

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA SEKOLAH DAN  
PEMBERDAYAAN TERHADAP MOTIVASI KERJA  
GURU DI SEKOLAH DASAR NEGERI SIBOLGA**

**TESIS**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen Pendidikan  
Dalam Bidang Manajemen Pendidikan Tinggi*

**NUR'ASIAH SITUMEANG**

**NPM: 2020060033**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI  
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH  
SUMATERA UTARA MEDAN  
2023**

## PENGESAHAN TESIS

Nama : NUR'ASIAH SITUMEANG  
NPM : 2020060033  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Tinggi  
Judul Tesis : **PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA SEKOLAH  
DAN PEMBERDAYAAN TERHADAP MOTIVASI  
KERJA GURU DI SEKOLAH DASAR NEGERI  
SIBOLGA**

### Pengesahan Tesis

Medan, 07 Maret 2023

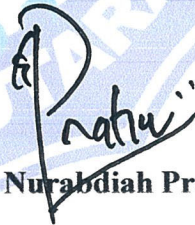
Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II



Assoc. Prof. Dr. Emilda Sulasmi,  
M.Pd, CIQnR, CIQaR



Dr. Sri Nurabdiah Pratiwi, M.Pd

Diketahui

Direktur

Ketua Program Studi



Prof. Dr. Triono Edy, M.Hum.,



Assoc. Prof. Dr. Indra Prasetia, SPd,  
M.Si, CIQnR.,

**PENGESAHAN**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA SEKOLAH DAN PEMBERDAYAAN  
TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU DI SEKOLAH DASAR  
NEGERI SIBOLGA**

**NUR'ASIAH SITUMEANG**

**2020060033**

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Tinggi

Tesis ini telah dipertahankan di Hadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen Pendidikan (M.Pd) Pada Hari Selasa, Tanggal 7 Maret 2023

Komisi Penguji

1. **Assoc. Prof. Dr. EMILDA SULASMI, M.Pd,**  
**CIQnR, CIQaR**

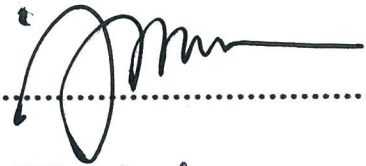
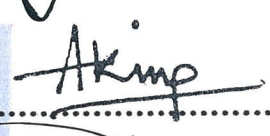

Ketua

2. **Prof. Dr. AKRIM, M.Pd**

Sekretaris

3. **DR. MUHAMMAD ISMAN, M.HUM**

Anggota

1.   
.....  
2.   
.....  
3.   
.....

**UMSU**

Unggul, Cerdas, Berprestasi



## PERNYATAAN

### PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA SEKOLAH DAN PEMBERDAYAAN TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU DI SEKOLAH DASAR NEGERI SIBOLGA

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doctor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan komisi pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau di publikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, Januari 2023

Demi



Nur'Asiah Situmeang

NPM: 2020060033

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT Tuhan yang Maha Kuasa, karena lindungan-Nya, penulis dapat menyelesaikan penyusunan proposal tesis yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Sekolah, dan Pemberdayaan Terhadap Motivasi Kinerja Guru SD Negeri Sibolga. Selama penyusunan proposal tesis ini, peneliti memperoleh begitu banyak bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak sehingga pada kesempatan ini penulis menyampaikan banyak terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Prof. Dr. Triyono Eddy, M.Hum selaku Direktur Pasca Sarjana UMSU.
3. Assoc. Prof. Dr. Indra Prasetia S.Pd, M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Sekaligus sebagai dosen pembimbing pertama dalam penyusunan proposal tesis ini.
4. Ibu Dr. Sri Nurabdiah Pratiwi, M.Pd sebagai dosen pembimbing kedua pada penyusunan proposal tesis ini.
5. Keluarga tercinta yang telah memberikan dukungan moral maupun material dalam penyelesaian proposal ini.
6. Sahabat-sahabat penulis di Program Magister Manajemen Pendidikan Tinggi yang turut memberikan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis.

Semoga tesis dapat memberikan pemikiran bagi semua orang khusus nya penulis hingga pada akhirnya dapat menyelesaikan penelitian ini nanti nya.

Medan, Oktober 2022

I 

Nur'Asiah Situmeang  
NPM: 2020060033

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA SEKOLAH DAN  
PEMBERDAYAAN TERHADAP MOTIVASI KERJA  
GURU DI SEKOLAH DASAR NEGERI SIBOLGA**

**NUR'ASIAH SITUMEANG**

**NPM: 2020060033**

**ABSTRAK**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya sekolah dan pemberdayaan terhadap motivasi kerja guru Sekolah Dasar Negeri di Sibolga. Adapun populasinya sebanyak 487 guru SDN Kota Sibolga berstatus PNS. Sampel penelitian ini sebanyak 83 orang guru status pegawai negeri sipil. Instrumen penelitian berupa angket yang disebar kepada para responden penelitian. Hasil penelitian menunjukkan secara simultan persamaan regresi berganda sebagai  $Y = 15.757 + 0,156 X_1 + 0,113 X_2 + 0,636 X_3$ . Persamaan garis regresi yang positif ini mengindikasikan bahwa semakin baik kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya sekolah ( $X_2$ ) dan pemberdayaan ( $X_3$ ) akan meningkatkan motivasi kerja ( $Y$ ) maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Diperoleh nilai R square sebesar 0,403. Hal ini berarti bahwa variable kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya sekolah ( $X_2$ ) dan pemberdayaan ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap motivasi guru ( $Y$ ) secara bersama-sama sebesar 40,3 %, dan sisanya sebesar 59,7 % ditentukan oleh sebab lain yang tidak diteliti.

**Kata Kunci : Kepemimpinan, Budaya Sekolah, Pemberdayaan dan Motivasi**

**THE EFFECT OF LEADERSHIP, SCHOOL CULTURE AND  
EMPOWERMENT ON WORK MOTIVATIONTEACHER AT  
SIBOLGA STATE ELEMENTARY SCHOOL**

**NUR'ASIAH SITUMEANG**

**NPM: 2020060033**

**ABSTRACT**

This research is a quantitative research, which aims to determine the influence of leadership, school culture and empowerment on the work motivation of State Elementary School teachers in Sibolga. The population is 487 public elementary school teacher in the City of Sibolga with the status of civil servants. The sample of this study was 83 teachers with civil servant status. The research instrument was in the form of a questionnaire distributed to the research respondents. The results showed that the multiple regression equation simultaneously was  $Y = 15,757 + 0.156 X1 + 0.113 X2 + 0.636 X3$ . This positive regression line equation indicates that the better leadership (X1), school culture (X2) and empowerment (X3) will increase work motivation (Y), then Ha is accepted and H0 is rejected. Obtained the value of R square of 0.403. This means that the variables of leadership (X1), school culture (X2) and empowerment (X3) affect teacher motivation (Y) together by 40.3%, and the remaining 59.7% is determined by other reasons that are not researched.

**Keywords: Leadership, School Culture, Empowerment and Motivation**



## DAFTAR ISI

Abstrak	
Kata Pengantar .....	i
Daftar Isi .....	iii
Daftar Gambar .....	v
Daftar Tabel .....	iv
<b>BAB I: PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Identifikasi masalah .....	11
1.3. Pembatasan Masalah .....	11
1.4. Rumusan masalah .....	11
1.5. Tujuan Penelitian .....	12
1.6. Manfaat Penelitian .....	12
<b>BAB II :KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1. Kerangka Teori .....	14
2.1.1 Motivasi Kerja Guru .....	14
2.1.1.1 Pengertian Motivasi Kerja Guru .....	14
2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Motivasi Kerja Guru .....	17
2.1.1.3 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Guru .....	18
2.1.1.4 Indikator Motivasi Kerja Guru .....	20
2.1.2 Budaya Sekolah .....	22
2.1.2.1 Pengertian Budaya Sekolah .....	22
2.1.2.2 Karakteristik Budaya Sekolah .....	22
2.1.2.3 Fungsi Budaya Sekolah .....	25
2.1.2.4 Indikator Budaya Sekolah .....	27
2.1.3 Kepemimpinan .....	29
2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan .....	29
2.1.3.2 Tujuan Kepemimpinan .....	29
2.1.3.3 Karakteristik Kepemimpinan .....	33
2.1.3.4 Indikator Kepemimpinan .....	36
2.1.4 Pemberdayaan .....	39
2.1.4.1 Pengertian Pemberdayaan .....	39
2.1.4.2 Pendekatan dan Jenis Pemberdayaan .....	40
2.1.4.3 Manfaat Pemberdayaan .....	48
2.1.4.4 Indikator Kualitas Kerja Guru .....	41
2.2 Penelitian Yang Relevan .....	55
2.3 Kerangka Konseptual .....	61
2.4 Hipotesis Penelitian .....	64
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Pendekatan Penelitian .....	65
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	65

3.3 Populasi dan Sampel .....	66
3.4 Variabel Penelitian .....	67
3.5 Instrumen Penelitian .....	68
3.6 Teknik Analisis data .....	76
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Hasil Penelitian .....	79
4.2 Pembahasan.....	104
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan .....	113
5.2 Saran.....	115
<b>DAFTAR PUSTAKA LAMPIRAN</b>	

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pendidikan merupakan hal yang mendasar menjadi kebutuhan setiap individu, dimana melalui pendidikan akan memberikan dampak secara langsung untuk meningkatkan nilai taraf hidup. Disamping itu pendidikan juga adalah jembatan menuju kesuksesan yang mampu memberikan peluang bagi setiap individu. Setiap sekolah dipimpin oleh kepala sekolah yang mana menjalankan lembaga pendidikan tersebut sesuai dengan tugas pokoknya masing-masing. Begitu juga dengan guru sebagai tenaga pendidik yang terjun langsung menghadapi siswa.

Guru adalah garda terdepan yang berhadapan dan mengelola selama proses pembelajaran berlangsung. Memberikan materi pembelajaran yang sudah dirancang jauh hari, diharapkan mampu terlaksanakan dengan baik. Namun hal ini tidak jarang meleset disebabkan oleh banyaknya aturan administrasi harus di persiapkan. Dapat disebutkan seperti kalender akademik, program tahunan, program semester, silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran. Untuk itu tidak dapat dipungkiri bahwa guru juga manusia yang dapat merasakan tidak semangat dalam bekerja, maupun rasa jenuh yang menghampiri. Hal ini kepala sekolah harus ikut berpartisipasi guna menekan rasa jenuh tersebut. Maka kepala sekolah memberikan motivasi akan meningkatkan kualitas guru.

Paizal et al., (2019:21) motivasi yang dimiliki seseorang berpotensi untuk mengarahkan mencapai hasil yang optimal dan berkemungkinan juga belum tentu

bersedia mencapai hasil yang optimal, sehingga diperlukan adanya pendorong agar seorang mau bekerja sesuai dengan keinginan sebuah lembaga tersebut. Wahjosumidjo (2001: 42) agar motivasi kerja dapat dioptimalkan dalam organisasi sekolah maka perlu diketahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja itu. Motivasi kerja adalah proses psikologis pada diri seseorang akibat adanya interaksi antara persepsi, sikap, kebutuhan, dan keputusan seorang dalam lingkungannya. Motivasi kerja guru merupakan dorongan dari dalam guru untuk menunjukkan pencapaian yang akan dicapai.

Unodalam Djafar (2021: 236) mendefinisikan bahwa motivasi kerja merupakan satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Motivasi kerja harus dibangun dengan kepribadian atau karakter individu yang baik, karena dorongan motivasi kerja yang didasarkan pada prinsip dan alasan yang salah akan mengakibatkan kerugian secara pribadi dan organisasi. Sebaliknya Motivasi kerja guru di dalam sebuah organisasi sekolah akan berdampak positif yaitu tercapainya tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi sekolah. Faktor-faktor itu meliputi faktor internal yang bersumber dari dalam individu dan factor eksternal yang bersumber dari luar individu. Faktor internal seperti sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman, dan lain-lain serta factor dari luar individu yang bersangkutan seperti pengawasan, gaji, dan lingkungan kerja.

Motivasi merupakan salah satu penggerak bagi guru untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu motivasi menjadi sangat penting bagi guru. Dari hasil pengamatan sementara oleh peneliti dimana di Sekolah Dasar Negeri Sibolga, peringkat pendidikan ditingkat sekolah dasar masih rendah, hal ini ditandai dengan masih rendahnya prestasi guru Sekolah Dasar Negeri di Sibolga. Dapat digambarkan

bahwa Sekolah Dasar Negeri di kota Sibolga, diantaranya SD Negeri 081224, SD Negeri 081226, SD Negeri 081235, SD Negeri 084088, SD Negeri 084089, SD Negeri 084095, dan SD Negeri 085116 merupakan sekolah publik milik pemerintah masih minim prestasi yang membanggakan dilihat dari prestasi gurunya. Jika ditinjau dari prestasi guru untuk tahun 2022 hanya terdapat satu diantara dari beberapa guru SD Negeri yang ada dikota Sibolga hanya mampu mengukir prestasi dalam karya tulis ilmiah, yakni guru SD Negeri 087695 Kota Sibolga. Sedangkan untuk prestasi lainnya, yakni guru teladan, guru penggerak berprestasi dan guru kreatif dan inovatif tidak termasuk dalam kategori (Sumber Dinas Pendidikan Kota Sibolga, 2022).

Masih rendahnya motivasi guru SD Negeri di kota Sibolga dalam berprestasi juga berdampak pada hasil capaian belajar siswa secara nasional yakni USBN 2022 dimana SD Negeri tidak semua masuk dalam 10 besar SD berprestasi dan hanya mampu berada pada peringkat 5 yakni SD Negeri 081235 dan peringkat 7 yakni SD Negeri 084089 Sibolga. Kondisi ini menunjukkan bahwasecara kualitasSD Negeri di kota Sibolga memang sebagian sudah dapat bersaing dengan sekolah-sekolah lain, namun prestasi tersebut belum menunjukkan kapabilitas sebagai sekolah publik (pemerintah) yang mampu bersaing dan unggul dengan sekolah-sekolah dasar swasta lainnya di kota Sibolga. seperti Internasional Islamic School Sibolga, SD Islam Terpadu ABATA dan Al Muslimin.

Sejatinya, sekolah-sekolah dasar negeri tentunya sebagai barometer pendidikan di Indonesia. Sekolah negeri merupakan sekolah yang dimiliki

pemerintah dengan para guru sebagai pegawai negeri sipil (PNS) yang dijamin tingkat kesejahteraannya oleh pemerintah tentunya harus lebih unggul dan maju berprestasi jika dibandingkan dengan sekolah-sekolah milik swasta. Jika ditinjau dari tingkat kesejahteraan, guru status PNS lebih memiliki status sosial yang tinggi, yakni mulai dari gaji, tunjangan bahkan pada jaminan sosial pensiunan telah dimiliki. Sebagaimana yang telah diatur dalam Peraturan Pemerintah No 74 Tahun 2000 tentang tunjangan dan penghasilan PNS bahwa PNS berhak mendapatkan penghasilan dan tunjangan yang memadai. Berdasarkan peraturan tersebut jelas bahwa secara nasional tingkat kesejahteraan profesi pendidikan atau guru-guru PNS telah dijamin oleh negara. Dapat dikatakan kesejahteraan merupakan salah satu motivasi seseorang untuk bekerja selain gaji merupakan hak bagi pegawai setelah melaksanakan pekerjaannya, kelancaran dan ketepatan dalam pembayaran gaji dapat mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja. Selain mendapatkan gaji pokok, guru juga mendapatkan tunjangan profesi, tunjangan khusus, tunjangan yang melekat pada gaji. Kemendikbud (2018:121) pemerintah berupa ya meningkatkan kesejahteraan guru, salah satu bentuk peningkatan kesejahteraan guru adalah berupa tunjangan profesi yang besarnya setara dengan satu kali gaji pokok bagi guru yang memiliki sertifikat pendidik dan memenuhi persyaratan lainnya.

Namun berdasarkan studi awal dilapangan, motivasi kerja guru di Sekolah Dasar Negeri Sibolga masih menunjukkan iklim yang belum kondusif dalam menunjang prestasi guru. Pemberian tunjangan sertifikasi selain memotivasi guru untuk meningkatkan kinerjanya, di sisi lain juga menimbulkan kecemburuan



social dikalangan para guru yang belum lulus uji sertifikasi karena terjadi perbedaan yang menyolok dalam hal jumlah gaji yang diterima. Selain itu, dalam karier juga terjadi ketimpangan antara guru sertifikasi dengan yang belum sertifikasi. Jabatan dan karier kepala sekolah hanya dipersyaratkan bagi guru-guru yang telah tersertifikasi. Pola kebijakan dan kebiasaan yang tidak mendukung pengembangan karier di lingkungan dinas pendidikan kota Sibolga ini juga berdampak pada rendahnya motivasi pada guru-guru dengan masa kerja yang masih muda untuk lebih berkembang dan bersaing, sehingga menimbulkan gesekan antara sesama guru senior maupun junior dalam hal karier, tunjangan, jabatan, pembagian tugas dan kewenangan. Berikut komposisi guru PNS sertifikasi di Sekolah Dasar Negeri Sibolga.

Tabel 1.1 Guru PNS Sertifikasi di kota Sibolga

Kelamin	Sertifikasi	Belum Tersertifikasi
Laki-Laki	111	97
Perempuan	147	132
Jumlah	258	229

Dalam meningkatkan motivasi guru, peran aktif pemimpin satuan pendidikan dalam hal ini kepala sekolah sangat diperlukan. (Emilda2020 : 116) seorang pemimpin perlu selalu bersikap penuh perhatian terhadap anak buahnya. Pemimpin harus dapat memberi semangat, membesarkan hati, mempengaruhi anak buahnya agar rajin bekerja dan menunjukkan prestasi yang baik terhadap organisasi yang dipimpinnya. Mulyasa (2016:21) pemberiananugerah yang berupa ganjaran, hadiah, pujian atau ucapan terimakasih sangat diperlukan oleh anak buah sebabmereka merasa bahwa hasil jerih payahnya diperhatikan dan dihargai oleh pimpinannya. Maka dari itu, salah satu pendorong peningkatan kualitas guru

adalah dengan motivasi berupa penghargaan atau hadiah yang diberikan oleh kepala sekolah. Peningkatan kualitas guru dengan memberikan motivasi berupa pemberian hadiah ini perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentunya.

Kepala sekolah yang efektif pada hakikatnya adalah kepala sekolah yang memiliki visi yang jelas, memberdayakan dan melibatkan guru, staf, siswa dan orang tua maupun masyarakat untuk mencapai visi bersama. Keterlibatan dan peranserta guru, siswa, orang tua maupun masyarakat terhadap perumusan visi, misi dan tujuan sekolah menjadi sangat penting agar warga sekolah memiliki komitmen yang kuat untuk mencapai tujuan sekolah tersebut. Selain itu, pemberdayaan menciptakan hubungan sekolah dengan orang tua menjadi positif, sebab sekolah sebagai system social merupakan bagian integral dari system sosial yang lebih besar, yakni masyarakat. Gurley, *et al* (2014:3) menjelaskan mencapai keefektifan sekolah maka sasaran dan tujuan sekolah harus dirumuskan secara jelas, sasaran dan tujuan berorientasi jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Yaakop, *et al* (2019:3) sasaran dan tujuan sekolah direncanakan dan dilaksanakan secara bersama-sama yang melibatkan komponen sekolah, yakni guru, staf, orang tua siswa, sehingga tercipta komitmen kolektif dalam mencapai sasaran dan tujuan sekolah. Sadker & Zittleman (2018:53) tujuan yang jelas akan memotivasi seluruh komponen sekolah untuk fokus dan berupaya secara gigih untuk menuju sukses. Kustigian (2013:26) kepala sekolah harus melibatkan komponen sekolah dan bekerjasama untuk mengembangkan rencana dan misi sekolah. Keterlibatan guru, siswa dan masyarakat di sekolah menjadi sangat penting dalam upaya sekolah mencapai tujuannya. Menurut Mulyasa

(2012:74) keterlibatan dan hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi siswa di sekolah. Sebagaimana menurut Supardi (2013:5) “motivasi guru menyangkut ukuran pelibatan dan memberikuasa pada semua anggota dalam fungsi sekolah, mengendalikan dalam perbaikan secara terus-menerus dalam aspek berbeda, memberikan kepuasan, kehendak dan jangkauan konstitusi internal maupun eksternal sekolah walaupun dalam lingkungan yang berubah”. Suharsaputra (2010:32) menyebutkan “sebagai lembaga pendidikan tempat terjadinya proses pembelajaran maka mengelola organisasi sekolah memerlukan kebijakan manajemen dan kepemimpinan yang dapat memberikan ruang bagi tumbuh dan berkembangnya kreativitas dan inovasi guru dan siswa, sehingga motivasi dapat diwujudkan”. Tukkarahman (2015:387) menyebutkan bahwa sekolah sebagai organisasi social dimana terdapat komponen manusia maka semua unsur yang terkait dengan kinerja sekolah bersinergi untuk mewujudkan pencapaian tujuan. Oleh karena itu semua upaya yang terjadi di sekolah diarahkan bagi usaha membuat seluruh komponen manusia terlibat dalam proses sekolah, hal ini mencakup faktor penting kepemimpinan kepala sekolah dalam menggerakkan komponen manusia untuk bekerja, bersinergi dan berdaya guna melalui pemberdayaan dan motivasi sehingga memadamkan rasa tanggungjawab dan komitmen terhadap sekolah yang akhirnya keefektifan sekolah dapat diwujudkan.

Selain kepemimpinan dan pemberdayaan budaya sekolah juga mempengaruhi motivasi guru. Menurut Luthans dalam Echdar, dkk (2021:

545)budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai. Sedangkan Menurut dalam Echdar, dkk (2021: 547) budaya organisasi merupakan kesepakatan perilaku pegawai di dalam organisasi yang digambarkan dengan selalu berusaha menciptakan efisiensi, bebas dari kesalahan, perhatian terfokus kepada hasil dan kepentingan pegawai, serta kreatif dan akurat menjalankan tugas. Robbins dalam Echdar, dkk (2021: 547) budaya organisasi mengacu kesuatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Nurpuspitasari (2019:21) menyatakan bahwa budaya sekolah merupakan jaringan kompleks dari berbagai interaksi aktor dalam sekolah yang dimanifestasikan dalam tradisi dan ritual yang dibangun di antara guru, murid, orangtua, administrator untuk menghadapi berbagai tantangan dan mencapai tujuan. Nurpuspitasari (2019) menyatakan bahwa budaya sekolah adalah pemahaman terhadap nilai-nilai dan norma-norma yang penting dalam organisasi yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Budaya sekolah sangat diperlukan untuk mendukung proses tercapainya tujuan pendidikan nasional, yang salah satunya adalah mendukung berkembangnya potensi siswa untuk menjadi manusia yang lebih bermartabat ketika mengenyam pendidikan di sekolah. Budaya sekolah berfungsi untuk meminimalisasi masalah-masalah sekolah yang berkaitan dengan mutu pendidikan. Ketika sekolah memiliki budaya sekolah yang baik, maka mutu pendidikan yang dihasilkan akan saling berkaitan. Untuk menciptakan mutu pendidikan tersebut, maka budaya sekolah harus selalu menjadi pedoman bagi seluruh warga sekolah yang setiap hari nya menjadi bagian dari proses pendidikan

di sekolah. Untuk itu Budaya sekolah merupakan hal penentu lainnya untuk meningkatkan motivasi kerja guru.

Muhaimin (2019) menjelaskan bahwa budaya sekolah merupakan sesuatu yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai (values) yang dianut oleh kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin dengan nilai –nilai yang dianut oleh guru – guru dan para karyawan yang ada dalam sekolah/madrasah tersebut, dengan aspek - aspeknya antara lain: 1) Inovatif, adaptif, bekerja keras, dan peduli terhadap orang lain, 2) Disiplin, jujur, hubungan yang sederhana antar orang dan bagian, dan berwawasan luas, 3) Inisiatif, kebersamaan, tanggung jawab, rasa memiliki, dan komitmen terhadap lembaga, dan 4) Kerja sama, saling pengertian, semangat persatuan, taat atas memotivasi, dan membimbing.

Selain budaya sekolah yang harus diwujudkan dengan baik, tugas seorang guru juga bukan lah suatu hal yang ringan, karena setiap guru harus memiliki kemampuan yang dapat menunjang keberhasilan dalam mengajar, sebagaimana Slameto mengatakan bahwa guru mempunyai tugas untuk mendorong, membimbing dan memberikan fasilitas belajar siswa untuk mencapai tujuan. Dan guru mempunyai tanggung jawab untuk melihat segala sesuatu yang terjadi dalam kelas membantu proses perkembangan siswa. Jadi penjelasan di atas tugas seorang guru itu bukan mudah, tetapi tugas seorang guru benar-benar harus memiliki kemampuan dan juga harus seorang profesional. Dalam mendidik seorang guru bertanggung jawab dalam membimbing dan membina, menerapkan anak didik dalam segala kemampuan berbuat atau yang dikenal dengan perilaku.

Kepemimpinan, budaya dan pemberdayaan sangat diperlukan agar guru memiliki motivasi kerja yang tinggi. Namun kenyatannya belum semua guru memiliki motivasi yang optimal sesuai dengan tuntutan mengajar. Hasil obeservasi dan wawancara awal peneliti dilapangan pada tanggal 2 Maret 2022 menyimpulkan ada kecenderungan bahwa semua guru masih ada yang memiliki tanggung jawab dalam bekerja seperti kedisiplinan dalam bekerja, yang masih terdapat beberapa guru terlambat dalam memasuki kelas saat mengajar yang belum sesuai dengan waktu yang ditentukan. Selain itu, motivasi guru yang belum optimal juga dapat dilihat dari kurangnya motivasi guru dalam menggali metode belajar, serta kurang optimalnya pemanfaatan media pembelajaran. Guru lebih banyak menggunakan metode ceramah dan hanya menggunakan buku teks dan media-media konvensional dalam penyampaian materi pembelajaran. Motivasi guru dalam upaya pengembangan potensi diri masih kurang optimal. Masih terdapat beberapa guru yang masih belum menguasai komputer, masih mengalami kesulitan membuat media pembelajaran. Sebagian guru masih belum optimal dalam mengembangkan profesionalitas, meng-update pengetahuan yang dimiliki. Hal ini dapat dilihat masih sedikitnya guru di kecamatan Talawi kabupaten Batu Bara yang membuat karya ilmiah, melakukan penelitian pendidikan dan dalam membuat alat peraga yang kreatif. Pengembangan potensi guru harus lebih ditingkatkan agar dapat meningkatkan prestasi kerja sehingga dapat menghasilkan output yang berkualitas.



Berdasarkan penjelasan diatas maka peneliti tertarik melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Sekolah, dan Pemberdayaan Guru Terhadap Motivasi Kerja Guru SD Negeri di Sibolga.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah di paparkan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi masalah adalah sebagai berikut:

1. Motivasi kerja guru SD Negeri Sibolga masih rendah dalam berprestasi
2. Masih banyak ditemukan guru yang bermalas-malasan dengan memberikan tugas tanpa mengoreksi, terdapat beberapa guru kurang berempati dengan sharing ilmu.
3. Budaya kerja dilingkungan dinas pendidikan kota Sibolga masih belum mendukung motivasi berprestasi guru dalam jabatan dan karier
4. Kurangnya kesadaran diri guru untuk berprestasi sebagai seorang guru profesional.

## **1.3 Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dijelaskan di atas yang menjadi pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, budaya sekolah dan pemberdayaan terhadap motivasi kerja guru SD Negeri Sibolga.

## **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah diatas maka yang menjadi rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kinerja guru SD Negeri Sibolga?

2. Apakah ada pengaruh budaya sekolah terhadap motivasi kinerja guru SD Negeri Sibolga?
3. Apakah ada pengaruh pemberdayaan guru terhadap motivasi kinerja guru SD Negeri Sibolga?
4. Apakah ada pengaruh kepemimpinan, budaya sekolah dan pemberdayaan guru terhadap motivasi kinerja guru SD Negeri Sibolga?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sebagai berikut:

1. Mengetahui apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kinerja guru SD Negeri Sibolga
2. Mengetahui apakah ada pengaruh budaya sekolah terhadap motivasi kinerja guru SD Negeri Sibolga
3. Mengetahui apakah ada pengaruh pemberdayaan guru terhadap motivasi kinerja guru SD Negeri Sibolga
4. Mengetahui apakah ada pengaruh kepemimpinan, budaya sekolah dan pemberdayaan guru terhadap motivasi kinerja guru SD Negeri Sibolga

### **1. 6. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini bermanfaat dan dikemukakan sebagai berikut:

#### **1.6.1. Secarateoritis**

1. Dapat digunakan sebagai wacana untuk memperluas wawasan dan khasanah pengetahuan mengenai dampak kepemimpinan, budaya sekolah dan pemberdayaan terhadap motivasi kerja guru di SD Negeri Sibolga

2. Bentuk sumbangan pikiran dan bahan acuan bagi seluruh komponen sekolah baik kepala sekolah, guru dan pengelola sekolah yang akan mengkaji mendalam tentang motivasi kerja.

#### 1.6.2. Secara praktis

1. Bagi penulis, dapat memperoleh pengalaman secara langsung dalam penelitian yang dilakukan tentang kepemimpinan, budaya sekolah, dan pemberdayaan terhadap motivasi kinerja guru SD Negeri di Sibolga
2. Bagi kepala sekolah, agar mampu mendorong dan memberikan motivasi serta ruang kepada guru untuk lebih termotivasi agar hasil kerja guru lebih baik
3. Bagi guru di SD Negeri Sibolga sebagai bahan kajian untuk meningkatkan motivasi dalam berprestasi, bekerja dan berinovasi dalam mengajar

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kerangka Teori**

##### **2.1.1. Motivasi Kerja Guru**

###### **2.1.1.1 Pengertian Motivasi Kerja Guru**

Secara umum, semua orang pasti membutuhkan motivasi untuk dapat rajin dalam bekerja. Seseorang akan bersemangat melakukan segala aktivitasnya apabila dalam dirinya ada motivasi yang tinggi. Motivasi berasal dari kata “motif” yang dapat diartikan sebagai “daya penggerak yang telah menjadi aktif”. Motif menjadi aktif pada saat-saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan/mendesak. Menurut Kompri (2016:2-3) motivasi adalah suatu perubahan tenaga didalam diri/pribadi seseorang yang ditandai oleh dorongan efektif dan reaksi-reaksi dalam usaha mencapai tujuan. Sedangkan menurut Santrock, motivasi adalah proses yang memberi semangat, arah dan kegigihan perilaku. Artinya perilaku yang termotivasi adalah perilaku yang penuh energi, terarah dan bertahan lama.

Motivasi dapat diartikan sebagai dorongan yang timbul dari dalam diri individu untuk menggerakkan atau melakukan suatu kegiatan atau tingkah laku untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Seseorang dalam bekerja pun membutuhkan motivasi yang disebut dengan motivasi kerja. Motivasi kerja yang tinggi dapat membuat seseorang lebih giat dan rajin dalam bekerja. Giat dalam bekerja berarti dapat melaksanakan tugas-tugas maupun

yang lainnya secara baik. Motivasi menurut Yulfita (2013:100) membagi motivasi kedalam 2 jenis:

1. Motivasi Internal. Adalah Motivasi yang di bangkitkan dari dalam diri sendiri, dimana tenaga kerja dapat bekerja Karena tertarik dan senang dengan pekerjaannya, kepuasan dan kebahagiaan dalam dirinya. Yang termasuk dalam motivasi internal antara lain: kebutuhan, keinginan, kerjasama, kesenangan kerja, kondisi karyawan, dorongan.
2. Motivasi Eksternal. Motivasi eksternal adalah motivasi yang berasal dari luar. Yang termasuk dalam motivasi eksternal adalah: imbalan (gaji), harapan, insentif (bonus).

Adapun kendala-kendala motivasi internal dan eksternal, antara lain:

1. Kendala-kendala motivasi internal
  - a. Kurangnya percaya diri. Motivasi sangat memerlukan sikap percaya diri, dimana kita merasa percaya pada diri kita termasuk kepercayaan pada adanya potensi dan kekuatan pada diri kita.
  - b. Merasa kalau memotivasi diri itu tidak penting
  - c. Tidak punya tujuan hidup.
  - d. Banyak menerima opini negative dari orang lain.
  - e. Ada perasaan tidak memiliki masa depan yang jelas
2. Kendala-kendala motivasi eksternal
  - a. Keadaan sosial (latar belakang keluarga, masyarakat, teman-teman pergaulan dan sebagainya)

- b. Keadaan non sosial (suhu udara, pencahayaan, penggunaan teknologi, dan sebagainya)

Motivasi kerja menurut Uno (2014:72) merupakan dorongan dari dalam diri dan luar diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang terlihat dari dimensi internal dan dimensi eksternal. Berbagai ciri yang dapat diamati bagi seseorang yang memiliki motivasi kerja menurut Tukiyo (2019:159) antara lain sebagai berikut:

- a) Kinerjanya tergantung pada usaha dan kemampuan yang dimilikinya dibandingkan dengan kinerja melalui kelompok,
- b) Memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas-tugas sulit, dan
- c) Sering kali terdapat umpan balik yang konkrit tentang bagaimana seharusnya ia melaksanakan tugas secara optimal, efektif, dan efisien.

Begitu pun dengan seorang guru dalam bekerja dibidang pendidikan. Seorang guru juga membutuhkan motivasi dalam bekerja baik motivasi itu datang dari dalam diri sendiri maupun datang dari luar. Motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan dalam bekerja individu atau kelompok terhadap pekerjaan guna mencapai tujuan. Uno (2014:65) Motivasi kerja guru adalah kondisi yang membuat guru mempunyai kemauan atau kebutuhan untuk mencapai tujuan tertentu melalui pelaksanaan suatu tugas. Motivasi guru akan memberikan energy untuk bekerja atau mengarahkan aktivitas selama bekerja, dan menyebabkan seorang guru mengetahuinya adanya tujuan yang relevan antara tujuan organisasi dan tujuan pribadinya. Dengan demikian, peneliti menyimpulkan



bahwa motivasi kerja guru adalah semangat atau dorongan guru dalam bekerja untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik. Dorongan atau semangat tersebut dapat berasal dari dalam diri guru maupun dari luar diri guru.

### **2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Motivasi Kerja Guru**

Motivasi dapat dinilai sebagai suatu daya dorong (*driving force*) yang menyebabkan orang dapat berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan. Fungsi motivasi menurut Majid (2013:309) adalah sebagai berikut:

1. Mendorong manusia untuk berbuat. Artinya motivasi bias dijadikan sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi. Motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
2. Menentukan arah perbuatan ke arah tujuan yang hendak dicapai .Dengan demikian, motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
3. Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus di kerjakan yang serasi guna mencapai tujuan dengan menyisipkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut. Sedangkan fungsi motivasi menurut Kompri (2016:5) meliputi sebagai berikut:
  1. Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan. Tanpa motivasi maka tidak akan timbul sesuatu perbuatan seperti belajar.

2. Motivasi berfungsi sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan pencapaian tujuan yang di inginkan
3. Motivasi sebagai penggerak. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.

Berdasarkan fungsi-fungsi motivasi yang telah di paparkan oleh para ahli, maka peneliti menyimpulkan bahwa fungsi dari motivasi kerja guru adalah sebagai bentuk arahan yang ada dalam diri si guru yang merupakan tujuan dan cita – cita.Selain itu motivasi tersebut mendorong seseorang untuk melakukan suatu hal yang ingin dicapainya.

### **2.1.1.3 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Guru**

Guru sebagai pengemban tugas untuk menghasilkan peserta didik yang berkualitas perlu memiliki motivasi kerja. Guru yang memiliki motivasi kerja akan selalu meningkatkan kinerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi setiap guru berbeda-beda, hal ini dapat dilihat dari banyaknya kegiatan yang diikuti baik di sekolah maupun luar sekolah dan prestasi yang telah dicapainya.Guru yang aktif mencerminkan bahwa guru tersebut memiliki semangat yang tinggi untuk meningkatkan kualitas diri.

Menurut Sutrisno (2009: 116-120) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu faktor intern dan ekstern. Faktor intern meliputi:

1. Keinginan untuk dapat hidup
2. Keinginan untuk dapat memiliki
3. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

## 5. Keinginan untuk berkuasa

Sedangkan menurut Kompri (2016:76-77) ada empat faktor yang menimbulkan motivasi kerja guru, yaitu:

1. Dorongan untuk bekerja Seseorang akan melaksanakan suatu pekerjaan tertentu, dimaksudkan sebagai upaya merealisasi keinginan-keinginan dan kebutuhan-kebutuhan yang ada.
2. Tanggung jawab terhadap tugas Motivasi kerja guru dalam memenuhi kebutuhannya akan ditentukan oleh besar kecilnya tanggung jawab yang ada dalam menjalankan tugasnya. Tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas di sekolah ditandai dengan upaya tidak segera puas atas hasil yang dicapainya. Kadar motivasi kerja yang dimiliki guru dalam melaksanakan tugas di sekolah bergantung banyak sedikitnya beban tugas yang menjadi tanggung jawabnya yang harus dilaksanakan guru sehari-hari dan bagaimana cara menyelesaikan tugas ini yang di tekankan pada tugas mengajar, membimbing dan melaksanakan administrasi sekolah.
3. Minat terhadap tugas Besar kecilnya minat guru terhadap tugas yang akan mempengaruhi kadar atau motivasi kerja guru mengembangkan di sekolah. Hadar Nawawi mengatakan bahwa minat dan kemampuan terhadap suatu pekerjaan berpengaruh pula terhadap moral kerja.
4. Penghargaan atau tugas penghargaan atas suatu jabatan atas keberhasilan yang dicapai guru dalam bekerja merupakan salah satu motivasi yang mendorongnya bekerja.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka peneliti menyimpulkan ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru diantaranya adanya keinginan untuk melakukan kegiatan, adanya dorongan dan kebutuhan melakukan suatu kegiatan, adanya harapan dan cita-cita, penghargaan dan penghormatan atas diri, dan adanya kegiatan yang menarik.

#### **2.1.1.4. Indikator Motivasi Kerja Guru**

Hamzah Uno (2014:72 - 73) menyebutkan bahwa indicator motivasi kerja guru tampak melalui: Tanggung jawab dalam melakukan kerja, Prestasi yang dicapainya, Pengembangan diri, serta Kemandirian dalam bertindak. Keempat hal tersebut merupakan indicator penting untuk menelusuri motivasi kerja guru. Motivasi kerja guru menurut Uno (2014:72 - 73) juga memiliki dua dimensi yaitu:

##### 1. Dimensi dorongan internal yaitu

- a. Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas
- b. Melaksanakan tugas dengan target yang jelas
- c. Memiliki tujuan yang jelas dan menantang
- d. Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya
- e. Memiliki perasaan senang dalam bekerja
- f. Selalu berusaha untuk mengungguli orang lain
- g. Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakan

##### 2. Dimensi dorongan eksternal yaitu

- a. Selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidupnya
- b. Senang menerima pujian dari apa yang dikerjakan

- c. Bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif
- d. Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian, teman dan atasan

Menurut Abin Syamsuddin Makmun (2013: 309) mengemukakan bahwa untuk memahami motivasi individu dapat dilihat dari beberapa indikator, diantaranya:

- a. Durasi kegiatan
- b. Frekuensi kegiatan
- c. Presistensi pada kegiatan
- d. Ketabahan, keuletan dan kemampuan dalam menghadapi rintangan dan kesulitan
- e. Devosi dan pengorbanan untuk mencapai tujuan
- f. Tingkat aspirasi yang hendak dicapai dengan kegiatan yang dilakukan
- g. Tingkat kualifikasi prestasi atau produk yang dicapai dari kegiatan yang dilakukan
- h. Arah sikap terhadap sasaran kegiatan

Untuk itu berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat ditarik kesimpulan indicator motivasi kerja guru adalah yaitu motivasi internal dan motivasi eksternal. Motivasi internal meliputi tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, melaksanakan tugas dengan target yang jelas, memiliki perasaan senang dalam bekerja, dan prestasi yang dicapai. Motivasi eksternal meliputi berusaha untuk memenuhi kebutuhan, memperoleh pengakuan, dan bekerja dengan harapan.

## **2.1.2 Budaya Sekolah**

### **2.1.2.1 Pengertian Budaya Sekolah**

Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam Daryanto (2013: 215) budaya diartikan sebagai: pikiran, adat istiadat, sesuatu yang sudah berkembang, sesuatu yang menjadi kebiasaan yang sukar diubah. Schwartz dan Davis (2000:123) menyebutkan budaya adalah suatu kesatuan keyakinan dan harapan yang diberikan oleh keseluruhan anggota organisasi. Keduanya dapat melahirkan norma dan kekuatan penggerak yang membentuk tingkah laku individual dan kelompok dalam organisasi tersebut. Sebagaimana Aziz (2015:114) budaya setiap orang berbeda dengan orang lain, budaya itu ansich tidak dapat disebut buruk dan baik, karena itu setiap orang atau kelompok adalah berbudaya. Budaya merupakan suatu pola asumsi dasar hidup yang diyakini bersama, yang diciptakan, diketemukan, atau dikembangkan oleh sekelompok masyarakat dan dapat digunakan untuk mengatasi persoalan hidup mereka, oleh karena nya diajarkan dan diturunkan dari generasi ke generasi berikutnya, sebagai pegangan perilaku, berpikir, dan rasa kebersamaan di antara mereka.

### **2.1.2.2 Karakteristik Budaya Sekolah**

Sama halnya dengan organisasi pada umumnya, sekolah juga memiliki budaya tersendiri sebagai suatu jati diri yang dicitrakan sekolah tersebut. Hal yang membedakan antara budaya organisasi umum dengan

budaya sekolah terdapat pada tujuan yang hendak dicapai oleh sekolah yaitu tujuan pendidikan. Saputra (2010:105) budaya sekolah merupakan kepribadian organisasi yang membedakan antara satu sekolah dengan sekolah lainnya, bagaimana seluruh anggota organisasi sekolah berperan dalam melaksanakan tugasnya tergantung pada keyakinan, nilai dan norma yang menjadi bagian dari budaya sekolah tersebut.

Sebagai lembaga pendidikan tentu saja kegiatan utama sekolah adalah merancang, sehingga sekolah yang memiliki nilai-nilai unggul akan sangat tampak pada keseluruhan proses pendidikan yang dilaksanakannya. Kurikulum yang dirancang tidak hanya berisi kan berbagai materi dan mata pelajaran saja, tetapi di warnai oleh berbagai kegiatan untuk mengembangkan nilai-nilai yang menjadi pilar sekolah tersebut. Pelaksanaan pembelajaran tidak hanya sekedar mengembangkan nilai keilmuannya saja, tetapi juga menginternalisasikan nilai-nilai tersebut dalam keseluruhan proses pembelajaran di seluruh mata pelajaran. Demikian pula proses penilaian juga akan dilaksanakan dengan mengedepankan nilai-nilai yang dianut oleh sekolah tersebut. Proses ini pada akhirnya akan menghasilkan lulusan yang memiliki nilai-nilai yang unggul, yang mungkin akan berbeda dengan lulusan-lulusan dari sekolah lain, sehingga sekolah betul-betul telah mengembangkan kemandiriannya dalam pelaksanaan pendidikan yang dilakukannya.

Untuk mengetahui perbedaan-perbedaan tersebut, dapat dilihat dari karakteristik budaya sekolah. Adapun karakteristik budaya sekolah yang

harus dipelihara untuk meningkatkan mutu sekolah menurut Saphier dan King (2001:321) ialah meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. *Kolegalitas*. Merupakan iklim kesejawatan yang menimbulkan rasa saling menghormati dan menghargai sesama profesi kependidikan.
2. Eksperimen. Sekolah merupakan tempat yang cocok untuk melakukan percobaan-percobaan kearah menemukan pola kerja (seperti model pembelajaran) yang lebih baik dan diharapkan menjadi milik sekolah.
3. *High expectation*. Keleluasaan budaya sekolah yang memberi harapan kepada setiap orang untuk memperoleh prestasi tertinggi yang pernah dicapai.
4. *Trust and confidence*. Kepercayaan dan keyakinan yang kuat merupakan bagian terpenting dalam kehidupan suatu profesi. Budaya sekolah yang kondusif akan memberikan peluang bagi setiap orang supaya percaya diri dan memiliki keyakinan terhadap insentif yang akan diterima atas dasar gagasan baru yang diberikannya untuk organisasi.
5. *Tangible and support*. Budaya sekolah mendukung lahirnya perbaikan pembelajaran serta mendorong terciptanya pengembangan profesi dan keahlian.
6. *Reaching out to the knowledge base*. Sekolah merupakan tempat pengembangan ilmu secara luas, objektif dan proporsional, pengkajian, pengembangan gagasan baru, penelitian, pengembangan konsep baru semuanya memerlukan pemahaman landasan keilmuannya terlebih dahulu.



7. *Appreciation and recognition.* Budaya sekolah memelihara penghargaan dan pengakuan atas prestasi guru sehingga menjunjung tinggi harga diri guru.
8. *Caring, celebration, and humor.* Memberi perhatian, saling menghormati, memuji, dan memberi penghargaan atas kebaikan seorang guru di sekolah adalah perbuatan yang terpuji. Humor dan saling menggembarakan adalah budaya pergaulan yang sehat.
9. *Involvement in decision making.* Budaya sekolah yang melibatkan staffurut serta dalam pembuatan keputusan menjadikan masalah menjadi transparan dan semua staf sekolah dapat mengetahui masalah yang dihadapi dan bersama-sama memecahkannya.
10. *Protection of what's important.* Memelihara dan menjaga kerahasiaan pekerjaan merupakan budaya di sekolah. Budaya sekolah yang baik akan mengetahui mana yang harus dibicarakan dan apa yang harus dirahasiakan.
11. *Tradition.* Memelihara tradisi yang sudah berjalan lama dan di anggap baik adalah budaya dalam lingkungan sekolah dan biasanya sukar untuk ditiadakan, seperti tradisi wisuda, upacara bendera, penghargaan atas jasa atau prestasi dan sebagainya.
12. *Honest, open communication.* Kejujuran dan keterbukaan di lingkungan sekolah dan seharusnya terpelihara, karena sekolah merupakan lembaga pendidikan yang membentuk manusia yang jujur, cerdas, dan terbuka baik oleh pemikiran baru ataupun oleh perbedaan pendapat.

### 2.1.2.3 Fungsi Budaya Sekolah

Budaya memiliki fungsi yang penting di dalam sekolah sebab budaya akan memberikan dukungan terhadap identitas sekolah. Sehingga budaya sekolah yang terpelihara dengan baik mampu menampilkan perilaku iman, taqwa, kreatif dan inovatif yang harus dikembangkan terus menerus. Menurut Peterson dalam Ahmad (2016:193-194.) kenapa budaya sekolah penting dipelihara adalah karena beberapa alasan sebagai berikut :

1. Budaya sekolah mempengaruhi prestasi dan perilaku sekolah. Artinya bahwa budaya menjadi dasar bagi siswa dapat meraih prestasi melalui ketenangan yang diciptakan iklim dan peluang-peluang kompetitif yang diciptakan program sekolah
2. Budaya sekolah tidak tercipta dengan sendirinya, tetapi memerlukan tangan-tangan kreatif ,inovatif, dan visioner untuk menciptakan dan menggerakkannya.
3. Budaya sekolah adalah unik walaupun mereka menggunakan komponen yang sama tetapi tidak ada dua sekolah yang persis sama.
4. Budaya sekolah memberikan kepada semua level manajemen untuk fokus pada tujuan sekolah dan budaya menjadi kohesi yang mengikat bersama dalam melaksanakan misi sekolah.
5. Meskipun demikian, budaya dapat menjadi counter productive dan menjadi suatu rintangan suksesnya bidang pendidikan dan budaya dapat bersifat membedakan dan menekankan kelompok-kelompok tertentu di dalam sekolah.

6. Perubahan budaya merupakan suatu proses yang lambat, seperti perubahan cara mengajar dan struktur pengambilan keputusan.

Sehingga dari pengertian di atas budaya sekolah berfungsi untuk mentransmisi segala bentuk perilaku dari seluruh warga sekolah. Hampir sama dengan fungsi pendidikan, fungsi budaya juga adalah sebagai wahana untuk proses pendewasaan dan pembentukan kepribadian siswa. Pada dasarnya fungsi dari budaya sekolah adalah sebagai identitas sekolah yang mempunyai kekhasan tertentu yang membedakan dengan sekolah lainnya. Identitas tersebut dapat berupa kurikulum, tata tertib, logo sekolah, ritual-ritual, pakaian seragam dan sebagainya. Budaya tersebut tidak secara instan diciptakan oleh sekolah, akan tetapi melalui berbagai proses yang tidak singkat.

#### **2.1.2.4 Indikator Budaya Sekolah**

Robbin (2006:45) menjelaskan indikator yang terdapat di budaya sekolah adalah

1. Inovasi dan mengambil resiko berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi/karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian pada rincian berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi/karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan (presisi), analisis dan perhatian kepada rincian.

3. Orientasi hasil mendeskripsikan sejauh mana manajemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.
4. Orientasi manusia menjelaskan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
5. Orientasi tim berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu individu.
6. Agresivitas menjelaskan sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukan bersantai.
7. Stabilitas sejauh mana kegiatan organisasi menekankan di pertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan budaya sekolah sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi demi meraih tujuan yang ingin dicapai. Budaya sekolah yang baik akan mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku para anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas untuk menciptakan suatu iklim internal. Budaya sekolah juga menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja. Budaya sekolah yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja. Semua factor tersebut merupakan indicator terciptanya kinerja yang efektif dan efisien.

Berdasarkan penjelasan di atas maka peneliti menarik kesimpulan bahwa budaya sekolah adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua unsur dan komponen sekolah termasuk stake holders pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personil sekolah. Dengan indikator inovasi dan mengambil risiko, perhatian, orientasi hasil mendiskripsikan, orientasi manusia, orientasi tim, agresivitas dan stabilitas

### **2.1.3 Kepemimpinan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan menurut Kartono (1994:21) adalah karakter khas, khususnya, mengambil situasi tertentu. Karena kelompok melakukan kegiatan tertentu dan memiliki tujuan dan berbagai peralatan khusus. Pemimpin kelompok dengan fitur karakteristik adalah fungsi dari situasi tertentu. Kemudian menurut Terry (2001:221) pengertian kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam seseorang atau pemimpin dan pengaruh yang lain untuk mau bekerja secara sadar dalam kaitannya dengan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Scott (2001:962) berpendapat pengertian kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan yang diselenggarakan dalam kelompok dalam upaya mereka untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas kepemimpinan adalah proses di mana seseorang dapat mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi perilaku dan

pekerjaan orang lain menuju tujuan tertentu dalam situasi tertentu. Kepemimpinan adalah kemampuan seorang manajer untuk mendorong orang yang dia pimpin untuk bekerja dengan percaya diri dan semangat. Oleh karena itu, salah satu tujuan kepemimpinan yaitu menjadi sarana untuk mencapai sebuah tujuan. Melalui kepemimpinan, setiap individu dapat memperhatikan cara seorang pemimpin untuk mewujudkan tujuan atau keinginannya. Dengan begitu, kepemimpinan biasa digunakan sebagai tolo kukur dalam mencapai tujuan tersebut. Selain itu, kepemimpinan juga memiliki tujuan untuk memberi motivasi kepada orang lain. Hal ini sangat diperlukan sebagai salah satu cara untuk mempertahankan dan meningkatkan semangat kerja yang ada dalam diri orang yang dipimpinya.

### **2.1.3.2 Tujuan Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah bagian penting dari manajemen yang membantu memaksimalkan efisiensi dan untuk mencapai tujuan. Prasetya, et al (2021:143) poin-poin berikut menunjukkan pentingnya kepemimpinan dalam suatu organisasi:

1. Memulai inisiasi. Pemimpin adalah orang yang memulai pekerjaan dengan mengkomunikasikan kebijakan dan rencana kepada bawahan dari mana pekerjaan sebenarnya dimulai
2. Memberikan bimbingan. Seorang pemimpin tidak hanya mengawasi tetapi juga memainkan peran untuk membimbing bawahannya. Bimbingan di sini berarti menginstruksikan pada bawahan

bagaimana cara mereka harus melakukan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien.

3. Menciptakan kepercayaan. Percaya diri merupakan faktor penting yang dapat dicapai melalui apresiasi upaya kerja bawahan, menjelaskan peran mereka dengan jelas dan memberi mereka pedoman untuk mencapai tujuan secara efektif.
4. Membangun moral. Moral menunjukkan kesediaan karyawan terhadap pekerjaan mereka dan membuat mereka percaya diri sekaligus untuk memenangkan kepercayaan mereka. Seorang pemimpin dapat menjadi pendorong moral dengan mencapai kerjasama penuh sehingga mereka tampil dengan kemampuan terbaik saat bekerja.
5. Membangun lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang efisien membantu pertumbuhan yang sehat dan stabil. Oleh karena itu, hubungan antar manusia harus diperhatikan oleh seorang pemimpin. Dia harus memiliki kontak pribadi dengan karyawan dan harus mendengarkan masalah mereka dan membantu menyelesaikannya. Dia harus memperlakukan karyawan dengan istilah kemanusiaan.
6. Koordinasi. Koordinasi dapat dicapai melalui rekonsiliasi kepentingan pribadi dengan tujuan organisasi. Sinkronisasi ini dapat dicapai melalui koordinasi yang tepat dan efektif yang seharusnya menjadi motif utama seorang pemimpin.

Kepemimpinan adalah sikap yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam membuat rencana, berpikir dan mengambil tanggung jawab untuk kelompok serta memberikan arahan kepada orang lain. Fungsi utama seorang pemimpin adalah membantu suatu kelompok untuk belajar memutuskan dan bekerja lebih efisien. Sagala (2016:214) beberapa peranan atau tujuan kepemimpinan, antara lain:

1. Membantu terciptanya suatu iklim sosial yang baik. Adanya kepemimpinan dalam sebuah organisasi bertujuan untuk membantu terbentuknya suatu iklim sosial yang baik. Karena, iklim social ini akan mempengaruhi kinerja dan kenyamanan setiap anggota di dalam kelompok. Iklim social adalah suatu konsep yang abstrak di dalam organisasi. Meskipun abstrak, konsep ini bias dirasakan pengaruhnya oleh setiap anggota organisasi. Persepsi individu dan interpretasi kognitifnya terhadap kondisi organisasi secara menyeluruh akan mempengaruhi sikap, perasaan, dorongan dan tingkah lakunya. Pada akhirnya, iklim social ini akan menentukan kesejahteraan psikologis dari orang yang bersangkutan dan tercapai atau tidak nya tujuan organisasi. Sehingga iklim social perlu dibangun untuk membawa pengaruh yang optimal terhadap pertumbuhan dan perkembangan personal setiap individu yang di inginkan dalam suatu organisasi.
2. Membantu kelompok dalam menetapkan prosedur-prosedur kerja. Kepemimpinan dalam sebuah organisasi juga bertujuan membantu menetapkan prosedur-prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh setiap



anggotanya. Prosedur kerja adalah tahapan yang berurutan dengan tujuan, supaya suatu aktivitas yang dikerjakan bias berjalan lancar. Adanya tahapan-tahapan kerja ini, setiap anggota dalam organisasi tidak akan kebingungan melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tugasnya. Karena, setiap tahapan kerja ini sudah dilengkapi aturan-aturan dan cara pengerjaan yang bias membantu mereka lebih mudah memahami pekerjaannya agar selesai lebih cepat dan tepat.

3. Membantu kelompok untuk mengorganisasi diri. Kepemimpinan dalam sebuah organisasi juga berfungsi membantu mengkoordinir setiap anggotanya atau kelompoknya untuk mengorganisasikan diri. Mengkoordinir berasal dari kata koordinasi yang artinya suatu bagian integral dari seluruh fungsi mana jerial. Secara etimologis, koordinasi memiliki arti kegiatan penertiban mengatur atau menciptakan segala sesuatu agar berjalan lancar secara bersamaan.
4. Mengambil keputusan sama dengan kelompok. Adanya kepemimpinan dalam sebuah organisasi juga akan membantu mengambil setiap keputusan bersama untuk keberlangsungan organisasi tersebut. Pembuatan keputusan ini merupakan bagian kunci dalam kepemimpinan yang berperan penting, terutama ketika pemimpin melaksanakan fungsi perencanaan. Perencanaan yang menyangkut keputusan-keputusan penting dan berlangsung jangka panjang. Hal ini tentu tidak jauh dari pengambilan keputusan yang biasa dianggap sebagai suatu hasil atau keluaran dari proses mental maupun kognitif yang

membawa pada pemilihan suatu jalur tindakan diantara beberapa alternatif yang tersedia. Setiap proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan akhir. Lalu, keputusan dibuat untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan maupun tindakan.

5. Memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Adanya kepemimpinan dalam sebuah organisasi, kelompok atau perusahaan juga bertujuan memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Kesempatan adalah waktu yang berkaitan dengan keleluasaan, peluang dan sebagainya. Dalam hal ini, kesempatan memiliki makna berupa waktu yang diberikan suatu kelompok untuk memperbaiki sesuatu yang salah atau gagal sebelumnya. Sehingga, mereka biasa belajar dari pengalaman dengan menghindari kesalahan-kesalahan sebelumnya agar tercapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.1.3.3 Karakteristik Kepemimpinan**

Kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu instrument dalam upaya mempengaruhi dan mengendalikan orang atau sekelompok orang agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Selain itu juga kepemimpinan sangat diperlukan dalam menggerakkan aktivitas suatu organisasi. Jadi, kepemimpinan ini merupakan salah satu factor penentu dan terpenting dalam suatu organisasi. Suatu organisasi akan berjalan dengan baik, apabila kepemimpinan mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi. Rasa tanggung jawab seorang pemimpin merupakan salah satu karakter dari kepemimpinan ideal. Tapi tidak kalah penting, seorang pemimpin harus

cerdas, agar senantiasa dapat memilih dan memecahkan suatu masalah yang dihadapi dalam organisasi yang dipimpinnya.

Menurut Sahadi dkk (2020:21) kepemimpinan yang ideal sedikitnya mempunyai 8 (delapan) karakter, yaitu :

- a. Cerdas. Kecerdasan didapat dari hasil belajar, sehingga kaya akan ilmu pengetahuan. Jika seseorang akan cerdas, maka sangat diperlukan semangat belajar dengan tekun dan rajin. Dalam hal ini seorang pemimpin akan bisa dengan cepat dan tepat membuat suatu. Lagi pula semua permasalahan akan cepat terselesaikan.
- b. Bertanggung jawab. Seorang pemimpin yang ideal harus Bertanggung jawab, dalam artian bahwa bertanggung jawab terhadap dirinya dan juga terhadap anggotanya dalam suatu organisasi. Bertanggung jawab salah satu beban terberat, namun terasa ringan jika dibarengi dengan iman dan taqwa.
- c. Jujur. Seorang pemimpin yang ideal harus jujur, sehingga kan mampu untuk terbuka pada anggotanya dalam segala kebijakan yang diambil. Seorang pemimpin yang mempunyai sifat jujur, pasti akan membuat seluruh anggota percaya terhadap segala perkataan dan tindakannya. Akan cepat diikuti dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasinya.
- d. Dapat dipercaya. Seorang pemimpin yang ideal harus dapat dipercaya, sehingga kan mampu untuk saling percaya dan tidak ada kecurigaan. Kepercayaan inilah yang memacu setiap anggota untuk lebih maju.

Intinya jangan sampai membuat suatu tindakan yang salah, sehingga akan menjadikan ketidakpercayaan.

- e. Inisiatif. Seorang pemimpin yang ideal harus inisiatif, sehingga akan mampu untuk memutuskan segala hal dengan benar. Selain itu juga memiliki kemampuan untuk menemukan solusi yang baik demi kemajuan organisasinya.
- f. Konsisten dan tegas. Konsisten dalam artian bahwa seorang pemimpin akan mampu menjalankan setiap aturan dan kebijakan. Sedangkan tegas yang dalam artian bahwa seorang pemimpin tidak membebaskan anggotanya, namun juga tidak mengekang anggotanya.
- g. Adil. Seorang pemimpin yang ideal harus berbuat adil, sehingga mampu untuk memperlakukan anggotanya dengan perlakuan yang sama sesuai dengan tugas dan bidangnya masing-masing. Begitu juga seorang pemimpin tidak memihak pada salah satu anggota, melainkan semua anggota.
- h. Lugas. Seorang pemimpin yang ideal harus lugas, sehingga akan mampu untuk menjelaskan pemikirannya secara langsung dan tidak bertele-tele. Selain itu juga, seorang pemimpin harus mempunyai kebijakan, kepedulian pada kepentingan bersama dan didukung oleh hati nurani yang bersih, tulus dan ikhlas.

#### **2.1.3.4 Indikator Kepemimpinan**

Pemimpin besar yang berhasil bukanlah orang yang tidak memiliki kelemahan, melainkan orang yang mampu membangun kekuatan diri untuk menampilkan keberhasilan dan keunggulannya. Ada sejumlah indikator yang kepemimpinan (Tjuju dan Siswanto,2009:169)menyebutkan :

1. Memiliki akuntabilitas tinggi untuk memelopori perubahan organisasional sehingga bisa membuat perbedaan yang berarti.
2. Terbuka menerima ide inovatif untuk membangun komunikasi interpersonal yang positif.
3. Membangun kekuatan tanpa mengabaikan sisi kelemahan.
4. Berani menghadapi tantangan.
5. Proaktif menyambut peluang.
6. Belajar dari pengalaman, stabil memperbaiki kesalahan.
7. Mengembangkan dan memotivasi peningkatan kemampuan sumber daya manusia.
8. Mengoptimalkan penguasaan kompetensi sebagai pemimpin profesional.
9. Memanfaatkan halo effect untuk membangun networking.

Kartono (2008:41) gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. **Kemampuan Mengambil Keputusan.** Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. **Kemampuan Memotivasi.** Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
3. **Kemampuan Komunikasi.** Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.
4. **Kemampuan Mengendalikan Bawahan.** Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.
5. **Tanggung Jawab.** Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6. **Kemampuan Mengendalikan Emosional.** Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan

#### 2.1.4. Pemberdayaan

##### 2.1.4.1 Definisi Pemberdayaan Guru

Pemberdayaan secara etimologis berasal dari kata daya, yang berarti kemampuan untuk melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak. Mendapat awalan *ber-*menjadiberdaya, artinya mempunyai akal (cara dan sebagainya) untuk mengatasi sesuatu. Mendapatkan awalan dan akhiran *pe-an* sehingga menjadi menjadi pemberdayaan. Menurut Suwatno dan Priansa(2011:12) bahwa “pemberdayaan dapat diartikan sebagai usaha atau proses menjadikan untuk membuat mampu, membuat dapat bertindak atau melakukan sesuatu (*empowerment*)”. Sebagai konstruk, pemberdayaan telah didefinisikan dalam berbagai cara.

Voght dan Murrell (1990:3) mendefinisikan “pemberdayaan sebagai kegiatan untuk membangun, mengembangkan dan meningkatkan kekuasaan (*power*) melalui kerjasama (*cooperation*), *sharing*, dan kerja bersama (*working together*)”. Proses interaksi tersebut dilakukan berdasarkan sinerji. Sedangkan Thomas dan Velthouse(1990:666) mengartikan pemberdayaan sebagai memberikan kekuasaan pada (*to give power to*). Kreitner dan Kenicki(2000:132) bahwa “pemberdayaan sumber daya manusia adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan,

mengendalikan, dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari manajer di atasnya”. Jika di dalam pendelegasian wewenang, kekuasaan diberikan oleh manajemen puncak kepada para manajer di bawahnya (bukan kepada karyawan), dalam pemberdayaan dimana kekuasaan digali dari dalam diri setiap karyawan melalui proses pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*). Pemberian wewenang oleh manajemen kepada karyawan dilandasi oleh keberdayaan karyawan yang dihasilkan dari proses pemberdayaan yang dilaksanakan oleh manajemen terhadap karyawan. Definisi di atas sejalan dengan Noe, *et al*(2014:212) pemberdayaan adalah merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerjaan untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan kerja karyawan.

Sejalan dengan pendapat-pendapat di atas, menurut Mulyadi dan Setiyawan (2001:13) bahwa “pemberdayaan staf adalah pemberian wewenang dan otoritas kepada staf untuk merencanakan dan membuat keputusan tentang pekerjaan dalam wilayah fungsi dan jabatannya”. Pemberian wewenang oleh manajemen kepada staf dilandasi oleh keberdayaan staf. Pemberdayaan bersifat mendukung budaya dan tidak menyalahkan. Oleh karena pemberdayaan dilaksanakan dengan menggali potensi yang terdapat di dalam diri karyawan, maka pemberdayaan berarti pengembangan kekuasaan, bukan sekadar pendistribusian kekuasaan yang telah ada dan yang telah dimiliki oleh manajemen. Sedangkan pendelegasian wewenang memberikan



kekuasaan yang telah dimiliki oleh manajemen tingkat atas untuk didistribusikan ke manajemen dibawahnya. Pemberdayaan pada dasarnya merupakan pelepasan atau pembebasan, bukan pengendalian energi manusia sebagaimana yang dilaksanakan dalam pendelegasian wewenang.

Hoy dan Miskel (2014:541) menyebutkan bahwa “pemberdayaan guru merupakan proses keterlibatan guru dalam mengambil keputusan untuk tujuan dan kepentingan bersama agar guru mampu menentukan atau memberi pertimbangan terkait dengan tugas-tugas pengajarannya serta penerimaan guru terhadap keputusan yang telah diambil”. Sagala (2009: 14) pemberdayaan guru adalah proses memberikan kemampuan kepada guru sehingga mampu memberikan pertimbangan terkait baik atau tidak nya cara mengajar, mengambil keputusan sendiri untuk menyelesaikan masalah mengajar yang dihadapi di kelas.

Berdasarkan uraian di atas, dapat penulis simpulkan pemberdayaan guru adalah proses memberikan kewenangan kepada guru untuk meningkatkan keterlibatan dalam mengambil keputusan, mengembangkan kemampuan dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan pengajaran di kelas.

#### **2.1.4.2 Pendekatan dan Jenis-Jenis Pemberdayaan Guru**

Pemberdayaan bukanlah hanya suatu proses dari pimpinan yang memberi kekuasaan kepada bawahan. Lebih dari itu, pemberdayaan adalah proses yang meliputi saling menghargai, dan melibatkan. Starratt (2007:12) menyebutkan “pemberdayaan mengisyaratkan pengakuan bahwa setiap orang

memiliki bakat, kompetensi dan kekuatan yang dapat diamankan secara kreatif dan bertanggung jawab dalam lingkungan organisasi kebaikan manajer dan bawahan”. Di samping itu, pemberdayaan dapat pula berupa suatu pencapaian. Pemberdayaan mungkin sampai pada taraf otonomi dalam mengamalkan kemampuan untuk menjadi diri sendiri dan bekerja dengan menggunakan seluruh bakat dan kebijaksanaan. Selanjutnya Starratt mengemukakan bahwa harus bersifat individual. Setiap karyawan haruslah didorong menjadi dirinya sendiri secara autentik. Mereka harus tahu bahwa mereka dipercaya untuk mencoba berbagai kemungkinan baru dengan cara yang efektif dan bertanggung jawab. Kepercayaan adalah sesuatu yang dibangun dalam waktu lama, dengan hubungan personal yang berhasil dijalin oleh pimpinan dengan setiap karyawan, dengan terus menerus menyatakan kebenaran, dengan memberanikan diri untuk saling berbagi gagasan dan kritikan, dengan bertindak berdasarkan usulan para karyawan. Jika kepercayaan cukup terbangun, maka para karyawan percaya bahwa omongan pimpinan mengenai peningkatan otonomi dan kreativitas adalah tulus.

Spreitzer (1995:4435) pada hakekat nya pemberdayaan adalah pengembangan mentalitas “mampu berkarya” yang positif dalam diri karyawan (*creating a positive “can do” mentality among employees*). Mentalitas “mampu berkarya” ini tumbuh dari keyakinan diri para karyawan akan kemampuannya untuk berkarya pada pekerjaannya (*self-efficacy*). Keyakinan ini ditumbuhkan melalui proses pengembangan kompetensi-kompetensi karyawan, pemberian dorongan dan persuasive terus menerus,

serta dukungan emosional dan keteladanan (*modelling*) dari para pimpinan di dalam kancah kegiatan kerja para karyawan sehari-hari. Tymon seperti dikutip Menon (2001:153) mengelompokkan pemberdayaan melalui tiga pendekatan, yaitu: pendekatan struktural (*structural approach*), pendekatan motivasi (*motivational approach*), dan pendekatan kepemimpinan (*leadership approach*). Kemudian, Menon menyebut tiga pendekatan tersebut dengan “Pendekatan psikologis terintegrasi” (*An Integrative psychological approach*).

**Pemberdayaan struktural (kekuasaan).** Pemberdayaan dipahami sebagai pemberian kekuasaan dan wewenang pengambilan keputusan. Menurut Ivancevich, *et al* (2007:85) kekuasaan (*power*) berasal dari sumber seperti kewenangan hirarkis, control sumber daya, dan pemusatan jaringan kerja. Mintzberg (1963) seperti dikutip Menon (2001:156) menyatakan bahwa kekuasaan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kinerja organisasi. Memberdayakan karyawan berarti melibatkan pemindahan wewenang pengambilan keputusan kebawah hirarki organisasi dan memberikan kepada karyawan kemampuan untuk mempengaruhi kinerja organisasi. Pemberdayaan struktural (*structural empowerment*) sebagai pemberdayaan organisasi. Menurut Moorhead dan Griffin (2012:132) pemberdayaan dalam konsep ini diartikan sebagai proses mendorong karyawan untuk menetapkan tujuan-tujuan dari pekerjaan mereka, dan memberi wewenang yang lebih besar untuk melakukan pengambilan keputusan dalam lingkup pekerjaan mereka. Tujuan pemberdayaan terfokus pada meningkatkan keterlibatan (*job-involvement*)

dan kepuasan kerja karyawan untuk meningkatkan kualitas hasil produksi dan pelayanan.

**Pendekatan motivasional.** Pendekatan dipelopori Conger dan Kanungo (1988:471) dalam pemberdayaan dikonsepsikan sebagai membuat mampu psikologis (*psychologicalenabling*). Conger dan Kanungo mendefinisikan pemberdayaan sebagai proses mengembangkan perasaan mengenai kemampuan diri sendiri (*feelings of self efficacy*) di antara anggota organisasi melalui identifikasi keadaan yang membantu perkembangan ketidakberdayaan (*powerless*) dan dengan menghilangkan praktik organisasi formal dan teknik informal tentang penyediaan informasi yang cukup memadai. Thomas dan Velthouse (1990:666) memperluas pendekatan ini dengan memandang kekuasaan sebagai energi. Pemberdayaan psikologi (*psychology empowerment*) menyangkut pemberdayaan individu. Konsep ini menekankan pemberdayaan pada tinjauan aspek-aspek sumber daya manusia. Pemberdayaan diasosiasikan dengan “perubahan dalam variable kognitif (disebut penilaian tugas atau *task assesment*)”, yang menentukan motivasi karyawan. Selanjutnya Thomas dan Velthouse (1990:666) mendefinisikan pemberdayaan sebagai perwujudan motivasi intrinsik yang dikembangkan dalam satu set yang terdiri dari empat dimensi: kebermaknaan (*meaningfulness*), kompetensi (*competence*), penentuan diri (*self determination*), dan pengaruh (*impact*).

**Pendekatan kepemimpinan.** Pendekatan menekankan pada aspek pemberian energy atau semangat (*energizing*) pada pemberdayaan. Pemimpin

memberikan energi dan memberdayakan pengikut mereka untuk bertindak dengan menyampaikan visi yang menarik tentang masa depan. Yukl (2009:3) pemimpin mendorong bawahan untuk berpartisipasi dalam proses transformasi organisasi. Kepemimpinan yang memberdayakan adalah komunikasi terbuka antara atasan dengan bawahan. Komunikasi terbuka ini menjadikan hal yang memungkinkan agar segala hal dalam setiap aktivitas organisasi dapat didiskusikan. Komunikasi yang terbuka dan elegan hanya akan terbagun apabila ada saling percaya antara atasan dengan bawahan.

Clutterbuck (2003) menggambarkan dua struktur pemberdayaan, yakni pemberdayaan terstruktur dan pemberdayaan fleksibel. Pemberdayaan terstruktur merupakan pemberdayaan dengan memberikan berbagai panduan bagi karyawan lini depan. Ini memberikan mereka kemampuan mengambil keputusan-keputusan, tetapi dalam batasan-batasan yang telah ditentukan secara terperinci. Pemberdayaan fleksibel lebih memberikan kekuasaan yang luas. Keputusan-keputusan berada di tangan karyawan. Manajer dalam pemberdayaan fleksibel memberikan panduan-panduan yang lebih luas kepada karyawan, memberikan pelatihan penggunaan nalar pelayanan secara maksimal.

**Pemberdayaan psikologis.** Salah satu alasan penting untuk mempertimbangkan proses-proses psikologi adalah bahwa praktik-praktik partisipasi dan keterlibatan karyawan tidak selalu mengurangi perasaan tidak memiliki kekuasaan atau membiarkan bawahan merasa bahwa pekerjaan mereka berarti dan berharap. Studi yang dilakukan oleh Spreitzer (1995:1442-

1465) menemukan dukungan bagi usulan bahwa pemberdayaan psikologis meliputi empat elemen yang mendefinisikan: (1) makna; kandungan dan konsekuensi dari pekerjaan konsisten dengan nilai-nilai dan idealisme seseorang, (2) determinasi diri; orang memiliki kemampuan untuk menentukan bagaimana dan kapan pekerjaan itu diselesaikan, (3) kemandirian diri; orang memiliki kepercayaan diri tinggi dan mampu melaksanakannya secara efektif, (4) dampak; orang yakin bahwa sangat mungkin untuk memiliki dampak penting bagi pekerjaan dan lingkungan kerja. Demikian Conger dan Konungo (1988:471) menjelaskan

Pemberdayaan mencakup konsep pemberdayaan psikologis tentang pemenuhan diri, yang secara lebih spesifik dapat dinyatakan sebagai meningkatnya motivasi tugas intrinsik (*intrinsic task motivation*) yang terwujud dalam serangkaian kognisi yang mencerminkan orientasi individu pada peran kerjanya yang terwujud dalam empat dimensi, yakni arti (*meaning*), kompetensi (*competence*), pemenuhan diri (*self determination*) dan pengaruh (*impact*).

Pemberdayaan juga identic dengan pelimpahan kekuasaan. Secara legal, kekuasaan berarti otoritas, sehingga pemberdayaan dapat berarti otorisasi. Block (1987:32) bahwa kekuasaan juga dapat digunakan untuk menjelaskan kemampuan (*capacity*). Voght dan Murrell (1990:4) “kekuasaan dapat berarti energi, sehingga pemberdayaan diartikan pemberian semangat (*energize*) dan upaya memfokuskan perhatian pada peningkatan kinerja”. Thomas dan Velthouse (1990:674) bahwa konsep ini cukup luas, tercakup di dalamnya *self-efficacy* yang merupakan suatu factor penciptaan motivasi.

Dalam pemberdayaan terdapat pendelegasian wewenang yang diberikan kepada karyawan tertentu dalam pengambilan keputusan terkait

dengan pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya sejauh tidak menyimpang dari kebijakan organisasi. Misalnya ketika pimpinan berhalangan mengkoordinasi rapat tim kerja di unitnya maka dia bias mendelegasikan kepada seseorang yang dianggap pantas (memiliki kemampuan manajerial dan kepemimpinan) untuk memimpin sebuah rapat. Atau bisa berupa pendelegasian pada ketua tim kerja subunit tertentu untuk menyusun dan mengatur kegiatan dan jadwal kerja. Jadi tampak pemberdayaan karyawan berimplikasi pada kebebasan dan kemampuan karyawan tertentu untuk membuat keputusan dan komitmen; tidak sekedar hanya berbagi informasi dan saran-saran. Pemberdayaan menyangkut tentang kewenangan dan penguatan otoritas dari karyawan tertentu. Wood, Wallace dan Zeffan dalam Clutterbuck (2003:43) bahwa pada hakekatnya pemberdayaan adalah pengembangan mentalitas “mampu berkarya” yang positif dalam diri karyawan (*creating a positive “can do” mentality among employees*). Mentalitas “mampu berkarya” ini tumbuh dari keyakinan diri para karyawan akan kemampuannya untuk berkarya pada pekerjaannya (*self-efficacy*). Keyakinan ini ditumbuhkan melalui proses pengembangan kompetensi-kompetensi karyawan, pemberian dorongan dan persuasi terus menerus, serta dukungan emosional dan keteladanan (*modelling*) dari para pimpinan di dalam kancah kegiatan kerja para karyawan sehari-hari. Selanjutnya dikemukakan bahwa pemberdayaan adalah aktivitas yang terfokus pada pemberian kekeluasaan (*liberating*), bukan pengendalian (*controlling*), kepada karyawan untuk mengaktualisasikan energinya, dan

untuk menselaraskan (*balancing*) pencapaian tujuan pribadi karyawan (pengembangandiri, kesejahteraan, dan lain-lain) dan tujuan yang ditetapkan organisasi (produktivitas, efisiensi, profitabilitas, dan lain-lain).

Menurut Clutterbuck (2003:60) mendefinisikan tiga tipe pemberdayaan yakni (1) *Suggestion involvement*, yakni pergeseran yang menjauhi model kontrol. Para karyawan didorong untuk menyumbangkan ide-ide melalui program-program saran formal atau lingkaran kualitas, tetapi kegiatan-kegiatan kerja sehari-hari mereka tidak benar-benar berubah; (2) *Job involvement*, merupakan penyimpangan yang signifikan dari model kontrol karena ia secara dramatis membuka kandungan pekerjaan. Pekerjaan-pekerjaan didesain ulang sedemikian rupa, sehingga karyawan menggunakan aneka keterampilan. Karyawan percaya tugas-tugas mereka penting, mereka mempunyai kebebasan lumayan besar dalam memutuskan bagaimana mengerjakan pekerjaannya, mereka mendapatkan umpan balik lebih besar daripada karyawan dalam organisasi-organisasi kontrol dan komando, dan mereka masing-masing menangani satu bagian pekerjaan yang tertentu dan utuh; (3) *High involvement*, memberi para karyawan tingkat terendah mereka perasaan dilibatkan tidak hanya dalam bagaimana mereka mengerjakan pekerjaan mereka, atau seberapa efektif kinerja kelompok mereka, tetapi juga dalam kinerja total organisasi.

Secara konseptual, Newstrom (2007:180) mendefinisikan pemberdayaan adalah pemberian otonomi lebih besar kepada karyawan melalui sharing informasi yang relevan dan pengaruh kontrol terhadap faktor-



faktor yang mempengaruhi kinerja kerja. Lebih lanjut News trom menjelaskan“dalam proses pemberdayaan, dimana organisasi berusaha untuk menangkap semangat anggota organisasi dan membantu menciptakan citra bersama (*shared image*) tentang arah dan tujuan jangka panjang organisasi”. Pemimpin dan karyawan, kedua-duanya harus mengikuti prosedur, strategi dan arah organisasi dalam mengembangkan kebijakan dan strategi, serta memformulasikan dan mengimplementasikan. Dalam organisasi semacam itu akan timbul hubungan timbal balik yang menekankan pada pemberdayaan karyawan, dan pada gilirannya juga meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. MenurutNewstrom, dimensi pemberdayaan meliputi (1) *competence*, (2) *autonomy*, (3) *job menaning*, dan (4) *sense of impact*.

#### **2.1.4.3 Manfaat Pemberdayaan Guru**

Pentingnya pemberdayaan guru karena manfaatnya terhadap berbagai sumber-sumber lainnya dan mensinergikan setiap proses sekolah. Menurut Sedarmayanti (2010:289) pemberdayaan berperan sebagai :

1. Sebagai alat manajemen sekolah dalam rangka memberdayakan berbagai sumber untuk mencapai tujuan
2. Sebagai pembaharu manajemen sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja sekolah
3. Sebagai inisiator terhadap sekolah dalam rangka memanfaatkan peluang guna meningkatkan dan mengembangkan.sekolah
4. Sebagai mediator terhadap pihak lain dalam rangka meningkatkan kinerja sekolah

## 5. Sebagai pemikir dalam rangka pengembangan sekolah

Stewart (1998:29) manfaat pemberdayaan (1) kesempatan untuk meningkatkan kecakapan-kecakapan baru dan pengalaman-pengalaman yang beraneka ragam bagi guru, (2) pemberdayaan juga memberi kepada guru dan staf berpartisipasi yang lebih besar terhadap sekolah, (3). bertambahnya efektivitas sekolah. Lebih lanjut, Stewart (1998:39) menjelaskan unsur-unsur penting dalam memberdayakan guru, diantara (1) mengembangkan visi, misi dan tujuan sekolah secara bersama, (2) mengembangkan dan melatih guru, (3) menyingkirkan rintangan dan kendala, (4) mengungkapkan secara jelas tujuan-tujuan yang akan dicapai, (5) menyemangati, (6) memenuhi kebutuhan guru, (7) menilai dan mengevaluasi kinerja guru, (8) mengharapkan hasil yang maksimal.

Pemberdayaan memiliki konsekuensi yang bersifat menguntungkan. Sebagaimana menurut Thomas dan Velthouse (1990:674); Menon(2001:153); dan Block(1987:32) bahwa konsekuensi yang menguntungkan bagi organisasi meliputi (1) komitmen tugas yang lebih kuat, (2) inisiasi yang lebih besar dalam menjalankan tanggung jawab peran, (3) ketekunan yang lebih besar terhadap rintangan, (4) optimisme, (5) kepuasan kerja yang lebih tinggi dan (7) komitmen organisasi yang lebih kuat, serta (8) rendahnya tingkat perputaran karyawan. Pemberdayaan dapat meningkatkan organisasi dalam hal (1) mempercepat produktifitas organisasi, dimana dalam pemberdayaan memungkinkan untuk mengkondisikan program organisasi yang telah dibuat dan dapat dijalankan dengan kapasitas yang tepat; (2) fleksibel,

pemberdayaan merupakan langkah untuk merubah system kerja yang kaku, karena dalam hal ini adanya kebebasan untuk menunjukkan daya kreasi dan kreativitas yang dimiliki, dan (3) efisien, melalui usaha mengoptimalkan potensi dari sumber daya akan mengarahkan organisasi untuk melakukan operasionalnya dengan efisien.

#### **2.1.8.4 Indikator Pemberdayaan Guru**

Short dan Rinehart (1992:951) dimensi pemberdayaan guru meliputi (1) *decision making*, (2) *professional growth*, (3) *status*, (4) *self-efficacy*, (5) *autonomy*, (6) *impact*.

**Pengambilan keputusan.** Short dan Rinehart (1992:937) kesempatan guru untuk terlibat dalam pengambilan keputusan sekolah yang secara langsung mempengaruhi pekerjaan guru. Hirsch, *et al* (2006) membebaskan guru berperan dalam pengambilan keputusan tentang lingkungan kerjanya penting untuk mencapai pemberdayaan. Sagala (2009:61) keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan adalah tingkat berperan serta dan partisipasi aktif guru dalam proses pemilihan alternative terbaik suatu pemecahan masalah di sekolah. Kesempatan berperan serta guru dalam penentuan kebijaksanaan pada tingkat satuan pendidikan seperti tertuang dalam PP nomor 74 tahun 2008 tentang guru pada pasal 43 ayat (1) menjelaskan bahwa guru berhak memperoleh akses memanfaatkan sarana dan prasarana pembelajaran yang disediakan oleh satuan pendidikan, penyelenggara pendidikan, Pemerintah Daerah, dan Pemerintah (Depdiknas, 2008:29). Keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan di sekolah meliputi: (a)

penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan silabusnya, (b) penetapan kalender pendidikan di tingkat satuan pendidikan, (c) penyusunan rencana strategis sekolah, (d) penyampaian pendapat menerima atau menolak laporan pertanggung jawaban anggaran dan pendapatan belanja sekolah, (e) penyusunan anggaran tahunan pendidikan, (f) perumusan kriteria penerimaan peserta didik baru, (g) perumusan kriteria kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, dan (h) penentuan buku teks pelajaran sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

**Pengembangan profesional.** Berkaitan dengan kesempatan guru untuk tumbuh dan berkembang sebagai profesional, memperluas pengetahuan dan keterampilan melalui kehidupan sekolah (Short dan Rinehart, 1992:937). Menurut Putri dan Imaniyati (2017: 207) pengembangan profesional guru adalah kegiatan guru dalam pengamalan ilmu dan pengetahuan, teknologi dan keterampilan untuk meningkatkan mutu, baik bagi proses belajar mengajar dan profesionalisme tenaga kependidikan lainnya. Majid (2011:8) indikator pengembangan profesi guru yaitu : (1) mengikuti informasi perkembangan IPTEK yang mendukung profesi melalui berbagai kegiatan ilmiah, (2) mengembangkan berbagai model pembelajaran, (3) menulis karya ilmiah, (4) membuat alat peraga/media, (5) mengikuti pendidikan kualifikasi, (6) mengikuti kegiatan pengembangan kurikulum.

**Satus.** Short dan Rinehart (1992:937) mendeskripsikan status sebagai perasaan guru bahwa mereka memiliki pengaruh terhadap kehidupan sekolah.

Guru merasa bahwa apa yang mereka lakukan bermanfaat, mereka melakukannya dengan cara yang kompeten, dan mereka diakui atas pencapaian kerja mereka. Warsono (2017: 4) status profesi guru sejati menuntut peran sebagai teladan (panutan), ilmuwan, motivator, intelektual dan bersikap bijak (wisdom) bagi peserta didiknya. Tindakan dan ucapannya akan menjadi cerminan perilaku para peserta didiknya.

*Self-efficacy*. Kemampuan diri, mereka memiliki keterampilan dan kemampuan untuk membantu siswa belajar, kompeten dalam membangun program yang efektif untuk siswa, dan dapat mempengaruhi perubahan dalam pembelajaran siswa. **Otonomi**. Otonomi atau kebebasan guru untuk membuat keputusan tertentu yang mengontrol aspek tertentu dari kehidupan kerja mereka. *Impact* atau dampak, keadaan dan keberadaan guru memiliki pengaruh terhadap kehidupan sekolah (Short dan Rinehart, 1992:939).

Sedarmayanti (2010:285) menjelaskan bahwa pemberdayaan SDM terdiri atas (1) kemampuan, (2) kepercayaan, (3) kewenangan, dan (4) tanggung jawab. Kemampuan mencakup kesesuaian antara kemampuan yang dimiliki untuk melakukan tugas-tugas. Kepercayaan mencakup saling percaya antara pimpinan dan bawahan, pendelegasian tugas dari pimpinan, dan kejujuran. Kewenangan mencakup kesempatan yang diberikan untuk bekerjasama, pelibatan dalam pengambilan keputusan. Tanggung jawab mencakup keberanian mengambil keputusan maupun menerima resiko, tanggung jawab tugas-tugas, dan pengembangan diri. Sedangkan Makmur (2005:21) menyatakan indikator pemberdayaan meliputi kemampuan

(*enabling*), kelancaran (*facilitating*), konsultasi (*consultating*), kerjasama (*collaborating*), membimbing (*mentoring*), mendukung (*supporting*). Berkaitan dengan dimensi ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kemampuan (*enabling*). Memastikan bahwa staf mempunyai segala sumber daya yang mereka perlukan untuk dapat diberdayakan secara penuh, hal ini dapat dilihat dari partisipasinya dalam organisasi itu. Kesiapan seseorang untuk berpartisipasi merupakan tanda adanya kemampuan untuk berkembang secara mandiri.
2. Kelancaran (*Facilitating*). Memperlancar mungkin merupakan kecakapan paling mendasar yang diperlukan oleh manajer yang memberdayakan. Manajer yang memberdayakan akan melakukan segala upaya yang mungkin untuk memastikan bahwa halangan yang ada dapat dikurangi sehingga staf dapat memberikan usaha mereka yang terbaik tanpa terganggu oleh halangan, rintangan, atau penundaan.
3. Konsultasi (*Consultating*). Di dalam pekerjaan organisasi, setiap pemimpin perlu berkonsultasi dengan para staf. Konsultasi ini tidak hanya menyangkut masalah sehari-hari, tetapi juga masalah strategis. Konsultasi semacam ini tidak terbatas hanya pada menanyakan pendapat dan gagasan mereka saja. Konsultasi dapat dilakukan dengan tatap muka ketika briefing, inspeksi dan sebagainya.
4. Kerjasama (*Collaborating*). Kerjasama merupakan ujian akhir yang akan membuktikan tidak hanya seberapa besar kecakapan manajer dalam pemberdayaan, melainkan juga seberapa kuat kemauannya untuk

melaksanakannya secara penuh. Kerjasama merupakan kecakapan yang berkembang melalui praktik, semakin kita berusaha bekerjasama, semakin kita dan staf kita cakap dalam kerjasama.

5. Membimbing (*Mentoring*). Membimbing adalah bertindak sebagai teladan dan pelatih bagi staf dan rekan-rekan sekerja. Membimbing lebih luas dari pada pendelegasian, membimbing sangat fundamental bagi pemberdayaan.
6. Mendukung (*Supporting*). Dukungan memberikan pengaruh dan kontribusi cukup besar bagi para staf karena dengan memberi dukungan mereka merasa sangat dihargai dalam melakukan pekerjaan dan hubungan antara bawahan dan atas anakan harmonis.

## **2.2 Penelitian Yang Relevan**

Penelitian-penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini adalah sebagai berikut :

Prasetia. Dkk. (2020) dengan judul *The Effect Of Transformational Leadership And Academic Optimism Culture On Teacher Empowerment And Motivation Along Its Impact On The Effectiveness Of Medan State Junior High School. This study aims to determine the effect of transformational leadership and a culture of academic optimism on the empowerment and motivation of teachers and school effectiveness by causality, both direct and indirect effects in the path analysis framework. This research took place in Medan State Junior High School, amounting to 45 State Junior High Schools with a sample of 304 teachers. Simultaneously and partially it shows that (1) transformational leadership and academic optimism culture have a positive*

*and significant effect on the empowerment of teachers at SMP Negeri Medan, (2) transformational leadership, academic optimism culture and empowerment have a positive and significant effect on the work motivation of teachers at SMP Negeri Medan, (2) 3) transformational leadership, academic optimism culture, empowerment and work motivation have a positive and significant effect on the effectiveness of Medan State Middle Schools.*

Harahap & Prasetya (2021) dengan judul Pengaruh Pemberdayaan, Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMK di Padang Lawas .Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Sampel penelitian ini guru di SMK Swasta Padang Lawas yang berjumlah 115 orang. Alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan angket atau kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien variabel pemberdayaan (X1) sebesar 0,512. Kualitas kehidupan kerja guru (X2) sebesar 0,452, dan motivasi kerja (X3) sebesar 0,594 dan bilangan konstanta sebesar -4,140. Persamaan garis regresi sebagai berikut:  $Y = 0,512X_1 + 0,452X_2 + 0,594X_3 - 4,140$ . Hasil analisis regresi berganda menunjukkan  $R^2_{X_1X_2X_3Y}$  sebesar 0,576, koefisien korelasi tersebut bernilai positif. Dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan, kualitas kehidupan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Semakin baik pemberdayaan, kualitas kehidupan kerja dan motivasi kerja guru akan meningkatkan kepuasan kerja guru SMK Swasta di Padang Lawas. Secara bersamaan pengaruh pemberdayaan, kualitas kehidupan kerja dan motivasi kerja memiliki



pengaruh terhadap kepuasan kerja guru ( $R^2_{X_1X_2X_3Y}$ ) sebesar 0,332 berarti 33,2% perubahan pada variable kepuasan kerja Y dapat dijelaskan oleh variable pemberdayaan (X1), variable kualitas kehidupan kerja (X2), dan variable motivasi kerja (X3). Sedangkan sisanya sebesar 66,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan, kualitas kehidupan kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

Sri Setiyati (2014) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru. Hasilnya adalah the objective of this study was to determine: (1) the influence of principals' leadership, work motivation, and school culture on the performance of State Vocational High School teachers in Gunungkidul Regency, (2) the influence of principal's leadership on the teachers' performance (3) the influence of job motivation on the teachers' performance, (4) the influence of school culture on the teachers' performance. The study was a quantitative descriptive study. The population of the study were 753 teachers of State Vocational High School teachers in Gunungkidul regency. The results of the data analysis showed (1) there is positive and very significant influence of the principal's leadership, work motivation, and school cultures on the teachers' performance with the percentage of 42,2 % (2) there is positive and very significant influence of the of principal's leadership on the teacher's performance with the percentage of 18,22% (3)

there is positive and very significant influence of work motivation on the teachers' performance with the percentage of 13,03% (4) there is positive and very significant influence of school culture on the teachers' performance with the percentage of 10,94%.

Akrim (2021) dengan judul Pengaruh iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pramubakti Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pramubakti di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara dan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pramubakti di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara serta pengaruh iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pramubakti di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara. Temuan penelitian ini menyimpulkan terdapat pengaruh langsung dan positif iklim organisasi terhadap kinerja pramubakti Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara yakni sebesar 0,305. Dapat dijelaskan bahwa ada pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kinerja pramubakti Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara. Terdapat pengaruh langsung dan positif motivasi kerja terhadap kinerja Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara sebesar 0,226. Secara simultan pengaruh iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pramubakti Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara sebesar 17,1%. Sedangkan pengaruh variable lainnya 82,9%. Dengan artian bahwa pengaruh variable iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pramubakti Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara 17,1%, sedangkan sisanya 82,9% dipengaruhi oleh variabel lainnya di luar model penelitian.

Amini dan Putri (2021) dengan judul Pengaruh Iklim, Kultur, Dan Kinerja Struktur Organisasi Terhadap Mutu Pendidikan Di SMP Negeri 1 Hamparan Perak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel-variabel dalam model kajian, yakni Iklim, Kultur dan Kinerja Struktur Organisasi terhadap Mutu Pendidikan di SMP Negeri 1 Hamparan Perak. Penelitian ini bertempat di Sekolah SMP Negeri 1 Hamparan Perak yang dilaksanakan dari bulan Nopember 2020–Maret 2021. Populasi penelitian adalah seluruh tenaga pendidik, guru dan kepala sekolah yang berjumlah 62 orang dan sampel yang digunakan adalah sebanyak 62 orang dari total populasi yang ada di SMP Negeri 1 Hamparan Perak. Dalam penelitian ini instrument yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi tentang obyek penelitian menggunakan angket dengan pendekatan skala likert. Analisis yang digunakan yakni analisis jalur (path analysis). Dari hasil analisis data penelitian menunjukkan bahwa pengaruh antara variable iklim, kultur, dan kinerja struktur terhadap mutu pendidikan sebesar 0,749 atau setara 74,9% signifikan pada taraf nyata 0,0. Selanjutnya hasil penelitian menunjukkan pengaruh variable iklim organisasi terhadap mutu pendidikan menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan sebesar 3,531%. Kemudian hasil penelitian menunjukkan pengaruh variabel kultur organisasi terhadap mutu pendidikan menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan sebesar 2,530%. Serta hasil penelitian menunjukkan pengaruh variable kinerja struktur organisasi terhadap mutu pendidikan menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan sebesar 4,330%.

Murni, Prasetya & Sulasmi (2021) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Yayasan Sinar Husni Medan. Meneliti guru sebagai bagian dari pelaksana pendidikan di sekolah sangat diperlukan. Tidak jarang ditemukan guru yang kurang memiliki kinerja yang baik dalam menyelesaikan tugasnya. Yang berakibat kurang berhasilnya tujuan yang ingin dicapai. Hal itu disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya adalah kurangnya motivasi guru dalam bekerja. Motivasi dapat dipandang sebagai energy dalam diri seseorang yang ditandai oleh munculnya perasaan dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Gaya kepemimpinan kepala sekolah juga dapat mendorong peningkatan kinerja guru serta didukung juga oleh lingkungan kerja yang memadai. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya kepemimpinan dan budaya sekolah terhadap motivasi kerja guru. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh guru di Yayasan Sinar Husni Medan yang berjumlah 83 orang. Metode penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif bersifat asosiatif, dimana variable diukur dengan skala likert. Metode pengumpulan data dilakukan dengan survey dengan daftar pertanyaan (questionnaire). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) secara parsial variable kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap motivasi kerja guru; (2) secara parsial variabel budaya sekolah berpengaruh terhadap motivasi kerja guru; (3) secara simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap motivasi kerja guru di Yayasan Sinar Husni Medan.

### **2.3 Kerangka Konseptual**

Untuk mewujudkan lingkungan sekolah yang baik dan terciptanya situasi yang kondusif di SD Negeri Sibolga, maka kepemimpinan, budaya dan pemberdayaan di sekolah tersebut harus di terima masing-masing oleh warga sekolah, selain itu adanya dorongan dari dalam diri guru. Sikap ini merupakan hal wajar untuk mengembangkan rasa saling memiliki antara guru dan organisasi sekolah tersebut.

Sebagai pemimpin di sekolah, kepala sekolah memiliki sejumlah tugas dan tanggung jawab yang cukup berat. Dalam menjalankan peran dan fungsi kepemimpinannya secara optimal, kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu.

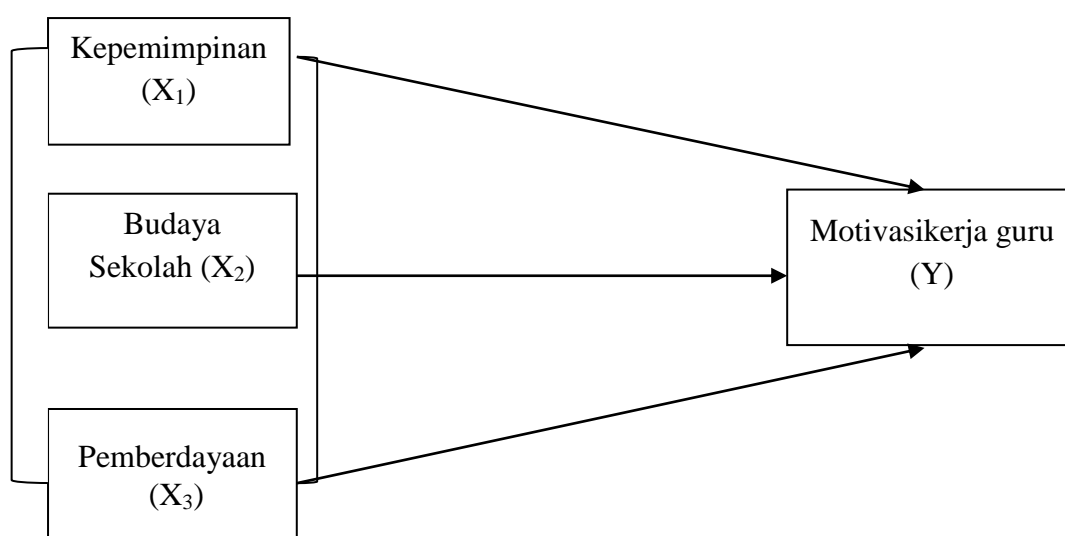
Budaya sekolah dalam mendukung semangat guru untuk melakukan perubahan untuk mewujudkan sekolah yang bermutu baik dapat dimulai dari dalam diri guru tersebut. Seperti halnya menggunakan pakaian yang baik dan berkomunikasi dengan lingkungan sekolah. Selain itu guru sebagai seorang yang patut dicontoh harus mampu memberikan rasa nyaman dengan situasi lingkungan sekolah. Dengan terciptanya hubungan yang baik di dalam budaya sekolah maka akan memberikan rasa nyaman dalam bekerja, serta memunculkan semangat dalam bekerja. Bila guru merasa aman dan nyaman

artinya guru memiliki motivasi untuk bekerja. Budaya dan motivasi adalah beriringan karena akan memberikan pengaruh terhadap kepuasan. Peran guru sangat penting dalam kelancaran pembelajaran.

Keberhasilan dalam pemberdayaan guru di sekolah juga ditentukan oleh adanya budaya sekolah yang tinggi. Sebab, budaya sekolah memberikan penghormatan, penekanan dan penerimaan terhadap kebiasaan, kepercayaan dan aktivitas yang berorientasi akademik dan prestasi. Sikap menerima dan keyakinan terhadap segala upaya yang dilakukan akan berhasil akan menciptakan rasa percaya, otonomi dan kebersamaan di antara anggota organisasi. Rasa saling percaya dan kebersamaan akan memunculkan sikap optimis di kalangan para anggota organisasi sehingga terwujud sikap profesionalisme yang membawa perubahan sehingga mengubah nilai-nilai lama yang menghambat dengan nilai baru yang mendukung kinerja guru dan organisasi sekolah.

Budaya sekolah satu komponen psikologi positif yang dihubungkan dengan emosi positif dan perilaku positif yang menimbulkan kesehatan bagi anggota organisasi, berfikir untuk maju dan ingin berhasil, hubungan social anggota organisasi yang akrab serta saling mendukung, dimana simbol-simbol yang dipraktikkan oleh kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa, dan masyarakat sekolah berorientasi akademik. Sekolah dengan budaya adalah suatu pola tertentu saat warga sekolah belajar mengatasi masalah-masalah yang ada secara bersama, berani mengambil resiko, bertanggungjawab, terbuka, jujur dan amanah karena budaya sekolah sebagai

suatu cara yang benar dalam memandang, memikirkan, dan merasakan masalah-masalah di sekolah. Dengan budaya optimistik akademik, setiap warga sekolah akan memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap keberhasilan dimasa saat ini dan masa depan. Budaya sekolah yang mengembangkan pentingnya optimistik akademik akan meningkatkan pemberdayaan warga sekolah, dimana setiap anggota saling percaya, mendukung kebebasan berbicara dan independensi dalam berinisiatif, serta berbuat untuk yang terbaik. Dengan adanya budaya sekolah akan mendorong sejauh mana para personil sekolah dianjurkan dalam bertindak progresif, inovatif dan berani mengambil resiko. Demikian juga, budaya sekolah akan mendorong semua warga sekolah untuk bekerjasama yang sehingga mengundang partisipasi seluruh warga, mendorong munculnya gagasan-gagasan baru, dan memberikan kesempatan untuk terlaksananya pembaharuan di sekolah yang semuanya ini bermuara pada pencapaian hasil terbaik.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

#### **2.4. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap Motivasi kerja guru SD Negeri Sibolga
2. Ada pengaruh budaya sekolah terhadap motivasi kerja guru SD Negeri Sibolga
3. Ada pengaruh pemberdayaan terhadap motivasi kerja guru SD Negeri Sibolga
4. Ada pengaruh kepemimpinan, budaya sekolah dan pemberdayaan terhadap motivasi kerja guru SD Negeri Sibolga



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah penelitian kuantitatif dan menggunakan rumus statistic untuk membantu menganalisa data dan fakta yang diperoleh. Kasiram (2008: 149) mengatakan bahwa penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin diketahui. Untuk itu setiap penelitian kuantitatif akan dilakukan penelitian inferensial yaitu dalam rangka pengujian hipotesis dan menyandarkan kesimpulan pada suatu probabilitas kesalahan penolakan hipotesis nihil. Dengan demikian melalui pendekatan ini akan diperoleh signifikan hubungan tarvariabel yang diteliti.

#### **3.2.Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini akan dilaksanakan di Sekolah Dasar Negeri Kota Sibolga. Adapun SD Negeri tersebut yakni (1) SD Negeri 081224, (2) SD Negeri 081226, (3) SD Negeri 081235, (4) SD Negeri 084088, (5) SD Negeri 084089, (6) SD Negeri 084095, dan (7) SD Negeri 08511.

Penelitian dilakukan pada Maret - September 2022. Waktu Penelitian yang direncanakan tersebut terlihat di dalam table berikut ini:

**Tabel3.1. JadwalPelaksanaanPenelitian**

No	Kegiatan	Tahun 2022						
		Maret	April	Mei	Jun	Jul	Agst	Sept
1	Studi LapanganAwal							
2	Penyusuna Propoasal							
3	Seminar Proposal							
4	Pengumpulan Data							
5	Analisis Data							
6	Seminar Hasil							
7	Sidang							

### 3.3 Populasi dan Sampel

Populasi menurut Sugiyono (2016:61) adalah wilayah secara umum yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah guru di SD Negeri Kota Sibolga status PNS sebanyak 487 orang.

Menurut Sugiyono (2007:32) teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan rumus Isaach dan Michae yakni :

$$S = \frac{\delta^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{d^2(N-1) + \delta^2 \cdot P \cdot Q}$$

Keterangan:

S = Ukuransampel

N = Populasi

$\delta^2$  = Derajatkekeliruan = 1

P dan Q = 0,5

d = 0,05 atau 5%

$$n = \frac{1 \times 487 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05^2)(487-1) + 1 \times 0,5 \times 0,5}$$

= 83,105 atau 83 orang (pembulatan)

Berdasarkan rumus di atas sampel penelitian ini sebanyak 83 orang SD Negeri Sibolga dengan status PNS.

### 3.4 Variabel Penelitian

Variabel penelitian ini terdiri dari variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi yakni kepemimpinan, budaya sekolah dan pemberdayaan, sedangkan variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi yakni motivasi kerja. Defenisi Operasional adalah untuk menjelaskan makna variabel yang sedang diteliti. Masri (2003: 46- 47) menjelaskan bahwa unsur penelitian yang akan mengukur variabel.

**Tabel 3.2 Defenisi Operasional dan Indikator**

<b>Variabel</b>	<b>Defenisi</b>	<b>Indikator</b>
Kepemimpinan (X1)	Adalah proses dan kemampuan kepala sekolah dalam mendorong dan mempengaruhi guru untuk bekerja dan mencapai tujuan bersama	Pengambilan keputusan Kemampuan memotivasi Komunikasi Mengendalikan bawahan Tanggungjawab
Budaya Sekolah (X1)	Budaya sekolah adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua unsur dan komponen sekolah	Disiplin Kekeluragaan Empati Adaptasi Kerjasama
Pemberdayaan Guru (X3)	Proses pemberian kewenangan atau tanggungjawab kepada guru agar mencapai kinerja yang diharapkan	Tanggungjawab Otonomi Pengembangan diri Kewenangan Keterlibatan
Motivasi Kerja Guru (Y)	Dorongan atau keinginan guru untuk bekerja atau mencapai sesuatu yang diharapkannya	Gaji atau imbalan Penghargaan Karier Jaminan sosial Kerja yang mendukung Atasan atau pemimpin

## 2.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menggunakan questioner dan angket. Menurut Sugiyono (2012: 224), teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mengumpulkan data. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan angket atau koesioner

Kuesioner dalam penelitian ini merupakan kuesioner tertutup, yang merupakan kuesioner dengan item pertanyaan yang sudah disediakan jawabannya, yang menggunakan skala Likert. Yakni dengan kategori sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Skala dalam pengukuran dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Skala Likert. Sugiyono (2016:67). Menjelaskan bahwa Skalalikert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial.

**Tabel 3.2 Desain Instrumen Penelitian**

<b>Pilihan</b>	<b>Skor</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu-Ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Pengukuran validitas dan reliabilitas digunakan untuk mengetahui suatu hasil penelitian. Hal ini dilakukan agar instrumen ini dapat dipercaya melalui uji validitas dan reliabilitas sehingga hasil yang diperoleh dapat menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Validitas menunjukkan

apa yang akan diukur. Jadi dapat dikatakan semakin tinggi validitas suatu latetest, maka alat test tersebut semakin mengenai pada sasarannya, atau semakin menunjukkan apa yang seharusnya diukur. Suatu test dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila test tersebut sesuai dengan fungsi ukurnya atau sesuai dengan makna dan tujuan diadakannya test tersebut. Reliabilitas artinya adalah tingkat keterpercayaan terhadap suatu hasil pengukuran. Reliabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama instrument pengukuran yang baik. Kadang-kadang reliabilitas disebut juga sebagai keterpercayaan, keterandalan, keajegan, konsistensi, kestabilan, dan sebagainya, namun ide pokok dalam konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya, artinya sejauh mana skor hasil pengukuran terbebas dari kekeliruan pengukuran (*measurement error*). Berdasarkan skala pengukuran dari butir pernyataan pernyataan maka teknik perhitungan koefisien reliabilitas yang digunakan adalah koefisien realibilitas Alpha-Cronbach.

**Tabel 3.3 Rancangan Instrumen Penelitian**

Variabel	Indikator	Butir Soal Instrumen
Kepemimpinan (X1)	Pengambilan keputusan Kemampuan memotivasi Komunikasi Mengendalikan bawahan Tanggungjawab	1, 2, 3, 4, 5 6, 7, 8, 9, 10 11, 12, 13, 14, 15 16, 17, 18, 19, 20 21, 22, 23, 24, 25
Budaya Sekolah (X2)	Disiplin Kekelurahan Empati Adaptasi Kerjasama	1, 2, 3, 4, 5 6, 7, 8, 9, 10 11, 12, 13, 14, 15 16, 17, 18, 19, 20 21, 22, 23, 24, 25
Pemberdayaan Guru (X3)	Tanggungjawab Otonomi Pengembangan diri Kewenangan Keterlibatan	1, 2, 3, 4, 5 6, 7, 8, 9, 10 11, 12, 13, 14, 15 16, 17, 18, 19, 20 21, 22, 23, 24, 25

Motivasi Kerja Guru (Y)	Gaji atau imbalan Penghargaan Karier Jaminan sosial Kerja yang mendukung Atasan atau pemimpin	1, 2, 3, 4, 5 6, 7, 8, 9, 10 11, 12, 13, 14, 15 16, 17, 18, 19, 20 21, 22, 23, 24, 25 26, 27, 28, 29, 30
-------------------------	--	---

Hasil pengujian validitas instrumen variabel Kepemimpinan (X1) dengan nilai  $r_{hitung}$  0,361 dapat dilihat pada tabel 3.4 di bawah ini:

**Tabel 3.4 Validasi Kepemimpinan**

Item-Total Statistics					Keterangan
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	
x1	62.97	368.033	.374	.921	Valid
x2	62.97	363.964	.476	.919	Valid
x3	62.60	354.455	.635	.916	Valid
x4	62.93	358.823	.528	.918	Valid
x5	62.70	349.666	.746	.914	Valid
x6	62.83	358.351	.546	.918	Valid
x7	62.60	354.455	.635	.916	Valid
x8	62.97	362.792	.471	.919	Valid
x9	62.83	351.040	.683	.915	Valid
x10	62.83	358.351	.546	.918	Valid
x11	62.80	356.717	.580	.917	Valid
x12	62.67	351.195	.723	.914	Valid
x13	62.90	360.162	.515	.918	Valid
x14	62.90	362.645	.469	.919	Valid
x15	62.83	358.351	.546	.918	Valid
x16	62.70	350.286	.720	.914	Valid
x17	62.77	362.323	.489	.919	Valid
x18	63.00	362.000	.587	.917	Valid
x19	62.77	357.357	.619	.916	Valid

X20	63.00	363.034	.503	.919	Valid
X21	62.80	357.476	.638	.916	Valid
X22	63.03	368.792	.396	.920	Valid
X23	63.00	369.724	.379	.921	Valid
X24	63.00	369.724	.329	.920	Valid
X25	63.00	369.724	.369	.921	Valid

Kuesioner yang diberikan kepada respon den terdiri dari 25 butir pernyataan pada variable Kepemimpinan( $X_1$ ). Pada hasil di atas dapat dilihat bah *wacorrected item-total correlation* lebih besar dari 0.361 sehingga seluruh pernyataan Kepemimpinan( $X_1$ ) dinyatakan valid.

Hasil pengujian validitas instrument variabel Budaya Sekolah ( $X_2$ ) dengan nilai  $r_{hitung}$  0,361 dapat dilihat pada tabel 3.5 di bawah ini:

**Tabel 3.5 Validasi Budaya Sekolah**

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	keterangan
x1	57.43	336.461	.760	.924	Valid
x2	57.30	338.769	.704	.925	Valid
x3	57.43	341.426	.688	.925	Valid
x4	57.37	342.033	.682	.925	Valid
x5	57.17	350.420	.508	.928	Valid
x6	57.27	349.995	.503	.928	Valid
x7	57.17	352.902	.459	.929	Valid
x8	57.17	347.661	.562	.927	Valid
x9	57.17	358.557	.366	.931	Valid
x10	57.60	339.352	.706	.925	Valid
x11	57.40	344.938	.586	.927	Valid

x12	57.20	348.510	.530	.928	Valid
x13	57.33	341.057	.680	.925	Valid
x14	57.30	338.769	.704	.925	Valid
x15	57.27	345.582	.624	.926	Valid
x16	57.30	344.010	.626	.926	Valid
x17	57.27	341.444	.669	.925	Valid
x18	57.27	340.133	.695	.925	Valid
x19	57.07	346.478	.593	.927	Valid
X20	57.43	353.495	.431	.930	Valid
X21	57.43	348.392	.509	.928	Valid
X22	57.43	348.392	.629	.928	Valid
X23	57.43	348.392	.609	.918	Valid
X24	57.43	348.392	.409	.928	Valid
X25	57.43	348.392	.509	.928	Valid

Kuesioner yang diberikan kepada respon den terdiri dari 25 butir pernyataan pada variable Budaya Sekolah ( $X_2$ ). Pada hasil di atas dapat dilihat bahwa *corrected item-total correlation* lebih besar dari 0.361 sehingga seluruh pernyataan Budaya Sekolah ( $X_2$ ). dinyatakan valid.

Hasil pengujian validitas instrument variabel Pemberdayaan Guru ( $X_3$ ) dengan nilai  $r_{hitung}$  0,361 dapat dilihat pada tabel 3.6 di bawah ini:

**Tabel 3.6 Validasi Pemberdayaan Guru**

Item-Total Statistics					Keterangan
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	
x1	57.43	336.461	.760	.924	Valid
x2	57.30	338.769	.704	.925	Valid
x3	57.43	341.426	.688	.925	Valid



x4	57.37	342.033	.682	.925	Valid
x5	57.17	350.420	.508	.928	Valid
x6	57.27	349.995	.503	.928	Valid
x7	57.17	352.902	.459	.929	Valid
x8	57.17	347.661	.562	.927	Valid
x9	57.17	358.557	.366	.931	Valid
x10	57.60	339.352	.706	.925	Valid
x11	57.40	344.938	.586	.927	Valid
x12	57.20	348.510	.530	.928	Valid
x13	57.33	341.057	.680	.925	Valid
x14	57.30	338.769	.704	.925	Valid
x15	57.27	345.582	.624	.926	Valid
x16	57.30	344.010	.626	.926	Valid
x17	57.27	341.444	.669	.925	Valid
x18	57.27	340.133	.695	.925	Valid
x19	57.07	346.478	.593	.927	Valid
X20	57.43	353.495	.431	.930	Valid
X21	57.43	348.392	.509	.928	Valid
X22	57.43	348.392	.409	.928	Valid
X23	57.43	318.392	.609	.928	Valid
X24	57.43	338.392	.729	.928	Valid
X25	57.43	348.392	.509	.928	Valid

Kuesioner yang diberikan kepada respon den terdiri dari 25 butir pernyataan pada variable Pemberdayaan ( $X_3$ ). Pada hasil di atas dapat dilihat bah *wacorrected item-total correlation* lebih besar dari 0.361 sehingga seluruh pernyataan pemberdayaan ( $X_3$ ). dinyatakan valid

Hasil pengujian validitas instrument variable Motivasi Guru (Y) dengan nilai  $r_{hitung}$  0,361 dapat dilihat pada tabel3.7 di bawah ini

**Tabel3.7Validasi Motivasi Kerja Guru**

<b>Item-Total Statistics</b>					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
x1	56.27	332.961	.779	.925	Valid
x2	56.10	340.369	.607	.928	Valid
x3	55.90	349.541	.443	.931	Valid
x4	56.07	334.133	.773	.925	Valid
x5	56.00	332.621	.757	.925	Valid
x6	55.97	346.861	.526	.930	Valid
x7	55.93	339.375	.671	.927	Valid
x8	56.10	332.231	.793	.925	Valid
x9	56.07	331.789	.822	.924	Valid
x10	55.80	342.717	.591	.929	Valid
x11	56.13	349.016	.449	.931	Valid
x12	56.07	348.547	.454	.931	Valid
x13	56.03	343.482	.563	.929	Valid
x14	56.00	354.483	.369	.933	Valid
x15	56.37	338.033	.716	.926	Valid
x16	56.13	339.292	.660	.927	Valid
x17	56.00	354.483	.369	.933	Valid
x18	56.07	344.340	.576	.929	Valid
x19	56.03	343.275	.567	.929	Valid
X20	56.20	338.648	.632	.928	Valid
X21	56.10	343.266	.607	.928	Valid
X22	56.07	344.340	.576	.929	Valid
X23	56.03	343.275	.567	.929	Valid
X24	56.20	338.648	.632	.928	Valid
X25	56.10	343.266	.607	.928	Valid
X26	56.07	344.340	.576	.929	Valid
X27	56.03	343.275	.567	.929	Valid

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
x1	56.27	332.961	.779	.925	Valid
x2	56.10	340.369	.607	.928	Valid
x3	55.90	349.541	.443	.931	Valid
x4	56.07	334.133	.773	.925	Valid
x5	56.00	332.621	.757	.925	Valid
x6	55.97	346.861	.526	.930	Valid
x7	55.93	339.375	.671	.927	Valid
x8	56.10	332.231	.793	.925	Valid
x9	56.07	331.789	.822	.924	Valid
x10	55.80	342.717	.591	.929	Valid
x11	56.13	349.016	.449	.931	Valid
x12	56.07	348.547	.454	.931	Valid
x13	56.03	343.482	.563	.929	Valid
x14	56.00	354.483	.369	.933	Valid
x15	56.37	338.033	.716	.926	Valid
x16	56.13	339.292	.660	.927	Valid
x17	56.00	354.483	.369	.933	Valid
x18	56.07	344.340	.576	.929	Valid
x19	56.03	343.275	.567	.929	Valid
X20	56.20	338.648	.632	.928	Valid
X28	56.20	338.648	.632	.928	Valid

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
X29	56.27	332.961	.779	.925	Valid
X30	56.10	340.369	.607	.928	Valid

Kuesioner yang diberikan kepada respon den terdiri dari 30 butir pernyataan pada variable Motivasi kerja (Y). Pada hasil di atas dapat dilihat bah *wacorrected item-total correlation* lebih besar dari 0.361 sehingga seluruh pernyataan Motivasi Kerja Guru (Y) dinyatakan valid.

Perhitungan reliabilitas dilakukan setelah butir pernyataan yang tidak valid dihilangkan sehingga perhitungan reliabilitas instrumen untuk instrumen penelitian. Berikut tabel:

Tabel 3.8 Reliabel Instrumen Penelitian

<b>Reliability Statistics</b>		
	Cronbach's Alpha	N of Items
X1	.921	23
X2	.961	23
X3	.771	23
Y	.821	28

Perhitungan dilakukan dengan menggunakan bantuan spss for windows 17.0 berdasarkan perhitungan hasil koefisien reliabilitas instrumen dinyatakan reliabilitas.

### **3.6. Teknik Analisis data**

Analisis data penelitian menggunakan uji regresi liner berganda. Digunakan untuk menguji masing-masing variable dengan tingkat signifikan antara variabel  $x_1$  dengan variabel Y, variabel  $x_2$  dengan variabel Y dan

variabel  $x_3$  dengan variable Y dan variabel  $x_1$ ,  $x_2$ , dan  $x_3$ , terhadap variable Y dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$t = \frac{b}{S_e}$$

Keterangan:

t = Nilai t hitung

b = Nilai koefisien korelasi

$S_e$  = Standar error

n = Jumlah responden

Dengan kriteria keputusan:

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak atau tingkat signifikansi  $> 0,05$

Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima atau tingkat signifikansi  $< 0,05$ .

Uji F secara simultan adalah pengujian secara bersama-sama antara variable bebas (independent) yang mempunyai hubungan atau pengaruh terhadap variable terikat (dependent) dengan rumus berikut:

$$F = \frac{JK_{reg}/k}{R_{SS}/(n-k-1)}$$

Keterangan :

$JK_{reg}$  = Jumlah kuadrat regresi (*Regresione some of square*)

k = Jumlah variasi

$JK_{rss}$  = Jumlah kuadrat residu (*Residual some of square*)

n = Jumlah sampel

Dengan kriteria keputusan:

Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak atau tingkat signifikansi  $> 0,05$  Jika

$F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima atau tingkat signifikansi  $< 0,05$

Selanjutnya untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variable bebas terhadap variable terikat, yaitu dapat digunakan rumus sebagai determinasi sebagai berikut (Sugiyono, 2004:190)

$$D = R^2 \times 100\%$$

Keterangan :

D = Determinan

R = Regresi linier

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Deskriptif Variabel Penelitian

Dalam hal ini analisis statistic deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi mengenai variable-variabel penelitian yaitu kepemimpinan, budaya sekolah dan pemberdayaan serta motivasi kerja guru. Dimana hal ini dapat diketahui melalui Tabel 4.1 dibawah ini:

Tabel 4.1. Hasil Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan	83	120	177	147,73	12,075
Budaya Sekolah	83	101	185	145,36	14,681
Pemberdayaan	83	120	167	142,73	11,215
Motivasi Kerja	83	109	178	145,84	13,189
Valid N (listwise)	83				

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas dapat dijelaskan bahwa variable kepemimpinan diperoleh mean sebesar 147,73 dengan standar deviasi sebesar 12,075. Variabel budaya sekolah diperoleh mean sebesar 145,36 dengan standar deviasi sebesar 14,681. Variabel pemberdayaan diperoleh mean sebesar 142,73 dengan standar deviasi sebesar 11,215 dan variable motivasi kerja guru diperoleh mean sebesar 145,84 dengan standar deviasi sebesar 13,180. Secara rinci dengan distribusi frekuensi deskripsi masing-masing variable dijelaskan sebagai berikut.

#### 4.1.1.1. Deskripsi Variabel Kepemimpinan

Variabel iklim kerja pada butir instrumen penelitian sebanyak 20 butir pertanyaan dengan 5 pilihan, sehingga skor butir dapat ditentukan sebagai berikut.

Skor tertinggi  $5 \times 25 = 125$

Skor terendah  $1 \times 25 = 25$

Range = 80

Interval kelas =  $80 : 5 = 16$

Adapun secara rinci deskripsi kepemimpinan berdasarkan kriteria mutlak yang telah ditetapkan dapat dilihat pada Tabel 4.2 sebagai berikut.

Tabel 4.2. Deskripsi Variabel Kepemimpinan

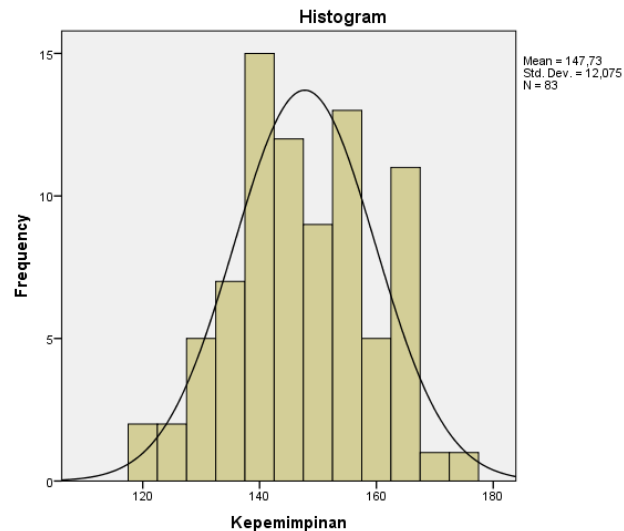
Kepemimpinan				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
120	1	1,2	1,2	1,2
121	1	1,2	1,2	2,4
124	1	1,2	1,2	3,6
125	1	1,2	1,2	4,8
129	1	1,2	1,2	6,0
130	2	2,4	2,4	8,4
Valid 132	2	2,4	2,4	10,8
133	2	2,4	2,4	13,3
135	2	2,4	2,4	15,7
136	1	1,2	1,2	16,9
137	2	2,4	2,4	19,3
138	1	1,2	1,2	20,5
139	2	2,4	2,4	22,9
141	4	4,8	4,8	27,7



142	8	9,6	9,6	37,3
143	2	2,4	2,4	39,8
144	2	2,4	2,4	42,2
145	5	6,0	6,0	48,2
146	1	1,2	1,2	49,4
147	2	2,4	2,4	51,8
148	2	2,4	2,4	54,2
149	1	1,2	1,2	55,4
150	5	6,0	6,0	61,4
152	1	1,2	1,2	62,7
153	4	4,8	4,8	67,5
154	3	3,6	3,6	71,1
155	1	1,2	1,2	72,3
156	1	1,2	1,2	73,5
157	4	4,8	4,8	78,3
158	2	2,4	2,4	80,7
162	3	3,6	3,6	84,3
163	1	1,2	1,2	85,5
164	6	7,2	7,2	92,8
165	1	1,2	1,2	94,0
166	2	2,4	2,4	96,4
167	1	1,2	1,2	97,6
168	1	1,2	1,2	98,8
177	1	1,2	1,2	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan menurut persepsi guru secara berturut-turut sangat setuju 20%, setuju 77%, kurang Setuju 2%, tidak setuju 1% dan sangat tidak setuju 0%. Sedangkan diperoleh mean atau skor rata-rata sebesar 83,00 yang terletak pada interval 68-83 dalam kategori Setuju. Dengan demikian kepemimpinan kepala

sekolah adalah Baik. Hasil analisis deskriptif tersebut apabila digambarkan dalam bentuk histogram data dapat dilihat Gambar 4.1



Gambar 4.1 Histogram VariabelKepemimpinan

#### 4.1.1.2. Deskripsi Variabel Budaya Sekolah

Variabel budaya sekolah dengan butir instrumen penelitian sebanyak 20 butir pertanyaan dengan 5 pilihan, sehingga skor butir dapat ditentukan sebagai berikut.

$$\text{Skor tertinggi } 5 \times 25 = 125$$

$$\text{Skor terendah } 1 \times 25 = 25$$

$$\text{Range} = 80$$

$$\text{Interval kelas} = 68 : 5 = 16$$

Adapun secara rinci deskripsi budaya sekolah berdasarkan kriteria mutlak yang telah ditetapkan dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut.

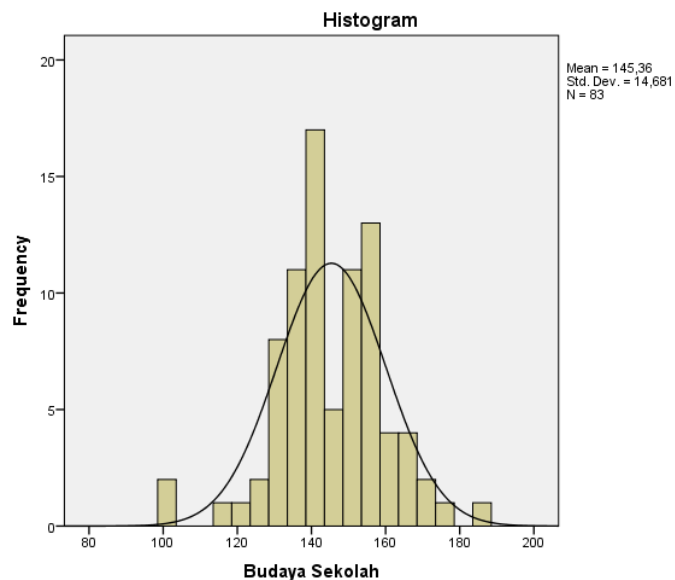
Tabel 4.2. Deskripsi Variabel Budaya Sekolah

Budaya Sekolah				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
101	2	2,4	2,4	2,4
114	1	1,2	1,2	3,6
119	1	1,2	1,2	4,8
124	1	1,2	1,2	6,0
128	1	1,2	1,2	7,2
131	6	7,2	7,2	14,5
132	2	2,4	2,4	16,9
134	3	3,6	3,6	20,5
135	2	2,4	2,4	22,9
136	2	2,4	2,4	25,3
137	2	2,4	2,4	27,7
138	2	2,4	2,4	30,1
139	3	3,6	3,6	33,7
140	3	3,6	3,6	37,3
141	2	2,4	2,4	39,8
Valid 142	4	4,8	4,8	44,6
143	5	6,0	6,0	50,6
145	1	1,2	1,2	51,8
146	1	1,2	1,2	53,0
147	1	1,2	1,2	54,2
148	2	2,4	2,4	56,6
149	3	3,6	3,6	60,2
151	1	1,2	1,2	61,4
152	5	6,0	6,0	67,5
153	2	2,4	2,4	69,9
154	4	4,8	4,8	74,7
156	4	4,8	4,8	79,5
157	3	3,6	3,6	83,1
158	2	2,4	2,4	85,5
159	4	4,8	4,8	90,4
164	1	1,2	1,2	91,6

167	2	2,4	2,4	94,0
168	1	1,2	1,2	95,2
173	2	2,4	2,4	97,6
174	1	1,2	1,2	98,8
185	1	1,2	1,2	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas dapat dijelaskan bahwa budaya sekolah menurut persepsi guru secara berturut-turut sangat setuju 21%, setuju 78%, kurang setuju 1%, tidak setuju 0% dan sangat tidak setuju 0%. Sedangkan diperoleh mean atau skor rata-rata sebesar 84,01 yang terletak pada interval 68-83 dalam kategori setuju. Dengan demikian budaya sekolah dalam kategori Baik.

Hasil analisis deskriptif tersebut apabila digambarkan dalam bentuk histogram data dapat dilihat pada Gambar 4.2 sebagai berikut.



Gambar 4.2 Histogram Data Variabel Budaya Sekolah

#### 4.1.1.3. Deskripsi Variabel Pemberdayaan

Variabel pemberdayaan guru butir instrumen penelitian sebanyak 25 butir pertanyaan dengan 5 pilihan, sehingga skor butir dapat ditentukan sebagai berikut.

Skor tertinggi  $5 \times 25 = 125$

Skor terendah  $1 \times 25 = 25$

Range = 80

Interval kelas =  $80 : 5 = 16$

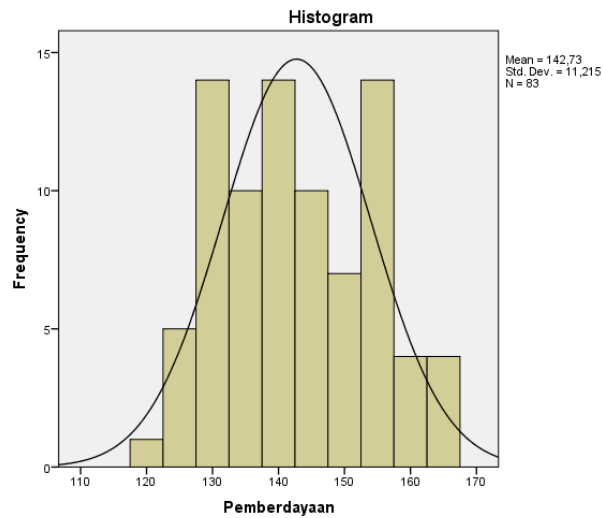
Adapun secara rinci deskripsi kepuasan kerja berdasarkan kriteria mutlak yang telah ditetapkan dapat dilihat pada Tabel 4.3 sebagai berikut.

Tabel 4.3. Deskripsi Variabel Pemberdayaan

Pemberdayaan				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
120	1	1,2	1,2	1,2
123	1	1,2	1,2	2,4
125	2	2,4	2,4	4,8
126	1	1,2	1,2	6,0
127	1	1,2	1,2	7,2
128	3	3,6	3,6	10,8
129	1	1,2	1,2	12,0
Valid 131	4	4,8	4,8	16,9
132	6	7,2	7,2	24,1
134	4	4,8	4,8	28,9
135	1	1,2	1,2	30,1
136	3	3,6	3,6	33,7
137	2	2,4	2,4	36,1
138	3	3,6	3,6	39,8
139	2	2,4	2,4	42,2

140	2	2,4	2,4	44,6
141	2	2,4	2,4	47,0
142	5	6,0	6,0	53,0
143	6	7,2	7,2	60,2
146	2	2,4	2,4	62,7
147	2	2,4	2,4	65,1
148	3	3,6	3,6	68,7
149	1	1,2	1,2	69,9
151	3	3,6	3,6	73,5
153	1	1,2	1,2	74,7
154	5	6,0	6,0	80,7
155	2	2,4	2,4	83,1
156	2	2,4	2,4	85,5
157	4	4,8	4,8	90,4
158	2	2,4	2,4	92,8
159	1	1,2	1,2	94,0
160	1	1,2	1,2	95,2
163	2	2,4	2,4	97,6
164	1	1,2	1,2	98,8
167	1	1,2	1,2	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas dapat dijelaskan bahwa pemberdayaan guru menurut persepsi guru secara berturut-turut sangat setuju 20%, setuju 67%, kurang setuju 9%, tidak setuju 3% dan sangat tidak setuju 1%. Sedangkan diperoleh mean atau skor rata-rata sebesar 80,00 yang terletak pada interval 68-83 dalam kategori setuju. Dengan demikian pemberdayaan guru adalah Baik. Hasil analisis deskriptif tersebut apabila digambarkan dalam bentuk histogram dapat dilihat pada Gambar 4.3 sebagai berikut.



Gambar 4.3 Histogram Data VariabelPemberdayaan

#### 4.1.1.4. DeskripsiVariabelMotivasi Kerja Guru

Variabel motivasi kerja guru butir instrumen penelitian sebanyak 30 butir pertanyaan dengan 5 pilihan, sehingga skor butir dapat ditentukan sebagai berikut.

Skor tertinggi  $5 \times 30 = 150$

Skor terendah  $1 \times 30 = 30$

Range= 80

Interval kelas =  $80 : 5 = 16$

Adapun secara rinci deskripsi motivasi kerja guru berdasarkan kriteria mutlak yang telah ditetapkan dapat dilihat pada Tabel 4.3 sebagai berikut.

Tabel 4.4. DeskripsiVariabelMotivasi Kerja Guru

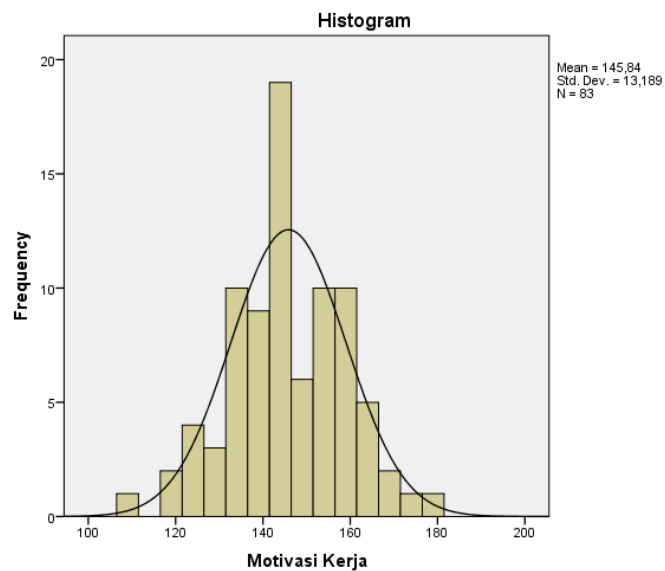
Motivasi Kerja				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	109	1	1,2	1,2
	118	1	1,2	2,4

121	1	1,2	1,2	3,6
123	1	1,2	1,2	4,8
124	1	1,2	1,2	6,0
125	1	1,2	1,2	7,2
126	1	1,2	1,2	8,4
128	2	2,4	2,4	10,8
129	1	1,2	1,2	12,0
132	2	2,4	2,4	14,5
134	4	4,8	4,8	19,3
135	2	2,4	2,4	21,7
136	2	2,4	2,4	24,1
137	1	1,2	1,2	25,3
138	1	1,2	1,2	26,5
139	2	2,4	2,4	28,9
140	3	3,6	3,6	32,5
141	2	2,4	2,4	34,9
142	3	3,6	3,6	38,6
143	3	3,6	3,6	42,2
144	3	3,6	3,6	45,8
145	5	6,0	6,0	51,8
146	5	6,0	6,0	57,8
148	1	1,2	1,2	59,0
149	2	2,4	2,4	61,4
150	1	1,2	1,2	62,7
151	2	2,4	2,4	65,1
153	1	1,2	1,2	66,3
154	4	4,8	4,8	71,1
155	2	2,4	2,4	73,5
156	3	3,6	3,6	77,1
157	5	6,0	6,0	83,1
158	2	2,4	2,4	85,5
159	1	1,2	1,2	86,7
160	1	1,2	1,2	88,0
161	1	1,2	1,2	89,2
163	1	1,2	1,2	90,4



164	3	3,6	3,6	94,0
165	1	1,2	1,2	95,2
168	2	2,4	2,4	97,6
175	1	1,2	1,2	98,8
178	1	1,2	1,2	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas dapat dijelaskan bahwa motivasi kerja guru menurut persepsi guru secara berturut-turut sangat setuju 19%, setuju 69%, kurang setuju 9%, tidak setuju 3% dan sangat tidak setuju 0%. Sedangkan diperoleh mean atau skor rata-rata sebesar 80,20 yang terletak pada interval 68-83 dalam kategori Setuju. Dengan demikian motivasi kerja guru adalah Baik. Hasil analisis deskriptif tersebut apabila digambarkan dalam bentuk pie chart dapat dilihat pada Gambar 4.3 sebagai berikut.



Gambar 4.4 Histogram Data Variabel Motivasi Kerja Guru

#### 4.1.2. Hasil Uji Persyaratan Analisis

Dalam menganalisis digunakan regresi, terlebih dahulu dilakukan pengujian persyaratan terhadap variabel yang diteliti. Uji persyaratan yang dimaksud adalah:

##### 4.1.2.1. Uji Normalitas

Sebelum data dianalisis akhir untuk pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan pengujian tingkat kenormalannya dengan menggunakan analisis Kolmogorow Smirnov Goodness of Fit Test dengan bantuan software komputer SPSS Versi 24. Adapun ringkasan hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 4.6 dibawah ini.

**Tabel 4.6. Hasil Uji Normalitas Data**

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		Kepemimpinan	Budaya Sekolah	Pemberdayaan	Motivasi Kerja
N		83	83	83	83
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	115,48	117,76	117,99	120,16
	Std. Deviation	3,740	3,577	4,077	4,089
Most Extreme Differences	Absolute	,105	,083	,113	,123
	Positive	,105	,082	,113	,123
	Negative	-,068	-,083	-,066	-,118
Kolmogorov-Smirnov Z		,961	,753	1,032	1,118
Asymp. Sig. (2-tailed)		,314	,623	,237	,164

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan output one sample Kolmogorow Smirnov diperoleh nilai sig (signifikansi)  $0,01 = 1\%$  dan lebih besar dari  $5\%$  atau nilai sig  $> 0,05$  maka hipotesis nol diterima dan dengan demikian variabel dependen berdistribusi

normal. Hasil uji persyaratan ini memenuhi untuk menganalisis dengan analisis regresi sebagai suatu persyaratannya.

#### 4.1.2.2. Hasil Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas berguna untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variable independen. Cara mengetahui ada tidaknya penyimpangan uji multikolinieritas adalah dengan melihat nilai Tolerance dan VIF masing-masing variabelin dependen, jika nilai Tolerance >0.10 dan nilai VIF <10, maka data bebas dari gejala multikolinieritas.

Tabel 4.7. Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Coefficients <sup>a</sup>						Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF	
	B	Std. Error	Beta					
(Constant)	15,757	19,633		,803	,425			
1 Kepemimpinan	,156	,098	,142	1,592	,115	,944	1,059	
Budaya Sekolah	,113	,081	,125	1,388	,169	,928	1,078	
Pemberdayaan	,636	,108	,541	5,879	,000	,894	1,118	

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Data dianggap tidak memiliki multikolinearitas apabila nilai VIF-nya lebih kecil dari 10,00. Sebaliknya, data terjadi multikolinearitas jika nilai VIF sama dengan atau lebih besar dari 10,00. Melihat hasil pada Tabel 4.7, hasil perhitungan nilai VIF < 10.00 dengan nilai Variance Inflation Factor (VIF) juga menunjukkan hal serupa yaitu tidak adanya nilai VIF dari variable independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 0,10 dengan nilai VIF masing-masing variable independen bernilai kepemimpinan sebesar 1,059. Budaya sekolah sebesar 1,078, dan pemberdayaan guru sebesar 1,118. Merujuk hasil

perhitungan nilai Tolerance dan VIF dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variable independen dalam model regresi.

#### 4.1.2.3. Hasil Uji Autokolerasi

Hasil uji auto korelasi bertujuan untuk menguji dalam model regresi linear ada atau tidak korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu pada periode  $t-1$  atau periode sebelumnya. Uji auto korelasi pada penelitian ini menggunakan uji Durbin Watson. Berikut hasil uji auto korelasi yang disajikan pada tabel 4.8 berikutini.

Tabel 4.8. Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,635 <sup>a</sup>	,403	,380	10,383	1,658

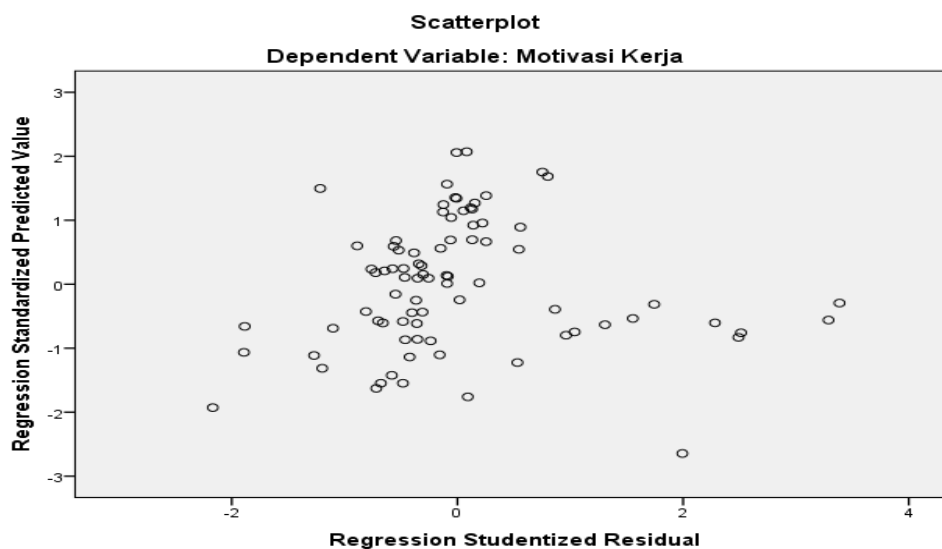
a. Predictors: (Constant), Pemberdayaan, Kepemimpinan, Budaya Sekolah

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel 4.8 di atas dengan nilai Tabel Distribusi Durbin Watson dengan  $(k ; N)=(3 ; 83)$  didapatkan nilai  $d_L = 1,6249$  dan  $d_U = 1,7915$ , sedangkan nilai Durbin-Watson ( $d$ ) model regresi adalah sebesar 1,658. Berarti nilai Durbin Watson ( $d$ ) regresi berada di antara nilai  $d_L$  dan  $d_U$  atau  $d_L < d < d_U$  ( $1,6249 < 1,658 < 1,7915$ ). Berdasarkan pengambilan keputusan dalam uji durbinwatson di atas, jika nilai  $d$  (durbinwatson) terletak antara  $d_L$  dan  $d_U$  atau diantara  $(4-d_U)$  dan  $(4-d_L)$ , maka tidak menghasilkan kesimpulan yang pasti. Untuk itu dapat juga dinyatakan bahwa tidak terjadi kasus auto korelasi pada model.

#### 4.1.2.4. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas ini bertujuan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual antara satu pengamatan yang lain. Jika varians dari residual antara satu pengamatan dengan pengamatan yang lain berbeda disebut Heteroskedastisitas, sedangkan model yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan uji Scatterplot maka persamaan regresi tersebut mengandung heteroskedastisitas dan sebaliknya berarti tidak heteroskedastisitas atau homoskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas disajikan pada Gambar 4.1 berikut ini.



Gambar 4.1 Scatterplot Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan dari Gambar 4.1 titik-titik membentuk pola gelombang lebar yang kemudian menyempit, maka ada gejala heteroskedastisitas di sana. Kondisi ini dinamakan "H<sub>a</sub>". Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel yang diuji tidak mengandung heteroskedastisitas. Artinya tidak ada

korelasi antara besarnya data dengan residual sehingga bila data diperbesar tidak menyebabkan residual (kesalahan) semakin besar pula.

#### 4.1.3.1. Pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Motivasi Guru (Y)

Untuk menguji besarnya pengaruh kepemimpinan (X1) terhadap motivasi guru (Y) secara parsial digunakan analisis regresi linier sederhana dengan bantuan software komputer program SPSS for Windows Release 24. Sebelum menentukan besarnya pengaruh variable kepemimpinan (X1) terhadap motivasi guru (Y), maka akan dianalisis terlebih dahulu mengenai keeratan hubungan dua variable tersebut. Data mengenai uji Anova disajikan dalam Tabel 4.9 sebagai berikut.

Tabel 4.9 Anova Kepemimpinan Terhadap Motivasi Guru

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1122,569	1	1122,569	6,920	,010 <sup>b</sup>
Residual	13140,394	81	162,227		
Total	14262,964	82			

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

Berdasarkan output pada Tabel 4.9 di atas diperoleh nilai F hitung sebesar 6,920 dan nilai Sig sebesar 0,003 yang berarti  $0,05 > 0,010$ . Maka dapat disimpulkan ada pengaruh hubungan variable kepemimpinan (X1) terhadap motivasi guru (Y) dalam bentuk persamaan regresi  $Y = 100,575 + 0,306 X1$ . Ini berarti bahwa jika kepemimpinan meningkat sebesar 1 poin maka motivasi guru akan meningkat sebesar 0,306 poin pada konstanta 100,575. Jadi, dapat dikatakan uji regresi dalam model yang dapat

mengestimasi motivasi guru yaitu pengaruhnya positif dan signifikan maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Hasil ini disajikan pada Tabel 4.10 berikut.

Tabel 4.10 Koefisien Variabel Kepemimpinan Terhadap Motivasi Guru

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	100,575	17,265		5,825	,000
Kepemimpinan	,306	,116	,281	2,631	,010

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Untuk menguji besarnya pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap motivasi guru ( $Y$ ) digunakan analisis Uji-t dengan bantuan software komputer program SPSS for Windows Release 24. Sebelum menentukan besarnya pengaruh variable kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap motivasi guru ( $Y$ ), maka akan dianalisis mengenai keeratan hubungan dua variable tersebut. Data mengenai analisis Uji-t disajikan dalam Tabel 4.10. Berdasarkan hasil Tabel 4.11 di atas diketahui  $t_{hitung} = 5,825$  dan  $t_{tabel} = 1,986$  artinya  $t_{hitung} > t_{tabel} = 5,825 > 1,986$  dapat disimpulkan  $H_a$  Diterima dan  $H_0$  Ditolak

Untuk menguji pengaruh antara variable kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap motivasi guru ( $Y$ ) digunakan analisis Uji Koefisien Determinasi R dengan bantuan software computer program SPSS for Windows Release 24. Koefisien Determinasi R disajikan dalam tabel 4.11 sebagai berikut.

Tabel 4. 11 Model Summary Variabel X1 terhadap Y

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,079 <sup>a</sup>	6,920	1	81	,010

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel 4.11 di atas dapat dijelaskan bahwa diperoleh nilai R square sebesar 0,079. Hal ini berarti bahwa variable kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi guru sebesar 7,9%, dan sisanya sebesar 92,1% ditentukan oleh sebab lain diluar model regresi tersebut.

#### 4.1.3.2. Pengaruh Budaya Sekolah (X2) terhadap Motivasi Guru (Y)

Untuk menguji besarnya pengaruh budaya sekolah (X2) terhadap motivasi guru (Y) secara parsial digunakan analisis regresi linier sederhana dengan bantuan software komputer program SPSS for Windows Release 24. Sebelum menentukan besarnya pengaruh variable budaya sekolah (X2) terhadap motivasi guru (Y), maka akan dianalisis terlebih dahulu mengenai keeratan hubungan dua variable tersebut. Data mengenai analisis regresi linier sederhana disajikan dalam Tabel 4.12 sebagai berikut.

Tabel 4.12 Coefficients Variabel Budaya Sekolah Terhadap Motivasi Guru

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	108,784	13,983		7,780	,000
	Budaya Sekolah	,255	,096	,284	2,664	,009

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja



Berdasarkan output pada Tabel 4.12 di atas diperoleh koefisien regresi sebesar 0,255 dan konstanta sebesar 108,784. Maka di dapat hubungan variable budaya sekolah (X2) terhadap motivasi guru (Y) dalam bentuk persamaan regresi  $Y = 108,784 + 0,255 X_2$ . Ini berarti bahwa jika budaya sekolah meningkat sebesar 1 poin maka motivasi guru akan meningkat sebesar 0,255 poin pada konstanta 108,784. Jadi dapat dikatakan uji regresi adalah model yang dapat mengestimasi motivasi guru yaitu pengaruhnya positif dan signifikan maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

Untuk menguji besarnya pengaruh budaya sekolah (X2) terhadap motivasi guru (Y) digunakan analisis Uji-t dengan bantuan software komputer program SPSS for Windows Release 24. Sebelum menentukan besarnya pengaruh variable budaya sekolah (X2) terhadap motivasi guru (Y), maka akan dianalisis terlebih dahulu mengenai keeratan hubungan dua variable tersebut. Data mengenai analisis Uji-t disajikan dalam Tabel 4.12 di atas. Berdasarkan hasil Tabel 4.12 di atas diketahui  $t_{hitung} = 2,664$  dan  $t_{tabel} = 1,986$  artinya  $t_{hitung} > t_{tabel} = 2,664 > 1,986$  dapat disimpulkan  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

Untuk menguji pengaruh variable budaya sekolah (X2) terhadap motivasi guru (Y) digunakan analisis Uji Simultan (uji-F) dengan bantuan software komputer program SPSS for Windows Release 24. Sebelum menentukan besarnya pengaruh variable budaya sekolah (X2) terhadap motivasi guru (Y), maka akan dianalisis terlebih dahulu mengenai keeratan

hubungan dua variable tersebut. Data mengenai Uji Simultan (uji-F) disajikan dalam Tabel 4.13 sebagai berikut.

Tabel 4.13. AnovaBudaya Sekolah TerhadapMotivasi Guru

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1148,709	1	1148,709	7,095	,009 <sup>b</sup>
	Residual	13114,254	81	161,904		
	Total	14262,964	82			

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

b. Predictors: (Constant), Budaya Sekolah

Berdasarkan Tabel diatas dapat dijelaskan  $df_1(4-1=3)$   $df_2(43-4=39)$  maka diperoleh  $F_{tabel} = 2,710$  dan  $F_{hitung} = 7,095$  maka  $F_{hitung} > F_{tabel} = 7,095 > 2,710$ . Berdasarkan dari hasil analisis tersebut, maka hasil dari uji-F variable budaya sekolah (X2) dengan motivasi guru (Y) mempunyai hubungan positif  $H_a$  diterima  $H_0$  ditolak.

Untuk menguji pengaruh antara variable budaya sekolah (X2) terhadap motivasi guru (Y) digunakan analisis Uji Koefisien Determinasi R dengan bantuan software computer program SPSS for Windows Release 24. Sebelum menentukan besarnya pengaruh variable budaya sekolah (X2) terhadap motivasi guru (Y), maka akan dianalisis terlebih dahulu mengenai pengaruh hubungan dua variable tersebut. Data mengenai Koefisien Determinasi R disajikan dalam Tabel 4.14 sebagai berikut.

Tabel 4.14 Model Summary Variabel X2 terhadap Y

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,081 <sup>a</sup>	7,095	1	81	,009

a. Predictors: (Constant), Budaya Sekolah

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Berdasarkan Tabel 4.14 di atas dapat dijelaskan bahwa diperoleh nilai R square sebesar 0,081. Hal ini berarti bahwa variable budaya sekolah berpengaruh terhadap motivasi guru sebesar 8,1%, dan sisanya sebesar 91,9% ditentukan oleh sebab lain diluar model regresi tersebut.

#### 4.1.3.3. Pengaruh Pemberdayaan (X3) terhadap Motivasi Guru (Y)

Untuk menguji besarnya pengaruh pemberdayaan (X3) terhadap motivasi guru (Y) secara parsial digunakan analisis regresi linier sederhana dengan bantuan software komputer program SPSS for Windows Release 24. Sebelum menentukan besarnya pengaruh variable pemberdayaan (X3) terhadap motivasi guru (Y), maka akan dianalisis terlebih dahulu mengenai keeratan hubungan dua variable tersebut. Data mengenai analisis regresi linier sederhana disajikan dalam Tabel 4.15 sebagai berikut.

Tabel 4.15. Coefficient Variable Pemberdayaan Terhadap Motivasi Guru

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	108,784	13,983		7,780	,000
	Budaya Sekolah	,255	,096	,284	2,664	,009

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Berdasarkan output pada Tabel 4.15 di atas diperoleh koefisien regresi sebesar 0,361 dan konstanta sebesar 91,328. Maka dapat dibentuk hubungan variable pemberdayaan (X3) terhadap motivasi guru (Y) dalam bentuk persamaan regresi yakni  $Y = 91,328 + 0,361 X_3$ . Ini berarti bahwa jika pemberdayaan meningkat sebesar 1 poin maka motivasi guru akan meningkat sebesar 0,361 poin pada konstanta 91,328. Dapat dikatakan pula uji regresi ini adalah model yang dapat mengestimasi motivasi guru yaitu pengaruhnya positif dan signifikan maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

Untuk menguji besarnya pengaruh pemberdayaan (X3) terhadap motivasi guru (Y) digunakan analisis Uji-t dengan bantuan software komputer program SPSS for Windows Release 24. Sebelum menentukan besarnya pengaruh variable pemberdayaan(X3) terhadap motivasi guru (Y), maka akan dianalisis terlebih dahulu mengenai keeratan hubungan dua variable tersebut. Data mengenai analisis Uji-t disajikan dalam table 4.15 Berdasarkan hasil Tabel 4.15 diatas diketahui  $t_{hitung} = 3,690$  dan  $t_{tabel} = 1,986$  artinya  $t_{hitung} > t_{tabel} = 3,690 > 1,986$  dapat disimpulkan  $H_a$  Diterima dan  $H_0$  Ditolak.

Untuk menguji pengaruh antara variable pemberdayaan (X3) terhadap motivasi guru (Y) digunakan analisis Uji Simultan (uji-F) dengan bantuan software komputer program SPSS for Windows Release 24. Sebelum menentukan besarnya pengaruh variable pemberdayaan(X3) terhadap motivasi guru (Y), maka akan dianalisis terlebih dahulu mengenai keeratan

hubungan dua variable tersebut. Data mengenai Uji Simultan (uji-F) disajikan dalam Tabel 4.16 sebagai berikut.

Tabel 4.16. Analisis Variabel Pemberdayaan Terhadap Motivasi Guru

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1148,709	1	1148,709	7,095	,009 <sup>b</sup>
	Residual	13114,254	81	161,904		
	Total	14262,964	82			

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

b. Predictors: (Constant), Budaya Sekolah

Berdasarkan Tabel 4.16 di atas dapat dijelaskan  $df_1(4-1=3)$   $df_2(91-4=87)$  maka diperoleh  $F_{tabel} = 2,710$  dan  $F_{hitung} = 7,095$ , maka  $F_{hitung} > F_{tabel} = 7,095 > 2,710$ . Berdasarkan dari hasil analisis tersebut, maka hasil dari uji  $-F$  variable pemberdayaan (X3) dengan motivasi guru (Y) mempunyai hubungan positif  $H_a$  diterima  $H_0$  ditolak.

Untuk menguji pengaruh antara variable pemberdayaan (X3) terhadap motivasi guru (Y) digunakan analisis Uji Koefisien Determinasi R dengan bantuan software computer program SPSS for Windows Release 24. Sebelum menentukan besarnya pengaruh variable pemberdayaan (X3) terhadap motivasi guru (Y), maka akan dianalisis terlebih dahulu mengenai Kontribusi hubungan dua variable tersebut. Data mengenai Koefisien Determinasi R disajikan dalam tabel 4.17 sebagai berikut.

Tabel 4.17 Model Summary Variabel X3 terhadap Y

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,081 <sup>a</sup>	7,095	1	81	,009

a. Predictors: (Constant), Budaya Sekolah

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Berdasarkan Tabel 4.17 di atas dapat dijelaskan bahwa diperoleh nilai R square sebesar 0,070. Hal ini berarti bahwa variable pemberdayaan (X3) berpengaruh terhadap motivasi guru sebesar 8,1%, dan sisanya sebesar 91,9% ditentukan oleh sebab lain diluar model regresi tersebut.

#### 4.1.3.4 Pengaruh Kepemimpinan (X1), Budaya Sekolah (X2) dan Pemberdayaan (X3) Secara Bersama-Sama Terhadap Motivasi Guru (Y)

Untuk menguji besarnya pengaruh secara simultan digunakan Uji Regresi Berganda. Dengan bantuan software komputer program SPSS for Windows Release 24 diperoleh output yang disajikan pada Tabel 4.18 berikut ini.

Tabel 4.18. Coefficients Variabel X1, X2, X3 terhadap Y

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	15,757	19,633		
1					
Kepemimpinan	,156	,098	,142	1,592	,115
Budaya Sekolah	,113	,081	,125	1,388	,169
Pemberdayaan	,636	,108	,541	5,879	,000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dengan menggunakan output computer seperti pada Tabel 4.19 di atas diperoleh persamaan regresi berganda sebagai  $Y = 15.757 + 0,156 X_1 + 0,113 X_2 + 0,636 X_3$ . Persamaan garis regresi yang positif ini mengindikasikan bahwa semakin baik kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya sekolah ( $X_2$ ) dan pemberdayaan ( $X_3$ ) akan meningkatkan motivasi kerja ( $Y$ ) maka  $H_a$  diterimadan  $H_0$  ditolak.

Untuk mengetahui pengaruh secara simultan digunakan analisis Uji Koefisien Determinasi R dengan bantuan software computer program SPSS for Windows Release 24. Koefisien Determinasi R disajikan dalam Tabel 4.20 sebagai berikut.

Tabel 4.21. Model Summary Variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  terhadap  $Y$

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,403 <sup>a</sup>	17,764	3	79	,000

a. Predictors: (Constant), Pemberdayaan, Kepemimpinan, Budaya Sekolah

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Berdasarkan output komputer pada tabel 4.21 di atas dapat dijelaskan bahwa diperoleh nilai R square sebesar 0,403. Hal ini berarti bahwa variable kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya sekolah ( $X_2$ ) dan pemberdayaan ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap motivasi guru ( $Y$ ) secara bersama-sama sebesar 40,3%, dan sisanya sebesar 59,7% ditentukan oleh sebab lain yang tidak diteliti.

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan ( $X_1$ ) Terhadap Motivasi Guru (Y)

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh diperoleh nilai F hitung sebesar 6,920 dan nilai Sig sebesar 0,003 yang berarti  $0,05 > 0,010$ . Maka dapat disimpulkan ada pengaruh hubungan variable kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap motivasi guru (Y) dalam bentuk persamaan regresi  $Y = 100,575 + 0,306 X_1$ . Ini berarti bahwa jika kepemimpinan meningkat sebesar 1 poin maka motivasi guru akan meningkat sebesar 0,306 poin pada konstanta 100,575. Jadi, dapat dikatakan uji regresi adalah model yang dapat mengestimasi motivasi guru yaitu pengaruhnya positif dan signifikan maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Dengan nilai R square sebesar 0,079. Hal ini berarti bahwa variable kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi guru sebesar 7,9%, dan sisanya sebesar 92,1% ditentukan oleh sebab lain diluar model regresi tersebut.

Temuan penelitian ini juga dapat dijelaskan oleh Multon (2011) bahwa kaitan kepemimpinan dengan motivasi, ini dibuktikan dengan temuan terhadap dimana perilaku kepala sekolah mendorong kesadaran guru dengan menentukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti keterbukaan (pengaruh ideal), keterlibatan, menciptakan kekompakan dan kerjasama para guru (pertimbangan individu), serta memotivasi guru untuk bekerja melebihi standar performa yang tinggi (motivasi menginspirasi), mendorong kesadaran guru untuk berkreasi, memecahkan permasalahan diri dan mendorong guru untuk berani mengambil resiko dengan memberi



sejumlah tantangan kerja (rangsangan intelektual). Hasil temuan penelitian ini didukung Graves, *et al* (2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan peningkatan motivasi instrisik dan ekstrisik karyawan. Andriani, *et al* (2018); Dumay & Galland (2011) kepemimpinan transformational kepala sekolah mempengaruhi motivasi kerja guru. Lee (2009) menjelaskan temuannya bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah di sekolah dasar memiliki daya prediksi untuk motivasi kerja guru secara keseluruhan. Semakin tinggi stimulasi intelektual dan pertimbangan individual maka semakin baik pula motivasi kerja guru. Waserman, *et al* (2016) menjelaskan temuan penelitian menunjukkan ada korelasi antara gaya kepala sekolah dengan profesional pengajaran dan motivasi pengajaran.

#### **4.2.1. Pengaruh Budaya Sekolah (X<sub>2</sub>) Terhadap Motivasi Guru (Y)**

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh koefisien regresi sebesar 0,255 dan konstanta sebesar 108,784. Maka di dapat hubungan variable budaya sekolah (X<sub>2</sub>) terhadap motivasi guru (Y) dalam bentuk persamaan regresi  $Y = 108,784 + 0,255 X_2$ . Ini berarti bahwa jika budaya sekolah meningkat sebesar 1 poin maka motivasi guru akan meningkat sebesar 0,255 poin pada konstanta 108,784. Jadi dapat dikatakan uji regresi adalah model yang dapat mengestimasi motivasi guru yaitu pengaruhnya positif dan signifikan maka H<sub>a</sub> diterima dan H<sub>o</sub> ditolak. Dapat pula dijelaskan bahwa diperoleh nilai R square sebesar 0,081. Hal ini berarti bahwa variable budaya sekolah

berpengaruh terhadap motivasi guru sebesar 8,1 %, dan sisanya sebesar 91,9 % ditentukan oleh sebab lain diluar model regresi tersebut.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan Sebagaimana temuan penelitian ini didukung oleh temuan Hoy, *et al* (2007) dengan judul “*Teacher's academic optimism: The development and test of a new construct*” yang mengukur konstruksi optimis akademik sebagai karakteristik individu guru dan mengidentifikasi keyakinan dan praktik yang merupakan prediktor yang baik akan pengaruhnya pada efikasi guru, prestasi siswa, motivasi guru, sikap guru dan perilaku guru. Hoy (1992) budaya sekolah berpengaruh terhadap semua aspek kehidupan di dalam sekolah, dalam hal ini motivasi kerja guru.

Budaya sekolah merupakan tradisi yang menjadi ciri khas kehidupan di sekolah yang diidentikan dengan aktivitas belajar-mengajar antara guru dan siswa, mengembangkan cara-cara berpikir kritis, analitis, rasional dan kreatif dalam memecahkan masalah, berdiskusi akademik dan praktik-praktik akademik lainnya. Budaya sekolah yang mendorong seluruh komponen anggotanya ikut ambil bagian dalam mensukseskan pencapaian tujuan di sekolah dalam suasana saling percaya dan membebaskan. Dalam artian sekolah yang memiliki budaya akademik yang tinggi akan mendorong kesadaran warga sekolah pada pencapaian tujuan organisasi. Saragi (2014) budaya sekolah merupakan jiwa (*spirit*) sebuah sekolah yang memberikan makna terhadap kegiatan kependidikan sekolah tersebut, jika budaya sekolah lemah, maka ia tidak kondusif bagi pembentukan sekolah efektif. Sebaliknya

budaya sekolah kuat maka akan menjadi fasilitator bagi peningkatan efektivitas bagi individu, kelompok maupun sekolah. Sebagaimana Supardi (2010) bahwa budaya sekolah berpengaruh tidak hanya kepada kegiatan warga sekolah, tetapi juga motivasi dan semangatnya. Wahono dan Priyanto (2017) kaitan budaya dan pemupukkan motivasi berprestasi guru yakni meningkatnya semangat kerja keras, semangat berkompetisi yang dipadukan dengan semangat kooperasi, berpikiran positif, dan sportif atau sportifitas

#### **.4.2.3. Pengaruh Pemberdayaan (X3) Terhadap Motivasi Guru (Y)**

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh koefisien regresi sebesar 0,361 dan konstanta sebesar 91,328. Maka dapat dibentuk hubungan variable pemberdayaan (X3) terhadap motivasi guru (Y) dalam bentuk persamaan regresi yakni  $Y = 91,328 + 0,361 X_3$ . Ini berarti bahwa jika pemberdayaan meningkat sebesar 1 poin maka motivasi guru akan meningkat sebesar 0,361 poin pada konstanta 91,328. Dapat dikatakan pula uji regresi ini adalah model yang dapat mengestimasi motivasi guru yaitu pengaruhnya positif dan signifikan maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Dapat dijelaskan pula bahwa diperoleh nilai R square sebesar 0,070. Hal ini berarti bahwa variable pemberdayaan (X3) berpengaruh terhadap motivasi guru sebesar 8,1 %, dan sisanya sebesar 91,9% ditentukan oleh sebab lain diluar model regresi tersebut.

Pemberdayaan merupakan factor penentu bagi organisasi dalam mencapai efektivitas. Seyogyanya guru diberikan otonomi yang lebih luas dalam melaksanakan berbagai tugas, fungsi dan kewajibannya, sehingga tidak

lagi harus terpaku pada pola-pola yang dibakukan, seperti berbagai petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis yang menyebabkan kreativitas guru menjadi terpasung. Guru harus didorong berbuat lebih kreatif dan inovatif dalam bekerja, menemukan sendiri berbagai metode dan cara baru yang paling sesuai dan tepat dalam pembelajaran, yang ditujukan demi keberhasilan para siswanya. Guru penting memiliki kemampuan untuk bekerja. Pemberdayaan pada kemampuan guru penting dibangun agar guru dapat melaksanakan sejumlah tanggungjawab. Penguatan (*empowerment*) dapat memperkuat pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki guru (individu atau kelompok) dalam memecahkan masalah dan memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Pemberdayaan harus mampu menumbuh kembangkan segenap kemampuan dan segenap kepercayaan diri guru yang menunjang kemandirian. Sebab pemberdayaan akan meningkatkan tanggung jawab. Snell dan Bohlander (2010) menemukan dalam penelitiannya bahwa individu yang diberdayakan harus bertanggung jawab atas perilaku terhadap orang lain, memproduksi hasil yang disetujui, mencapai kredibilitas, dan bekerja dengan pendekatan positif. Sumardi dan Wibowo (2018) pemberdayaan dengan *shared decision making by all participants*, yakni seluruh partisipan yang menjalankan keputusan, karena dilibatkan dalam membuat dan mengimplementasikan keputusan. Thomas dan Velthouse (1990) pemberdayaan guru akan berdampak pada otonomi, pertumbuhan profesional dan mendorong motivasi kerjanya. Demikian juga, pemberdayaan dan motivasi kerja menjadi bagian yang penting bagi efektivitas sekolah. Hackman dan Oldham (1980) pemerdayaan

kerja (*job enrichment*) dan motivasi kerjadan praktisimanajerial berkaitan dengan pendelegasian. Avolio dan Bass (1995); Spreitzer, Kizilos, &Nason (1997); Thomas dan Velthouse (1990) pemberdayaan merupakan pengalihan kekuasaan organisasi (*transferof organizational power*), pemberian semangat pada pengikut melalui kepemimpinan, peningkatan rasa kompeten (*self-efficacy*) melalui pengurangan ketidak berdayaan (*powerlessness*), peningkatan motivasi tugas intrinsik dan ekstrisik.

Kebutuhan untuk memberdayakan guru menjadi penting ketika guru merasa tidak mempunyai kekuasaan (*powerless*). Kepala sekolah harus jeli melihat potensi guru agar bias dikembangkan bagi kepentingan sekolah. Seorang kepala sekolah yang efektif tidak akan melihat bawahannya dari sudut kekurangannya, tetapi dari segikelebihannya. Untuk itu kepala sekola sebagaimana jerharus mengenal kelebihan-kelebihan guru dan tenaga pendidik lainnya. Jikalau ada kekurangan harus dijadikan bahan untuk di atasi oleh kepala sekolah. Hal yang perlu dilakukan kepala sekolah dalam pemberdayaan memberikan tugas-tugas yang cocok dan cukup menantang, memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan bagi guru serta memberikan kewenangan dan penghargaan prestasi. Sebab, pemberdayaan merupakan cara yang efektif untuk memotivasi guru dan mendapatkan kinerja yang terbaik dari guru. Sebagaimana kajian empiris yang melibatkan pengukuran pemberdayaan secara terbatas dilakukan Thomas, Tymon, &Menon (2001) yang menghubungkan kognisi tentang pemberdayaan pada kepuasan kerja,motivasi dan keefektifan kerja. Spreitzer (1996) yang

menghubungkan pemberdayaan psikologis pada variable organisasional seperti dukungan social politik dan iklim partisipasi terhadap motivasi kerja dan keefektifan organisasi. Spreitzer, Kizilos, dan Nason (1997) yang menghubungkan pemberdayaan psikologis pada motivasi terjadinya keefektifankerja.

#### **4.2.4. Pengaruh Kepemimpinan(X1), Budaya Sekolah (X2) dan Pemberdayaan(X3) secara bersama-sama terhadap Motivasi Guru (Y).**

Berdasarkan hasil penelitian dijelaskan bahwa secara simultan persamaan regresi berganda sebagai  $Y = 15.757 + 0,156 X1 + 0,113 X2 + 0,636 X3$ . Persamaan garis regresi yang positif ini mengindikasikan bahwa semakin baik kepemimpinan (X1), budaya sekolah (X2) dan pemberdayaan (X3) akan meningkatkan motivasi kerja (Y) maka  $H_a$  diterimadan  $H_0$  ditolak. Diperoleh nilai R square sebesar 0,403. Hal ini berarti bahwa variable kepemimpinan (X1), budaya sekolah (X2) dan pemberdayaan (X3) berpengaruh terhadap motivasi guru (Y) secara bersama-sama sebesar 40,3 %, dan sisanya sebesar 59,7 % ditentukan oleh sebab lain yang tidak diteliti.

Penelitian ini didukung dengan pengertian kinerja yang merupakan kegiatan yang dijalankan oleh tiap-tiap individu dalam kaitannya untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Berkaitan dengan hal tersebut terdapat beberapa definisi mengenai kinerja. Menurut Daryanto (2013) kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya". Dengan adanya kinerja guru yang baik maka proses pembelajaran akan menjadi maksimal. Kinerja guru

dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai telah sesuai dengan apa yang telah ditetapkan.

Arah iklim dan motivasi kerja adalah kinerja. Pembicaraan mengenai kinerja menurut Sedarmayanti (2007) adalah memastikan bahwa karyawan bekerja searah dengan tujuan organisasi. Kinerja disebut juga sebagai prestasi kerja atau performance merupakan cerminan, apakah organisasi atau perusahaan telah berhasil atau belum dalam usaha bisnisnya. Kurniawan (2005) menyatakan bahwa kinerja merupakan penilaian atas kualitas pengelolaan dan kualitas pelaksanaan tugas atau operasi organisasi. Simamora (2004) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat kerja yang dicapai oleh seseorang dengan syarat-syarat yang telah ditentukan. Simamora (2004) Penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerjanya di dalam karyawan. Sedangkan Mathis dan Jackson (2009) penilaian kinerja (Performance Appraisal) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Rivai (2005) bahwa kinerja perorangan dengan kinerja lembaga terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja lembaga juga

baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila ia mempunyai keahlian yang tinggi bersedia abekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan masa depan lebih baik.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan adalah sebagai berikut.

1. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh diperoleh nilai F hitung sebesar 6,920 dan nilai Sig sebesar 0,003 yang berarti  $0,05 > 0,010$ . Maka dapat disimpulkan ada pengaruh hubungan variable kepemimpinan (X1) terhadap motivasi guru (Y) dalam bentuk persamaan regresi  $Y = 100,575 + 0,306 X1$ . Ini berarti bahwa jika kepemimpinan meningkat sebesar 1 poin maka motivasi guru akan meningkat sebesar 0,306 poin pada konstanta 100,575. Jadi, dapat dikatakan uji regresi adalah model yang dapat mengestimasi motivasi guru yaitu pengaruhnya positif dan signifikan maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Dengan nilai R square sebesar 0,079. Hal ini berarti bahwa variable kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi guru sebesar 7,9%, dan sisanya sebesar 92,1% ditentukan oleh sebab lain diluar model regresi tersebut.
2. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh koefisien regresi sebesar 0,255 dan konstanta sebesar 108,784. Maka di dapat hubungan variable budaya sekolah (X2) terhadap motivasi guru (Y) dalam bentuk persamaan regresi  $Y = 108,784 + 0,255 X2$ . Ini berarti bahwa jika budaya sekolah meningkat sebesar 1 poin maka motivasi guru akan meningkat sebesar

0,255 poin pada konstanta 108,784. Jadi dapat dikatakan uji regresi adalah model yang dapat mengestimasi motivasi guru yaitu pengaruhnya positif dan signifikan maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Dapat pula dijelaskan bahwa diperoleh nilai R square sebesar 0,081. Hal ini berarti bahwa variable budaya sekolah berpengaruh terhadap motivasi guru sebesar 8,1 %, dan sisanya sebesar 91,9 % ditentukan oleh sebab lain diluar model regresi tersebut.

3. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh koefisien regresi sebesar 0,361 dan konstanta sebesar 91,328. Maka dapat dibentuk hubungan variable pemberdayaan ( $X_3$ ) terhadap motivasi guru ( $Y$ ) dalam bentuk persamaan regresi yakni  $Y = 91,328 + 0,361 X_3$ . Ini berarti bahwa jika pemberdayaan meningkat sebesar 1 poin maka motivasi guru akan meningkat sebesar 0,361 poin pada konstanta 91,328. Dapat dikatakan pula uji regresi ini adalah model yang dapat mengestimasi motivasi guru yaitu pengaruhnya positif dan signifikan maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Dapat dijelaskan pula bahwa diperoleh nilai R square sebesar 0,070. Hal ini berarti bahwa variable pemberdayaan ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap motivasi guru sebesar 8,1 %, dan sisanya sebesar 91,9% ditentukan oleh sebab lain diluar model regresi tersebut.
4. Berdasarkan hasil penelitian dijelaskan bahwa secara simultan persamaan regresi berganda sebagai  $Y = 15,757 + 0,156 X_1 + 0,113 X_2 + 0,636 X_3$ . Persamaan garis regresi yang positif ini mengindikasikan bahwa semakin baik kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya sekolah ( $X_2$ ) dan pemberdayaan ( $X_3$ )

akan meningkatkan motivasi kerja (Y) maka  $H_a$  diterimadan  $H_0$  ditolak. Diperolehnilai R square sebesar 0,403. Hal ini berarti bahwa variable kepemimpinan (X1), budaya sekolah (X2) dan pemberdayaan (X3) berpengaruh terhadap motivasi guru (Y) secara bersama-sama sebesar 40,3 %, dan sisanya sebesar 59,7 % ditentukan oleh sebab lain yang tidak diteliti.

## 5.2. Saran

Berdasarkan fenomena sebelumnya dan hasil penelitian, maka penulis dapat memberikan saran sebagai berikut :

1. Setelah melakukan penelitian, peneliti mengharapkan agar kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Sibolga dapat menunjukkan perilaku kepemimpinan yang efektif, agar sekolah tetap kondusif dan nyaman sehingga dapat meningkatkan motivasi guru.
2. Memperhatikan budaya sekolah yang lebih baik dan efektif di SD Negeri Sibolga harus diperhatikan sedini mungkin, agar motivasi guru dapat dikembangkan dan meningkat.
3. Sebaiknya kepala sekolah memberikan kepercayaan kepada guru dan guru agar lebih diberdayakan sehingga motivasi guru juga lebih meningkatkan dan maksimal lagi di SD Negeri Sibolga.
4. Pemimpin Kepala Sekolah agar lebih memperhatikan motivasi dan kebutuhan-kebutuhan mendesak guru, karier, pengembangan diri guru sehingga motivasi guru semakin meningkat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Aziz. (2013). Memahami Organisasi Pendidikan :Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan. Bandung :Alfabeta
- Abdul Hadis dan Nurhayati, (2012).Manajemen Mutu Pendidikan. Bandung: Alfabeta
- Abdul Majid, (2013). Srategi Pembelajaran. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Agus Sunarno, (2005). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi Berdasarkan Persepsi Guru SMK Negeri Kota Tegal). Tesis. Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta.
- Ahmad Susanto, (2016). Manajemen Peningkatan Kinerja Guru :Konsep, Strategi, dan Implementasinya. Jakarta: Kencana
- Ardiana, Titin Eka. Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Akuntansi SMK di Kota Madiun. Jurnal Akuntansi dan Pajak, Vol.17 Nomor 02, Juni. 2017.
- Arikunto, Suharsimi. (2002). Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Daryanto& Mohammad Farid. (2013). Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah. Yogyakarta: Gava Media
- DewiNurpuspitar (2019 )Efektivitas Pembelajaran Ditinjau Dari Supervisi
- E. Mulyasa, (2013). Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru. Bandung: PT Remaja Rosdakarya,
- Edy Sutrisno, (2009).Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: KencanaPrenada Media Group 116-120.
- FerinaFarisa Dalimunthe1, Akrim. (2020). Pengaruhiklim Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pramubakti Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara. Jurnal manajemen pendidikan tinggi vol 2 (3). Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Hamzah B. Uno, (2014). TeoriMotivasi dan Pengukurannya. Jakarta: Bumi Aksara
- Indra Prasetia. Dkk. (2020). The Effect Of Transformational Leadership And Academic Optimism Culture On Teacher Empowerment And Motivation Along Its Impact On The Effectiveness Of Medan State Junior High School. Journal IJLRES - International Journal on Language, Research and Education Studies. Vol. 4, No. 2

- Jamil Suprihatiningkrum, (2014). Guru Profesional :Pedoman Kinerja, Kualifikasi&Kompetensi Guru. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Kasiram,Moh. (2008).Metodologi Penelitian. Malang: UIN-Malang Pers
- Kompri, (2015).Manajemen Pendidikan :Komponen-Komponen Elementer Kemajuan Sekolah.Yogyakarta : Ar-Ruzz Medan,
- Kunia putri, dan Amini, (2021). Pengaruh Iklim, Kultur dan Kinerja Struktur Organisasi Terhadap Mutu Pendidikan di SMP Negeri 1 Hamparan Peral. Jurnal pendidikan islam vol 17 (2).
- Lannidar S Harahap, Indra Prasetya. (2021).Pengaruh Pemberdayaan, Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMK di Padang Lawas. Jurnal manajemen pendidikan Dasar, menengah dan tinggi. Vol 2 (3).
- Latuny, Yonavia. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Allianz Life Indonesia di Denpasar. E-Jurnal Ekonomi & Bisnis Universitas Udayana, Vol.02, No. 09, 2013.
- Marni Juwita. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Guru dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 03 Mukomuko. Tesis. Universitas Terbuka, Bengkulu. 2016.
- MartimisYamin, (2010). Standarisasi Kinerja Guru, Jakarta :GaungPersada
- Mulyasa, (2009). Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru, Bandung: Remaja Rosda Karya
- NanangPurwanto. (2014). Pengantar Pendidikan.Yogyakarta :Grahallmu
- Parluhutan. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru yang Dimediasi oleh Komitmen Organisasi pada SMK Negeri di Kota Sibolga. Thesis. Universitas Terbuka, 2014
- Ramayulis, Samsul Nizar, (2010). Filsafat pendidikan Islam, (Jakarta: Kalam Mulia,
- Robbins, Stephen P. (2006). Perilaku Organisasi. Jakarta:Gramedia.
- Rusman, (2011). Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Keprofesionalisme Guru. (Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Saban Echdar1. Dkk. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai Pemerintah Kota Ternate. 2021. Journal of Management, 4(2).
- Sri Setiyati. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru. jurnal pendidikan 22(2).

- Sri Putri Angraini Djafar. (2021). Hubungan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Guru. *jurnal Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Gorontalo*. Volume 1 (2). .
- Sudarwan Damin. (2010). *Profesinolisasi Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Tati murni dan Emilda. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Yayasan Sinar Husni Medan. *Jurnal manajemen pendidikan Dasar, menengah dan tinggi*. Vol 2 (3).
- Tukiyo, (2019). Motivasi dan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar di Kabupaten Klaten”, *Jurnal FKIP Universitas Widya Dharma Klaten, Jawa Tengah, Indonesia*. diakses pada 21 oktober 2021
- Uhar Suharsaputra. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung :Refika Aditama, h. 105.
- Wahjosumidjo. (2001). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Radja Grafindo Persada.
- Watung, Rannie dkk. Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Pelatihan, dan Dompensasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pemuda dan Olah Raga Kota Tomohon. *Jurnal EMBA*, 2016.
- Wayan Satria Jaya, (2021). Kinerja Guru Ditinjau dari Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja. *jurnal Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 6(3).
- Yulfita, Aini (2010). Pengaruh Motivasi Internal, Eksternal dan Lingkungan Kerjaterhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos Vol.2.No.1, Universitas Pasir Pengaraian*.
- I Prasetia UNIMED 2021 Pengaruh kepemimpinan Trasformasional, Budaya Oktimis Akademik, Pemberdayaan Dan Motivasi Kerja Terhadap Efektifitas SMP N Medan
- H. Hafsah, E Sulasmi Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP N
- H. Hafsah, E Sulasmi *Jurnal Pendidikan Dasar, Menengah dan Tinggi ( JMP-DMT) 2(4)*.188-194.2021.  
Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP N Kabupaten Batu Bara.
- REB Sinaga, I Prasetia, E Sulasmi *Jurnal Pendidikan Romania 7 (1)*, 4958,2022 Pengaruh Kepemimpinan Intruksional, Budaya Akademik Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Dosen Fakultas

Keguruan Dan Ilmu pendidikan Universitas Simalungun Pematang Siantar

E Purba 2022. Visioner, Budaya Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru.

Mesty Hermauli Gultom. Sri Nurabdiah Pratiwi. Indra Prasetia. Implementasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pelaksanaan Mutu Pendidikan Dengan Konsep Manajemen Berbasis Sekolah Di SD Swasta Parulian 2 Kecamatan Tegal Sari Mandala II

#### Data Penelitian

X1	X2	X3	Y
145	143	151	156
124	101	131	109
145	137	148	140
141	140	137	154
132	132	141	164
141	154	143	145
139	167	134	157
157	154	128	164
129	101	132	132
167	142	155	155
130	149	125	125
143	139	154	146
150	140	127	141
142	148	136	136
166	154	164	164
153	158	147	145
145	159	143	144
149	143	155	155
142	147	153	153
154	157	135	161
150	134	146	146
162	152	129	129
138	131	136	136

157	138	160	160
168	156	163	163
164	153	158	158
158	142	163	168
150	149	157	157
142	153	147	145
148	131	142	144
130	138	128	128
163	173	142	142
143	137	138	175
142	156	154	159
153	131	151	145
136	141	126	126
145	135	154	154
156	152	146	146
139	136	132	135
146	168	157	157
150	159	143	143
142	158	151	151
155	164	123	124
132	139	148	148
142	140	137	137
162	151	141	141
147	154	143	146
137	167	134	134
141	132	128	128
147	143	132	135
165	131	139	139
166	149	140	140
135	139	132	132
153	152	154	154
141	148	167	168
164	119	132	134
121	114	120	143
145	159	131	165
154	143	149	149
142	142	139	139
137	157	140	140
150	134	148	145
162	146	154	154
164	131	158	158
157	152	159	146
144	156	143	144
164	145	142	142
133	174	157	157
152	157	134	134



135	134	142	138
177	142	131	151
142	131	138	121
157	143	156	156
144	156	143	143
164	128	132	150
133	185	157	157
154	141	134	134
164	135	142	142
148	152	131	149
158	136	138	178
125	173	156	156
153	159	125	118