishing Ltd
- Adeyemi, T. O. 2008. Organisational climate and teachers' job performance in primary schools in Ondo State, Nigeria: An analytical survey. *Asian Journal of Information Technology* 7 (4): 138-145
- Al-Salameh, E. M. J. 2014. Teacher motivation: A study of work motivation of the primary stage teachers in Jordan. *American Journal of Applied Psychology*; 3(3): 57-61
- Andrè, R. 2008. *Organizational behavior, an introduction to your life in organization*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Aoki, N. 2002. Aspects of teacher autonomy: Capacity, freedom and responsibility. In P. Benson & S. Toogood (Eds.), *Learner autonomy 7: Challenges to research and practice*. 111-124. Dublin: Authentik.
- Armstrong, M. & Baron, A. 2005. *Managing performance: performance management in action*. UK: CIPD Publishing.
- Brown S. D. & Lent R. W. 2005. *Career development and counseling: putting theory and research to work*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bustingorry, S. O. 2008. Towards teachers' professional autonomy through action research. *Educational Action Research*, 16(3), 407-420.
- Byars, L. & Rue, L. W. 2000. *Management (skills and application)*. Boston: Irwin McGraw Hill.
- Chuk, Y.P. 2010. Learning to teach, teaching to learn: A longitudinal study of student teachers' autonomous development. *Disertasi*. Hong Kong: University of Hong Kong.
- Cohen, J., 2006. Social, emotional, ethical and academic education: Creating a climate for learning, participation in democracy and well-being. *Harvard Educational Review*, 76(2), 201-237.
- Cohen, J., McCabe, E. M., Michelli, N. M. & Pickeral, T. 2009. School Climate: Research, Policy, Practice, and Teacher Education. *Teachers College Record* Volume 111, Number 1, 180-213
- Colquitt, J. A., LePine, J. A. & Wesson, M. J. 2009. *Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace*. New York: McGraw Hill
- Davidson, E. 2005. The pivotal role of teacher motivation in Tanzania. *HakiElimu Working Papers*, 1-10.
- Deci, E.L. & R.M. Ryan (eds.) (2002). *Handbook of self-determination research*. New York: University of Rochester Press.
- Dessler, G. 2002. *A frame work for human resources management* (2nd ed). New Jersey: Pearson Education, Inc.

- Dessler, G. 2005. *Human resource management* (10th ed.). India: Pearson Prentice Hall.
- Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional. 2008. *Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta.
- Dörnyei, Z., & Ushioda, E. 2001. *Teaching and researching motivation*. New York : Longman.
- Dörnyei, Z., & Ushioda, E. 2011. *Teaching and researching motivation* (2nd ed.). New York : Longman.
- Fairfax County Public School. 2006. *Performance assessment and evaluation handbook*. Diunduh pada tanggal 13 September 2016 dari <http://www.fcps.edu/DHR/employees/evaluations/handbooks/teacher.pdf>.
- Freiberg, H. J., 1998. Measuring school climate: Let me count the ways. *Educational Leadership*, 56(1), 22-26.
- Friedman, I. A. 1999. Teacher-perceived work autonomy : The concept and its measurement. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 59 No. 1, 58-76
- Gangi, T. A. 2014. School climate and faculty relationship: choosing an effective assessment measure. *Disertasi*. New York: St. John's University.
- Gaspersz, V. 2002. *ISO 9001:2000 and continual quality improvement*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gibson, J. L., et. al. 2009. *Organizations: behavior, structure, processes*, Singapore: McGraw Hill/Irwin.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. 2003. *Behavior in organization. Understanding and managing the human side of work*. New Jersey: PrenticeHall International Inc.
- Greenberg, J. 2010. *Managing behavior in organization*, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Hale, J. A. 2004. *Performance-based management: what every manager should do to get results*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Han, J. & Yin, H. 2016. Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers. *Cogent Education*, 3: 1217819
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk penelitian manajemen AMOS, LISREL, PLS*. Jakarta : Luxima Metro Media.
- Houldsworth, E., & Jirasinghe, D. 2006. *Managing and measuring employee performance*. London: Kogan Page Limited.
- Hoy, W. 2008. *School climate - measuring school climate, school climate and outcomes, issues trends and controversies*. Diunduh 30 November 2016, dari <http://education.stateuniversity.com/pages/2392/School-Climate.html>
- Huang, J. 2005. Teacher autonomy in language learning: A review of the research. Dalam K.R. Katyal, H.C. Lam & X.J. Ding (Eds.), *Research studies in education (Volume 3)*. 203-218. Faculty of Education, University of Hong Kong.

- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. & Matteson, M. T. 2008. *Organizations behavior and management, 8<sup>nd</sup> Ed.* Singapore: McGraw-Hill/Irwin.
- Ivancevich, J. M. 2007. *Human resource management. 10<sup>th</sup> Ed.* New Jersey: McGrawHill Inc.
- Jackson C.M. 1997. Assisting marginal teachers: A training model. *Principal*. 28-29.
- Jesus, S. N. & Lens, W. 2005. An integrated model for the study of teacher motivation. *Applied Psychology: An International Review*, 54(1), 119-134.
- Kerlinger, F. N. & Lee, H. B. 2000. *Foundations of behavioral research*. Orlando: Harcourt College Publishers.
- Kinicki, A. & Kreitner, R. 2008. *Organizational behaviour: key concepts, skills & best practices*. New York: McGraw-Hill
- Kuntadi, 2004, *Metode pengambilan keputusan pada organisasi*, Bandung : Universitas Padjajaran
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Mascal, B. 2002. A framework for research on large scale reform. *Journal of Educational Change*, 3, 7-33.
- Leonard, R. D. 2013. Factors that influence teacher's perception of school climate at one Metro Atlanta High School. *Disertasi*. Atlanta: Clark Atlanta University
- Long, N. 2014. Teacher autonomy in a context of chinese tertiary education: case studies of EFL teachers. *Disertasi*. Hong Kong : Hong Kong Baptist University.
- Luthans, F. 2008. *Organizational behavior*. Singapore: McGraw-Hill/Irwin.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. 2002. *Manajemen sumber daya manusia*, Jakarta : Salemba Empat.
- McBride, K. & Grant, L. 2006. *Teacher performance evaluation handbook*. Bedford: Bedford County Public School. Diambil pada tanggal 30 September 2016 dari <http://www.bedford.k12.va.us/reforms>.
- McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. 2008. *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. 2009. *Organizational behavior [Essential], 2<sup>nd</sup> Ed.* New York : McGraw-Hill/Irwin.
- Müller, F. H., & Hanfstingl, B. 2010. Teacher motivation. *Journal of Educational Research Online*, 2(2), 5-8.
- Mullins, L. J. 2005. *Management and organizational behavior*. Edinburg Gate Harlow: Prentice Hall.
- Mulyasa. 2008. *Menjadi guru profesional: Menciptakan pembelajaran kreatif dan menyenangkan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mustafa, M., & Othman, N. 2010. The effect of work motivation on teacher's work performance in Pekanbaru senior high schools, Riau Province, Indonesia. *SOSIOHUMANIKA*, 3(2), 259-272.

- Nadeem, M., Rana, M., Lone, A., Maqbool, S., Naz, K., & Ali, A. (2011). Teacher's competencies and factors affecting the performance of female teachers in Bahawalpur (Southern Punjab) Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(19), 1-6.
- National School Climate Council. 2010. *The school climate challenge: Narrowing the gap between school climate research and school climate policy, practice guidelines and teacher education policy*. Diunduh tanggal 25 Oktober 2016 dari [www.schoolclimate.org/climate/policy.php](http://www.schoolclimate.org/climate/policy.php).
- Newstrom, J. W. 2007. *Organizational behavior: human behavior at work*. New York: McGraw-Hill.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Barry G. & Wright, P. M. 2010. *Manajemen sumber daya manusia: mencapai keunggulan bersaing*. (Edisi 6, Jilid 1, terjemahan). Jakarta: Salemba Empat.
- Ontario's Ministry of Education. 2010. *Ontario's teacher performance appraisal: technical requirement manual*. Diunduh pada tanggal 5 November 2016 dari <http://www.edu.gov.on.ca/eng/teacher/appraise.html>.
- Ormrod, J. E. 2008. *Educational psychology: Developing learners*, New Jersey : Pearson.
- Pearson L. C. & Moomaw, W. 2005. The relationship between teacher autonomy and stress, work satisfaction, empowerment, and professionalism. *Educational Research Quarterly*, 29 (1), 38-54.
- Pearson L. C. & Moomaw, W. 2006. Continuing validation of the teaching autonomy scale. *The Journal of Educational Research*, 100 (1), 44-51.
- Perlman, D. J., 2013. Effective teaching and motivation: application of self-determination theory. *Journal of Research, Policy & Practice of Teachers & Teacher Education*, 3 (2), 31-37.
- Petri, H.L & Govern, J.M 2004. *Motivation: theory, research and application*. Wadsworth/Thomson, Inc
- Rapti, D. 2013. *School climate as an important component in school effectiveness*. Diunduh tanggal 30 Oktober 2016 dari [www.academicus.edu.al/nr8/Academidus-MMXIII-8-110-125.pdf](http://www.academicus.edu.al/nr8/Academidus-MMXIII-8-110-125.pdf).
- Robbins, S.P. & Judge, T. 2009. *Organization behavior, 13<sup>th</sup> Ed*. Upper Saddle River, New Jersey: Perason Education, Inc.
- Rowan, B., Correnti, B., & Miller, R. 2002. What large-scale survey research tells us about teacher effects on student achievement: Insights from the prospects study of elementary schools. *Teachers College Record*, 104, 1525-1567.
- Rufini, S. E., Bzuneck, J. A. & Oliveira, K. L. 2012. The quality of motivation among elementary school students. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 22(51), 53-62.
- Rusyan, A. T., et. al. (2000). *Pendekatan dalam proses belajar mengajar*. Bandung : Remaja Karya.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2006. Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will? *Journal of Personality*, 74, 1557-1586.

- Samani, M. & Hariyanto. 2011. *Konsep dan model pendidikan karakter*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Schermerhorn, J. R. Jr., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. 2002. *Organizational behavior*. Inchooken: John Wiley & Sons Inc.
- Schunk, D. H., Pintrich, P. R. & Meece, J. L. 2010. *Motivation in education : Theory, research and applications*. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Sinclair, C. 2008. Initial and changing student teacher motivation and commitment to teaching. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 36, 79-104.
- Slocum, J. W. & Hellriegel, D. 2009. *Principles of organizational behavior*. 11<sup>th</sup> Ed. Toronto: Nelson Education, Ltd.
- Sonnentag, S. 2002. *Psychological management of individual performance*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Spicer, F. 2016. School culture, school climate and the role of the principal. *Disertasi*. Florida : Georgia State University.
- Stronge, J. H. 2006. *Evaluating teaching*. California: Corwin Press.
- Sugiyono. 2015. *Statistika untuk penelitian*. Bandung : CV Alfabeta
- Thoonen, E. E. J., Slegers, P. J. C., Oort, F. J., Peetsma, T. T. D. & Geijsel, F. P. 2011. How to improve teaching practices : The Role of teacher motivation, organizational factors, and leadership Practices. *Educational Administration Quarterly* 47: 496.
- Tilaar, H. A. R. 2000. *Paradigma baru pendidikan nasional*. Jakarta: PT. Rineka
- Viseu, J., de Jesus, S. N., Rus, C., Canavarro, J. M. & Pereira, J. 2016. Relationship between teacher motivation and organizational variables: A literature review. *Paidéia*, Vol. 26, No. 63, 111-120.
- Whether, W. S. Jr., & Davis, K. 2006. *Human resources and personnel management*. New York: McGraw Hill Inc.