

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN IKLIM KERJA TERHADAP
KINERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH NEGERI
SE-KABUPATEN JEMBER**



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER**

JULI 2025

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN IKLIM KERJA TERHADAP
KINERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH NEGERI
SE-KABUPATEN JEMBER**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)



Oleh :

RAFIQATUL ADIYANI
NIM : 233206010003

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER**

JULI 2025

PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Jember” yang ditulis oleh Rafiqatul Adiyani ini, telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji tesis.

Jember, 04 Juni 2025

Pembimbing I



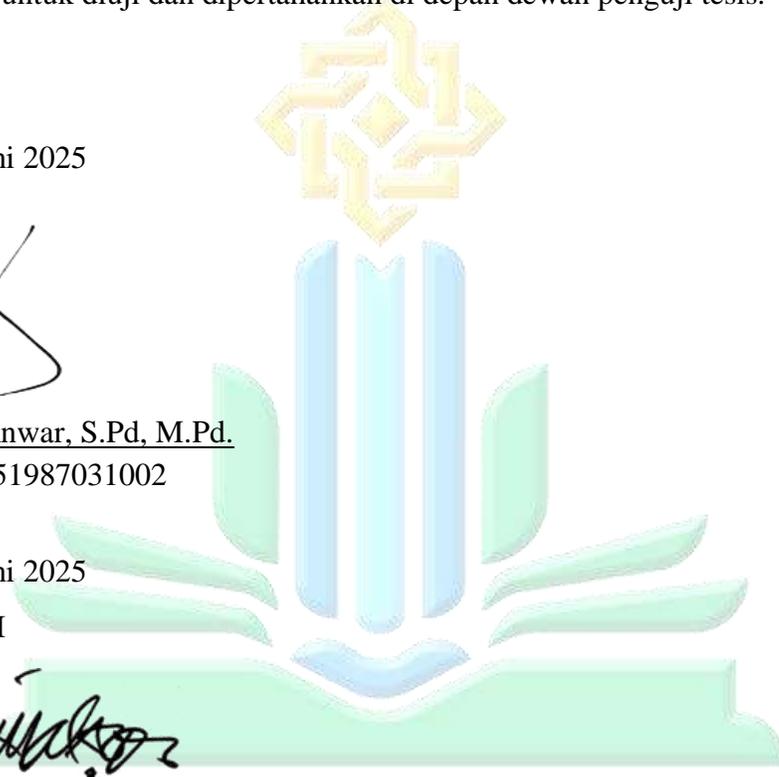
Dr. H. Moh. Anwar, S.Pd, M.Pd.
NIP. 196802251987031002

Jember, 04 Juni 2025

Pembimbing II



Dr. Zainal Abidin, S.Pd.I, M.S.I.
NIP. 198106092009121004

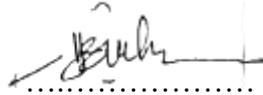
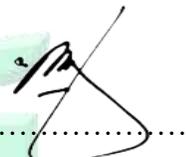


UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Jember” yang ditulis oleh Rafiqatul Adiyani ini, telah dipertahankan di depan Dewan Peguji Tesis Pascasarjana UIN KHAS Jember pada hari Kamis tanggal 5 Juni 2025 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.).

DEWAN PENGUJI

1. Ketua Peguji : Dr. Saihan S.Ag., M.Pd.I
NIP. 197202172005011001 
2. Anggota :
 - a. Peguji Utama : Dr. Hj. St Rodliyah M.Pd.
NIP. 196809111999032001 
 - b. Peguji I : Dr. H. Moh. Anwar, S.Pd, M.Pd.
NIP. 196802251987031002 
 - c. Peguji II : Dr. Zainal Abidin, S.Pd.I, M.S.I.
NIP. 198106092009121004 

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ

Jember, 01 Juli 2025

Mengesahkan

Pascasarjana UIN KHAS Jember

Direktur,



Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd

NIP. 197209182005011003

ABSTRAK

Rafiqatul Adiyani, 2025. *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Jember*. Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Pembimbing I: Dr. H. Moh. Anwar, S.Pd., M.Pd. Pembimbing II: Dr. Zainal Abidin, S.Pd.I., M.S.I.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Iklim Kerja, Kinerja Guru

Kinerja guru memegang peranan penting dalam menentukan mutu pembelajaran dan hasil belajar siswa. Namun, dalam praktiknya, banyak guru menghadapi tantangan seperti rendahnya motivasi kerja dan iklim kerja yang kurang mendukung. Kondisi ini dapat menghambat upaya peningkatan profesionalisme guru, terutama di tengah tuntutan pendidikan yang terus berkembang.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember. Adapun rumusan masalah yang dikaji meliputi: (1) Adakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru? (2) Adakah pengaruh iklim kerja terhadap kinerja guru? (3) Adakah pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja secara simultan terhadap kinerja guru?

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif korelasional yang bersifat eksplanatif. Populasi penelitian mencakup seluruh guru MAN 1, MAN 2, dan MAN 3 Kabupaten Jember. Sampel diambil menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling* untuk memastikan keterwakilan dari masing-masing madrasah, dengan jumlah sampel sebanyak 128 guru. Teknik pengumpulan data menggunakan angket yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda, uji *t*, uji *F*, dan *koefisien determinasi*, yang didahului dengan uji asumsi klasik yaitu uji *normalitas*, uji *linearitas*, uji *multikolinearitas*, dan uji *heteroskedastisitas*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, dengan nilai signifikansi sebesar 0,048 ($< 0,05$); (2) Ada pengaruh iklim kerja terhadap kinerja guru, dengan nilai signifikansi sebesar 0,044 ($< 0,05$); (3) Ada pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja secara simultan terhadap kinerja guru, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$). Hasil uji *t* menunjukkan bahwa iklim kerja memberikan pengaruh yang lebih besar dibandingkan motivasi kerja, dengan nilai *t* hitung masing-masing sebesar 2,03 dan 1,995.

ABSTRACT

Rafiqatul Adiyani, 2025. *The Influence of Work Motivation and Work Climate on Teacher Performance at State Islamic Senior High Schools (MAN) in Jember Regency*. Thesis, Islamic Education Management Study Program, Postgraduate Program, Kiai Haji Achmad Siddiq University, Jember. Advisor I: Dr. H. Moh. Anwar, S.Pd., M.Pd. Advisor II: Dr. Zainal Abidin, S.Pd.I., M.S.I.

Keywords : Work Motivation, Work Climate, Teacher Performance

Teacher performance plays a crucial role in determining the quality of learning and student achievement. However, in practice, many teachers face challenges such as low work motivation and an unsupportive work climate. These conditions can hinder efforts to enhance teacher professionalism, especially amid the continuously evolving demands of education.

This study aims to examine the influence of work motivation and work climate on teacher performance at Islamic Senior High Schools (Madrasah Aliyah Negeri) in Jember Regency. The research questions addressed include: (1) To what extent does work motivation influence teacher performance? (2) To what extent does the work climate influence teacher performance? (3) Is there a simultaneous influence of work motivation and work climate on teacher performance?

This research employs a quantitative approach with a descriptive correlational design of an explanatory nature. The population consists of all teachers from MAN 1, MAN 2, and MAN 3 in Jember Regency. The sample was selected using proportionate stratified random sampling to ensure representation from each school, totaling 128 teachers. Data collection was conducted using a questionnaire that had been tested for validity and reliability. Data analysis techniques included multiple linear regression analysis, t-tests, F-tests, and the coefficient of determination, preceded by classical assumption tests such as normality, linearity, multicollinearity, and heteroscedasticity tests.

The results indicate that: (1) Work motivation has a significant effect on teacher performance, as indicated by a significance value of 0.048 ($p < 0.05$); (2) Work climate also significantly affects teacher performance, with a significance value of 0.044 ($p < 0.05$); (3) Furthermore, work motivation and work climate jointly have a significant effect on teacher performance, demonstrated by a significance value of 0.000 ($p < 0.05$). The t-test results show that work climate has a greater influence on teacher performance than work motivation, with t-values of 2.03 and 1.995, respectively.

البحث ملخص

رفيقة الأدياني، 2025. تأثير الدافعية للعمل والمناخ الوظيفي على أداء المعلمين في المدرسة العالية الحكومية جمبير .
تربية الإسلامية، الدراسات عليا، جامعة كياي حاجي أحمد صديق جمبير .المشرف الأول :الدكتور محمد أنور،
الماجستير .المشرف الثاني :الدكتور زين العابدين، الماجستير
الكلمات المفتاحية: الدافعية للعمل، المناخ الوظيفي، أداء المعلم.

يلعب أداء المعلم دورًا مهمًا في تحديد جودة التعليم ونتائج تعلم الطلاب. ولكن، يواجه العديد من التحديات للمعلمين في الممارسة العملية مثل انخفاض الدافعية للعمل ووجود مناخ العمل الذي يفتقر الى الدعم. وتعيق هذا الحال الجهود المبذولة لتحسين مهنية المعلمين، لا سيما في ظل متطلبات التعليم المتزايدة والمتطورة.
يهدف هذا البحث إلى معرفة تأثير الدافعية للعمل والمناخ الوظيفي على أداء المعلمين في المدرسة العالية الحكومية جمبير. وتتمثل إشكالية البحث في الأسئلة التالية : (1) هل يتأثر الدافعية للعمل على أداء المعلم؟ هل يتأثر المناخ الوظيفي على أداء المعلم؟ هل يتأثر الدافعية للعمل والمناخ الوظيفي مشترك على أداء المعلم بشكل مترامن؟
استخدم هذا البحث المنهج الكمي بنوع البحث الوصفي الارتباطي ذي الطابع التفسيري. شملت عينة البحث جميع معلمين مدرسة العالية الحكومية واحد و مدرسة العالية الحكومية الثاني و مدرسة العالية الحكومية الثالثة جمبير، وتم اختيار العينة باستخدام تقنية العينة العشوائية الطبقية المناسبة لضمان تمثيل كل مدرسة بشكل عادل، بعدد المعلم 128 معلمًا. تم استخدام تقنية جمع البيانات من خلال الاستبيان الذي تم اختياره من حيث الصدق والثبات. أما تقنية تحليل البيانات فتمت باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، واختبار (t) ، واختبار (F) ، ومعامل التحديد، وسبق ذلك اختبارات الفرضيات الكلاسيكية، وهي: اختبار التوزيع الطبيعي، واختبار الخطية، واختبار التعدد الخطي، واختبار تبين التشتت.

أظهرت نتائج البحث أن : (1) الدافعية للعمل تؤثر تأثيرًا إيجابيًا وذو دلالة إحصائية على أداء المعلم، بقيمة دلالة بلغت $0.048(0.05 <)$ ؛ (2) المناخ الوظيفي تؤثر تأثيرًا إيجابيًا وذو دلالة إحصائية على أداء المعلم، بقيمة دلالة بلغت $0.044(0.05 <)$ ؛ (3) الدافعية للعمل والمناخ الوظيفي تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء المعلم بشكل مترامن، بقيمة دلالة بلغت $0.000(0.05 <)$. وقد أظهرت نتائج اختبار T أن المناخ الوظيفي له تأثير أكبر مقارنة بالدافعية للعمل، حيث بلغت قيمة T للمناخ الوظيفي 2.03، بينما بلغت للدافعية للعمل 1.995.

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur senantiasa dipanjatkan kehadirat Allah SWT atas karunia dan limpahan nikmat-Nya sehingga tesis dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Jember” ini dapat terselesaikan. Sholawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW yang telah menuntun ummatnya menuju agama Allah sehingga tercerahkanlah kehidupan saat ini.

Dalam penyusunan tesis ini, banyak pihak yang terlibat dalam membantu penyelesaiannya. Oleh karena itu patut diucapkan terima kasih teriring do'a jazaakumullahu ahsanal jaza kepada mereka yang telah banyak membantu, membimbing, dan memberikan dukungan demi penulisan tesis ini.

1. Prof. Dr. Hepni, S.Ag., M.M. selaku Rektor UIN KHAS Jember yang telah memberikan izin dan bimbingan yang bermanfaat.
2. Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, atas kemudahan layanan yang telah diberikan selama menempuh studi.
3. Kepada Bapak pembimbing tersabarku, Dr. H. Moh. Anwar, S.Pd., M.Pd., selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Pascasarjana Universitas Kiai Haji Achmad Siddiq Jember sekaligus dosen pembimbing I, terima kasih yang tak terhingga atas segala bimbingan, ilmu, dan petunjuk yang telah Bapak berikan sepanjang proses penyusunan tesis ini. Bapak bukan hanya

seorang pembimbing akademik, tetapi telah menjadi sosok ayah yang penuh perhatian dan kesabaran. Di saat semangat saya mulai redup, Bapak selalu hadir dengan dukungan dan nasihat yang membangkitkan kembali motivasi saya untuk terus melangkah dan menyelesaikan studi ini tepat waktu. Terima kasih telah mempercayai saya, membimbing dengan hati, dan menjadi bagian penting dalam pencapaian ini. Semoga Allah SWT senantiasa membalas setiap kebaikan Bapak dengan keberkahan dan kesehatan yang melimpah.

4. Kepada sosok yang saya kagumi, Dr. Zainal Abidin, S.Pd.I., M.S.I., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahan berharga, sehingga penelitian ini dapat berjalan dengan lancar hingga selesai. Banyak sekali ilmu yang saya dapatkan selama proses bimbingan bersama beliau, mulai dari cara berpikir yang terstruktur, kedalaman analisis, hingga etika dalam menulis dan bersikap sebagai akademisi. Bapak bukan hanya seorang pembimbing, tetapi juga sosok inspiratif yang membuat saya terpacu untuk terus berkembang. Kepandaian Bapak dalam menyusun ide dan menyampaikan gagasan dengan elegan telah menjadi teladan yang sangat berkesan bagi saya. Semoga suatu saat nanti, saya dapat meniti karir dan memberikan kontribusi seperti yang Bapak lakukan menjadi pribadi yang cerdas, bijak, dan bermanfaat bagi banyak orang. Terima kasih atas bimbingan, kesabaran, dan ilmu yang begitu berarti dalam perjalanan akademik saya. Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan Bapak dengan limpahan rahmat dan keberkahan.

5. Bapak Drs. Anwarudin, M.Si. selaku Kepala MAN 1 Jember, Bapak Moh. Nasir, S.Pd., M.Pd.I selaku Kepala MAN 2 Jember, dan Bapak I. Mustofa Zuhri, S.Ag., M.Pd.I selaku Kepala MAN 3 Jember, beserta seluruh guru yang telah berkenan bekerja sama serta memberikan data dan informasi yang diperlukan dalam penyusunan tesis ini.
6. Kepada Kedua Orang Tuaku Tercinta. Untuk cinta pertama penulis, Alm. Abah - sosok lelaki tangguh yang menjadi panutan, terutama dalam hal pendidikan. Sejak awal, Abah adalah alasan utama penulis melanjutkan studi ini. Dukungan dan dorongan beliau agar penulis terus bersekolah, menjadi api semangat yang tak pernah padam. Meski kini Abah telah tiada dan tak lagi bisa menemani di akhir perjalanan ini, kenangan tentang semangat dan nasihat Abah tetap hidup dalam setiap langkah. Kepergian Abah adalah kehilangan yang tak tergambarkan, meninggalkan ruang kosong yang tidak akan pernah tergantikan. Namun justru dari kehilangan itulah penulis belajar menguatkan hati dan melanjutkan apa yang telah diperjuangkan, agar segala lelah ini tidak sia-sia, agar pencapaian ini bisa menjadi persembahan kecil untuk Abah di alam sana. Meski beliau tak lagi di sisi dan tak dapat menyaksikan langsung proses hingga studi ini selesai, penulis percaya setiap doa akan sampai. Terima kasih, Abah, karena pernah percaya bahwa anakmu ini mampu. Semoga keberhasilan ini menjadi bukti cinta dan baktiku yang tak pernah putus.

Dan untuk Umik - sosok luar biasa yang masih setia mendampingi hingga hari ini. Terima kasih telah menjadi tempat berpulang saat semangat nyaris padam. Terima kasih atas pengorbanan, kerja keras, dan segala daya yang Umik curahkan demi pendidikan anakmu ini. Di balik senyuman dan kesabaran Umik, penulis tahu ada doa-doa panjang yang tak pernah henti. Tanpa keikhlasan dan dukungan tulus itu, mungkin penulis tak akan sampai pada titik ini. Terima kasih telah menguatkan di kala lemah, menjadi pelindung saat goyah, dan menjadi rumah yang penuh cinta dalam setiap keadaan. Penulis sadar, tak ada balasan yang benar-benar cukup untuk segala kasih dan pengorbanan kalian berdua. Namun, biarlah tulisan ini menjadi saksi kecil atas cinta, rindu, dan terima kasih yang tak terhingga dari seorang anak yang hanya ingin membuat kalian bangga.

7. Kepada diri sendiri, Terima kasih telah bertahan sejauh ini. Dalam berbagai kondisi penuh tekanan, rasa tidak percaya diri, dan proses yang tak selalu ramah, penulis tetap memilih untuk melangkah, meskipun sering kali tertatih, diliputi keraguan, dan nyaris kehilangan arah. Terima kasih telah tetap mencoba, bahkan ketika semangat nyaris padam dan kelelahan seolah tak berujung. Perjalanan ini bukan sekadar menyelesaikan tugas akademik, tetapi juga tentang menghadapi berbagai ujian mental dan emosional yang tidak selalu terlihat oleh mata. Tak terhitung berapa kali penulis merasa ingin menyerah, merasa tertinggal, merasa tidak mampu, bahkan merasa tidak cukup baik. Namun dari semua itu, penulis belajar untuk tidak menjadikan kesulitan sebagai alasan untuk berhenti, melainkan sebagai alasan untuk terus bertahan. Ada satu titik dalam perjalanan ini yang terasa

paling berat, saat kehilangan cinta pertama, sosok yang sejak awal menjadi alasan kuat untuk melanjutkan studi ini. Kepergiannya menyisakan ruang hampa yang sulit dijelaskan. Namun dari kehilangan itu pula, penulis belajar banyak hal: tentang janji, tentang harapan yang pernah dititipkan, dan tentang tanggung jawab untuk tetap melangkah meski tak lagi bisa berbagi cerita dengannya. Meski beliau tak lagi di sisi dan tak bisa menyaksikan langsung proses hingga studi ini selesai, penulis percaya bahwa doa yang tulus akan selalu sampai melampaui jarak, waktu, dan batas dunia. Penulis tahu, berhenti bukan pilihan. Maka di tengah segala keterbatasan, penulis mencoba bangkit. Menata kembali niat, merajut ulang semangat yang sempat runtuh, dan melanjutkan apa yang pernah diimpikan bersama. Proses penelitian yang tidak mudah pun menjadi bagian dari perjuangan yang menempa diri. Setiap tantangan yang datang silih berganti telah membentuk penulis menjadi pribadi yang lebih kuat dan matang. Penulis percaya bahwa sekecil apa pun langkah yang diambil, itu tetap berarti. Bahwa kelelahan bukanlah tanda untuk berhenti, melainkan bukti bahwa penulis sedang berproses. Meski jalan yang ditempuh tidak selalu lurus, dan meskipun ini bukan jurusan impian, nyatanya inilah jalan takdir yang membawa penulis sampai di titik ini. Proses panjang ini telah mengajarkan banyak hal: tentang perjuangan, kehilangan, ketulusan, keteguhan hati, dan pentingnya terus berjalan, bahkan ketika dunia terasa berat. Untuk itu, penulis ingin menyampaikan penghargaan tertinggi kepada diri sendiri. Bukan karena telah menjadi yang terbaik, tetapi karena telah memilih untuk terus berusaha. Telah memilih untuk tidak menyerah, meski dalam keadaan

yang tidak sempurna. Semoga langkah ke depan selalu disertai dengan hati yang lapang, keyakinan yang kuat, dan semangat yang tidak pernah padam. Tetaplah melangkah, karena sejauh ini pun sudah sangat luar biasa.

8. Kepada Adik Tersayang, Terima kasih telah menjadi bagian dari perjalanan ini. Meskipun jarang terucap, kehadiranmu menjadi penyemangat tersendiri bagi penulis. Semoga dengan selesainya studi ini, penulis bisa menjadi contoh yang baik, sebagai kakak yang tak hanya menuntaskan pendidikan, tapi juga belajar menjadi pribadi yang tangguh, bertanggung jawab, dan tidak mudah menyerah. Semoga kelak adik bisa mengikuti jejak ini, bahkan melampauinya. Penulis akan selalu ada untuk menjadi teman bertukar cerita, penunjuk arah, dan pelindung ketika langkahmu merasa lelah.

9. Kepada Jodoh Penulis Kelak, Kamu adalah salah satu alasan penulis menyelesaikan tesis ini. Meskipun saat ini penulis belum tahu di mana keberadaanmu, bagaimana jalanmu, dan cerita seperti apa yang sedang kamu jalani, penulis tetap percaya bahwa sesuatu yang memang ditakdirkan untuk bersama, pada akhirnya akan dipertemukan dengan cara-Nya yang paling indah.

Semoga kelak, ketika kita bertemu, kamu bisa melihat bahwa sebelum menjadi pasanganmu, penulis telah berjuang sebaik mungkin, untuk menjadi pribadi yang tidak hanya selesai dengan dirinya sendiri, tetapi juga siap tumbuh bersama.

Semoga kamu tahu bahwa setiap lelah dan proses ini adalah bagian dari bentuk ikhtiar penulis untuk masa depan yang lebih baik, yang mungkin suatu hari akan kita jalani bersama. Jika hari itu tiba, semoga kamu bangga. Dan jika saat ini kamu

sedang membaca ini tanpa sadar bahwa kitalah takdir masing-masing, semoga kamu juga sedang berproses menjadi versi terbaik dari dirimu, seperti halnya penulis yang terus belajar untuk menjadi versi terbaik dari diri sendiri. Kita tidak sedang saling menunggu dalam diam, tapi sedang saling mendewasakan diri dalam jarak yang penuh harap.

10. Kepada Orang-Orang Terdekat yang Selalu Ada, Terima kasih yang tulus penulis sampaikan kepada orang-orang terdekat yang tak henti hadir dan kebersamaan dalam proses panjang yang penuh tantangan ini. Kepada Zawa dan Alifa, terima kasih atas setiap bantuan dan dukungan yang kalian berikan selama proses penelitian. Kalian tidak hanya hadir sebagai teman, tetapi juga menjadi penolong yang sangat berarti saat penulis membutuhkan dukungan teknis maupun emosional. Kehadiran kalian menjadi penguat ketika semangat nyaris padam. Kepada Mas Adip, sepupu yang dengan sabar dan telaten membantu penulis memahami berbagai persoalan terkait pengolahan data dan menjadi “konsultan” pribadi selama proses penyusunan ini. Terima kasih telah menjadi tempat bertanya, berdiskusi, dan menenangkan pikiran saat semuanya terasa membingungkan. Dan untuk orang-orang terdekat lainnya yang mungkin tidak selalu terlibat secara langsung, namun tetap memberi pengaruh besar melalui dukungan moral, doa yang tak terdengar, kehadiran yang menenangkan, atau sekadar kata-kata sederhana yang mampu memberi semangat penulis mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya. Kebaikan kalian, sekecil apa pun itu, turut menjadi bagian dari keberhasilan ini. Kalian semua adalah bagian dari

perjalanan panjang ini. Dalam keberadaan kalian, penulis menemukan alasan untuk tetap melangkah, meski tertatih. Terima kasih telah menjadi ruang aman dan pengingat bahwa perjuangan ini tidak dijalani sendirian. Semoga keberhasilan ini juga menjadi kebahagiaan bersama. Semoga Allah SWT membalas setiap kebaikan kalian dengan keberkahan, kemudahan, dan kebahagiaan yang tak terhingga. Tanpa kalian, mungkin langkah ini tak akan pernah sampai sejauh ini.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis membuka diri terhadap segala bentuk saran dan kritik yang membangun demi perbaikan di masa mendatang. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan dan menjadi amal jariyah dalam pengembangan ilmu pengetahuan.

Jember, Juni 2025

Penulis

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Rafiqatul Adiyani

NIM : 233206010003

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xxi
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	xxii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	9
E. Ruang Lingkup Penelitian.....	12
F. Definisi Operasional.....	15
G. Asumsi dan Keterbatasan Penelitian	16
H. Sistematika penulisan	17

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu	19
B. Kajian Teori	36
1. Motivasi Kerja.....	36
2. Iklim Kerja.....	51
3. Kinerja Guru	65
4. Pengaruh Motivasi dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru ...	90
C. Kerangka Konseptual	100
D. Hipotesis Penelitian.....	104

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	106
B. Populasi dan Sampel	107
C. Teknik Pengumpulan Data	110
D. Instrumen Pengumpulan Data.....	113
E. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	120
F. Analisis Data.....	131

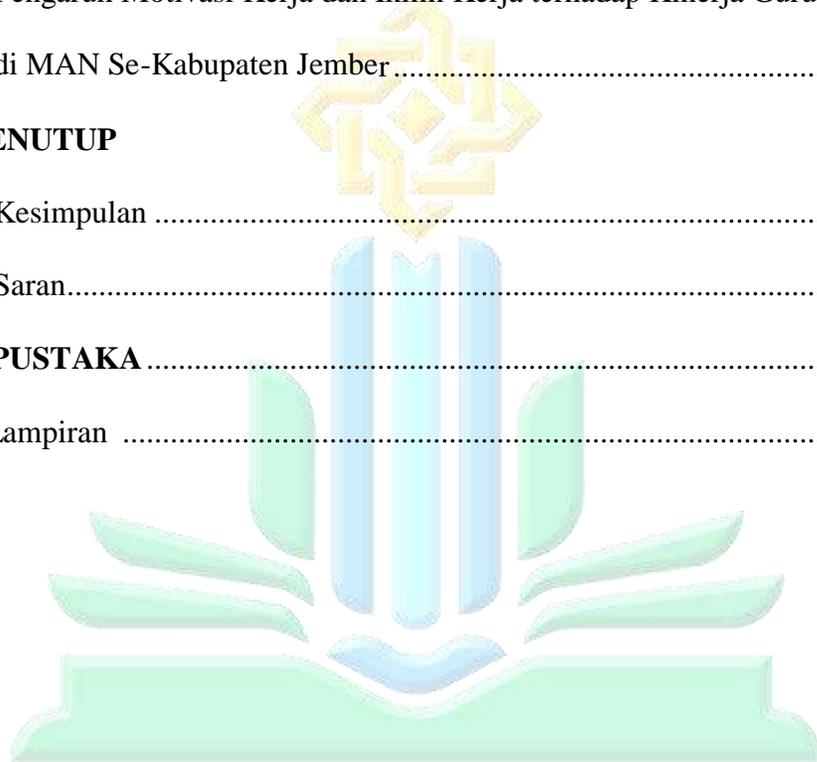
BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Data.....	142
B. Pengujian Hipotesis.....	169

BAB V PEMBAHASAN

A. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di MAN	
---	--

Se-Kabupaten Jember.....	188
B. Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru di MAN	
Se-Kabupaten Jember.....	198
C. Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru	
di MAN Se-Kabupaten Jember.....	207
BAB VI PENUTUP	
A. Kesimpulan	215
B. Saran.....	216
DAFTAR PUSTAKA	288
Lampiran-Lampiran	225



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR TABEL

No	Uraian	Hal
Tabel 1.1	Indikator dan Sub-Indikator Variabel dalam Penelitian	13
Tabel 2.1	Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian yang akan Dilakukan	33
Tabel 2.2	Kisi-Kisi Penilaian Kinerja Guru Kelas/Mata Pelajaran.....	78
Tabel 3.1	Skala Pengukuran Instrument Penelitian	116
Tabel 3.2	Kisi-Kisi Penyusunan Instrumen	119
Tabel 3.3	Tingkat Hubungan Koefisien Korelasi	124
Tabel 3.4	Hasil Uji Validitas Angket Variabel X1	125
Tabel 3.5	Hasil Uji Validitas Angket Variabel X2	126
Tabel 3.6	Hasil Uji Reliabilitas Angket/Kuesioner Variabel X1	128
Tabel 3.7	Hasil Uji Reliabilitas Angket/Kuesioner Variabel X2.....	128
Tabel 4.1.	Persentase Jumlah Responden	142
Tabel 4.2.	Validitas Instrumen Motivasi Kerja dan Iklim Kerja.....	147
Tabel 4.3.	Hasil Analisis Statistik Deskriptif Rata-rata Jawaban Responden pada Setiap Butir Pertanyaan Motivasi Kerja	148
Tabel 4.4.	Kategorisasi Skor Penilaian Motivasi Kerja Guru	149
Tabel 4.5.	Kategori Motivasi Kerja Responden Berdasarkan Interval Skor	151
Tabel 4.6.	Hasil Analisis Statistik Deskriptif Rata-rata Jawaban Responden pada Setiap Butir Pertanyaan Iklim Kerja.....	153

Tabel 4.7. Kategori Skor Penilaian Iklim Kerja Guru	154
Tabel 4.8. Kategori Iklim Kerja Responden Berdasarkan Interval Skor	155
Tabel 4.9. Kategori Penilaian Kompetensi Pedagogik Berdasarkan Interval Skor.....	159
Tabel 4.10. Kategori Penilaian Kompetensi Kepribadian Berdasarkan Interval Skor	161
Tabel 4.11. Kategori Penilaian Kompetensi Sosialn Berdasarkan Interval Skor	164
Tabel 4.12. Kategori Penilaian Kompetensi Profesional Berdasarkan Interval Skor	166
Tabel 4.13. Indikator Skor Tertinggi dan Terendah pada Masing-Masing Kompetensi Kinerja Guru	169
Tabel 4.14. Hasil Uji Normalitas	171
Tabel 4.15. Hasil Uji Multikolinearitas.....	173
Tabel 4.16. Hasil Uji Heteroskedastisitas	175
Tabel 4.17. Uji Linearitas Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru	176
Tabel 4.18. Uji Linearitas Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru	177
Tabel 4.19. Uji Linearitas Regresi Linear Berganda Secara Parsial	180
Tabel 4.20. Ringkasan Uji Regresi Linear Berganda Secara Parsial	181
Tabel 4.21. Hasil Uji Anova	183
Tabel 4.22. Ringkasan Uji Regresi Linear Berganda Secara Simultan.....	184

Tabel 4.23. Hasil Koefisien Determinasi 185

Tabel 4.24. Hasil Analisis Regresi 185



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR GAMBAR

No	Uraian	Hal
	Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	101
	Gambar 4.1 Proporsi Tingkat Pendidikan Guru di MAN se-Kabupaten Jember	143
	Gambar 4.2 Distribusi Lama Mengajar Guru di MAN se-Kabupaten Jember	144
	Gambar 4.3 Distribusi Status Kepegawaian Guru di MAN se-Kabupaten Jember	145
	Gambar 4.4 Diagram Motivasi Kerja.....	151
	Gambar 4.5 Rata-Rata Skor Penilaian Kompetensi Guru di MAN Kabupaten Jember	168
	Gambar 4.6 Grafik Normalitas (Normal P-P Plot).....	172

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

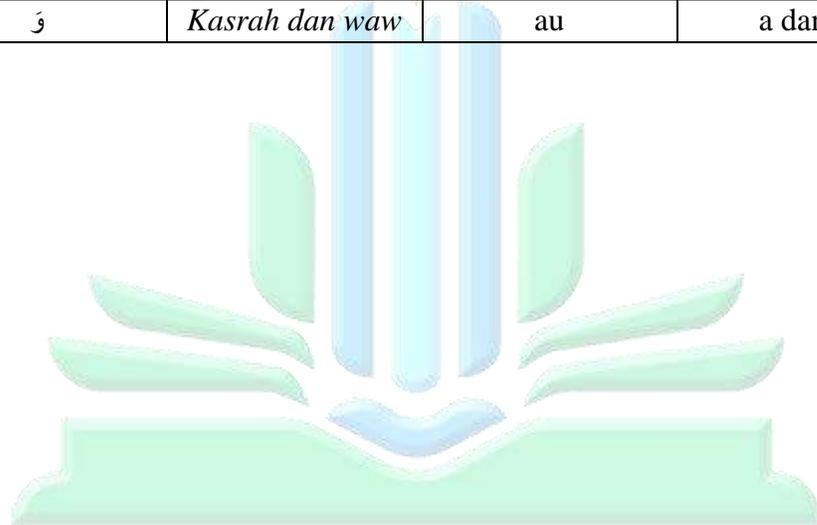
A. Konsonan Tunggal

Aksara Arab		Aksara Latin	
Simbol	Nama (Bunyi)	Simbol	Nama (Bunyi)
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Ša	Š	Es dengan titik di atas
ج	Ja	J	Je
ح	ħa	ħ	Ha dengan titik di bawah
خ	Kha	Kh	Ka dan Ha
د	Dal	D	De
ذ	Žal	Ž	Zet dengan titik di atas
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan Ye
ص	šad	š	Es dengan titik di bawah
ض	ḍad	ḍ	De dengan titik di bawah
ط	ṭa	ṭ	Te dengan titik di bawah
ظ	ẓa	ẓ	Zet dengan titik di bawah
ع	‘Ain	‘	Apostrof terbalik
غ	Ga	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Waw	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	‘	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

B. Vokal

Aksara Arab		Aksara Latin	
Simbol	Nama (Bunyi)	Simbol	Nama (Bunyi)
اَ	<i>Fathah</i>	A	a
اِ	<i>Kasrah</i>	I	i
اُ	<i>Dhammah</i>	U	u

Aksara Arab		Aksara Latin	
Simbol	Nama (Bunyi)	Simbol	Nama (Bunyi)
اِي	<i>Fathah dan ya</i>	ai	a dan i
اُو	<i>Kasrah dan waw</i>	au	a dan u



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Kinerja guru memegang peran penting dalam keberhasilan proses pembelajaran dan berdampak langsung pada hasil belajar siswa. Kualitas pendidikan di suatu negara sangat bergantung pada kinerja guru, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor.¹ Dalam hal ini, teori Mangkunegara menyoroti bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi individu, yang menjadi dasar dalam memahami faktor-faktor penentu kinerja guru.² Selain itu, aspek pengelolaan pembelajaran juga diakui sebagai bagian integral dari kinerja guru, termasuk kemampuan menciptakan suasana belajar yang kondusif bagi siswa.³ Dalam praktiknya, masih banyak guru yang menghadapi kendala dalam mencapai kinerja optimal. Berbagai tantangan, seperti kurangnya dukungan lingkungan kerja atau keterbatasan motivasi, menjadi faktor yang perlu mendapatkan perhatian, terutama dalam konteks pendidikan di Indonesia yang terus berkembang dan menghadapi tuntutan profesionalisme guru.⁴

¹ Suhayat et al., "Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru Berdasarkan Persepsi Kepala Sekolah," *Journal of Accounting, Management, Economics, and Business (ANALYSIS)* 1, no. 1 (Januari 2023): 40–51, <https://doi.org/10.56855/analysis.v1i1.179>

² Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, cet. ke-9 (Bandung: PT Refika Aditama, 2019), 13.

³ Sardiman A.M., *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2023), 197.

⁴ Yonatan Nurla et al., "Pengaruh Kemampuan Intelektual dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 4 Soppeng," *Amkop Management Accounting Review (AMAR)* 1, no. 1 (2021), <https://doi.org/10.37531/amar.v1i1.127>.

Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, guru adalah pendidik profesional yang memiliki tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik di semua jenjang pendidikan formal sebagaimana tertuang dalam Pasal 1 ayat (1). Pasal 20 dalam UU ini juga mengharuskan guru untuk merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran secara efektif dan efisien.⁵ Hal ini menegaskan pentingnya kinerja guru dalam meningkatkan mutu pendidikan nasional, sehingga upaya untuk meningkatkan kinerja guru menjadi sangat krusial untuk diteliti.

Dua faktor utama yang memengaruhi kinerja guru adalah motivasi kerja dan iklim kerja. Motivasi kerja mencakup dorongan internal dan eksternal yang mendorong guru untuk bekerja dengan lebih baik demi mencapai tujuan. Sementara itu, iklim kerja merujuk pada suasana atau kondisi di tempat kerja yang memengaruhi sikap dan perilaku individu.⁶ Kedua faktor ini berperan signifikan dalam menentukan kualitas kinerja guru. Motivasi yang tinggi membuat guru lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas,⁷ sedangkan iklim kerja yang kondusif dapat meningkatkan produktivitas dan kreativitas.⁸

⁵Departemen Pendidikan Nasional, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen* (Jakarta: Depdiknas RI, 2005).

⁶Riri Nur Fitriana, "Pengaruh Iklim Kerja, Motivasi Kerja dan Kreativitas Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten" (Desember 2021), <https://doi.org/10.31219/osf.io/7svka>

⁷Ita Nurfadilah dan Umi Farihah, "Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah," *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management* 3, no. 1 (Juni 2021): 105–128, <https://doi.org/10.35719/jieman.v3i1.70>

⁸Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, cet. ke-3 (Bandung: CV Mandar Maju, 2009), 75.

Menurut Herzberg, motivasi kerja terdiri dari dua faktor utama, yaitu faktor higienis (seperti kebijakan dan hubungan antar karyawan) dan faktor motivator (seperti pencapaian dan pengakuan), yang berhubungan dengan kepuasan dan motivasi intrinsik dalam meningkatkan kinerja.⁹ Selain itu, McClelland menambahkan bahwa motivasi individu dipengaruhi oleh tiga kebutuhan utama: pencapaian, afiliasi, dan kekuasaan.¹⁰ Sementara itu, iklim kerja yang baik, menurut Sedarmayanti, menciptakan kenyamanan fisik dan psikologis, mendorong motivasi, dan mendukung produktivitas. Sedarmayanti menjelaskan bahwa iklim kerja meliputi faktor fisik, seperti fasilitas dan kondisi lingkungan, serta faktor nonfisik, seperti budaya organisasi dan hubungan kerja. Robbins lebih menyoroti bagaimana individu memersepsikan lingkungan organisasi, termasuk struktur, sistem penghargaan, serta pola komunikasi dan interaksi di tempat kerja, yang pada akhirnya dapat memengaruhi perilaku dan kinerja.¹¹ Dengan demikian, kombinasi motivasi dan iklim kerja yang positif sangat berpengaruh dalam meningkatkan mutu pendidikan.¹²

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Guru, yang merupakan revisi dari PP No. 74 Tahun 2008, menegaskan bahwa guru wajib melaksanakan pembelajaran secara efektif dan efisien serta menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, sebagaimana tercantum dalam Pasal 52 ayat (1)

⁹ Frederick Herzberg, Bernard Mausner, dan Barbara Bloch Snyderman, *The Motivation to Work*, ed. ke-2 (New York: John Wiley & Sons, 1959), 150

¹⁰ David C. McClelland, *Human Motivation* (Cambridge: Cambridge University Press, 1987).

¹¹ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, terj. Ratna Saraswati dan Fabriella Sirait, ed. ke-16 (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 6.

¹² Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, 35.

yang menyebutkan bahwa beban kerja guru mencakup kegiatan merencanakan, melaksanakan, menilai, serta membimbing peserta didik dalam proses pembelajaran.¹³ Dalam konteks ini, iklim kerja dan motivasi kerja menjadi dua aspek penting yang sangat mendukung pelaksanaan tugas guru. Meskipun pemerintah telah meluncurkan berbagai kebijakan dan program pengembangan profesi untuk meningkatkan motivasi kerja guru, implementasi di lapangan masih menemui banyak kendala.

Iklim kerja berperan krusial dalam menentukan kinerja guru. Iklim kerja yang positif tidak hanya memberikan dukungan moral dan emosional, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang menyenangkan.¹⁴ Sayangnya, di beberapa madrasah, kondisi iklim kerja sering kali kurang optimal. Banyak guru yang merasa kurang didukung oleh atasan, dan terbatasnya fasilitas turut menghambat kinerja mereka.

Dalam perspektif Islam, Al-Qur'an menggarisbawahi pentingnya tanggung jawab dalam bekerja. Dalam QS. At-Taubah: 105, Allah SWT berfirman:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَلِيمٍ الْعَلِيِّ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: “Dan katakanlah: ‘Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan

¹³Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 103* (Jakarta: Sekretariat Negara, 2017).

¹⁴ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, 30.

kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan.”¹⁵

Dalam Tafsir al-Misbah, M. Quraish Shihab menjelaskan bahwa Surah At-Taubah ayat 105 merupakan perintah agar manusia bekerja secara sungguh-sungguh dan bertanggung jawab, karena setiap amal perbuatan akan diperlihatkan dan dinilai oleh Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang beriman.¹⁶ Ayat ini menekankan pentingnya kesadaran spiritual dan etis dalam bekerja, serta dorongan untuk menjadikan setiap aktivitas sebagai bentuk pengabdian yang bernilai ibadah. Dalam konteks guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN), pesan ini mengandung makna yang sangat penting. Profesi guru bukan hanya sekadar pekerjaan administratif atau rutinitas mengajar, tetapi merupakan amanah yang mengandung tanggung jawab moral, sosial, dan spiritual. Oleh karena itu, motivasi kerja yang tinggi dan iklim kerja yang mendukung menjadi faktor penting agar guru dapat melaksanakan tugasnya secara optimal.

Dengan memaknai ayat ini, guru di MAN didorong untuk menjalankan pekerjaannya dengan kesungguhan, keikhlasan, dan kesadaran bahwa apa yang dilakukan akan diperhitungkan oleh Allah SWT. Ketika motivasi kerja dan lingkungan kerja saling menguatkan, maka pengabdian guru tidak hanya

¹⁵ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, Kementerian Agama RI, 2019).

¹⁶ M. Quraish Shihab, Tafsir al-Misbah, cet. ke-1 (Jakarta: Lentera Hati, 2012), 203.

berdampak pada peningkatan kualitas pendidikan, tetapi juga menjadi amal saleh yang mendatangkan keberkahan bagi diri, peserta didik, dan masyarakat.

Pemerintah telah menerapkan berbagai kebijakan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia. Meski demikian, beberapa laporan dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) menunjukkan bahwa masih terdapat tantangan dalam aspek kinerja dan motivasi guru yang perlu ditangani secara sistematis.¹⁷ Tantangan tersebut meliputi kesenjangan dalam pelatihan profesional, ketersediaan fasilitas sekolah yang tidak merata, serta iklim kerja yang kurang mendukung di beberapa daerah. Hal ini dapat terlihat dari masalah seperti rendahnya partisipasi guru dalam pengembangan profesional dan ketidakpuasan terhadap sarana yang disediakan, yang akhirnya berdampak pada motivasi dan kinerja guru.¹⁸ Situasi ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara teori kebijakan pendidikan dan praktik di lapangan, terutama dalam aspek motivasi kerja dan iklim kerja yang dihadapi guru. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut mengenai bagaimana faktor motivasi kerja dan iklim kerja dapat memengaruhi kinerja guru di Indonesia menjadi sangat penting.

Penelitian sebelumnya telah mengungkapkan pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru. Ristianey et al. menemukan bahwa motivasi

¹⁷ Kemendikbudristek, *Rapor Pendidikan Indonesia*. (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2021).

¹⁸ Kemendikbud, *Laporan Kinerja Pendidikan Nasional*. (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2020).

kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru,¹⁹ sementara Ambarwati menyatakan bahwa iklim kerja yang baik dapat meningkatkan kolaborasi antar-guru dan menciptakan suasana kerja yang harmonis.²⁰ Secara umum, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan iklim kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru. Guru yang termotivasi cenderung lebih berdedikasi dalam mengajar, sedangkan iklim kerja yang mendukung menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kolaboratif. Namun, meskipun penelitian ini relevan, masih terdapat kesenjangan dalam konteks MAN yang lebih menekankan peran agama dan pendidikan moral.

Penelitian ini penting dan relevan untuk dilakukan karena, meskipun hasil studi awal menunjukkan bahwa kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kabupaten Jember dinilai cukup baik, terdapat variasi karakteristik lingkungan kerja dan fasilitas di antara beberapa MAN yang lokasinya berbeda, baik di pusat kota maupun di daerah yang lebih terpencil. Melalui wawancara awal, ditemukan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, peluang untuk pengembangan diri, dan adanya penghargaan bagi guru berprestasi berkontribusi positif terhadap kinerja guru. Namun, kondisi fasilitas, akses pelatihan, dan dukungan pemerintah berbeda di tiap sekolah, yang mungkin memengaruhi tingkat motivasi dan iklim kerja di masing-masing MAN.

¹⁹ Fenti Ristianey, Edi Harapan, dan Destiniar. "Pengaruh Sertifikasi Guru dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru." *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)* 6.1 (Maret, 2021): 34-43. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v6i1.3950>.

²⁰ Astri Dwi Ambarwati, "Efektivitas Peran Kepala Sekolah dalam Membangun Iklim Kerja Organisasi." *UNISAN JURNAL* 3.1 (Januari 2024): 658-672. Retrieved from <https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/view/2145>.

Penelitian ini juga penting karena perbedaan fasilitas dan akses tersebut dapat menciptakan pengalaman yang beragam bagi guru dalam menjalankan tugasnya, baik dari segi motivasi maupun iklim kerja yang terbentuk. MAN yang lebih favorit di pusat kota mungkin memiliki fasilitas lebih lengkap dan akses pelatihan yang lebih baik dibandingkan dengan MAN di wilayah terpencil. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi apakah motivasi kerja, iklim kerja, dan kinerja guru berbeda secara signifikan di MAN dengan berbagai lokasi ini.

Dengan memahami bagaimana faktor-faktor ini memengaruhi kinerja guru di berbagai konteks MAN, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan penting bagi kebijakan pengelolaan madrasah dan pengembangan profesional guru. Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana motivasi kerja dan iklim kerja berinteraksi serta pengaruhnya terhadap kinerja guru dalam konteks pendidikan yang spesifik. Meskipun motivasi, iklim kerja, dan kinerja guru di MAN dinilai baik, masih terdapat ruang untuk peningkatan melalui penelitian mendalam. Dengan fokus pada pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru di MAN se-Kabupaten Jember, penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan kebijakan pendidikan yang lebih efektif serta rekomendasi praktis untuk meningkatkan kinerja guru di madrasah.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang peneliti paparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Adakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember?
2. Adakah pengaruh iklim kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember?
3. Adakah pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Mengetahui ada atau tidaknya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember.
2. Mengetahui ada atau tidaknya pengaruh iklim kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember.
3. Mengetahui ada atau tidaknya pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan pendidikan, khususnya dalam memahami pengaruh motivasi

kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru di institusi pendidikan berbasis agama seperti Madrasah Aliyah Negeri. Penelitian ini juga dapat memperkaya literatur yang mengkaji hubungan antara faktor-faktor organisasi dan individual terhadap kinerja dalam konteks pendidikan di Indonesia.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Lembaga (MAN)

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat praktis bagi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) yang mencakup guru, pimpinan madrasah, dan lembaga secara keseluruhan. Bagi para guru, penelitian ini memberikan wawasan tentang pentingnya motivasi kerja dan iklim kerja yang kondusif dalam meningkatkan kinerja mereka, yang diharapkan dapat memotivasi guru dalam menciptakan lingkungan belajar yang produktif. Bagi pimpinan madrasah, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan berharga dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang positif, mendukung motivasi guru, serta meningkatkan produktivitas dan kualitas pengajaran.

Bagi madrasah sebagai lembaga, penelitian ini membantu dalam merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja guru dan kualitas pendidikan dengan memahami pengaruh motivasi dan iklim kerja, sehingga program pengembangan guru dapat lebih dioptimalkan dan fasilitas pendukung hasil belajar siswa dapat ditingkatkan.

b. Bagi Kantor Wilayah Kementerian Agama (Kanwil Kemenag) Provinsi Jawa Timur

Penelitian ini diharapkan menjadi salah satu bahan pertimbangan dalam perumusan kebijakan peningkatan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN). Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi penting bagi Kanwil Kemenag dalam menyusun kebijakan yang terkait dengan peningkatan kesejahteraan, pengembangan profesional, dan dukungan bagi guru di MAN. Selain itu, penelitian ini juga dapat membantu Kanwil Kemenag merancang kebijakan yang berfokus pada penguatan motivasi kerja dan penciptaan iklim kerja yang kondusif, sehingga dapat meningkatkan produktivitas serta kualitas pendidikan di madrasah yang berada di bawah naungannya.

c. Bagi Peneliti Lain

Penelitian ini dapat menjadi rujukan atau dasar bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk mengembangkan penelitian tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru, baik di Madrasah Aliyah Negeri maupun dalam konteks pendidikan lainnya. Peneliti lain dapat menggunakan temuan ini sebagai perbandingan atau sebagai landasan untuk memperluas studi ke ranah lain.

E. Ruang Lingkup Penelitian

1. Variabel Penelitian

Segala sesuatu yang peneliti selidiki untuk mengumpulkan data dan informasi dari mana kesimpulan diturunkan yakni variabel pada penelitian.²¹ Terdapat dua variabel independen (X) serta satu variabel dependen (Y) dalam penelitian ini. Berikut ini klarifikasi dari tiap-tiap variabel:

a. Variabel independen/variabel bebas (X)

Variabel independen/variabel bebas menyebabkan perubahan atau munculnya variabel dependen (terikat). Terdapat dua variabel independen diantaranya yakni:

X1 = Motivasi Kerja

X2 = Iklim Kerja

b. Variabel dependen/variabel terikat (Y)

Variabel yang dipengaruhi maupun dihasilkan dari variabel bebas disebut variabel terikat. Dalam variabel dependen memiliki satu, yaitu:

Y = Kinerja Guru

2. Indikator Penelitian

Setelah pemaparan variabel-variabel penelitian, selanjutnya disajikan indikator-indikator pada variabel. Indikator variable diuraikan sebagaimana pada Tabel 1.1

²¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2019), 67.

Tabel 1.1
Indikator dan Sub-Indikator Variabel dalam Penelitian

Variabel	Sub-Variabel	Indikator
1	2	3
Motivasi Kerja	Faktor Motivator (Herzberg)	<ul style="list-style-type: none"> - Prestasi dalam pekerjaan. - Pengakuan atas kinerja - Tanggung jawab - Peluang pengembangan diri.
	Faktor Hygiene (Herzberg)	<ul style="list-style-type: none"> - Kebijakan sekolah - Hubungan dengan rekan kerja - Kondisi kerja - Gaji dan kesejahteraan.
	Kebutuhan akan Pencapaian (McClelland)	<ul style="list-style-type: none"> - Menetapkan target pembelajaran - Mencapai hasil berkualitas
	Kebutuhan akan Afiliasi (McClelland)	<ul style="list-style-type: none"> - Hubungan baik dengan rekan - Kolaborasi dalam tim
	Kebutuhan akan Kekuasaan (McClelland)	<ul style="list-style-type: none"> - Pengaruh pada siswa/staf - Peran kepemimpinan
Iklim Kerja	Lingkungan kerja fisik (Sedarmayanti)	<ul style="list-style-type: none"> - Pencahayaan, tata ruang, ventilasi, dan suhu - Ketersediaan fasilitas kerja.
	Lingkungan kerja non-fisik (Sedarmayanti)	<ul style="list-style-type: none"> - Hubungan antar rekan kerja. - Hubungan guru dengan pimpinan. - Komunikasi di tempat kerja
	Struktur organisasi (Robbins)	<ul style="list-style-type: none"> - Kejelasan peran dan tanggung jawab - Hierarki dan rantai komando yang jelas
	Sistem penghargaan (Robbins)	<ul style="list-style-type: none"> - Pengakuan atas kinerja - Keadilan dalam kompensasi dan promosi
	Pola komunikasi dan interaksi (Robbins)	<ul style="list-style-type: none"> - Keterbukaan dalam komunikasi - Kolaborasi antar anggota tim

1	2	3
Kinerja Guru	Kuantitas kerja (Mangkunegara)	<ul style="list-style-type: none"> - Banyaknya tugas yang berhasil diselesaikan oleh guru dalam periode waktu tertentu. - Jumlah rencana pembelajaran (RPP) yang disusun dan dijalankan.
	Kualitas kerja (Mangkunegara)	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat kejelasan materi ajar yang disampaikan sesuai kurikulum. - Ketelitian dalam mengevaluasi hasil belajar siswa.
	Komitmen kerja (Mangkunegara)	<ul style="list-style-type: none"> - Keseriusan guru dalam memenuhi tanggung jawab mengajar. - Konsistensi guru dalam kehadiran dan mematuhi aturan sekolah
	Kerjasama dan Peran dalam Tim (Mangkunegara)	<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan bekerja sama dengan rekan guru dalam menyusun program pembelajaran - Kontribusi dalam kegiatan tim untuk meningkatkan mutu sekolah
	Menguasai Bahan Ajar (Sardiman)	<ul style="list-style-type: none"> - Pemahaman guru terhadap materi yang diajarkan - Kemampuan menyampaikan materi secara sistematis dan terstruktur
	Mengelola Program Belajar-Mengajar (Sardiman)	<ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan rencana pembelajaran (RPP) yang terstruktur - Pelaksanaan pembelajaran sesuai dengan strategi yang dirancang
	Mengelola Kelas (Sardiman)	<ul style="list-style-type: none"> - Menciptakan suasana belajar yang kondusif bagi siswa

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan mengatasi gangguan yang muncul selama pembelajaran
	Menggunakan Media dan Sumber Belajar (Sardiman)	<ul style="list-style-type: none"> - Pemanfaatan media pembelajaran, seperti teknologi dan alat bantu - Penggunaan sumber belajar tambahan, seperti buku atau internet
	Menilai Prestasi Siswa (Sardiman)	<ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan alat evaluasi pembelajaran yang sesuai - Memberikan umpan balik kepada siswa untuk meningkatkan belajar
	Mengelola Interaksi Belajar (Sardiman)	<ul style="list-style-type: none"> - Mendorong siswa untuk aktif berpartisipasi dalam diskusi kelas - Membimbing siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran

F. Definisi Operasional

1. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan yang muncul dari dalam diri maupun lingkungan eksternal guru di Madrasah Aliyah Negeri untuk berupaya secara optimal dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan. Motivasi ini mencakup keinginan guru untuk mencapai prestasi, mendapatkan pengakuan, membangun hubungan baik, dan memiliki pengaruh positif dalam lingkungan kerja, sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan pendidikan.

2. Iklim Kerja

Iklm kerja adalah persepsi guru mengenai suasana dan kondisi lingkungan tempat mereka bekerja di Madrasah Aliyah Negeri. Iklm ini meliputi kenyamanan fisik, hubungan interpersonal yang harmonis, serta dukungan dan keteraturan organisasi yang memengaruhi kepuasan dan semangat kerja. Faktor-faktor seperti struktur organisasi, sistem penghargaan, serta pola komunikasi dan interaksi juga membentuk pengalaman kerja guru. Kejelasan peran, penghargaan yang adil, dan komunikasi yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan mendukung kinerja guru.

3. Kinerja Guru

Kinerja guru adalah tingkat pencapaian guru dalam melaksanakan tugas-tugas profesional di Madrasah Aliyah Negeri, meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Kinerja ini menunjukkan seberapa baik guru menjalankan tanggung jawabnya untuk mencapai hasil yang diharapkan dalam pendidikan dan mendukung pencapaian tujuan pembelajaran di sekolah.

G. Asumsi dan Keterbatasan Penelitian

Asumsi penelitian ini adalah bahwa motivasi kerja, iklim kerja, dan kinerja guru dapat diukur secara obyektif melalui instrumen kuesioner atau survei, yang mencerminkan persepsi dan realitas yang dialami guru. Diasumsikan pula bahwa tingkat motivasi kerja guru, persepsi terhadap iklim kerja, dan kualitas kinerja dalam pelaksanaan tugas profesional di Madrasah Aliyah Negeri memiliki

pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Selain itu, penelitian ini berasumsi bahwa hasil pengukuran tersebut relevan untuk memberikan gambaran yang akurat mengenai kondisi aktual di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember, serta bahwa para responden (guru) memberikan jawaban yang jujur dan konsisten sesuai dengan kondisi kerja yang mereka alami sehari-hari.

Keterbatasan penelitian ini mencakup beberapa aspek yang perlu diperhatikan. Instrumen pengukuran menggunakan kuesioner dan survei yang bergantung pada persepsi subjektif responden, sehingga kondisi emosional atau situasi pribadi guru saat pengisian instrumen dapat memengaruhi hasil pengukuran variabel motivasi, iklim kerja, dan kinerja. Selain itu, penelitian ini hanya dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi ke wilayah atau sekolah lain yang memiliki kondisi dan dinamika lingkungan kerja yang berbeda.

H. Sistematika Penulisan

Dalam sistematika penulisan ini berisi deskripsi alur pembahasan tesis yang terdiri dari enam bab yang dimulai dari pendahuluan sampai penutup.

Bab satu adalah pendahuluan yang menjelaskan latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan ruang lingkup penelitian. Bagian ini memberikan dasar bagi pentingnya penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru.

Bab dua membahas kajian pustaka yang terdiri dari penelitian terdahulu, landasan teori yang mendasari penelitian ini, termasuk teori motivasi dari Herzberg dan McClelland, iklim kerja dari Sedarmayanti, serta teori kinerja mengacu pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 39 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pada bagian ini juga disajikan kerangka berpikir dan hipotesis penelitian.

Bab tiga adalah metode penelitian. Bagian ini menguraikan pendekatan penelitian, jenis penelitian yang digunakan, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, prosedur pengujian validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data, seperti uji regresi linear berganda yang digunakan untuk menganalisis data.

Bab empat menyajikan hasil penelitian yang terdiri dari deskripsi data, pengujian hipotesis, dan hasil analisis data. Bagian ini memberikan gambaran empiris mengenai pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru di MAN se-Kabupaten Jember.

Bab lima merupakan pembahasan yang menguraikan temuan penelitian secara mendalam. Bagian ini menjelaskan keterkaitan antara hasil penelitian dengan teori yang relevan serta membahas implikasi dari pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru.

Bab enam adalah penutup yang memuat kesimpulan berdasarkan hasil penelitian, serta saran-saran yang diberikan oleh peneliti untuk perbaikan motivasi dan iklim kerja di madrasah, serta rekomendasi untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi acuan penting bagi penulis untuk memperkaya teori yang digunakan dalam kajian penelitian saat ini. Bagian ini mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu yang relevan, baik yang sudah dipublikasikan maupun belum (tesis, disertasi, artikel jurnal, dll.), yang dilanjutkan dengan ulasan, kritik, dan identifikasi celah penelitian (*research gap*) yang akan diisi. Langkah ini memperjelas orisinalitas dan posisi penelitian yang dilakukan.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan terkait dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Monika Maryance Magdalena Tampubolon, Syaiful Bahri, dan Elfrianto pada tahun 2023 menulis sebuah penelitian dengan judul Pengaruh Kepuasan, Motivasi, dan Iklim Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Guru SMA Swasta di Kecamatan Air Putih, Kabupaten Batu Bara. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepuasan, motivasi, dan iklim kerja terhadap efektivitas kerja guru SMA Swasta, dengan hasil yang menunjukkan bahwa motivasi, kepuasan, dan iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap efektivitas guru SMA.²²

²² Monika Maryance Magdalena Tampubolon, Syaiful Bahri, dan Elfrianto Elfrianto, "Pengaruh Kepuasan, Motivasi Dan Iklim Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Guru SMA Swasta Di Kecamatan Air

Kesamaan antara penelitian ini dan penelitian yang dilakukan adalah keduanya menggunakan variabel motivasi kerja dan iklim kerja sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Kedua penelitian menganalisis bagaimana dua variabel tersebut memengaruhi kinerja atau efektivitas kerja guru dan bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru dalam institusi pendidikan. Fokus utama dari kedua penelitian ini adalah memberikan wawasan yang relevan untuk meningkatkan kualitas pengajaran melalui peningkatan motivasi dan iklim kerja. Selain itu, keduanya menggunakan metode kuantitatif untuk menganalisis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, dengan hasil yang disajikan dalam bentuk statistik, seperti koefisien determinasi (R^2), yang menunjukkan besar pengaruh variabel terhadap kinerja guru.

Perbedaannya adalah penelitian di Kecamatan Air Putih menambahkan variabel kepuasan kerja sebagai salah satu variabel independen, sementara penelitian ini hanya berfokus pada motivasi kerja dan iklim kerja.

Penelitian di Kecamatan Air Putih dilakukan di SMA Swasta, sedangkan penelitian ini dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Jember.

Perbedaan jenis lembaga (SMA Swasta dengan MAN) dan lokasi geografis dapat mempengaruhi hasil penelitian, karena perbedaan lingkungan kerja dan kebijakan kelembagaan. Penelitian ini melibatkan seluruh Madrasah

Aliyah Negeri di Kabupaten Jember, sementara penelitian di Air Putih hanya melibatkan SMA Swasta di satu kecamatan, yang bisa mencerminkan perbedaan dalam budaya kerja dan faktor motivasional bagi para guru.

2. Budi Waluya, Arfan Arsyad, dan Fory Armin Nawai pada tahun 2021 menulis sebuah penelitian dengan judul Pengaruh Kompetensi Profesional Guru, Iklim Kerja, dan Motivasi Mengajar Guru terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Ampana Kota, Kabupaten Tojo Una-Una. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi profesional, iklim kerja, dan motivasi mengajar terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar, dengan hasil menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.²³

Kesamaan antara penelitian ini dan penelitian yang dilakukan adalah keduanya menggunakan variabel iklim kerja dan motivasi sebagai faktor yang memengaruhi kinerja guru. Kedua penelitian juga bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, yang penting bagi kualitas pengajaran dan institusi pendidikan. Selain itu, keduanya menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis pengaruh variabel bebas terhadap kinerja guru.

²³ Budi Waluya, Arfan Arsyad, dan Fory Armin Nawai, "Pengaruh Kompetensi Profesional Guru, Iklim Kerja, Dan Motivasi Mengajar Guru Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Ampana Kota Kabupaten Tojo Una-Una," *Normalita (Jurnal Pendidikan)* 9, no. 3 (September 2021).

Perbedaannya adalah penelitian di Kecamatan Ampana Kota menambahkan kompetensi profesional sebagai variabel independen, sedangkan penelitian ini hanya berfokus pada motivasi kerja dan iklim kerja. Penelitian di Kecamatan Ampana Kota dilakukan di sekolah dasar negeri, sementara penelitian di Kabupaten Jember berfokus pada Madrasah Aliyah Negeri. Perbedaan jenis lembaga pendidikan dan wilayah ini bisa mencerminkan variasi dalam budaya kerja dan tantangan kinerja bagi guru, yang dapat mempengaruhi hasil penelitian.

3. Mokhammad Soleh, Noor Miyono, dan Titik Haryati pada tahun 2023 menulis sebuah penelitian berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Wilayah Sub Rayon 06 Kaliwungu, Kabupaten Kendal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru, dengan hasil yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dan iklim organisasi sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.²⁴

Kesamaan antara penelitian ini dan penelitian yang dilakukan adalah keduanya menganalisis bagaimana motivasi kerja dan iklim kerja berperan dalam meningkatkan kinerja guru. Kedua penelitian juga menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur dampak variabel-variabel ini

²⁴ Mokhammad Soleh, Noor Miyono, dan Titik Haryati, "Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri," *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)* 12, no. 2 (Agustus 2023), <https://doi.org/10.26877/jmp.v12i2.15324>.

terhadap kinerja guru dan bertujuan memberikan wawasan mengenai upaya peningkatan kualitas pengajaran di institusi pendidikan.

Perbedaannya adalah penelitian di Kaliwungu, Kendal, berfokus pada guru SMP Negeri, sedangkan penelitian yang akan dilakukan berfokus pada guru di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Jember. Selain itu, penelitian di Kendal menggunakan istilah iklim organisasi sekolah sebagai variabel, sedangkan penelitian di Jember menggunakan istilah iklim kerja, yang menunjukkan perbedaan konteks organisasi yang mungkin memengaruhi hasil penelitian.

4. Dwiky Arya Chandra dan Sutarmin pada tahun 2022 menulis sebuah penelitian berjudul Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Kerja, dan Kompetensi terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Gumelar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, iklim kerja, dan kompetensi terhadap kinerja guru, dengan hasil menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru sekolah dasar.²⁵

Kesamaan antara penelitian ini dan penelitian yang dilakukan adalah keduanya menggunakan variabel motivasi kerja dan iklim kerja untuk mengukur kinerja guru serta bertujuan untuk meningkatkan kualitas

²⁵ Dwiky Arya Chandra dan Sutarmin Sutarmin, "Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar," *Jurnal Economina* 1, no. 2 (Oktober 2022): 285–297, <https://doi.org/10.55681/economina.v1i2.64>.

pengajaran. Keduanya juga menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis data, yang membantu memberikan hasil yang objektif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru.

Perbedaannya adalah penelitian di Kecamatan Gumelar menambahkan variabel kompetensi sebagai faktor yang memengaruhi kinerja guru, sedangkan penelitian di Jember hanya berfokus pada motivasi kerja dan iklim kerja. Selain itu, penelitian di Kecamatan Gumelar dilakukan di sekolah dasar, sementara penelitian di Jember berfokus pada madrasah aliyah. Variasi jenis institusi ini dapat memberikan hasil yang berbeda karena kondisi lingkungan kerja dan kebutuhan kompetensi yang mungkin tidak sama antara kedua lembaga tersebut.

5. Husain Maruf, Arfan Arsyad, dan Sitti Roskina Mas pada tahun 2022 menulis sebuah penelitian berjudul Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri se-Kabupaten Pohuwato. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, kemampuan manajerial kepala sekolah, dan iklim sekolah terhadap kinerja guru, dengan hasil menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja guru.²⁶

²⁶ Husain Maruf, Arfan Arsyad, dan Sitti Roskina Mas, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di Sekolah Menengah Pertama Negeri Se Kabupaten Pohuwato," *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal* 8, no. 1 (Januari 2022): 291–302, <http://dx.doi.org/10.37905/aksara.8.1.291-302.2022>.

Kesamaan antara penelitian ini dan penelitian yang dilakukan adalah keduanya menganalisis pengaruh motivasi kerja dan iklim sekolah atau iklim kerja sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Keduanya menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur pengaruh variabel-variabel ini terhadap kinerja guru dan bertujuan memberikan pemahaman untuk meningkatkan kualitas pendidikan melalui peningkatan kinerja guru. Perbedaannya adalah penelitian di Kabupaten Pohuwato juga memasukkan kemampuan manajerial kepala sekolah sebagai salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja guru, sedangkan penelitian di Jember hanya berfokus pada motivasi kerja dan iklim kerja. Selain itu, penelitian di Pohuwato dilakukan pada guru di Sekolah Menengah Pertama, sementara penelitian di Jember berfokus pada Madrasah Aliyah. Hal ini menunjukkan perbedaan dalam lingkungan kerja yang dapat memengaruhi hasil dan analisis penelitian.

6. Yulistian Arismunandar pada tahun 2016 menulis tesis dengan judul Pengaruh Sertifikasi, Iklim Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di SD Negeri Kabupaten Lampung Selatan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh sertifikasi, iklim kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SD Negeri, dengan hasil yang menunjukkan

bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.²⁷

Kesamaan antara penelitian ini dan penelitian yang dilakukan adalah keduanya menggunakan variabel motivasi kerja dan iklim kerja sebagai faktor yang memengaruhi kinerja guru. Kedua penelitian menganalisis bagaimana dua variabel tersebut memengaruhi kinerja atau efektivitas kerja guru dan bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru dalam institusi pendidikan. Fokus utama dari kedua penelitian ini adalah memberikan wawasan yang relevan untuk meningkatkan kualitas pengajaran melalui peningkatan motivasi dan iklim kerja. Selain itu, keduanya menggunakan metode kuantitatif untuk menganalisis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, dengan hasil yang disajikan dalam bentuk statistik, seperti koefisien determinasi (R^2), yang menunjukkan besar pengaruh variabel terhadap kinerja guru.

Perbedaannya adalah penelitian di Kabupaten Lampung Selatan menambahkan variabel sertifikasi sebagai salah satu variabel independen, sementara penelitian ini hanya berfokus pada motivasi kerja dan iklim kerja. Penelitian di Lampung Selatan dilakukan di SD Negeri, sedangkan penelitian ini dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Jember. Perbedaan jenis lembaga (SD Negeri dengan MAN) dan lokasi geografis

²⁷ Yulistian Arismunandar, "Pengaruh Sertifikasi, Iklim Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SD Negeri" (Tesis, Universitas Lampung, 2016).

dapat memengaruhi hasil penelitian, karena perbedaan lingkungan kerja dan kebijakan kelembagaan. Penelitian ini melibatkan seluruh Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Jember, sementara penelitian di Lampung Selatan hanya melibatkan beberapa SD Negeri, yang bisa mencerminkan perbedaan dalam budaya kerja dan faktor motivasional bagi para guru.

7. Annisa Tasya Marsakha pada tahun 2023 menulis tesis dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi, dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Lampung Utara. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi berprestasi, dan iklim kerja terhadap kinerja guru, dengan hasil yang menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.²⁸

Kesamaan antara penelitian ini dan penelitian yang dilakukan adalah keduanya menggunakan variabel motivasi kerja dan iklim kerja sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Kedua penelitian menganalisis bagaimana dua variabel tersebut memengaruhi kinerja atau efektivitas kerja guru dan bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru dalam institusi pendidikan. Fokus utama dari kedua penelitian ini adalah memberikan wawasan yang relevan untuk

²⁸ Annisa Tasya Marsakha, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Kabupaten Lampung Utara" (Tesis, Universitas Lampung, 2023).

meningkatkan kualitas pengajaran melalui peningkatan motivasi dan iklim kerja. Selain itu, keduanya menggunakan metode kuantitatif untuk menganalisis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, dengan hasil yang disajikan dalam bentuk statistik, seperti koefisien determinasi (R^2), yang menunjukkan besar pengaruh variabel terhadap kinerja guru.

Perbedaannya adalah penelitian di Kabupaten Lampung Utara menambahkan variabel kepemimpinan kepala sekolah sebagai salah satu variabel independen, sementara penelitian ini hanya berfokus pada motivasi kerja dan iklim kerja. Penelitian di Lampung Utara dilakukan di SMA Negeri, sedangkan penelitian ini dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Jember. Perbedaan jenis lembaga (SMAN dengan MAN) dan lokasi geografis dapat memengaruhi hasil penelitian, karena perbedaan lingkungan kerja dan kebijakan kelembagaan. Penelitian ini melibatkan seluruh Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Jember, sementara penelitian di Lampung Utara hanya melibatkan SMA Negeri di satu kabupaten, yang bisa mencerminkan perbedaan dalam budaya kerja dan faktor motivasional bagi para guru.

8. Dian Tauchida pada tahun 2021 menulis tesis dengan judul "Pengaruh Iklim Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Dalam Proses Belajar Mengajar di SMP Islam Terpadu Assalam Pekalongan". Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh iklim kerja dan motivasi terhadap kinerja guru dalam proses belajar mengajar, yang hasilnya menunjukkan

bahwa kedua variabel tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru.²⁹

Kesamaan antara penelitian ini dan penelitian yang dilakukan adalah keduanya menggunakan variabel iklim kerja dan motivasi sebagai faktor yang memengaruhi kinerja guru. Keduanya menganalisis pengaruh dua variabel ini terhadap efektivitas kinerja guru, dengan tujuan memberikan wawasan terkait peningkatan kualitas pengajaran melalui motivasi dan iklim kerja. Kedua penelitian menggunakan metode kuantitatif, dengan hasil yang ditampilkan dalam bentuk statistik, seperti nilai signifikansi dan koefisien determinasi (R^2) untuk menggambarkan pengaruh variabel tersebut terhadap kinerja guru.

Perbedaannya terletak pada lokasi dan subjek penelitian. Penelitian Dian Tauchida dilakukan di SMP Islam Terpadu Assalam Pekalongan, sementara penelitian ini dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Jember. Selain itu, jenis lembaga pendidikan (SMP IT dengan MAN) dan perbedaan konteks geografis mungkin mempengaruhi hasil penelitian karena perbedaan dalam budaya kerja dan kebijakan kelembagaan yang ada.

9. Asra Mijrajullaili pada tahun 2022 menulis tesis dengan judul Pengaruh Supervisi Akademik Pengawas Sekolah, Motivasi Kerja, dan Disiplin

²⁹ Dian Tauchida, "Pengaruh Iklim dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru dalam Proses Belajar Mengajar di SMP Islam Terpadu Assalam Pekalongan" (Tesis, IAIN Pekalongan, 2021).

Kerja terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Woyla Kabupaten Aceh Barat. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh supervisi akademik, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja guru, dengan hasil yang menunjukkan bahwa supervisi akademik dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, sementara motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja guru.³⁰

Kesamaan antara penelitian ini dan penelitian yang dilakukan adalah keduanya menggunakan motivasi kerja sebagai variabel yang memengaruhi kinerja guru. Kedua penelitian menganalisis bagaimana motivasi kerja memengaruhi efektivitas kerja guru dan bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru dalam institusi pendidikan. Fokus utama dari kedua penelitian ini adalah memberikan wawasan yang relevan untuk meningkatkan kualitas pengajaran melalui peningkatan faktor motivasional. Selain itu, keduanya menggunakan metode kuantitatif untuk menganalisis pengaruh variabel independen terhadap variabel terikat.

Perbedaannya adalah penelitian di Kecamatan Woyla menambahkan supervisi akademik dan disiplin kerja sebagai variabel independen,

³⁰ Asra Mijrajullaili, "Pengaruh Supervisi Akademik Pengawas Sekolah, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Woyla Kabupaten Aceh Barat" (Tesis, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2022).

sedangkan penelitian ini juga menambahkan iklim kerja sebagai variabel independen. Penelitian di Woyla dilakukan di Sekolah Dasar Negeri, sementara penelitian ini dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember. Perbedaan jenis lembaga (SDN dan MAN) dan lokasi geografis dapat memengaruhi hasil penelitian karena adanya perbedaan lingkungan kerja dan kebijakan kelembagaan. Penelitian ini melibatkan seluruh Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Jember, sementara penelitian di Woyla hanya berfokus pada Sekolah Dasar Negeri di satu kecamatan, yang bisa mencerminkan perbedaan dalam budaya kerja dan faktor motivasional bagi para guru.

10. Kumaedah pada tahun 2022 menulis sebuah penelitian dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja dan Keterampilan Mengajar terhadap Kinerja Guru PAI di Sekolah Dasar Negeri Se-Kecamatan Dempet Kabupaten Demak. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan keterampilan mengajar terhadap kinerja guru PAI di sekolah dasar, dengan hasil yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dan keterampilan mengajar berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru PAI.³¹

³¹ Kumaedah, “Pengaruh Motivasi Kerja dan Keterampilan Mengajar terhadap Kinerja Guru PAI di Sekolah Dasar Negeri Se-Kecamatan Dempet Kabupaten Demak” (Tesis, Universitas Islam Sultan Agung, Semarang, 2022).

Kesamaan antara penelitian ini dan penelitian yang dilakukan adalah keduanya menggunakan variabel motivasi kerja dan iklim kerja (atau keterampilan mengajar) sebagai faktor yang memengaruhi kinerja guru. Kedua penelitian menganalisis bagaimana variabel tersebut memengaruhi kinerja atau efektivitas kerja guru dan bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru dalam institusi pendidikan. Fokus utama dari kedua penelitian ini adalah memberikan wawasan yang relevan untuk meningkatkan kualitas pengajaran melalui peningkatan motivasi dan iklim kerja atau keterampilan mengajar. Selain itu, keduanya menggunakan metode kuantitatif untuk menganalisis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Perbedaannya adalah penelitian di Kecamatan Dempet menambahkan keterampilan mengajar sebagai variabel independen, sedangkan penelitian ini berfokus pada motivasi kerja dan iklim kerja secara umum. Penelitian di Kecamatan Dempet dilakukan di Sekolah Dasar, sedangkan penelitian ini dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Jember. Perbedaan jenis lembaga (SD dan MAN) dan lokasi geografis dapat memengaruhi hasil penelitian karena perbedaan lingkungan kerja dan kebijakan kelembagaan. Penelitian ini melibatkan seluruh Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Jember, sementara penelitian di Dempet hanya melibatkan sekolah dasar di satu kecamatan, yang bisa mencerminkan perbedaan dalam budaya kerja dan faktor motivasional bagi para guru.

Tabel 2.1
Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian
yang akan Dilakukan

No	Peneliti, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	2	3	4	5
1	Monika Maryance Magdalena Tampubolon, Syaiful Bahri, dan Elfrianto (2023), Pengaruh Kepuasan Motivasi dan Iklim Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Guru SMA Swasta di Kecamatan Air Putih Kabupaten Batu Bara	Motivasi, kepuasan, dan iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja guru SMA.	Keduanya menggunakan variabel motivasi dan iklim kerja serta metode kuantitatif.	Menambah variabel kepuasan, lokasi SMA Swasta di Air Putih, penelitian ini fokus di MAN Jember.
2	Budi Waluya, Arfan Arsyad, dan Fory Armin Nawai (2021), Pengaruh Kompetensi Profesional Guru, Iklim Kerja, dan Motivasi Mengajar Guru Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Ampana Kota Kabupaten Tojo Una-Una.	Kompetensi profesional, iklim kerja, dan motivasi mengajar berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SD.	Menggunakan iklim kerja dan motivasi sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja guru serta metode kuantitatif.	Menambahkan kompetensi profesional, lokasi SD Negeri di Tojo Una-Una, penelitian ini fokus di MAN Jember.
3	Mokhammad Soleh, Noor Miyono, dan Titik Haryati (2023), Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri.	Motivasi kerja dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMP.	Meneliti pengaruh motivasi dan iklim kerja terhadap kinerja guru serta metode kuantitatif	Fokus pada SMP di Kendal, menggunakan istilah iklim organisasi. Penelitian ini pada guru MAN.

1	2	3	4	5
4	Dwiky Arya Chandra dan Sutarmin (2022), Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Kerja, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar.	Motivasi, iklim kerja, dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja guru SD.	Sama-sama meneliti pengaruh motivasi dan iklim kerja terhadap kinerja guru serta metode kuantitatif.	Menambahkan variabel kompetensi dan fokus pada guru SD. Penelitian ini pada guru MAN.
5	Husain Maruf, Arfan Arsyad, dan Sitti Roskina Mas (2022), Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri Se Kabupaten Pohuwato.	Motivasi kerja, kemampuan manajerial, dan iklim sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMP.	Meneliti pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru dan metode kuantitatif.	Menambahkan kemampuan manajerial dan fokus pada guru SMP. Penelitian ini pada guru MAN.
6	Yulistian Arismunandar (2016), Pengaruh Sertifikasi, Iklim Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SD Negeri Kabupaten Lampung Selatan.	Sertifikasi, iklim kerja, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SD.	Sama-sama meneliti pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru serta pendekatan kuantitatif.	Menambahkan variabel sertifikasi dan fokus pada guru SD. Penelitian ini pada guru MAN.
7	Annisa Tasya Marsakha (2023), Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi, dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Kabupaten Lampung Utara.	Kepemimpinan, motivasi berprestasi, dan iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMA.	Meneliti pengaruh motivasi dan iklim kerja terhadap kinerja guru serta metode kuantitatif.	Menambahkan variabel kepemimpinan kepala sekolah. Fokus pada guru SD sedangkan penelitian ini pada guru MAN.

1	2	3	4	5
8	Dian Tauchida (2021), Pengaruh Iklim dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Dalam Proses Belajar Mengajar di SMP Islam Terpadu Assalam Pekalongan.	Iklim kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMP.	Sama-sama meneliti pengaruh motivasi dan iklim kerja terhadap kinerja guru serta metode kuantitatif.	Fokus pada guru di sekolah SMP Islam Terpadu. Penelitian ini pada MAN.
9	Asra Mijrajullaili (2022), Pengaruh Supervisi Akademik Pengawas Sekolah, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Woyla Kabupaten Aceh Barat.	Supervisi akademik dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan.	Menggunakan motivasi kerja sebagai variabel yang memengaruhi kinerja guru	Menambahkan variabel supervisi akademik dan disiplin kerja, dilakukan di SDN, sedangkan penelitian ini menambah variabel iklim kerja dan dilakukan di MAN.
10	Kumaedah (2022), Pengaruh Motivasi Kerja dan Keterampilan Mengajar terhadap Kinerja Guru PAI di Sekolah Dasar Negeri Se-Kecamatan Dempet Kabupaten Demak.	Motivasi kerja dan keterampilan mengajar berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru PAI.	Menggunakan motivasi kerja sebagai variabel dan analisis kuantitatif.	Menambahkan keterampilan mengajar, lokasi SD, fokus penelitian ini di MAN.

J E M B E R

B. Kajian Teori

1. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi terbentuk dari sikap guru dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri guru untuk berusaha mencapai tujuan organisasi. Sikap mental guru yang proaktif dan positif terhadap situasi kerja inilah yang memperkuat motivasi kerja mereka untuk mencapai kinerja maksimal. Sikap mental guru harus mencerminkan kesiapan psiko-fisik (siap secara mental, fisik, situasi, dan tujuan). Artinya, guru dalam bekerja harus memiliki kesiapan mental, kondisi fisik yang sehat, pemahaman terhadap situasi dan kondisi, serta kemauan keras untuk mencapai target tujuan.

Motivasi kerja adalah konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan dalam meningkatkan kinerja individu dalam organisasi. McClelland menyatakan bahwa motivasi adalah unsur yang memengaruhi perilaku setiap individu, menjadi daya penggerak aktif yang muncul pada saat tertentu, terutama saat kebutuhan untuk mencapai tujuan dirasakan mendesak.³²

Menurut McClelland, motivasi kerja adalah dorongan internal yang mendorong individu untuk mencapai hasil atau prestasi tertentu di

³² David C. McClelland, *Human Motivation* (Cambridge: Cambridge University Press, 1987), 42.

tempat kerja, yang dipicu oleh kebutuhan akan prestasi, kekuasaan, atau afiliasi. Dengan kata lain, seseorang termotivasi bekerja untuk mencapai tujuan pribadi, meraih pengakuan, atau membangun hubungan dalam lingkungan kerja.³³

Herzberg mendefinisikan motivasi kerja sebagai kondisi yang mendorong individu untuk bekerja lebih produktif dan merasa puas. Menurut Herzberg, motivasi kerja dapat tercipta jika individu merasa terpenuhi oleh faktor pemuas (*motivators*) yang memberikan kepuasan, serta faktor higienis yang menjaga mereka dari ketidakpuasan.³⁴

Sedarmayanti menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah kekuatan internal dan eksternal yang mendorong seseorang untuk bertindak. Faktor-faktor internal meliputi kebutuhan, keinginan, harapan, harga diri, dan tujuan pribadi, sedangkan faktor eksternal bisa berupa insentif, lingkungan kerja, atau hubungan interpersonal. Motivasi ini bisa positif atau negatif, tergantung pada bagaimana faktor tersebut memengaruhi individu dalam mencapai tujuan. Motivasi positif muncul ketika individu merasa terdorong oleh hal-hal yang menyenangkan, seperti penghargaan

³³ David C. McClelland, *Human Motivation*, 153-155.

³⁴ Frederick Herzberg, Bernard Mausner, dan Barbara Bloch Snyderman, *The Motivation to Work*, edisi ke-2 (New York: John Wiley & Sons, 1959), 113-115.

atau pengakuan. Sebaliknya, motivasi negatif muncul ketika seseorang terpaksa bekerja karena adanya tekanan atau ancaman.³⁵

Selain itu, Hamzah B. Uno menambahkan bahwa motivasi kerja pada guru dapat dibagi menjadi dimensi internal dan eksternal. Dimensi internal mencakup tanggung jawab dalam bertugas, adanya target yang jelas, serta tujuan yang menantang. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi biasanya senang bekerja, berusaha unggul, dan mengutamakan prestasi. Sementara itu, dimensi eksternal meliputi upaya memenuhi kebutuhan, senang dipuji, berharap insentif, serta mengharapkan perhatian dari rekan kerja atau atasan.³⁶

Secara umum, motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan tindakan tertentu, yang bersumber dari faktor internal maupun eksternal, baik yang bersifat positif maupun negatif. Berdasarkan pengertian tersebut, motivasi adalah dorongan yang menggerakkan seseorang, termasuk guru, untuk bertindak sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai proses yang membangkitkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku kerja. Dengan demikian, motivasi menjadi

³⁵ Sedarmayanti, *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja* (Bandung: PT Refika Aditama, 2017), 154.

³⁶ Hamzah B. Uno, *Teori motivasi dan pengukurannya: Analisis di bidang pendidikan*. (Jakarta : Bumi Aksara, 2023), 45-47.

salah satu elemen kunci yang menentukan tingkat produktivitas seorang karyawan, termasuk guru, dalam menjalankan tugas sehari-hari.

b. Teori Motivasi

Teori motivasi memainkan peran penting dalam menjelaskan bagaimana dorongan internal dan eksternal memengaruhi perilaku individu di tempat kerja, termasuk kinerja guru. Dalam penelitian ini, digunakan dua teori utama yang relevan, yaitu Teori Dua Faktor Herzberg dan Teori Kebutuhan McClelland. Pemilihan Teori Dua Faktor Herzberg dan Teori Kebutuhan McClelland dalam penelitian ini didasarkan pada kemampuan kedua teori tersebut dalam memberikan perspektif yang komprehensif terhadap motivasi kerja guru dan keterkaitannya dengan variabel lain, yaitu iklim kerja dan kinerja. Teori Dua Faktor Herzberg relevan karena mengidentifikasi faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang berkontribusi langsung pada kepuasan kerja guru, yang pada gilirannya memengaruhi bagaimana guru memandang iklim kerja dan kinerja guru. Teori Kebutuhan McClelland melengkapi pendekatan ini dengan melihat kebutuhan individu guru yang berbeda, seperti kebutuhan akan pencapaian dan afiliasi, yang penting dalam lingkungan kerja berbasis kolaborasi seperti sekolah. Kedua teori ini tidak hanya menjelaskan motivasi secara internal tetapi juga mempertimbangkan faktor eksternal yang menjadi bagian dari iklim kerja, sehingga sangat relevan untuk memahami pengaruhnya terhadap kinerja guru.

1) Teori Dua Faktor Herzberg

Teori Dua Faktor, yang juga dikenal sebagai Teori Motivasi-Higiene, dikembangkan oleh Frederick Herzberg dan memiliki beberapa kesamaan dengan teori kebutuhan Abraham Maslow. Menurut Herzberg, terdapat dua faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor higiene (lingkungan kerja) dan faktor motivator (pekerjaan itu sendiri). Faktor higiene, yang berkaitan dengan kondisi atau lingkungan kerja, bersifat preventif dan berfungsi untuk mencegah ketidakpuasan tanpa memberikan dorongan motivasi secara langsung. Faktor ini terdiri dari elemen-elemen ekstrinsik dari pekerjaan, seperti supervisi teknik, hubungan antar pribadi, gaji, kondisi kerja, status, dan kebijakan perusahaan. Faktor higiene ini membuat karyawan “tidak merasa tidak puas” ketika terpenuhi, dan dapat disamakan dengan kebutuhan dasar dalam hierarki Maslow.³⁷

Sebaliknya, faktor motivator adalah elemen-elemen intrinsik dalam pekerjaan yang membawa pengembangan sikap positif dan merupakan pendorong pribadi bagi karyawan. Faktor motivator mencakup tanggung jawab, prestasi, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, penghargaan, dan kesempatan untuk berkembang. Faktor ini dapat memberikan kepuasan dan motivasi yang lebih dalam bagi karyawan

³⁷ Frederick Herzberg, “One More Time: How Do You Motivate Employees?” *Harvard Business Review* 46, no. 1 (1968): 53–6.

karena membuat mereka merasa pekerjaan memiliki makna dan memberikan kesempatan untuk meraih prestasi. Faktor motivator ini serupa dengan kebutuhan tingkat tinggi dalam hierarki Maslow dan mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.³⁸

Salah satu aspek menarik dari teori Herzberg adalah pandangannya bahwa kepuasan dan ketidakpuasan bukanlah dua hal yang berada dalam satu kontinum. Dengan kata lain, menghilangkan ketidakpuasan (melalui faktor higiene) tidak secara otomatis menimbulkan kepuasan; kepuasan hanya muncul dari pemenuhan faktor motivator. Kontribusi utama teori ini adalah meningkatkan kepekaan pemimpin organisasi terhadap kenyataan bahwa memperlakukan anggota organisasi dengan baik saja belum cukup untuk memotivasi mereka. Dibutuhkan pemenuhan faktor motivator untuk benar-benar meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan. Dalam konteks penelitian ini, teori Herzberg relevan karena membantu memisahkan aspek-aspek yang benar-benar dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja (faktor motivator) dari aspek-aspek yang hanya mencegah ketidakpuasan (faktor higiene).³⁹

³⁸ Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man* (Cleveland: World Publishing Company, 1966), 71.

³⁹ Herzberg, Mausner, dan Snyderman, *The Motivation to Work*, 110–130.

a) Faktor Motivasi

Faktor ini mencakup aspek-aspek yang berkaitan langsung dengan pekerjaan yang dijalani seseorang. Faktor motivator berhubungan dengan kepuasan kerja dan menjadi pendorong utama untuk meningkatkan kinerja guru. Beberapa faktor yang termasuk dalam kategori ini adalah:⁴⁰

(1)Tanggung Jawab: Pemberian tanggung jawab tambahan, seperti peran kepemimpinan dalam kelas, pengembangan kurikulum, atau penanganan kegiatan ekstrakurikuler, dapat meningkatkan motivasi intrinsik. Ketika seorang karyawan, seperti guru, diberi kepercayaan untuk memegang tanggung jawab lebih besar, mereka merasa dihargai dan penting bagi pengembangan organisasi. Rasa tanggung jawab ini meningkatkan komitmen dan dedikasi dalam menjalankan peran mereka.

(2)Prestasi: Merasa berhasil mencapai sesuatu yang bermakna, seperti pencapaian target atau peningkatan hasil kerja, memberikan kepuasan pribadi yang mendalam. Bagi seorang guru, misalnya, keberhasilan dalam meningkatkan hasil belajar siswa atau menyelesaikan proyek penting dapat memberikan

⁴⁰ Herzberg, Mausner, dan Snyderman, *The Motivation to Work*, 110–130.

rasa pencapaian yang memotivasi mereka untuk terus meningkatkan kualitas kerja dan berinovasi.

(3)Kemajuan: Kesempatan untuk mengembangkan karier atau kemajuan dalam pekerjaan, seperti melalui pelatihan profesional, program sertifikasi, atau promosi, meningkatkan motivasi. Saat organisasi memberikan peluang pengembangan, karyawan merasa dihargai dan didukung dalam pertumbuhan profesional mereka, yang membuat mereka terdorong untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi.

(4)Pekerjaan itu sendiri: Pekerjaan yang menarik, menantang, dan bermakna memberikan kepuasan intrinsik. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memberi dampak positif dan bermanfaat bagi orang lain, seperti halnya guru yang merasakan bahwa pengajaran mereka membawa perubahan dalam hidup siswa, mereka menjadi lebih termotivasi dan puas dalam menjalankan tugas.

(5)Penghargaan: Pengakuan dan penghargaan atas pencapaian atau kinerja yang baik, baik formal maupun informal, meningkatkan motivasi. Apresiasi dari rekan kerja, atasan, atau bahkan dari pihak luar, memberi karyawan perasaan dihargai atas upaya dan hasil kerja mereka. Misalnya, guru yang mendapatkan apresiasi dari kepala sekolah, siswa, atau orang

tua merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk terus memberikan yang terbaik

(6) Kesempatan untuk Berkembang: Kesempatan untuk belajar hal baru dan berkembang secara profesional meningkatkan motivasi. Ketika karyawan memiliki peluang untuk memperluas pengetahuan, mengikuti pelatihan atau mengasah keterampilan, mereka merasa didukung dalam perjalanan kariernya. Hal ini memberikan motivasi tambahan untuk berkinerja tinggi, berinovasi, dan meningkatkan kompetensi.

b) Faktor Higienis

Faktor ini mencakup kondisi-kondisi eksternal pekerjaan yang tidak secara langsung meningkatkan motivasi, tetapi ketiadaannya dapat menimbulkan ketidakpuasan. Meskipun faktor-faktor higienis ini tidak memotivasi, sangat penting dalam menjaga

stabilitas dan menghindari ketidakpuasan. Beberapa faktor higienis yang relevan dalam konteks guru adalah:⁴¹

(1) Supervisi Teknik: Kualitas supervisi yang diberikan oleh kepala sekolah atau atasan langsung sangat penting dalam mendukung tugas guru. Supervisi yang baik berupa bimbingan, dukungan, dan umpan balik yang jelas membantu guru untuk

⁴¹ Herzberg, Mausner, dan Snyderman, *The Motivation to Work*, 110–130.

lebih memahami cara mengelola kelas dan meningkatkan kualitas pengajaran mereka. Sebaliknya, supervisi yang kurang baik atau tidak memadai dapat menyebabkan ketidakpuasan, karena guru merasa kurang didukung dan tidak diberi arahan yang jelas dalam pekerjaannya.

(2) Hubungan Antar Pribadi: Hubungan yang baik antara guru dengan rekan sejawat, siswa, dan kepala sekolah menciptakan suasana kerja yang positif dan harmonis. Ketika guru merasa diterima dan dihargai dalam lingkungan kerja mereka, mereka lebih merasa nyaman dan termotivasi. Sebaliknya, hubungan yang buruk atau adanya konflik di tempat kerja dapat menyebabkan ketidakpuasan dan menurunkan semangat kerja.

(3) Gaji: Gaji yang memadai dan sesuai dengan beban kerja adalah faktor penting dalam mencegah ketidakpuasan. Guru yang merasa gaji mereka cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup dan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan mereka akan merasa dihargai. Namun, meskipun gaji yang adil dapat mencegah ketidakpuasan, kenaikan gaji tidak selalu secara langsung meningkatkan motivasi untuk bekerja lebih baik.

(4) Kondisi Kerja: Fasilitas yang memadai di sekolah, seperti ruang kelas yang nyaman, alat bantu mengajar yang cukup, dan lingkungan yang aman dan bersih, berperan dalam mencegah

ketidakpuasan guru. Ketika kondisi fisik dan fasilitas kerja mendukung tugas mengajar, guru akan merasa lebih nyaman dan fokus pada pengajaran. Sebaliknya, kondisi kerja yang buruk, seperti ruang kelas yang tidak memadai atau fasilitas yang rusak, dapat menurunkan semangat kerja.

(5) Status: Status guru dalam lingkungan sekolah, baik dalam hubungan dengan sesama guru, kepala sekolah, maupun orang tua siswa, sangat berpengaruh pada rasa dihargai dan dihormati. Status yang dihargai, seperti pengakuan atas prestasi atau kontribusi dalam pengembangan sekolah, memberikan rasa kepuasan dan mengurangi ketidakpuasan. Sebaliknya, status yang rendah atau tidak diakui bisa menimbulkan perasaan ketidakpuasan bagi guru.

(6) Kebijakan: Kebijakan sekolah yang adil, transparan, dan mendukung, seperti aturan tentang promosi jabatan, evaluasi kinerja, dan kesempatan mengikuti pelatihan, dapat mencegah ketidakpuasan di kalangan guru. Kebijakan yang jelas memberikan rasa keadilan dan kepastian dalam menjalankan tugas. Namun, kebijakan yang tidak adil atau tidak konsisten dapat menimbulkan ketidakpuasan dan menciptakan ketegangan di tempat kerja.

2) Teori Kebutuhan McClelland

Teori McClelland memusatkan perhatian pada satu kebutuhan utama, yaitu kebutuhan akan prestasi. McClelland berpendapat bahwa manusia pada dasarnya memiliki kemampuan untuk berprestasi lebih baik daripada orang lain. Ia juga menyatakan bahwa setiap individu memiliki keinginan untuk menghasilkan karya yang lebih baik dari orang lain. McClelland mengidentifikasi tiga kebutuhan manusia yang penting, yaitu: kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi, dan kebutuhan untuk berkuasa. Ketiga kebutuhan ini terbukti menjadi faktor utama yang memengaruhi kinerja seorang individu.⁴²

Teori ini dikenal dengan nama *achievement theory* (teori berprestasi). Sementara teori Maslow lebih menekankan pada jenjang kebutuhan yang sudah ada sejak lahir, McClelland berpendapat bahwa kebutuhan seseorang terbentuk melalui proses pembelajaran dan interaksi dengan lingkungan.

Pendekatan McClelland terhadap motivasi ini mengedepankan tiga jenis kebutuhan, yaitu:

⁴² David C. McClelland, *Human Motivation*, 45–17.

a) *Need for Achievement* (nAch)

Kebutuhan akan prestasi mencerminkan keinginan seseorang untuk mencapai sesuatu yang lebih baik atau lebih efisien, menyelesaikan masalah, atau menguasai tugas yang sulit. Guru dengan kebutuhan prestasi yang tinggi cenderung berusaha meningkatkan kualitas pengajaran dan hasil belajar siswa, serta menetapkan tujuan yang menantang.⁴³

b) *Need for Power* (nPow)

Kebutuhan akan kekuasaan mencerminkan keinginan untuk mengontrol, mengawasi, atau mempengaruhi orang lain. Guru dengan kebutuhan kekuasaan tinggi sering tertarik untuk mengambil peran kepemimpinan, seperti kepala sekolah atau koordinator mata pelajaran. Mereka ingin mengambil keputusan penting dan mempengaruhi kebijakan di sekolah.⁴⁴

c) *Need for Affiliation* (nAff)

Kebutuhan akan afiliasi menggambarkan keinginan untuk menjalin hubungan yang baik dan harmonis dengan orang lain. Guru dengan kebutuhan afiliasi tinggi memprioritaskan hubungan interpersonal yang positif dengan rekan sejawat, siswa, dan orang

⁴³ David C. McClelland, *The Achieving Society* (Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961), 40.

⁴⁴ David C. McClelland dan David H. Burnham, "Power Is the Great Motivator," *Harvard Business Review* 54, no. 2 (1976): 100–110.

tua siswa. Mereka cenderung bekerja dengan baik dalam tim dan berusaha menciptakan lingkungan belajar yang kolaboratif.

Menurut McClelland, ketiga kebutuhan ini berkembang seiring waktu sebagai hasil dari pengalaman hidup dan interaksi pribadi dengan lingkungan sekitar. Teori McClelland, yang juga dikenal sebagai Teori Kebutuhan, sangat berguna dalam menganalisis motivasi kerja guru, terutama dalam kaitannya dengan prestasi, hubungan sosial, dan kepemimpinan di lingkungan pendidikan.⁴⁵

c. Tujuan Motivasi Kerja

Tujuan motivasi kerja adalah untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Hasibuan mengemukakan beberapa tujuan motivasi kerja, antara lain:⁴⁶

- 1) Meningkatkan Produktivitas: Motivasi mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih efektif.
- 2) Meningkatkan Kepuasan Kerja: Motivasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, sehingga karyawan merasa senang dan berkomitmen terhadap pekerjaannya.
- 3) Meningkatkan Loyalitas dan Kreativitas: Karyawan yang termotivasi cenderung lebih loyal dan kreatif dalam menyelesaikan tugas-tugas.

⁴⁵ David C. McClelland, *Human Motivation*, 45-47.

⁴⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 154-155.

d. Fungsi Motivasi

Motivasi memiliki peran penting dalam berbagai aspek kehidupan, khususnya dalam menggerakkan dan mengarahkan tindakan seseorang. Berikut adalah beberapa fungsi utama motivasi yang dapat dijelaskan:⁴⁷

- 1) Motivasi bertindak sebagai energi pendorong yang menggerakkan seseorang untuk bertindak. Dalam hal ini, motivasi menjadi sumber kekuatan yang melepaskan energi untuk memulai suatu kegiatan.
- 2) Motivasi membantu seseorang menetapkan tujuan yang jelas dan mengarahkan setiap tindakan yang dilakukan agar sesuai dengan tujuan tersebut. Dengan adanya motivasi, individu dapat fokus pada hal-hal yang mendukung pencapaian tujuan.
- 3) Motivasi berperan dalam menyeleksi tindakan yang relevan dengan tujuan. Hal ini mencakup memilih tindakan yang berguna dan meninggalkan hal-hal yang tidak memberikan manfaat terhadap pencapaian tujuan tersebut.

Selain itu, motivasi juga berfungsi sebagai pendorong dalam upaya meningkatkan usaha dan mencapai prestasi tertentu. Keberadaan motivasi sering kali menjadi alasan seseorang untuk berusaha lebih keras dalam mencapai apa yang diinginkannya.

⁴⁷Sardiman A.M, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2023), 100-101.

2. Iklim Kerja

a. Pengertian Iklim Kerja

Iklim kerja adalah kondisi lingkungan di tempat kerja yang memengaruhi kenyamanan, motivasi, dan produktivitas karyawan. Faktor-faktor yang membentuk iklim kerja mencakup aspek fisik seperti pencahayaan, ventilasi, suhu, serta aspek non-fisik seperti hubungan antar-karyawan, struktur organisasi, kepemimpinan, dan komunikasi. Lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan semangat kerja dan produktivitas, sedangkan lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat berdampak negatif pada kinerja dan kepuasan kerja.⁴⁸

Dalam konteks ini, Sedarmayanti memberikan penjelasan yang relevan mengenai lingkungan kerja yang berhubungan erat dengan pembentukan iklim kerja. Sedarmayanti menjelaskan bahwa lingkungan kerja mencakup keseluruhan alat, bahan, kondisi fisik, dan pengaturan kerja, baik secara individu maupun dalam kelompok. Faktor-faktor ini berkontribusi pada suasana kerja yang akan memengaruhi kenyamanan dan kinerja karyawan. Selain itu, lingkungan kerja juga melibatkan faktor psikologis dan sosial yang mempengaruhi semangat serta kepuasan kerja.

Lingkungan kerja juga melibatkan faktor-faktor psikologis dan sosial yang mempengaruhi semangat dan kepuasan kerja. Dalam hal ini,

⁴⁸ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, cet. ke-3 (Bandung: CV Mandar Maju, 2009), 35.

iklim kerja dapat dipahami sebagai persepsi kolektif dari anggota organisasi mengenai suasana, prosedur, kebijakan, dan praktik kerja yang ada. Oleh karena itu, meskipun Sedarmayanti lebih banyak membahas lingkungan kerja, konsep yang dijelaskan tersebut mencakup dimensi-dimensi penting yang membentuk iklim kerja, baik dari segi fisik maupun psikologis.

Selain itu, Robbins memperkenalkan teori iklim organisasi, yang merupakan persepsi kolektif karyawan terhadap lingkungan kerja mereka. Robbins menekankan bahwa iklim kerja merupakan bagian dari iklim organisasi, yang terbentuk melalui kebijakan, prosedur, serta pola interaksi dalam organisasi. Dengan demikian, iklim kerja tidak hanya dipengaruhi oleh lingkungan fisik, tetapi juga oleh struktur organisasi, sistem penghargaan, serta hubungan sosial di tempat kerja.⁴⁹

Robbins juga membahas teori motivasi, di mana lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Faktor-faktor seperti kejelasan peran, keadilan organisasi, dan hubungan interpersonal yang baik sangat berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan.⁵⁰

⁴⁹ Stephen P. Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi, edisi 3* (Jakarta: Arcan, 1994), 8.

⁵⁰ Robbins dan Judge, *Perilaku Organisasi*, 155.

Berdasarkan perspektif Robbins, dapat disimpulkan bahwa iklim kerja adalah bentuk spesifik dari iklim organisasi, yang lebih fokus pada bagaimana kondisi di tempat kerja memengaruhi perilaku dan motivasi karyawan. Oleh karena itu, pemahaman mengenai iklim kerja tidak dapat dilepaskan dari konsep yang lebih luas, yaitu iklim organisasi serta faktor psikologis dan perilaku kerja yang memengaruhi kinerja individu.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja, sebagaimana dijelaskan oleh Sedarmayanti, memiliki peran penting dalam membentuk iklim kerja yang dapat mempengaruhi kinerja, motivasi, dan kepuasan karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

b. Lingkungan Kerja sebagai Pembentuk Iklim Kerja

Lingkungan kerja memainkan peran penting dalam membentuk iklim kerja. Mengacu pada teori Sedarmayanti, lingkungan kerja mencakup semua aspek yang memengaruhi kondisi kerja karyawan dan dapat dikelompokkan menjadi lingkungan kerja fisik dan non-fisik.⁵¹

1) Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik berkaitan dengan kondisi-kondisi nyata di tempat kerja yang dapat dirasakan secara langsung oleh pancaindra. Aspek-aspek yang termasuk di dalamnya antara lain pencahayaan

⁵¹ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, cet. ke-3, 26.

yang memadai untuk mendukung penglihatan dan konsentrasi kerja, tata ruang yang tertata rapi dan efisien sehingga mempermudah mobilitas serta kenyamanan bekerja, sirkulasi udara yang baik agar ruangan tidak pengap dan tetap segar, serta tingkat kebisingan yang terkendali agar tidak mengganggu konsentrasi dan produktivitas.

2) Lingkungan Kerja Non-Fisik

Lingkungan kerja non-fisik mencakup aspek-aspek sosial dan psikologis di tempat kerja yang turut memengaruhi kenyamanan dan semangat kerja. Dalam hal ini, hubungan antar-karyawan yang harmonis menjadi penting karena dapat menciptakan suasana kerja yang saling mendukung dan kooperatif. Interaksi antara bawahan dan pimpinan juga berperan dalam membangun komunikasi yang sehat dan rasa saling percaya. Selain itu, dukungan sosial yang diberikan oleh rekan kerja dan pimpinan, baik dalam bentuk perhatian, motivasi, maupun bantuan emosional, turut menciptakan iklim kerja yang positif dan kondusif.

Robbins menambahkan bahwa lingkungan kerja yang baik menciptakan persepsi positif terhadap organisasi, yang pada akhirnya membentuk iklim kerja yang mendukung produktivitas. Iklim organisasi dapat dikategorikan ke dalam tiga aspek utama yaitu:⁵²

⁵² Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, edisi 3, 8.

1) Struktur Organisasi

Struktur organisasi mencakup kejelasan peran, tanggung jawab, dan pembagian wewenang dalam pengambilan keputusan. Struktur yang jelas akan memudahkan setiap individu memahami tugasnya, meningkatkan koordinasi, serta menciptakan alur kerja yang sistematis dan efisien.

2) Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan berkaitan dengan bagaimana organisasi memberikan apresiasi atas kinerja karyawan, baik berupa penghargaan materiil seperti insentif dan bonus, maupun non-materiil seperti pengakuan dan promosi. Sistem penghargaan yang adil dan konsisten dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi.

3) Pola Komunikasi dan Interaksi

Pola komunikasi dan interaksi mencakup cara anggota organisasi berkomunikasi dan menjalin hubungan kerja. Komunikasi yang terbuka dan saling menghargai akan menciptakan suasana kerja yang sehat, memperkuat kerja sama tim, serta meminimalkan konflik. Kualitas interaksi antarindividu juga menentukan sejauh mana dukungan sosial dan kohesi tim dapat terbentuk dalam organisasi.

c. Hubungan Lingkungan Kerja dengan Iklim Kerja

Lingkungan kerja, baik fisik maupun non-fisik, berperan besar dalam menciptakan persepsi karyawan tentang suasana kerja, yang pada akhirnya membentuk iklim kerja. Iklim kerja dapat dilihat sebagai hasil dari bagaimana karyawan menafsirkan dan merasakan kondisi lingkungan tempat mereka bekerja.⁵³ Dalam teori Robbins, konsep yang lebih relevan adalah iklim organisasi, yaitu persepsi bersama karyawan mengenai kebijakan, prosedur, dan praktik dalam organisasi yang memengaruhi lingkungan kerja mereka. Iklim organisasi dapat berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan.

Hubungan antara lingkungan kerja dan iklim kerja dapat dijelaskan melalui beberapa poin berikut:

1) Lingkungan Fisik yang Nyaman Meningkatkan Iklim Kerja Positif

Kondisi fisik yang baik, seperti pencahayaan yang cukup dan tata ruang yang nyaman, memungkinkan karyawan bekerja tanpa gangguan, sehingga tercipta iklim kerja yang mendukung produktivitas dan kenyamanan.

2) Interaksi Sosial yang Baik Mendukung Keterbukaan dan Kerja Sama

Lingkungan non-fisik yang harmonis, seperti hubungan yang baik dengan rekan kerja dan komunikasi yang terbuka, membantu

⁵³ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, cet. ke-3, 26.

membentuk iklim kerja yang positif. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung cenderung memiliki motivasi lebih tinggi serta lebih berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

3) Kebijakan Organisasi yang Adil Mempengaruhi Persepsi Karyawan

Dalam teori Robbins, iklim organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti struktur organisasi, tanggung jawab dalam pengambilan keputusan, standar kerja, sistem penghargaan, dukungan sosial, dan hubungan kerja. Jika organisasi menerapkan kebijakan yang adil dan transparan, karyawan akan memiliki persepsi positif terhadap lingkungan kerja mereka, yang pada akhirnya menciptakan iklim kerja yang sehat.

Dalam penelitian ini, teori lingkungan kerja Sedarmayanti digunakan sebagai kerangka untuk menganalisis faktor-faktor pembentuk iklim kerja, di mana lingkungan kerja (baik fisik maupun non-fisik) menjadi dasar dari suasana dan persepsi yang terbentuk di tempat kerja. Lingkungan kerja yang kondusif memainkan peran mendasar dalam menciptakan persepsi positif terhadap aspek-aspek iklim kerja, sehingga membentuk iklim kerja yang mendukung produktivitas dan kepuasan. Teori ini menekankan pentingnya kenyamanan fisik dan hubungan sosial di tempat kerja untuk membangun suasana psikologis dan sosial yang dirasakan positif oleh karyawan, yang pada akhirnya mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Selain itu, jika dikolaborasikan dengan teori Robbins, iklim kerja dapat dikaitkan dengan konsep iklim organisasi, yang menggambarkan bagaimana kebijakan, prosedur, dan praktik organisasi membentuk persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja mereka. Robbins menekankan bahwa faktor-faktor seperti struktur organisasi, tanggung jawab dalam pengambilan keputusan, standar kerja, sistem penghargaan, dukungan sosial, dan hubungan kerja berkontribusi dalam menciptakan iklim yang kondusif. Dengan demikian, ketika lingkungan kerja yang baik dipadukan dengan kebijakan organisasi yang jelas dan adil, iklim kerja yang positif dapat terbentuk, meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

d. Jenis Iklim Kerja

Iklim kerja dapat dikategorikan ke dalam tiga jenis berdasarkan persepsi dan pengalaman karyawan.⁵⁴

1) Iklim Kerja Positif

Tercipta ketika lingkungan kerja menyediakan dukungan fisik dan sosial yang memadai. Dalam iklim kerja positif, karyawan merasakan kepuasan dan kepercayaan diri karena adanya kenyamanan fisik serta hubungan interpersonal yang baik.

⁵⁴ Ni Luh Putu Sumerta, I. Made Ariasa Giri, dan Putu Sanjaya, "Kontribusi Pemahaman Ajaran Tri Hita Karana dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMKN 2 Singaraja," *JURDIKSCA: Jurnal Pendidikan Agama Hindu Mahasiswa Pascasarjana* 1, no. 2 (2023): 276–281, <https://doi.org/10.55115/jurdiksca.v1i2.2751>.

2) Iklim Kerja Netral

Ditandai dengan sikap karyawan yang sekadar memenuhi tugas tanpa adanya keterikatan emosional. Mereka bekerja sesuai standar tanpa motivasi lebih.

3) Iklim Kerja Negatif

Berkembang ketika lingkungan kerja dipersepsikan tidak mendukung, baik dari segi fisik maupun sosial. Kondisi ini dapat menimbulkan ketidakpuasan, ketidakpercayaan, dan perilaku kontra produktif.

e. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Kerja

Beberapa faktor yang dapat memengaruhi iklim kerja adalah sebagai berikut.⁵⁵

1) Manajer/Pimpinan

Setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer memengaruhi iklim kerja dalam beberapa hal, seperti aturan, kebijakan, alokasi dana, prosedur organisasi, serta aspek-aspek yang berhubungan dengan personalia. Hal ini mencakup distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara memotivasi, teknik-teknik pendisiplinan, interaksi antarindividu dan kelompok, serta perhatian terhadap kebutuhan karyawan. Peran manajer yang responsif dan bijak dalam menangani masalah dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif.

⁵⁵ Ahmad Susanto, *Konsep, Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru* (Depok: Prenada Media, 2016), 180.

Dalam konteks penelitian ini, kepala sekolah sebagai pimpinan utama sangat memengaruhi iklim kerja guru. Kepala sekolah yang mendukung pengembangan profesional guru, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menciptakan suasana kerja yang adil akan berdampak positif pada kinerja guru. Sebaliknya, kurangnya perhatian kepala sekolah terhadap kebutuhan guru dapat menciptakan suasana kerja yang kurang nyaman.

2) Tingkah Laku Individu Karyawan

Tingkah laku individu karyawan memengaruhi iklim kerja melalui kepribadian, kebutuhan, dan tindakan mereka dalam memenuhi kebutuhan tersebut. Komunikasi antarkaryawan memainkan peran penting dalam membangun hubungan kerja. Cara seseorang berkomunikasi, baik secara lisan maupun non-lisan, dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan hubungan antarindividu di tempat kerja.

Dalam penelitian ini, perilaku individu guru, seperti kemampuan berkolaborasi, cara mereka berkomunikasi dengan sesama guru, dan motivasi kerja pribadi, berperan penting dalam membentuk suasana kerja yang kondusif. Guru yang menunjukkan sikap saling mendukung akan memperkuat iklim kerja positif di madrasah.

3) Tingkah Laku Kelompok Kerja

Kelompok kerja memberikan dampak besar pada iklim kerja. Sebagian besar individu memiliki kebutuhan akan hubungan persahabatan, yang sering kali dipenuhi melalui kelompok di tempat kerja. Kelompok dapat berkembang secara formal, seperti tim kerja yang dibentuk organisasi, maupun informal, seperti kelompok berdasarkan kesamaan minat. Interaksi dalam kelompok ini menentukan dinamika dan kualitas iklim kerja.

Pada penelitian ini, tingkah laku kelompok guru, baik dalam kelompok formal seperti KKG (Kelompok Kerja Guru) atau MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) maupun hubungan informal antar-guru, memengaruhi suasana kerja di madrasah. Kelompok guru yang harmonis akan mendukung terciptanya iklim kerja yang baik, sementara konflik kelompok dapat memengaruhi kinerja guru secara keseluruhan.

4) Faktor Eksternal Organisasi

Faktor eksternal, seperti kondisi ekonomi, regulasi pemerintah, atau tekanan pasar, juga memengaruhi iklim kerja. Misalnya, kondisi ekonomi yang sulit dapat menciptakan tekanan bagi perusahaan untuk mengatur ulang kebijakan upah atau distribusi kerja. Di sisi lain, kebijakan pemerintah yang mendukung, seperti insentif pajak atau program pelatihan, dapat meningkatkan semangat kerja.

Dalam konteks penelitian ini, kebijakan pendidikan seperti implementasi Kurikulum Merdeka, tuntutan administrasi, dan fasilitas yang disediakan oleh madrasah adalah faktor eksternal yang dapat memengaruhi iklim kerja guru. Dukungan kebijakan yang memadai akan menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif bagi guru. Sebaliknya, kebijakan yang tidak didukung fasilitas atau pelatihan yang cukup dapat menimbulkan tekanan kerja.

f. Dimensi Iklim Kerja

Iklim kerja diukur berdasarkan persepsi para karyawan terhadap perbedaan antara kondisi kerja yang ada dengan yang diharapkan. Terdapat tujuh dimensi utama yang diidentifikasi, yaitu:⁵⁶

1) Konformitas (*Conformity*)

Konformitas dalam iklim kerja merujuk pada sejauh mana aturan dan kebijakan di tempat kerja relevan dengan tugas dan tanggung jawab karyawan. Jika suatu lingkungan kerja memiliki terlalu banyak aturan yang tidak relevan dengan pekerjaan, hal ini menciptakan konformitas tinggi, yang dapat menghambat fleksibilitas dan kreativitas. Sebaliknya, konformitas rendah menunjukkan bahwa aturan dan kebijakan mendukung efisiensi dan pelaksanaan tugas tanpa beban administratif yang tidak perlu.

⁵⁶ Budi Rahwanto, *Iklim Kerja & Motivasi Berprestasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru* (Indramayu: CV. Adanu Abitama, 2020), 18-20.

2) Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Dimensi ini menggambarkan sejauh mana karyawan diberi keleluasaan dan otonomi untuk mengambil keputusan atas pekerjaan mereka. Dalam iklim kerja dengan tanggung jawab rendah, semua keputusan hanya diambil oleh pimpinan, sementara karyawan tidak diberi ruang untuk bertindak mandiri. Sebaliknya, iklim kerja dengan tanggung jawab yang baik memberikan otonomi kepada karyawan sehingga meningkatkan rasa memiliki, keterlibatan, dan komitmen terhadap pekerjaan.

3) Imbalan (*Reward*)

Imbalan mencakup penghargaan yang diterima karyawan atas kontribusi dan prestasi mereka. Apabila dalam suatu lingkungan kerja, karyawan merasa tidak dihargai meskipun berprestasi, sementara kesalahan kecil dihukum secara berlebihan, maka iklim kerja memiliki sistem imbalan yang rendah. Iklim kerja yang baik memastikan penghargaan yang adil dan proporsional sehingga memotivasi karyawan untuk terus berprestasi.

4) Semangat Kelompok (*Team Spirit*)

Semangat kelompok mencerminkan rasa saling percaya dan kerja sama di antara anggota tim. Apabila karyawan sulit mempercayai satu sama lain, saling mencurigai, dan tidak memiliki rasa kebersamaan, maka iklim kerja menunjukkan semangat kelompok yang rendah.

Iklm kerja yang mendukung membangun hubungan saling mendukung dan memperkuat kolaborasi antar anggota tim.

5) Kejelasan (*Clarity*)

Dimensi ini berkaitan dengan kejelasan prosedur kerja, peran, dan tanggung jawab dalam organisasi. Jika karyawan tidak memahami dengan jelas apa yang diharapkan dari mereka atau peran yang mereka emban, maka iklim kerja memiliki kejelasan yang rendah. Kejelasan yang baik memastikan setiap karyawan memahami tanggung jawab dan wewenangnya, sehingga meminimalkan kebingungan dan konflik.

6) Standar (*Standards*)

Standar merujuk pada ketentuan yang ditetapkan mengenai kualitas atau mutu dari hasil kerja. Standar yang jelas membantu menciptakan ekspektasi kerja yang terarah dan memastikan konsistensi hasil kerja. Sebaliknya, standar yang ambigu atau tidak terdefinisi dengan baik dapat menyebabkan penurunan produktivitas dan kinerja.

7) Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam menciptakan dan mempertahankan iklim kerja yang kondusif. Pemimpin yang efektif mampu memberikan arahan, membangun hubungan yang harmonis, serta menciptakan suasana kerja yang mendukung keterlibatan dan kinerja tinggi dari seluruh anggota tim.

3. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Istilah kinerja berasal dari terjemahan Bahasa Inggris *work performance* atau *job performance*, meskipun sering hanya disebut sebagai *performance*. Dalam Bahasa Indonesia, kinerja sering disamakan dengan prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja diartikan sebagai ungkapan kemampuan seseorang, yang didasarkan pada pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi, dalam menghasilkan sesuatu. Istilah ini juga dapat diidentikkan dengan *job performance* atau *actual performance*, yaitu prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang dalam bekerja.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Kinerja memiliki pengaruh besar terhadap kualitas keseluruhan organisasi, karena kualitas kerja individu menentukan hasil akhir yang dicapai oleh kelompok atau organisasi tersebut.⁵⁷

Dalam konteks pendidikan, kinerja guru merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh seorang guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar. Guru yang memiliki kinerja baik dianggap mampu

⁵⁷ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan Kesembilan (Bandung: PT Refika Aditama, 2019), 9.

memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan dan berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan. Kinerja guru ini mencakup kemampuan merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara profesional, yang merupakan inti dari peran guru di sekolah.

Sebagaimana dijelaskan oleh Sardiman A.M., kinerja guru juga mencakup pengelolaan interaksi belajar-mengajar yang melibatkan berbagai komponen tugas pokok, seperti menguasai bahan ajar, mengelola kelas, menggunakan media dan sumber pembelajaran, serta menilai prestasi siswa. Tugas-tugas ini merupakan aspek penting yang akan dibahas lebih rinci dalam subbab teori kinerja.⁵⁸

Dalam organisasi sekolah, kinerja guru memegang peran sentral karena langsung berdampak pada mutu pendidikan. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan mengatur bahwa kinerja guru harus mencakup empat kompetensi utama, yaitu:⁵⁹

- 1) Kompetensi pedagogik: Kemampuan dalam memahami peserta didik, merancang pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, serta mengevaluasi hasil belajar.

⁵⁸ Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, 197–257.

⁵⁹ Departemen Pendidikan Nasional, *Peraturan Pemerintah, Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan* (Jakarta : Depdiknas RI, 2005).

- 2) Kompetensi kepribadian: Kualitas personal guru yang mencerminkan sikap, moral, dan nilai-nilai yang baik dalam menjalankan tugas.
- 3) Kompetensi profesional: Kemampuan guru dalam menguasai materi pelajaran secara mendalam dan luas.
- 4) Kompetensi sosial: Kemampuan untuk berinteraksi dan berkomunikasi secara efektif dengan siswa, rekan kerja, dan masyarakat sekitar.

Guru yang memiliki keempat kompetensi tersebut akan mampu melaksanakan tugas dengan baik dan memenuhi harapan masyarakat terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Namun, dalam praktiknya, banyak guru yang menghadapi tantangan dalam mengembangkan kompetensinya akibat berbagai faktor, seperti kurangnya pelatihan, beban kerja yang tinggi, atau ketidaksesuaian tugas dengan keahliannya.⁶⁰

Untuk mengetahui keberhasilan kinerja guru, evaluasi kinerja perlu dilakukan secara berkala dengan berpedoman pada parameter yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja ini tidak hanya mengukur sejauh mana tujuan telah tercapai, tetapi juga menjadi dasar untuk menyusun program peningkatan kompetensi guru. Guru yang diberikan tugas sesuai dengan

⁶⁰ Susanto, *Konsep, Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, 70.

keahliannya cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan mutu pendidikan.

Kinerja guru yang baik merupakan salah satu kunci keberhasilan pendidikan. Guru yang mampu menjalankan perannya secara optimal tidak hanya meningkatkan hasil belajar siswa, tetapi juga menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Oleh karena itu, perhatian terhadap kinerja guru perlu menjadi prioritas utama, baik oleh pemerintah, lembaga pendidikan, maupun masyarakat.⁶¹

Dengan memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, seperti kompetensi, motivasi, dan lingkungan kerja, langkah-langkah strategis dapat diambil untuk mendukung guru dalam meningkatkan kinerjanya. Hal ini mencakup penyediaan pelatihan berkelanjutan, pemberian insentif, serta penempatan guru sesuai dengan keahliannya.

b. Teori Kinerja Guru

Teori yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada dua pendekatan utama terkait kinerja, yaitu teori dari Anwar Prabu Mangkunegara dan Sardiman A.M.. Menurut Mangkunegara, kinerja dapat dipahami sebagai hasil dari pelaksanaan tugas yang menunjukkan tingkat efektivitas dan efisiensi seseorang dalam bekerja. Kinerja ini tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh faktor

⁶¹ Rahwanto, *Iklm Kerja & Motivasi Berprestasi*, 65–69.

motivasi dan faktor-faktor lainnya yang mendukung tercapainya tujuan organisasi. Dalam konteks ini, kinerja dapat diukur melalui beberapa indikator penting yang menggambarkan sejauh mana individu berhasil melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Indikator kinerja dapat dijelaskan sebagai berikut, yang mencakup empat aspek utama: kuantitas kerja, kualitas kerja, komitmen kerja, serta kerjasama dan peran dalam tim.⁶²

1) Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja mengacu pada jumlah pekerjaan atau tugas yang dapat diselesaikan dalam periode waktu tertentu. Indikator ini menggambarkan tingkat produktivitas individu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Semakin banyak pekerjaan yang mampu diselesaikan secara efektif dan efisien, maka semakin tinggi pula tingkat kuantitas kerja yang dimiliki oleh individu tersebut.

2) Kualitas Kerja

Kualitas kerja menunjukkan sejauh mana hasil pekerjaan memenuhi standar atau ekspektasi yang telah ditetapkan. Indikator ini menekankan pentingnya ketepatan, kerapihan, dan kesesuaian antara hasil kerja dengan tujuan yang ingin dicapai. Kualitas kerja yang baik

⁶² Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, 9–15.

tercermin dari kemampuan individu dalam menghasilkan pekerjaan yang tidak hanya selesai tepat waktu, tetapi juga memuaskan dari segi hasil dan dampaknya.

3) Komitmen Kerja

Komitmen kerja menggambarkan dedikasi dan tanggung jawab individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Individu yang memiliki komitmen tinggi akan berupaya memberikan hasil terbaik dalam setiap pekerjaan yang dilakukan. Ia menunjukkan loyalitas terhadap tugas dan organisasi, serta terus berusaha mengembangkan dirinya agar mampu memberikan kontribusi yang lebih maksimal dalam pekerjaannya.

4) Kerjasama dan Peran dalam Tim

Kerjasama dan peran dalam tim menunjukkan sejauh mana individu mampu bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Indikator ini mencerminkan kemampuan individu dalam menjalin komunikasi yang baik, menghargai pendapat rekan kerja, serta berperan aktif dalam dinamika tim. Kerjasama yang efektif memungkinkan tercapainya tujuan organisasi dengan lebih optimal, karena setiap anggota tim berkontribusi secara sinergis.

Teori Mangkunegara memberikan gambaran penting tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja secara umum, penerapannya pada kinerja guru memerlukan penyesuaian. Kinerja guru tidak hanya

bergantung pada kemampuan dan motivasi, tetapi juga melibatkan aspek-aspek pengelolaan pembelajaran yang lebih spesifik. Oleh karena itu, teori Sardiman A.M. tentang pengelolaan interaksi belajar mengajar menjadi sangat relevan untuk melengkapi teori Mangkunegara. Sardiman menekankan pentingnya beberapa komponen dalam pengelolaan tugas guru, antara lain:⁶³

- 1) Menguasai Bahan Ajar: Guru harus menguasai materi bidang studi yang diajarkan dalam kurikulum sekolah, serta menguasai bahan pengayaan/penunjang untuk mendalami topik-topik yang relevan dengan bidang studi yang diajarkan. Hal ini penting agar pembelajaran yang disampaikan tidak hanya mengikuti kurikulum, tetapi juga dapat memperkaya wawasan siswa.
- 2) Mengelola Program Belajar-Mengajar: Guru harus mampu merumuskan tujuan instruksional atau tujuan pembelajaran yang jelas dan dapat diukur. Selain itu, guru harus mengenal dan dapat menggunakan proses pembelajaran yang tepat, serta merencanakan dan melaksanakan program remedial untuk membantu siswa yang mengalami kesulitan dalam belajar.
- 3) Mengelola Kelas: Guru perlu menciptakan kondisi yang kondusif untuk berlangsungnya proses belajar mengajar, yaitu dengan

⁶³ Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, 197–257.

mengelola kelas agar tidak ada gangguan yang dapat menghambat kegiatan belajar siswa.

- 4) Menggunakan Media dan Sumber Belajar: Guru harus memanfaatkan berbagai media dan sumber belajar yang dapat mendukung proses pembelajaran agar lebih efektif dan menarik bagi siswa.
- 5) Menilai Prestasi Siswa untuk Kepentingan Pembelajaran: Penilaian yang dilakukan oleh guru harus difokuskan pada kepentingan pembelajaran, bukan hanya untuk mengevaluasi hasil belajar siswa, tetapi juga untuk merancang tindak lanjut yang diperlukan dalam proses pembelajaran.
- 6) Mengelola Interaksi Belajar Mengajar: Guru perlu mengelola interaksi dengan siswa untuk menciptakan komunikasi yang efektif dalam proses pembelajaran, sehingga siswa dapat terlibat aktif dalam kegiatan belajar.

Pengelolaan interaksi guru dan siswa ini menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kinerja yang harus dicapai oleh seorang guru untuk menciptakan pengalaman belajar yang optimal bagi siswa. Selain teori-teori tersebut, regulasi yang relevan juga memainkan peran yang sangat penting dalam memperkuat implementasi kinerja guru. Beberapa peraturan yang mendasari pelaksanaan kinerja guru antara lain adalah Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, yang dalam Pasal 20 menyatakan bahwa guru wajib melaksanakan

perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran dengan baik. Pasal 10 juga menegaskan bahwa guru harus memiliki kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian untuk melaksanakan tugasnya secara efektif.⁶⁴

Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional turut memperkuat peran guru sebagai tenaga profesional. Pasal 39 Ayat (2) menegaskan bahwa guru memiliki tanggung jawab untuk merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran serta mengevaluasi hasil belajar siswa.⁶⁵ Selain itu, Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2017, yang merupakan revisi atas PP No. 74 Tahun 2008, memberikan pedoman operasional yang lebih rinci. Dalam peraturan ini, guru diwajibkan untuk menyusun rencana pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, serta mengevaluasi hasil belajar siswa. PP ini juga menegaskan pentingnya tanggung jawab guru untuk menciptakan suasana belajar yang kondusif bagi siswa.⁶⁶

Beberapa Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan turut memperjelas kewajiban guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran, di antaranya Permendiknas No. 16 Tahun 2007, yang menetapkan bahwa

⁶⁴ Republik Indonesia, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen* (Jakarta: Depdiknas RI, 2005).

⁶⁵ Departemen Pendidikan Nasional, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Depdiknas RI, 2003).

⁶⁶ Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 103* (Jakarta: Sekretariat Negara, 2017).

guru harus memiliki kompetensi pedagogik yang mencakup kemampuan menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), mengelola pembelajaran yang mendidik, serta melakukan evaluasi terhadap hasil belajar siswa.⁶⁷ Permendikbud No. 22 Tahun 2016 mengatur prosedur perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran sebagai bagian dari siklus pembelajaran yang harus dijalankan oleh setiap guru,⁶⁸ sementara Permendikbud No. 23 Tahun 2016 menetapkan standar dalam penilaian pendidikan, yang mencakup evaluasi hasil belajar siswa secara komprehensif dan berbasis data.⁶⁹

Dengan demikian, regulasi-regulasi ini memberikan dasar hukum yang kuat bagi guru untuk melaksanakan tugas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan. Berdasarkan teori kinerja Mangkunegara dan teori pembelajaran Sardiman, indikator-indikator kinerja yang telah dibahas sebelumnya dapat dikelompokkan ke dalam tiga tugas pokok guru sesuai dengan regulasi yang ada:

a) Melaksanakan Tugas Perencanaan

- Menguasai Bahan Ajar (Sardiman)

⁶⁷ Republik Indonesia, *Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru* (Jakarta: Sekretariat Negara, 2007).

⁶⁸ Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Permendikbud Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah* (Jakarta: Kemendikbud, 2016).

⁶⁹ Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Permendikbud Nomor 23 Tahun 2016 tentang Standar Penilaian Pendidikan* (Jakarta: Kemendikbud, 2016).

- Mengelola Program Belajar-Mengajar (Sardiman)

b) Melaksanakan Tugas Pelaksanaan Pembelajaran

- Mengelola Kelas (Sardiman)

- Menggunakan Media dan Sumber Belajar (Sardiman)

- Mengelola Interaksi Belajar Mengajar (Sardiman) termasuk kerjasama dan peran tim dalam pembelajaran (Mangkunegara)

c) Melaksanakan Tugas Evaluasi Pembelajaran

- Menilai Prestasi Siswa untuk Kepentingan Pembelajaran (Sardiman)

- Kuantitas Kerja (Mangkunegara)

- Kualitas Kerja (Mangkunegara)

- Komitmen Kerja (Mangkunegara)

c. Penilaian Kinerja Guru (PKG)

1) Definisi dan Konsep PKG

Penilaian Kinerja Guru (PKG) merupakan proses evaluasi

yang dilakukan secara sistematis terhadap setiap butir kegiatan tugas

utama guru. Penilaian ini bertujuan untuk menilai sejauh mana seorang

guru melaksanakan tugasnya secara profesional sesuai dengan standar

yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Berdasarkan Peraturan Menteri

Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

Nomor 16 Tahun 2009, PKG ditetapkan sebagai instrumen penilaian

berbasis bukti (*evidence-based appraisal*), yang dirancang untuk mengevaluasi kinerja guru secara objektif dan terukur.⁷⁰

PKG memiliki beberapa tujuan utama, di antaranya adalah untuk menentukan tingkat kompetensi seorang guru, meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja guru dan sekolah, serta menyajikan landasan pengambilan keputusan terkait efektivitas kinerja guru. Selain itu, PKG juga menjadi dasar bagi program pengembangan profesi berkelanjutan, menjamin pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang baik, serta menjadi landasan dalam proses promosi, karir, dan bentuk penghargaan lainnya.⁷¹

2) Prinsip Penilaian Kinerja Guru (PKG)

PKG dilaksanakan berdasarkan beberapa prinsip utama yang bertujuan untuk memastikan bahwa proses evaluasi dilakukan secara objektif, adil, dan transparan. Prinsip-prinsip tersebut meliputi:⁷²

- a) Berdasarkan Ketentuan: Penilaian harus mengacu pada regulasi yang berlaku, seperti Permendiknas dan Undang-Undang tentang Guru dan Dosen.

⁷⁰ Imron Fauzi, *Etika Profesi Keguruan*, Cetakan II (Jember: IAIN Jember Press, 2019), 181-182.

⁷¹ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 1843 Tahun 2021 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja Guru Madrasah* (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2021).

⁷² Imron Fauzi, *Etika Profesi Keguruan*, Cetakan II, 188-190.

- b) Berdasarkan Kinerja Nyata: Hanya perilaku kerja yang dapat diamati dan dipantau yang akan dinilai. Penilaian tidak didasarkan pada asumsi, melainkan pada bukti nyata yang dapat diukur.
- c) Berlandaskan Dokumen: Evaluasi dilakukan dengan berbasis pada dokumen seperti RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), bahan ajar, serta bukti pengamatan di kelas.
- d) Dilaksanakan secara Konsisten:PKG dilakukan secara berkala dan berkelanjutan setiap tahun sebagai bagian dari upaya pembinaan profesionalisme guru.
- e) Objektif, Adil, Akuntabel, dan Transparan: Hasil penilaian harus dapat dipertanggungjawabkan dan terbuka untuk diakses oleh pihak-pihak terkait.
- f) Berorientasi pada Proses dan Tujuan: Penilaian tidak hanya menekankan hasil akhir, tetapi juga mencakup proses yang ditempuh oleh guru dalam mencapai hasil tersebut.

3) Indikator Penilaian Kinerja Guru dalam PKG

Penilaian Kinerja Guru dalam PKG mencakup tiga dimensi utama yang saling berkaitan, yaitu:⁷³

⁷³ Imron Fauzi, *Etika Profesi Keguruan*, Cetakan II, 191-192.

Tabel 2.2 Kisi-Kisi Penilaian Kinerja Guru Kelas/Mata Pelajaran

No	Dimensi Tugas Utama/Indikator Kinerja Guru
I. Perencanaan Pembelajaran	
1	Guru memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai dengan kurikulum/silabus dan memperhatikan karakteristik peserta didik
2	Guru menyusun bahan ajar secara runut, logis, kontekstual dan mutakhir
3	Guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif
4	Guru memilih sumber belajar/media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi pembelajaran
II. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran	
<i>A. Kegiatan Pendahuluan</i>	
5	Guru memulai pembelajaran dengan efektif
<i>B. Kegiatan Inti</i>	
6	Guru menguasai materi pelajaran
7	Guru menerapkan pendekatan/strategi pembelajaran yang efektif
8	Guru memanfaatkan sumber belajar/media dalam pembelajaran
9	Guru memicu dan/atau memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran
10	Guru menggunakan bahasa yang benar dan tepat dalam pembelajaran
<i>C. Kegiatan Penutup</i>	
11	Guru mengakhiri pembelajaran dengan efektif
III. Penilaian Pembelajaran	
12	Guru merancang alat evaluasi untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar peserta didik
13	Guru menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian untuk memantau kemajuan dan hasil belajar peserta didik dalam mencapai kompetensi tertentu sebagaimana yang tertulis dalam RPP
14	Guru memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang

kemajuan belajarnya dan bahan penyusunan rancangan pembelajaran selanjutnya

4) Relevansi PKG dengan Teori Kinerja Guru

PKG memiliki relevansi yang kuat dengan teori kinerja yang dikemukakan oleh Mangkunegara dan Sardiman. Menurut Mangkunegara, kinerja guru mencakup aspek kualitas dan kuantitas hasil kerja, komitmen dalam pelaksanaan tugas, serta kerjasama dalam lingkungan sekolah. Hal ini tercermin dalam indikator PKG, di mana guru dinilai berdasarkan kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran.

Sementara itu, teori Sardiman menekankan pentingnya pengelolaan interaksi belajar-mengajar yang efektif. PKG mengukur aspek tersebut melalui indikator yang menilai penguasaan bahan ajar, perencanaan pembelajaran, pengelolaan kelas, penggunaan media pembelajaran, serta evaluasi hasil belajar siswa. Dengan demikian,

PKG selaras dengan teori kinerja yang menekankan pada efektivitas guru dalam proses pendidikan.

d. Kinerja Guru dalam Perspektif Islam

Kinerja guru dalam perspektif Islam didasarkan pada ilmu, akhlak, dan motivasi kerja yang berlandaskan nilai-nilai Islam. Seorang guru tidak hanya menjalankan tugas sebagai pengajar, tetapi juga

memiliki tanggung jawab moral dan spiritual dalam mendidik siswa.⁷⁴

Dalam Islam, bekerja dengan baik bukan sekadar tuntutan profesional, tetapi juga bagian dari ibadah. Guru yang mengajar dengan penuh dedikasi akan mendapatkan pahala, dan setiap ilmu yang bermanfaat yang diajarkan akan menjadi amal jariyah.

Menurut McClelland, dorongan untuk berprestasi membuat seseorang lebih termotivasi dalam bekerja.⁷⁵ Prinsip ini sejalan dengan ajaran Islam yang menekankan pentingnya ilmu dan profesionalisme. Guru yang terus belajar dan mengajar dengan niat ibadah tidak hanya meningkatkan kualitas dirinya, tetapi juga memberi dampak positif bagi peserta didik dan lingkungan. Oleh karena itu, kinerja guru bukan sekadar hasil yang tampak, tetapi juga niat dan usaha yang dilakukan dalam menjalankan tugasnya.

1) Landasan Teologis Kinerja Guru dalam Islam

Islam memberikan penghargaan yang tinggi terhadap ilmu dan peran guru sebagai pendidik. Guru dalam Islam tidak hanya berfungsi sebagai pengajar tetapi juga sebagai pembimbing akhlak dan keimanan siswa. Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Mujadilah: 11:

⁷⁴ Kandiri dan Arfandi, "Guru sebagai model dan teladan dalam meningkatkan moralitas siswa," *Edupedia: Jurnal Studi Pendidikan dan Pedagogi Islam* 6, no. 1 (Juli 2021): 1–8. <https://doi.org/10.58258/edupedia.v1i2.64>.

⁷⁵ David C. McClelland, *Human Motivation* (Cambridge: Cambridge University Press, 1987), 153.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا

قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا

تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu “Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis,” lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Apabila dikatakan, “Berdirilah,” (kamu) berdirilah. Allah niscaya akan mengangkat orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan.”⁷⁶

Menurut Quraish Shihab dalam Tafsir al-Misbah, ayat tersebut memberikan pedoman akhlak dalam konteks pergaulan di majelis, khususnya dalam upaya menciptakan keharmonisan di dalamnya. Ayat ini menegaskan bahwa setiap orang berhak untuk mengikuti majelis ilmu, tanpa memandang perbedaan keyakinan, ras, budaya, atau latar belakang lainnya. Dalam menuntut ilmu, diperlukan kelapangan hati dan ketenangan jiwa. Kedekatan fisik dengan Rasulullah SAW bukanlah satu-satunya hal yang penting; justru pesan beliau yang kita dengarkan dan amalkanlah yang kelak akan menjadi saksi dalam meraih syafaatnya.⁷⁷ Al-Qurthubi menambahkan bahwa ilmu yang

⁷⁶ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemah* (Bandung: Pustaka Hidayah, 2020), 543.

⁷⁷ M. Quraish Shihab, Tafsir al-Misbah, cet. ke-1, 544.

dimaksud tidak terbatas pada ilmu agama, tetapi juga mencakup ilmu yang memberi manfaat bagi kehidupan.⁷⁸

Surat al-Mujadilah ayat 11 juga menjadi motivasi bagi para pencari ilmu agar senantiasa bersikap terbuka dan rela berbagi kebaikan dengan siapa pun. Sebab, Allah SWT Yang Maha Pemurah akan meninggikan derajat orang-orang yang berilmu.

Kinerja guru dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi (Mangkunegara), sementara dorongan berprestasi meningkatkan kinerja (McClelland). Islam menegaskan bahwa individu berilmu memiliki kedudukan tinggi (QS. Al-Mujadilah: 11). Senada dengan itu, McClelland menegaskan bahwa individu yang memiliki dorongan tinggi untuk berprestasi cenderung bekerja lebih baik.⁷⁹ Guru yang meningkatkan ilmu dan motivasi akan mencapai kinerja optimal, menghubungkan teori kinerja dan motivasi dengan ajaran Islam.

Hadis Rasulullah SAW juga menegaskan pentingnya ilmu dalam kehidupan manusia:

سنن الترمذي ٢٥٧٠: حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ عَيْلَانَ حَدَّثَنَا أَبُو أُسَامَةَ عَنْ الْأَعْمَشِ عَنْ

أَبِي صَالِحٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا

يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ قَالَ أَبُو عِيسَى هَذَا حَدِيثٌ حَسَنٌ

⁷⁸ S.I. Al-Qurthubi, *Tafsir Al-Qurthubi* (Jakarta: Pustaka Azzam, 2009), 125.

⁷⁹ David C. McClelland, *Human Motivation*, 45-17.

Artinya: “Sunan Tirmidzi 2570: Telah menceritakan kepada kami Mahmud bin Ghailan telah menceritakan kepada kami Abu Usamah dari Al A'masy dari Abu Shalih dari Abu Hurairah dia berkata: Rasulullah shallallahu 'alaihi wa sallam bersabda: "Barangsiapa berjalan di suatu jalan untuk mencari ilmu, niscaya Allah akan memudahkan baginya jalan ke surga." Abu Isa berkata: 'Ini adalah hadits hasan.'

Hadis ini berkaitan erat dengan motivasi kerja, di mana guru yang memiliki niat mencari ilmu tidak hanya sekadar memenuhi kewajiban profesional, tetapi juga menjalankan ibadah yang bernilai pahala. Dengan demikian, kinerja guru dalam Islam tidak hanya dinilai dari hasil yang terlihat, tetapi juga dari niat dan usaha yang dilakukan dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, semakin tinggi ilmu dan motivasi seorang guru, semakin tinggi pula kualitas kinerjanya, sebagaimana ditekankan dalam Islam dan teori motivasi modern.

2) Etika dan Profesionalisme Guru dalam Islam

Islam menekankan bahwa seorang guru harus memiliki akhlak

yang baik, karena mereka adalah teladan bagi murid-muridnya.

Rasulullah SAW bersabda:

إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ

Artinya: “Sesungguhnya aku diutus untuk menyempurnakan akhlak yang mulia.” (HR Ahmad dalam *Musnad*-nya (no. 8952), Al-Bukhari dalam *Al-Adab al-Mufrad* (no. 273), Al-Bayhaqi dalam *Syu'ab al-Îmân* (no. 7609), Al-Khara'ith dalam *Makârim al-Akhlâq* (no. 1), dan lainnya).

Imam Al-Ghazali dalam *Ihya Ulumuddin* menyebutkan tiga sifat utama yang harus dimiliki seorang guru. Pertama, ikhlas dalam mengajar, yakni tidak mengharapkan pujian atau keuntungan duniawi agar ilmunya lebih bermanfaat. Kedua, sabar dalam membimbing murid, karena setiap siswa memiliki karakter yang berbeda dan membutuhkan pendekatan yang bijaksana. Ketiga, memberikan keteladanan yang baik, sebab siswa tidak hanya belajar dari perkataan guru, tetapi juga dari sikap dan perilakunya. Dengan ketiga sifat ini, seorang guru dapat mendidik dengan lebih efektif dan membentuk karakter siswa yang lebih baik.⁸⁰

Teori iklim kerja Sedarmayanti menekankan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan motivasi dan profesionalisme guru.⁸¹ Konsep ini sejalan dengan ajaran Islam tentang pentingnya lingkungan yang baik dalam mendukung kinerja seseorang.

Selain itu, dalam teori motivasi Herzberg, faktor kepuasan kerja seperti hubungan antar individu dan penghargaan berpengaruh terhadap kinerja.⁸² Dalam Islam, penghargaan terhadap ilmu dan guru

⁸⁰ Imam Al-Ghazali, *Ihya' 'Ulumuddin*, Jilid 1 (Libanon: Dar Ibn 'Abud, 1995).

⁸¹ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, cet. ke-3 (Bandung: CV Mandar Maju, 2009), 26.

⁸² Frederick Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review* 46, no. 1 (1968): 53–62.

sudah menjadi bagian penting dalam peradaban Islam, seperti yang disebutkan dalam QS. Al-Mujadalah: 11. Rasulullah SAW juga bersabda:

عَنْ عَائِشَةَ، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتِفِنَهُ

Artinya: Dari ‘Aisyah radhiyallahu ‘anha bahwa Rasulullah ﷺ bersabda, ”Sesungguhnya Allah ‘Azza wa Jalla menyukai jika salah seorang dari kalian melakukan suatu pekerjaan, dia melakukannya secara itqan.”⁸³

Hadis ini selaras dengan teori kinerja Mangkunegara, yang menekankan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi.⁸⁴ Profesionalisme dalam mengajar menunjukkan bahwa guru yang memiliki kemampuan yang baik dan motivasi kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang optimal. Dengan demikian, etika dan profesionalisme guru dalam Islam tidak hanya berdampak pada pembentukan karakter siswa, tetapi juga berkontribusi terhadap kinerja yang lebih baik, sebagaimana ditegaskan dalam teori iklim kerja dan kepuasan kerja modern.

⁸³ At-Thabrani, *al-Mu'jam al-Awsath*, no. 897; Al-Baihaqi, *Syu'abul-Iman*, no. 5312; dinilai hasan oleh Syaikh Al-Albani dalam *Shahih al-Jami'*, no. 1880.

⁸⁴ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, Cet. Ke-9 (Bandung: PT Refika Aditama, 2019). 13.

3) Motivasi Kerja Guru dalam Islam

Motivasi kerja dalam Islam bukan hanya didasarkan pada kepentingan duniawi tetapi juga pada niat ibadah dan pengabdian kepada Allah. Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Kahfi: 30:

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا

Artinya: “Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh, Kami tidak akan menyia-nyiakan pahala orang yang mengerjakan perbuatan yang baik.”⁸⁵

Menurut Tafsir Ibnu Katsir, ayat ini menegaskan bahwa setiap amal baik akan mendapatkan balasan dari Allah, baik di dunia maupun di akhirat.⁸⁶ Dalam konteks motivasi kerja guru, ayat ini menunjukkan bahwa pengabdian guru bukan hanya untuk gaji atau penghargaan duniawi, tetapi juga bagian dari amal saleh yang akan mendapatkan pahala.

Dalam teori motivasi kerja McClelland, motivasi manusia terbagi menjadi *need for achievement* (kebutuhan untuk berprestasi), *need for affiliation* (kebutuhan akan hubungan sosial), dan *need for power* (kebutuhan akan pengaruh dan kontrol).⁸⁷ Motivasi kerja dalam Islam lebih selaras dengan *need for achievement*, di mana guru bekerja

⁸⁵ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemah*, 297.

⁸⁶ Abdullah, *Tafsir Ibnu Katsir*, Jilid 2 (Jakarta: Pustaka Imam As-Syafi'i, 2008).

⁸⁷ David C. McClelland, *Human Motivation*, 45-17.

keras bukan sekadar untuk kepentingan pribadi tetapi juga sebagai tanggung jawab sosial dan spiritual.

Selain itu, dalam teori motivasi Herzberg, faktor kepuasan kerja seperti penghargaan terhadap prestasi juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja guru. Islam telah memberikan penghargaan tinggi terhadap guru dan ilmu, sebagaimana disebutkan dalam QS. Al-Mujadalah: 11, yang memberikan motivasi lebih kepada guru untuk meningkatkan kinerja mereka. Dengan demikian, konsep motivasi dalam Islam sejalan dengan teori motivasi modern, di mana dorongan untuk bekerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal, tetapi juga oleh niat ibadah yang memperkuat dedikasi dan tanggung jawab seorang guru.

4) Iklim Kerja Islami dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Guru

Iklim kerja Islami adalah lingkungan kerja yang mengutamakan nilai-nilai kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab. Guru bukan hanya bekerja untuk menjalankan tugasnya, tetapi juga berkontribusi dalam menciptakan suasana kerja yang saling mendukung dan penuh kebersamaan. Rasulullah SAW bersabda:

سنن الدارمي ٢٦٣٦: أَحْبَبْنَا جَعْفَرَ بْنَ عَوْنٍ عَنْ هِشَامِ بْنِ سَعْدٍ عَنْ زَيْدِ بْنِ أَسْلَمَ

وَنَافِعٍ عَنْ ابْنِ عُمَرَ قَالَ قَالَ لَنَا رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ الدِّينُ النَّصِيحَةُ قَالَ

فُلْنَا لِمَنْ يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ لِلَّهِ وَلِرَسُولِهِ وَلِكِتَابِهِ وَلِأُمَّةِ الْمُسْلِمِينَ وَعَامَّتِهِمْ

Artinya: Sunan Darimi 2636: Telah mengabarkan kepada kami Ja'far bin 'Aun dari Hisyam bin Sa'd dari Zaid bin Aslam dan Nafi' dari Ibnu Umar ia berkata; Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Agama itu nasehat." Ia mengatakan; Kami bertanya; Bagi siapa wahai Rasulullah? Beliau menjawab: "Bagi Allah, RasulNya, kitabNya, para pemimpin kaum muslimin dan seluruh umatnya."

Dalam konteks dunia kerja, nasihat tidak hanya bersifat individu, tetapi juga membangun sinergi antar guru dalam menjalankan tugasnya. Guru yang saling menasihati dengan kebaikan akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Hal ini sesuai dengan teori iklim kerja Sedarmayanti, yang menekankan bahwa lingkungan kerja yang positif akan meningkatkan motivasi dan kinerja guru.⁸⁸ Allah SWT juga berfirman dalam QS. Al-Ashr: 3:

إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ۝

Artinya: “Kecuali orang-orang yang beriman dan beramal saleh serta saling menasihati untuk kebenaran dan kesabaran.”⁸⁹

Ayat ini menegaskan bahwa interaksi yang dilandasi iman, amal saleh, serta budaya saling menasihati dalam kebenaran dan kesabaran merupakan kunci menghindari kerugian dalam hidup.

Dalam konteks penelitian ini, nilai-nilai tersebut mencerminkan

⁸⁸ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, 26.

⁸⁹ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemah*, 601.

pentingnya membangun iklim kerja yang positif di lingkungan madrasah. Guru yang berada dalam lingkungan kerja yang saling mendukung dan dilandasi nilai keimanan akan lebih termotivasi dalam menjalankan tugasnya, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja secara menyeluruh.

Konsep ini juga relevan dengan teori Robbins, yang menyatakan bahwa struktur organisasi, sistem penghargaan, serta pola komunikasi dan interaksi di tempat kerja berperan dalam membentuk perilaku dan kinerja individu. Struktur organisasi yang jelas memberikan kepastian dalam tugas dan wewenang, sistem penghargaan yang adil meningkatkan motivasi guru, sedangkan komunikasi yang baik menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Dalam konteks iklim kerja Islami, keterbukaan dalam komunikasi dan budaya saling menasihati juga mencerminkan interaksi yang sehat, sehingga mendukung efektivitas kerja dan meningkatkan produktivitas guru.⁹⁰

Oleh karena itu, menciptakan iklim kerja Islami yang harmonis, penuh kebersamaan, dan didasarkan pada nilai-nilai agama tidak hanya memperkuat motivasi kerja, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru secara keseluruhan.

⁹⁰ Robbins dan Judge, *Perilaku Organisasi*, 6.

4. Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan aspek krusial dalam pencapaian tujuan pendidikan, khususnya dalam meningkatkan kualitas belajar siswa. Guru memiliki tanggung jawab besar dalam menjamin mutu pendidikan, sehingga kinerjanya harus selalu ditingkatkan. Dua faktor penting yang memengaruhi kinerja guru adalah motivasi kerja dan iklim kerja. Motivasi kerja berkaitan dengan dorongan internal atau eksternal yang memengaruhi upaya guru dalam menjalankan tugasnya, sedangkan iklim kerja mencakup aspek-aspek lingkungan yang mendukung atau menghambat kenyamanan guru dalam bekerja.

a. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru sangat signifikan dalam konteks pendidikan. Motivasi kerja yang tinggi mendorong guru untuk berkomitmen dan memberikan yang terbaik dalam proses mengajar. Ketika guru merasa termotivasi, mereka cenderung menunjukkan dedikasi yang lebih besar, yang berdampak positif pada kualitas pengajaran dan hasil belajar siswa.⁹¹

Motivasi intrinsik, seperti pencapaian dan pengakuan, berperan penting dalam mendorong guru untuk mengembangkan materi ajar yang

⁹¹ Muh Ibnu Shole, "Pengakuan dan reward dalam manajemen SDM untuk meningkatkan motivasi guru," *COMPETITIVE: Journal of Education* 2, no. 4 (September 2023): 212–234, <https://doi.org/10.58355/competitive.v2i4.41>.

inovatif dan efektif. Guru yang merasa dihargai dan mendapatkan pengakuan atas usaha mereka lebih cenderung untuk berusaha meningkatkan kualitas pengajaran mereka, yang pada gilirannya meningkatkan pengalaman belajar siswa.⁹²

Selain itu, menurut Luthans dalam Syusman et al. terpenuhinya kebutuhan dasar seperti gaji yang layak dan lingkungan kerja yang baik juga berkontribusi pada kepuasan kerja guru.⁹³ Ketika kondisi kerja nyaman dan hubungan antar rekan kerja harmonis, guru dapat fokus lebih baik pada tugas mereka tanpa gangguan dari faktor-faktor negatif. Hal ini menciptakan suasana yang kondusif untuk pengajaran dan pembelajaran.

Sebaliknya, jika motivasi tidak terpenuhi, atau jika faktor-faktor hygiene tidak diperhatikan, guru bisa mengalami ketidakpuasan yang dapat menurunkan kinerja mereka. Ketidakpuasan ini dapat menyebabkan guru kurang bersemangat dalam menjalankan tugasnya, yang berpotensi berdampak buruk pada proses pembelajaran siswa.⁹⁴

⁹² Mohamad Badrus, "Pengaruh Motivasi Mengajar Guru terhadap Prestasi Belajar Siswa pada Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam," *Intelektual: Jurnal Pendidikan dan Studi Keislaman* 8, no. 2 (Agustus 2018): 143–152, <https://doi.org/10.33367/ji.v8i2.706>

⁹³ Suyusman, Omar Hendro, dan Diah Isnaini Asiati, "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi serta Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri Kecamatan Rantau Panjang Kabupaten Ogan Ilir," *Jurnal Manajemen Kompeten* 3, no. 1 (Juli 2020): 89–109, <https://doi.org/10.51877/mnjm.v3i1%20Juni.146>

⁹⁴ Ratna Sari et al., "Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru," *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 4, no. 1 (2022): 1204–1211, <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.2113>.

Penelitian oleh Forson et al. menguatkan relevansi *Self-Determination Theory* dalam memahami motivasi kerja guru. Teori ini membedakan antara motivasi otonom, yaitu dorongan dari dalam individu berdasarkan minat, nilai, dan identitas diri, serta motivasi terkendali, yang muncul karena tekanan eksternal seperti imbalan dan sanksi. Dalam studi tersebut, ditemukan bahwa faktor-faktor seperti kompensasi, lingkungan kerja, dan sistem manajemen kinerja secara signifikan memengaruhi motivasi kerja guru. Bahkan, motivasi kerja terbukti menjadi mediator penting yang menjembatani hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan kinerja guru. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi tidak hanya merupakan variabel psikologis internal, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kondisi organisasi dan sistem pendukung profesional guru.⁹⁵

Penelitian lapangan juga mendukung pentingnya motivasi dalam kinerja guru. Penelitian di Kabupaten Batu Bara menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh signifikan sebesar 95,9% terhadap efektivitas kerja guru di SMA swasta. Peningkatan motivasi di kalangan guru meningkatkan efektivitas mereka dalam mengajar dan berinteraksi

⁹⁵ Joseph Ato Forson, E. Ofosu-Dwamena, R. A. Opoku, and S. E. Adjavon, "Employee Motivation and Job Performance: A Study of Basic School Teachers in Ghana," *Future Business Journal* 7, no. 1 (September 2021): 30, <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00077-6>.

dengan siswa.⁹⁶ Penelitian di Kabupaten Lampung Selatan juga mengungkapkan bahwa motivasi kerja berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja guru SD Negeri di wilayah tersebut, menegaskan bahwa motivasi adalah faktor penting dalam peningkatan kinerja pendidikan.⁹⁷ Selain itu, penelitian di Kabupaten Puhwato menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja guru sekolah menengah pertama, yang berarti semakin tinggi motivasi guru, semakin tinggi pula kinerja yang mereka capai dalam mendukung prestasi siswa.⁹⁸

Dengan demikian, penting bagi pihak sekolah dan pengelola pendidikan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung dan memenuhi kebutuhan motivasi guru. Dengan mengoptimalkan kedua aspek ini yaitu motivasi intrinsik dan dukungan eksternal diharapkan kinerja guru dapat meningkat, yang pada akhirnya akan membawa dampak positif bagi pendidikan secara keseluruhan.

⁹⁶ Monika Maryance Magdalena Tampubolon et al., "Pengaruh Kepuasan, Motivasi dan Iklim Kerja terhadap Efektivitas Kerja Guru SMA Swasta di Kecamatan Air Putih Kabupaten Batu Bara," *ALIGNMENT* 6, no. 1 (Juni 2023): 193–206, <https://doi.org/10.31539/alignment.v6i1.4936>.

⁹⁷ Yulistian Arismunandar, "Pengaruh Sertifikasi, Iklim Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SD Negeri," (Tesis, Universitas Lampung, 2016).

⁹⁸ Husain Maruf, Arfan Arsyad, dan Sitti Roskina Mas, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri se-Kabupaten Puhwato," *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal* 8, no. 1 (Januari 2022): 291–302, <http://dx.doi.org/10.37905/aksara.8.1.291-302.2022>

b. Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru

Iklim kerja yang positif berhubungan erat dengan peningkatan kinerja guru, karena suasana yang mendukung akan meningkatkan produktivitas dan semangat kerja.⁹⁹ Dalam konteks pendidikan, guru yang merasa nyaman dan didukung di tempat kerja cenderung lebih berkomitmen dalam menjalankan tugasnya dan lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang optimal. Hubungan yang baik antar karyawan menjadi salah satu faktor penting, komunikasi dan kerja sama yang harmonis dengan sesama guru dan staf menciptakan suasana kondusif yang meningkatkan efisiensi dalam proses pembelajaran. Guru yang memiliki hubungan positif dengan rekan kerja merasa lebih nyaman untuk berbagi pengetahuan, menyelesaikan masalah, dan saling mendukung, sehingga produktivitas dalam kegiatan mengajar meningkat.

Dukungan dari atasan, seperti kepala sekolah atau pimpinan yang memberikan arahan, motivasi, dan evaluasi konstruktif, juga sangat penting.¹⁰⁰ Ketika guru merasa dihargai oleh atasan, rasa percaya diri dan dedikasi mereka dalam bekerja akan bertambah, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk memberikan yang terbaik. Selain itu, lingkungan kerja fisik yang memadai dengan ruang kelas yang bersih,

⁹⁹ James L. Gibson et al., *Organization: Behavior, Structure, and Processes*, 11th ed. (New York: McGraw-Hill, 2006).

¹⁰⁰ Robbins dan Judge, *Perilaku Organisasi*, 368.

fasilitas lengkap, dan suasana yang nyaman juga berperan besar dalam meningkatkan kenyamanan dan kemampuan guru untuk mengajar secara efektif. Dengan demikian, iklim kerja yang positif menciptakan kondisi yang mendukung kinerja guru secara keseluruhan, sehingga mereka dapat bekerja dengan produktif dan mencapai hasil optimal dalam proses pendidikan.

Temuan ini sejalan dengan berbagai hasil penelitian sebelumnya. Balkar menemukan bahwa iklim organisasi yang ditandai oleh dukungan, keadilan, dan tekanan kerja yang sehat mendorong perilaku inovatif guru, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja kerja. Dalam konteks ini, suasana kerja yang kondusif dapat menumbuhkan motivasi internal untuk berinovasi dan melaksanakan tugas secara optimal.¹⁰¹

Studi oleh Toropova, Myrberg, dan Johansson juga menunjukkan bahwa kerja sama antar guru, disiplin siswa, dan beban kerja yang wajar merupakan elemen penting dalam membentuk kepuasan kerja guru, yang berkorelasi erat dengan performa kerja. Penelitian ini menegaskan bahwa faktor sosial dalam lingkungan kerja lebih menentukan kepuasan dan kinerja dibanding faktor material.¹⁰²

¹⁰¹ Betül Balkar, "The Relationships between Organizational Climate, Innovative Behavior and Job Performance of Teachers," *International Online Journal of Educational Sciences* 7, no. 2 (2024).

¹⁰² Anna Toropova, Eva Myrberg, and Stefan Johansson, "Teacher Job Satisfaction: The Importance of School Working Conditions and Teacher Characteristics," *Educational Review* 73, no. 1 (January 2021): 71–97, <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>.

Sementara itu, Van Waeyenberg, Peccei, dan Decramer mengemukakan bahwa persepsi guru terhadap kekuatan sistem manajemen kinerja yang mencakup kejelasan, konsistensi, dan kesepahaman komunikasi dalam organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui komitmen afektif terhadap sekolah. Iklim kerja yang profesional dan suportif dapat memperkuat loyalitas dan semangat guru dalam bekerja.¹⁰³

Hasil-hasil penelitian internasional ini juga diperkuat oleh sejumlah penelitian dalam konteks Indonesia. Penelitian di Kecamatan Ampana Kota, Kabupaten Tojo Una-Una, misalnya, menunjukkan bahwa iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Negeri dengan kontribusi sebesar 85,6%.¹⁰⁴ Hal ini mencerminkan bahwa suasana kerja yang kondusif mampu memotivasi guru untuk bekerja lebih optimal. Penelitian lain di SMP IT Assalam Pekalongan juga menemukan bahwa iklim kerja yang positif berdampak signifikan terhadap kinerja guru dalam proses pembelajaran.¹⁰⁵ Demikian pula, studi

¹⁰³ Thomas Van Waeyenberg, Riccardo Peccei, and Adelién Decramer, "Performance Management and Teacher Performance: The Role of Affective Organizational Commitment and Exhaustion," *The International Journal of Human Resource Management* 33, no. 4 (April 2022): 623–646, <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1754881>.

¹⁰⁴ Budi Waluya, Arfan Arsyad, dan Fory Armin Nawai, "Pengaruh Kompetensi Profesional Guru, Iklim Kerja, dan Motivasi Mengajar Guru terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Ampana Kota Kabupaten Tojo Una-Una," *Normalita (Jurnal Pendidikan)* 9, no. 3 (September 2021), <https://ejurnal.pps.ung.ac.id/index.php/JN/article/view/1131>.

¹⁰⁵ Dian Tauchida, "Pengaruh Iklim dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru dalam Proses Belajar Mengajar di SMP Islam Terpadu Assalam Pekalongan" (Tesis, IAIN Pekalongan, 2021).

di Kabupaten Lampung Utara menyimpulkan bahwa guru yang bekerja dalam iklim kerja yang mendukung menunjukkan peningkatan kinerja yang signifikan, khususnya dalam pelaksanaan tugas mengajar dan pembelajaran di SMA Negeri.¹⁰⁶

Dengan demikian, baik teori maupun hasil-hasil penelitian empiris baik dari luar maupun dalam negeri menunjukkan bahwa iklim kerja yang sehat dan mendukung merupakan salah satu faktor krusial dalam meningkatkan kinerja guru.

c. Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru

Motivasi kerja dan iklim kerja merupakan dua faktor yang memiliki pengaruh signifikan ketika berinteraksi dalam mendukung kinerja guru.¹⁰⁷ Kombinasi dari motivasi kerja yang tinggi dan iklim kerja yang positif menciptakan sinergi yang lebih kuat dalam memacu kinerja optimal dibandingkan jika hanya salah satu dari kedua faktor tersebut yang hadir.¹⁰⁸ Motivasi memberikan dorongan internal bagi guru untuk bekerja dengan antusias dan penuh dedikasi, sedangkan iklim kerja yang positif menyediakan lingkungan yang kondusif dan mendukung kebutuhan mereka dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu,

¹⁰⁶ Annisa Tasya Marsakha, “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Kabupaten Lampung Utara” (Tesis, Universitas Lampung, 2023).

¹⁰⁷ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, 14.

¹⁰⁸ James L. Gibson et al., *Organization: Behavior, Structure, and Processes*.

keterpaduan antara motivasi dan iklim kerja dapat memperkuat komitmen guru dalam mengajar, memperbaiki hubungan kerja, serta meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan kelas.

Kombinasi motivasi kerja dan iklim kerja yang baik sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keberhasilan pendidikan. Lingkungan kerja yang berkualitas tidak hanya mencakup aspek fisik, seperti fasilitas yang memadai, tetapi juga aspek sosial, seperti hubungan yang harmonis dan dukungan dari rekan kerja serta pimpinan. Dengan adanya dukungan tersebut, guru akan merasa lebih termotivasi dan nyaman dalam melaksanakan perannya, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan mutu pendidikan.

Penelitian empiris memperkuat pengaruh simultan ini terhadap kinerja guru. Penelitian di SMP Negeri Sub Rayon 06 Kaliwungu Kendal, misalnya, menunjukkan bahwa motivasi kerja dan iklim kerja secara simultan memiliki pengaruh sebesar 43,3% terhadap kinerja guru, yang mengindikasikan bahwa kinerja optimal dicapai ketika kedua faktor ini hadir bersama-sama.¹⁰⁹ Penelitian lain di Kabupaten Lampung Selatan menemukan bahwa sertifikasi, iklim kerja, dan motivasi kerja bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru SD Negeri,

¹⁰⁹ Mokhammad Soleh, Noor Miyono, dan Titik Haryati, "Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri," *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)* 12, no. 2 (Agustus 2023), <https://doi.org/10.26877/jmp.v12i2.15324>

menunjukkan bahwa kombinasi variabel ini penting untuk membentuk kinerja yang berkualitas.¹¹⁰ Selain itu, penelitian di Kabupaten Gumelar menunjukkan bahwa motivasi kerja, iklim kerja, dan kompetensi secara simultan berkontribusi positif terhadap kinerja guru SD di Kecamatan Gumelar, menandakan bahwa kombinasi ini berperan penting dalam mencapai hasil yang optimal dalam proses pendidikan.¹¹¹

Penelitian oleh Fei dan Han juga memperkuat pentingnya keterkaitan antara motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru. Penelitian ini melibatkan 2.738 guru di Sarawak, Malaysia, dengan menggunakan metode analisis PLS-SEM. Hasilnya menunjukkan bahwa iklim sekolah berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja guru, sementara motivasi guru tidak berpengaruh secara langsung, tetapi memiliki pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini memperkuat bahwa iklim kerja yang positif dapat langsung mendorong performa guru, sementara pengaruh motivasi kerja sangat bergantung pada tingkat kepuasan guru terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, hubungan antara motivasi, iklim kerja, dan kinerja guru tidak selalu bersifat linier, tetapi dapat dimediasi oleh

¹¹⁰ Yulistian Arismunandar, "Pengaruh Sertifikasi, Iklim Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SD Negeri.

¹¹¹ Chandra, Dwiky Arya, and Sutarmin Sutarmin. "Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar." *JURNAL ECONOMINA* 1.2 (Oktober, 2022): 285-297. <https://doi.org/10.55681/economina.v1i2.64>

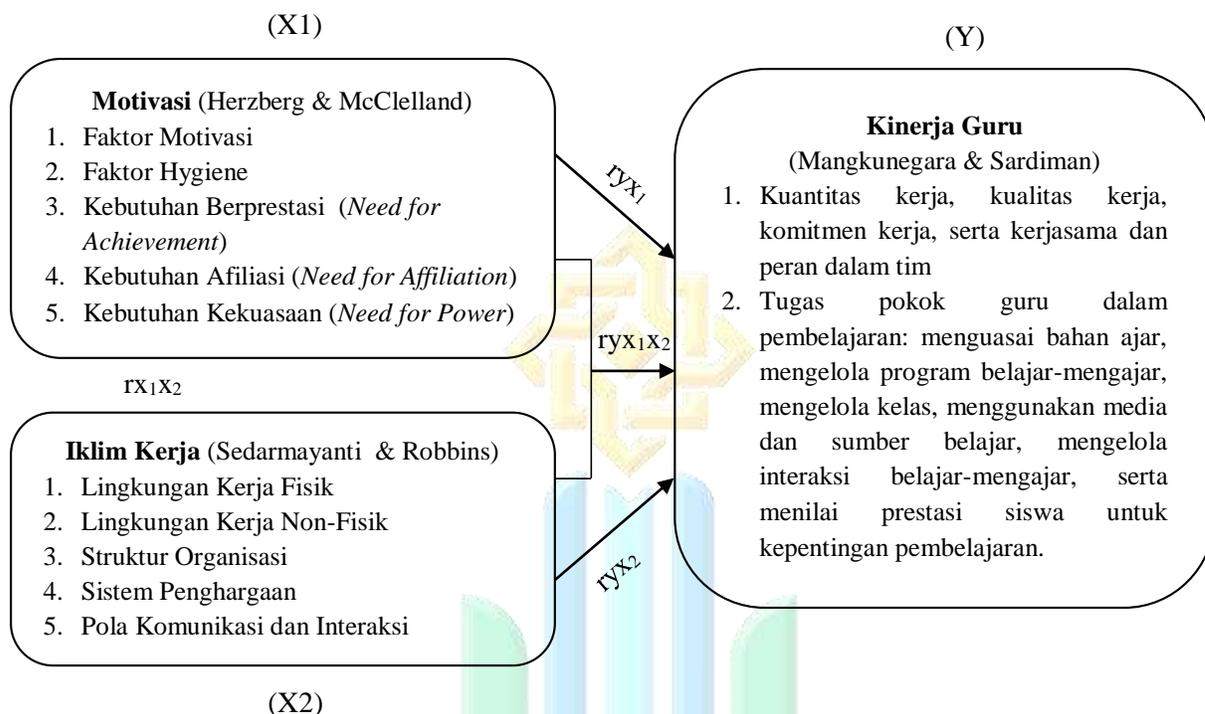
aspek psikologis seperti kepuasan kerja. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memperluas pemahaman mengenai kompleksitas pengaruh motivasi dan iklim kerja terhadap kinerja, serta menegaskan pentingnya menciptakan iklim kerja yang mendukung demi keberhasilan pendidikan secara menyeluruh.¹¹²

Secara keseluruhan, keterpaduan antara motivasi kerja dan iklim kerja menunjukkan bahwa kedua faktor ini memberikan dampak yang kuat dan signifikan terhadap kinerja guru. Ketika guru bekerja dalam lingkungan yang mendukung dan memiliki motivasi yang tinggi, mereka cenderung mencapai kinerja yang lebih efektif, mendukung tercapainya tujuan pendidikan, dan meningkatkan kualitas pengajaran secara keseluruhan.

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konsep dalam penelitian ini disusun untuk memetakan hubungan antara motivasi kerja, iklim kerja, dan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember. Motivasi kerja dan iklim kerja merupakan faktor-faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya. Berikut terdapat pada gambar 2.1

¹¹² Evonne Lai Eng Fei and Crispina Gregory K. Han, "The Influence of School Climate, Teachers' Commitment, Teachers' Motivation on Teachers' Work Performance Through Teachers' Job Satisfaction," *International Journal of Advanced Research in Education and Society* 1, no. 3 (February 2020): 23–35.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual penelitian ini direpresentasikan melalui diagram alur yang menggambarkan hubungan antara variabel penelitian, yaitu motivasi kerja, iklim kerja, dan kinerja guru. Motivasi kerja, berdasarkan teori Herzberg, terdiri atas faktor motivasi, seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan diri, serta faktor hygiene, yang mencakup kebijakan organisasi, hubungan kerja, kondisi kerja, dan kesejahteraan. Teori McClelland memperkuat dimensi motivasi ini dengan menguraikan tiga kebutuhan utama, yaitu kebutuhan berprestasi, kebutuhan afiliasi, dan kebutuhan kekuasaan, yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai tujuan.

Iklm kerja mencakup lingkungan fisik, seperti pencahayaan, ventilasi, tata ruang, dan fasilitas, serta lingkungan non-fisik, seperti hubungan kerja, komunikasi, dan interaksi dengan pimpinan. Sedarmayanti menjelaskan bahwa faktor-faktor ini memengaruhi kenyamanan dan produktivitas guru. Selain itu, Robbins menambahkan bahwa struktur organisasi yang jelas membantu guru memahami perannya, sistem penghargaan yang adil meningkatkan motivasi, serta komunikasi dan interaksi yang efektif memperkuat kerja sama dan menciptakan lingkungan yang lebih kondusif. Dengan demikian, iklim kerja yang baik tidak hanya ditentukan oleh kondisi lingkungan, tetapi juga oleh keteraturan organisasi, penghargaan, dan pola komunikasi yang mendukung kinerja guru.

Untuk variabel kinerja guru, penelitian ini menggunakan teori Anwar Prabu Mangkunegara dan Sardiman A.M. Mangkunegara menguraikan empat indikator utama kinerja, yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, komitmen kerja, serta kerjasama dan peran dalam tim, yang menjadi kerangka dasar untuk menilai kinerja secara umum. Kinerja guru memiliki karakteristik khusus yang memerlukan penyesuaian. Selain kemampuan dan motivasi kerja sebagaimana dijelaskan oleh Mangkunegara, kinerja guru juga mencakup aspek-aspek spesifik dalam pengelolaan pembelajaran. Sardiman merumuskan kinerja guru sebagai pelaksanaan tugas pokok yang mencakup kemampuan menguasai bahan ajar, mengelola program belajar-mengajar, mengelola kelas,

menggunakan media dan sumber belajar, mengelola interaksi belajar-mengajar, serta menilai prestasi siswa untuk kepentingan pembelajaran.

Berdasarkan kedua teori tersebut, kinerja guru dapat dikelompokkan ke dalam tiga tugas utama: perencanaan pembelajaran (menguasai bahan ajar dan mengelola program belajar-mengajar), pelaksanaan pembelajaran (mengelola kelas, menggunakan media dan sumber belajar, serta mengelola interaksi belajar mengajar), dan evaluasi pembelajaran (menilai prestasi siswa, yang sejalan dengan kuantitas, kualitas, dan komitmen kerja guru). Pendekatan ini memberikan kerangka konseptual yang komprehensif untuk memahami kinerja guru secara lebih mendalam.

Konsep-konsep yang dijabarkan oleh Mangkunegara dan Sardiman tersebut secara konkret tertuang dalam Penilaian Kinerja Guru (PKG) yang disusun oleh Kemendikbud. PKG mengukur kinerja guru berdasarkan indikator-indikator yang telah dirumuskan, seperti penguasaan materi, pengelolaan kelas, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi hasil belajar siswa, yang sejalan dengan teori yang diuraikan oleh Mangkunegara terkait kuantitas, kualitas, dan komitmen kerja, serta teori Sardiman terkait tugas pokok guru dalam pembelajaran.

Kerangka konseptual ini menggambarkan pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru. Dengan mengintegrasikan teori-teori yang relevan, kerangka ini menjadi dasar untuk menganalisis hubungan antara variabel-variabel penelitian di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember.

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap pertanyaan penelitian yang disusun berdasarkan teori, namun belum dibuktikan secara empiris. Hipotesis memberikan arah bagi penelitian dengan mengidentifikasi hubungan atau pengaruh yang diharapkan antara variabel-variabel. Setelah data dikumpulkan dan dianalisis, hipotesis diuji kebenarannya. Jika data mendukung, hipotesis alternatif diterima, jika tidak, hipotesis nol diterima.

Dengan demikian, hipotesis membantu peneliti merumuskan dugaan awal yang perlu diuji secara empiris, sekaligus menjadi panduan dalam pengumpulan data dan analisis penelitian. Adapun hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Adakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember?

Ha: Ada pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember.

H₀: Tidak ada pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember.

2. Adakah pengaruh iklim kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember?

Ha: Ada pengaruh antara iklim kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember.

H0: Tidak ada pengaruh antara iklim kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember.

3. Adakah pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember?

Ha: Ada pengaruh antara motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember.

H0: Tidak ada pengaruh antara motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif korelasional untuk mengukur pengaruh variabel independen, yaitu motivasi kerja dan iklim kerja, terhadap variabel dependen, yaitu kinerja guru.

Pendekatan kuantitatif menekankan pada pengukuran data secara numerik, objektif, dan terstruktur.¹¹³ Data dikumpulkan melalui instrumen terstandar seperti kuesioner, lalu dianalisis secara statistik untuk menemukan pola, hubungan, dan pengaruh antar variabel.¹¹⁴ Dengan menggunakan data numerik, pendekatan kuantitatif memungkinkan penelitian ini memberikan hasil yang terukur dan teruji secara statistik.

Sebagai penelitian deskriptif korelasional, tujuan utamanya adalah untuk menggambarkan kondisi motivasi kerja, iklim kerja, dan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember, serta untuk mengukur dan menilai hubungan antara motivasi kerja dan iklim kerja dengan kinerja guru.

¹¹³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2019), 16.

¹¹⁴ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), 88.

Penelitian ini juga bersifat eksplanatif, yang berarti bertujuan untuk menjelaskan pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti, yaitu motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru.¹¹⁵

Pendekatan dan jenis penelitian kuantitatif deskriptif korelasional eksplanatif dipilih untuk memberikan hasil yang objektif dan terukur mengenai hubungan dan pengaruh antara motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah seluruh kelompok subjek yang menjadi fokus penelitian.¹¹⁶ Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh guru yang mengajar di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Kabupaten Jember, yaitu MAN 1, MAN 2, dan MAN 3 Kabupaten Jember. Populasi ini terdiri dari 91 guru di MAN 1, 60 guru di MAN 2, dan 51 guru di MAN 3, sehingga total populasi dalam penelitian ini adalah 202 guru. Populasi ini dianggap relevan karena penelitian bertujuan untuk meneliti pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru di lingkungan tersebut.

¹¹⁵ William Lawrence Neuman, *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. (UK : Pearson, Essex, 2014), 38.

¹¹⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, 173.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih untuk diobservasi. Penelitian ini menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling* untuk memastikan keterwakilan dari setiap Madrasah Aliyah.¹¹⁷ Teknik ini dipilih karena populasi terbagi dalam beberapa kelompok (strata) berbeda, yaitu guru di masing-masing MAN. Teknik ini memungkinkan pengambilan sampel secara proporsional sesuai dengan jumlah guru di setiap MAN, sehingga setiap sekolah memiliki perwakilan yang seimbang dalam sampel berdasarkan ukuran populasi masing-masing. Mengingat jumlah guru di setiap sekolah berbeda, teknik ini lebih efektif dalam mencerminkan variasi populasi dibandingkan teknik sampling acak sederhana.

Untuk menentukan ukuran sampel dari populasi 202 guru, dapat digunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (*margin of error*) yang ditentukan, yaitu 5% (0,05). Rumus *Slovin* adalah sebagai berikut :¹¹⁸

$$n = \frac{N}{1 + N \times e^2}$$

Dimana :

N = Jumlah populasi (202 guru)

e = Margin of error (5% atau 0,05)

Berikut merupakan perhitungan sampel :

¹¹⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 127.

¹¹⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 137.

$$n = \frac{202}{1 + 202 \times (0,05)^2}$$

$$n = \frac{202}{1 + 202 \times 0,0025}$$

$$n = \frac{202}{1 + 0,58}$$

$$n = \frac{202}{1,58}$$

$$n = 127,8 \rightarrow 128$$

Dengan demikian, ukuran sampel yang diperlukan adalah 128 guru. Setelah ukuran sampel total diketahui, langkah berikutnya adalah membagi sampel secara proporsional sesuai dengan jumlah guru di setiap MAN. Berikut perhitungannya:

$$n = \frac{\text{jumlah guru masing-masing MAN}}{\text{total populasi}} \times \text{ukuran sampel}$$

Perhitungan sampel di setiap sekolah :

$$\text{Sampel dari MAN 1 : } n_1 = \frac{91}{202} \times 128 = 58$$

$$\text{Sampel dari MAN 2 : } n_2 = \frac{60}{202} \times 128 = 38$$

$$\text{Sampel dari MAN 3 : } n_3 = \frac{51}{202} \times 128 = 32$$

Sehingga sampel yang diperlukan dari setiap sekolah adalah 58 guru MAN 1, 38 guru MAN 2 dan 32 guru MAN 3.

Setelah menentukan proporsi sampel dari setiap sekolah, sampel dari setiap MAN dipilih secara acak menggunakan teknik *simple random*

sampling dalam masing-masing strata. Hal ini berarti setiap guru di MAN 1, MAN 2, dan MAN 3 memiliki peluang yang sama untuk terpilih sebagai sampel, sesuai dengan jumlah yang telah ditentukan.

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri dari dua metode utama, yaitu angket (kuesioner) dan dokumentasi:

1. Angket (Kuesioner)

Angket digunakan untuk mengumpulkan data primer mengenai motivasi kerja dan iklim kerja guru di MAN 1, MAN 2, dan MAN 3 Kabupaten Jember. Angket merupakan teknik pengumpulan data dengan cara menyebarkan sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk diisi.¹¹⁹ Jenis angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket tertutup, di mana responden hanya perlu memberikan tanda pada pilihan jawaban yang disediakan. Kuesioner dibagikan kepada responden secara langsung dalam bentuk cetak, dan sebagian lainnya dibagikan melalui tautan *Google Form*, disesuaikan dengan kondisi dan kemudahan akses masing-masing guru.

Angket ini terdiri dari dua bagian sesuai dengan variabel yang diteliti:

¹¹⁹ Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 150.

- a. Kuesioner Motivasi Kerja (X_1): Untuk mengukur tingkat motivasi kerja guru berdasarkan aspek prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pengembangan diri, dan kebutuhan akan prestasi, afiliasi, serta kekuasaan.
- b. Kuesioner Iklim Kerja (X_2): Untuk mengetahui kondisi dan lingkungan kerja guru, termasuk dimensi fisik (pencahayaan, ventilasi, tata ruang, fasilitas kerja), dimensi non-fisik (hubungan kerja, komunikasi, interaksi dengan pimpinan), struktur organisasi, sistem penghargaan, pola komunikasi, dan interaksi sosial.

Data yang diperoleh dari angket ini menjadi data utama dalam penelitian yang selanjutnya akan dianalisis menggunakan metode statistik untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru.

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyelidiki dan mengumpulkan berbagai benda tertulis atau dokumen yang relevan dengan penelitian. Teknik ini berfungsi sebagai pelengkap data yang bertujuan untuk memperkuat hasil penelitian melalui bukti-bukti tertulis yang terverifikasi.

Dalam penelitian ini, teknik dokumentasi mencakup pengumpulan dokumen-dokumen penting yang terdiri atas:

a. Hasil Angket Responden

Dokumen ini berupa hasil angket yang diisi oleh responden sebagai bukti validitas data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner. Data ini digunakan untuk menggambarkan persepsi dan evaluasi responden terhadap variabel yang diteliti.

b. Data Penilaian Kinerja Guru (PKG)

Data ini merupakan hasil penilaian kinerja guru yang disusun oleh Kemendikbud. Instrumen PKG digunakan untuk mengukur kinerja guru dalam beberapa aspek, yaitu penguasaan materi, pengelolaan kelas, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi hasil belajar siswa. Penilaian ini dilakukan secara berkala, salah satunya pada tahun 2024, dan melibatkan guru mata pelajaran di sekolah.

Pemilihan dokumen PKG tahun 2024 dalam penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa penilaian tahun 2025 belum sepenuhnya dilaksanakan, mengingat terdapat dua jenis penilaian dalam PKG, yaitu:

1. PKG Formatif, yang dilakukan di awal tahun ajaran sebagai upaya perbaikan dan pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan.
2. PKG Sumatif, yang dilakukan delapan minggu sebelum akhir tahun anggaran untuk menilai hasil akhir kinerja guru selama satu tahun.

Peneliti memilih data tahun 2024 karena data tersebut sudah lengkap dan mencakup keseluruhan aspek yang dinilai, sedangkan PKG

tahun 2025 baru memasuki tahap formatif dan belum mencapai tahap sumatif. Selain itu, PKG formatif dan sumatif juga diikuti dengan penilaian berkala untuk guru yang memiliki tugas tambahan atau membutuhkan peningkatan skor kinerja untuk kenaikan pangkat. Oleh karena itu, penggunaan dokumen PKG tahun 2024 dianggap paling representatif dan komprehensif untuk mendukung hasil penelitian ini.

Hasil dari angket ini digunakan sebagai data utama dalam penelitian, yang selanjutnya akan dianalisis menggunakan metode statistik guna mengetahui pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru. Dengan menggunakan kombinasi angket dan dokumentasi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember.

D. Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen adalah alat yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan.¹²⁰ Melalui instrumen ini, responden diminta untuk memberikan jawaban sesuai dengan tingkat kesetujuan mereka terhadap setiap pernyataan yang diajukan.

Langkah-langkah yang dilakukan peneliti dalam penyusunan kuesioner adalah sebagai berikut:

¹²⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 156.

a. Menjabarkan Variabel ke dalam Indikator

Berdasarkan teori yang relevan, variabel motivasi kerja dan iklim kerja dijabarkan ke dalam indikator-indikator yang mendukung tujuan penelitian.

b. Menyusun Kisi-Kisi Instrumen

Kisi-kisi disusun berdasarkan indikator yang telah ditetapkan dari teori masing-masing variabel.

c. Menjabarkan Indikator ke dalam Butir Pertanyaan/Pernyataan

Indikator tersebut kemudian dijabarkan ke dalam butir-butir pernyataan yang spesifik dan mudah dipahami oleh responden. Selain itu, terdapat dua jenis pernyataan, yaitu positif dan negatif. Pernyataan positif mengukur aspek-aspek yang mendukung, sedangkan pernyataan negatif mengidentifikasi tantangan atau hambatan yang mungkin dihadapi.

d. Pemberian Skor

Setiap butir pernyataan diberi skor menggunakan skala Likert 4 poin, yang memungkinkan responden untuk mengukur tingkat kesetujuan mereka terhadap pernyataan tersebut.

e. Uji Coba Instrumen

Setelah kuesioner disusun, instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan bahwa pernyataan-pernyataan tersebut benar-benar mengukur variabel yang dimaksud dan memberikan hasil yang konsisten.

Variabel dalam penelitian ini yaitu motivasi kerja dan iklim kerja sebagai variabel independen dan kinerja guru sebagai variabel dependen. Adapun instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

1. Instrument berupa kuesioner/angket

Kuesioner merupakan instrumen utama yang digunakan untuk mengukur dua variabel penelitian, yaitu motivasi kerja (X_1) dan iklim kerja (X_2) Instrumen ini disusun dalam bentuk angket tertutup, sehingga responden hanya perlu memilih jawaban sesuai persepsi dan pengalaman mereka.

Kuesioner yang digunakan terdiri dari dua bagian utama:

- a. Kuesioner Motivasi Kerja: mengukur aspek-aspek motivasi kerja guru, termasuk faktor motivasi (prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan diri) serta faktor hygiene (kondisi kerja, hubungan kerja, kebijakan organisasi). Kuesioner ini juga mencakup kebutuhan berprestasi, afiliasi, dan kekuasaan.
- b. Kuesioner Iklim Kerja: mengukur dimensi fisik (pencahayaannya, ventilasi, tata ruang, fasilitas kerja) dan dimensi non-fisik (hubungan kerja, komunikasi, interaksi dengan pimpinan) yang memengaruhi kenyamanan dan produktivitas kerja, serta mencakup aspek lain seperti struktur organisasi, sistem penghargaan, pola komunikasi, dan interaksi sosial.

Setiap pernyataan dalam angket dirancang untuk mendapatkan informasi mengenai persepsi dan pengalaman guru terkait motivasi kerja dan iklim kerja di MAN 1, MAN 2, dan MAN 3 Kabupaten Jember.

Skala pengukuran yang digunakan dalam kuesioner ini adalah skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang fenomena sosial. Skala ini membuat peringkat atau skor pada masing-masing pertanyaan. Setiap pernyataan dalam angket memiliki empat pilihan jawaban dengan nilai yang berbeda, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Pernyataan yang bersifat positif akan diberi skor tinggi apabila disetujui, sedangkan pernyataan yang bersifat negatif akan diberi skor rendah apabila disetujui. Dalam penelitian ini, peneliti menentukan pilihan jawaban dari kuesioner menggunakan skala likert dengan interval 1-4, yang terdiri dari:

Tabel 3.1

Skala Pengukuran Instrument Penelitian

Alternatif Jawaban					Skor	
					<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>
Sangat Setuju	Selalu	Sangat puas	Sangat baik	Sangat Tinggi	4	1
Setuju	Sering	Puas	Baik	Tinggi	3	2
Tidak Setuju	Jarang	Tidak puas	Buruk	Rendah	2	3
Sangat Tidak Setuju	Tidak Pernah	Sangat tidak puas	Sangat buruk	Sangat rendah	1	4

Keterangan:

- **Favorable* : menunjukkan pernyataan yang mendukung variabel yang diukur atau bersifat positif
- **Unfavorable* : menunjukkan pernyataan yang tidak mendukung variabel yang diukur atau bersifat negatif

Skala likert 4 poin dipilih karena beberapa alasan, di antaranya:

- a. Menghindari respons netral: Skala likert 4 poin memaksa responden untuk memilih antara setuju dan tidak setuju, sehingga dapat meningkatkan keandalan data.
- b. Menghindari "*Central Tendency Bias*": Skala likert 4 poin atau genap dapat membantu menghindari bias ini yang dapat terjadi pada skala likert ganjil.
- c. Mudah dipahami: Responden dapat dengan mudah memahami dan memberikan tanggapan yang akurat.
- d. Mudah menarik kesimpulan: Dengan bekerja dengan data kuantitatif, mudah untuk menarik kesimpulan, laporan, hasil, dan grafik dari respons.

2. Instrumen berupa dokumen

Data tentang kinerja guru dalam penelitian ini diperoleh melalui Instrumen Penilaian Kinerja Guru (PKG). Instrumen ini digunakan untuk mengukur kinerja guru berdasarkan standar yang ditetapkan oleh Kemendikbud. PKG menjadi acuan utama dalam menilai kinerja guru secara terukur dan objektif, mencakup empat aspek utama, yaitu penguasaan materi, pengelolaan kelas, pelaksanaan pembelajaran, dan

evaluasi hasil belajar siswa. Instrumen dokumentasi digunakan untuk memperkuat dan memverifikasi hasil penelitian. Dokumentasi yang dikumpulkan meliputi laporan hasil PKG sebagai data sekunder yang relevan, yang mencerminkan kinerja guru di lapangan secara nyata dan terukur. Hal ini bertujuan untuk memastikan akurasi dan validitas data yang diperoleh melalui proses penelitian.

Kedua dokumen tersebut berfungsi sebagai instrumen dalam memverifikasi hasil analisis dan memperjelas temuan penelitian, sehingga data yang diperoleh lebih akurat dan teruji secara empiris.

Dengan demikian, kombinasi antara Kuesioner/Angket dan dokumen Penilaian Kinerja Guru (PKG) diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember.

Berikut merupakan Kisi-kisi penyusunan instrumen adalah panduan atau rencana yang berisi indikator-indikator dari variabel penelitian, yang digunakan untuk menyusun item-item pertanyaan dalam instrumen penelitian. Kisi-kisi ini mencakup berbagai aspek yang ingin diukur, seperti motivasi kerja dan iklim kerja, agar instrumen dapat mencakup seluruh variabel secara sistematis dan relevan dengan tujuan penelitian.

Tabel 3.2
Kisi-Kisi Penyusunan Instrument

Variabel	Indikator	No Pertanyaan		Jumlah
		<i>F</i>	<i>UF</i>	
1	2	3	4	5
Motivasi Kerja (X1)	1. Faktor Motivasi (Herzberg)	1,3	2,4	4
	2. Faktor Hygiene (Herzberg)	5,7	6,8	4
	3. Faktor Motivasi (Herzberg)	1,3	2,4	4
	4. Faktor Hygiene (Herzberg)	5,7	6,8	4
	5. Kebutuhan akan Berprestasi/ Pencapaian (McClelland)	9,10	-	2
	6. Kebutuhan akan Afiliasi (McClelland)	12	11	2
	7. Kebutuhan akan Kekuasaan (McClelland)	14	13	2
Iklim Kerja (X2)	1. Lingkungan kerja fisik (Sedarmayanti)	15	16	2
	2. Lingkungan kerja non-fisik (Sedarmayanti)	17,19	18	3
	3. Sistem penghargaan (Robbins)	20	21	2
	4. Struktur organisasi (Robbins)	23	22	2
	5. Pola komunikasi dan interaksi (Robbins)	25	24	2
Jumlah				25

Keterangan : F = *Favorable*; UF = *Unfavorable*

E. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrument

1. Uji validitas

Validitas atau kesahihan, merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu instrumen benar-benar mampu mengukur apa yang seharusnya diukur.¹²¹ Validitas berkaitan langsung dengan tingkat akurasi instrumen dalam merepresentasikan konsep yang diteliti. Instrumen yang valid menjadi syarat mutlak untuk menghasilkan data yang akurat dan dapat dipercaya.

Untuk mengetahui apakah kuesioner yang disusun tersebut valid, diperlukan pengujian melalui uji korelasi antara skor setiap butir pertanyaan dengan skor total kuesioner. Uji korelasi ini bertujuan untuk menilai seberapa besar kontribusi masing-masing butir dalam mengukur variabel yang dimaksud. Jika korelasi menunjukkan hasil yang signifikan, maka butir tersebut dinyatakan valid. Sebaliknya, instrumen dianggap tidak valid jika tidak mampu mengukur sesuai dengan yang diharapkan.

Alat ukur yang memiliki validitas rendah menunjukkan bahwa instrumen tersebut kurang mampu merepresentasikan konsep yang diukur. Oleh karena itu, untuk menguji validitas alat ukur, langkah pertama yang dilakukan adalah menghitung nilai korelasi antara setiap butir pertanyaan dengan skor total, yang merupakan akumulasi dari seluruh skor butir.

¹²¹ Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, 204.

Perhitungan tersebut umumnya menggunakan teknik korelasi *Product Moment*. Hasil dari perhitungan tersebut, yaitu nilai r hitung, kemudian dibandingkan dengan nilai kritis (r tabel) pada tingkat signifikansi tertentu. Jika r hitung lebih besar daripada r tabel, maka instrumen dinyatakan valid.

Dengan demikian, pengujian validitas menjadi langkah penting dalam memastikan bahwa data yang dihasilkan oleh instrumen penelitian benar-benar menggambarkan fenomena yang diteliti secara akurat. Adapun rumusnya adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien korelasi

X = Skor pertanyaan tiap nomor

Y = Jumlah skor total pertanyaan

N = Jumlah responden

Untuk menguji validitas instrumen, peneliti menggunakan teknik pengujian *repeat* atau *test-retest*, yaitu dengan menguji instrumen beberapa kali untuk memastikan konsistensi hasil.¹²² Sebelum peneliti menyebarkan angket kepada guru, peneliti terlebih dahulu melakukan validasi terhadap angket yang digunakan dalam penelitian. Validasi ini dimaksudkan untuk

¹²² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 204.

mengukur tingkat kevalidan angket, sehingga dapat diketahui layak atau tidaknya angket tersebut digunakan dalam pengambilan data pada proses penelitian. Angket divalidasi oleh dua orang dosen dari UIN Kiai Haji Achmad Siddiq (UIN KHAS) Jember yang berperan sebagai validator (Surat permohonan validasi serta hasil validasi dapat dilihat pada Lampiran 21). Kedua dosen tersebut dipilih untuk mengkaji dan mengoreksi angket dari aspek format, isi, dan konstruksi, guna memastikan bahwa tidak ada butir pernyataan yang membingungkan atau tidak dipahami oleh responden. Hasil validasi tersebut kemudian digunakan sebagai dasar untuk melakukan penyempurnaan instrumen sebelum disebarkan kepada responden utama.

Selanjutnya, angket yang telah divalidasi tersebut diujicobakan terlebih dahulu kepada 32 guru MAN di luar sampel utama. Jumlah 32 guru ini diambil dari 25% dari total sampel sebanyak 128 guru, yang terdiri atas 58 guru dari MAN 1, 38 guru dari MAN 2, dan 32 guru dari MAN 3.

Pembagian sampel uji coba dilakukan secara proporsional berdasarkan jumlah guru di masing-masing madrasah, sehingga diperoleh 15 guru dari MAN 1, 10 guru dari MAN 2, dan 7 guru dari MAN 3. Uji coba ini dilakukan untuk memperoleh data empiris dalam rangka menguji validitas dan reliabilitas angket sebelum digunakan dalam pengumpulan data penelitian yang sesungguhnya.

Pemilihan jumlah 32 guru sebagai sampel uji coba ditentukan oleh peneliti dengan acuan teori dari Sugiyono, yang menyatakan bahwa

penentuan jumlah sampel minimal adalah 30 responden, dan selebihnya akan lebih baik.¹²³ Berdasarkan kriteria tersebut, peneliti menetapkan standar minimal sebanyak 32 responden agar hasil pengujian instrumen lebih optimal dan representatif. Jumlah ini diambil sebesar 25% dari total sampel, untuk memastikan uji coba dilakukan secara proporsional dan tetap memenuhi standar minimal uji statistik. Selain itu, pertimbangan ini juga sejalan dengan teorema batas pusat (*Central Limit Theorem/CLT*) yang menyatakan bahwa, dalam kondisi yang tepat, distribusi versi rata-rata sampel yang dinormalkan akan mendekati distribusi normal, meskipun populasi asalnya tidak berdistribusi normal. Dengan demikian, hasil uji validitas instrumen akan lebih akurat dan dapat digeneralisasikan.

Angket penelitian terdiri atas 25 item pertanyaan, yang mencakup 14 item tentang motivasi kerja (X_1) dan 11 item tentang iklim kerja (X_2). Pembagian sampel uji coba tersebut didasarkan pada proporsi jumlah guru di setiap madrasah, sehingga mewakili distribusi yang seimbang dari total sampel.

Dalam uji validitas, nilai koefisien korelasi (r hitung) dibandingkan dengan nilai r tabel. Dengan jumlah responden 32 orang dan taraf signifikansi 0,05 maka diperoleh nilai r tabel = 0,349 (Daftar nilai r tabel selengkapnya tercantum pada Lampiran 17). Dalam melakukan uji validitas,

¹²³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 125.

peneliti menggunakan bantuan program *IBM SPSS Statistics 25 for Windows* dengan dasar pengambilan keputusan uji validitas yaitu:

- a. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ atau nilai probabilitas (signifikansi) $< 0,05$ dapat disimpulkan bahwa butir angket dikatakan valid.
- b. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ atau nilai probabilitas (signifikansi) $> 0,05$ dapat disimpulkan bahwa butir angket dikatakan tidak valid.

Jika instrument itu valid, maka dilihat kriteria penafsiran mengenai indeks korelasinya (r) sebagai berikut :¹²⁴

Tabel 3.3
Tingkat Hubungan Koefisien Korelasi

Koefisien Korelasi (r)	Keterangan
0,80 – 1,000	Sangat kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,40 – 0,599	Sedang
0,20 – 0,399	Rendah
0,00 – 0,199	Sangat rendah

Harga r hitung merepresentasikan indeks korelasi yang mengukur hubungan antara dua variabel yang dikorelasikan. Setiap nilai korelasi memiliki makna tertentu yang dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a. Keberadaan Korelasi ditunjukkan oleh besar kecilnya angka di belakang koma menunjukkan ada tidaknya hubungan antara kedua variabel. Apabila angka tersebut sangat kecil hingga mencapai empat digit di belakang koma, seperti 0,0003, maka hal itu mengindikasikan tidak

¹²⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 248.

adanya hubungan yang signifikan antara variabel X dan Y. Besarnya nilai yang terlalu kecil dianggap tidak berarti dan cenderung diabaikan dalam analisis.

- b. Arah Korelasi juga menunjukkan arah hubungan antara variabel X dan Y. Arah ini ditentukan oleh tanda yang muncul di depan nilai korelasi. Jika tanda tersebut positif (+), maka hubungan antara kedua variabel bersifat searah, artinya ketika nilai variabel X meningkat, variabel Y juga cenderung meningkat. Sebaliknya, jika tanda korelasi negatif (-), maka hubungan antara kedua variabel bersifat berlawanan ketika nilai variabel X meningkat, variabel Y justru menurun. Analisis arah korelasi ini umumnya dihitung menggunakan rumus korelasi *Product Moment*.¹²⁵

Hasil uji validitas angket variable X_1 yang dihitung menggunakan bantuan program *IBM SPSS Statistics 25 for Windows* dipaparkan pada tabel 3.4.

Tabel 3.4
Hasil Uji Validitas Angket Variabel X_1

No. Soal	r hitung	r tabel	Keterangan
1	2	3	4
1	0,353	0,349	Valid
2	0,645		Valid
3	0,424		Valid
4	0,472		Valid
5	0,527		Valid
6	0,521		Valid
7	0,580		Valid

¹²⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, 213.

1	2	3	4
8	0,378	0,349	Valid
9	0,612		Valid
10	0,644		Valid
11	0,577		Valid
12	0,549		Valid
13	0,500		Valid
14	0,410		Valid

Sumber : Data penelitian diolah (2025)

Adapun hasil uji validitas angket variable X_2 yang dihitung menggunakan bantuan program *IBM SPSS Statistics 25 for Windows* adalah sebagai berikut:

Tabel 3.5
Hasil Uji Validitas Angket Variabel X_2

No. Soal	r hitung	r tabel	Keterangan
1	2	3	4
15	0,507	0,349	Valid
16	0,581		Valid
17	0,362		Valid
18	0,471		Valid
19	0,610		Valid
20	0,501		Valid
21	0,704		Valid
22	0,580		Valid
23	0,683		Valid
24	0,710		Valid
25	0,623	Valid	

Sumber : Data penelitian diolah (2025)

Berdasarkan hasil perhitungan angket yang telah diujicobakan kepada 32 guru dari MAN 1 Jember, MAN 2 Jember, dan MAN 3 Jember, seluruh butir pertanyaan yang diuji pada variabel X_1 (motivasi kerja) dan variabel X_2 (iklim kerja) dinyatakan valid. Dengan demikian, seluruh butir

pertanyaan dari angket pada kedua variabel tersebut telah memenuhi syarat untuk digunakan dalam penelitian (Hasil uji validitas selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 9).

2. Reliabilitas

Reliabilitas adalah kemampuan alat ukur untuk tetap konsisten meskipun ada perubahan waktu.¹²⁶ Artinya suatu instrumen dikatakan reliabel apabila hasil pengukuran dengan alat tersebut adalah sama jika sekiranya pengukuran tersebut dilakukan pada orang yang sama pada waktu yang berlainan atau pada kelompok orang yang berlainan pada waktu yang sama. Pengujian reliabilitas instrumen pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Adapun rumusnya adalah sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

r_{11} = Koefisien reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varians butir

σ_t^2 = Varians total

¹²⁶Neliwati, *Metodologi Penelitian Kuantitatif (Kajian Teori dan Praktek)* (Medan: CV. Widya Puspita, 2018), 164.

Dalam menguji reliabilitas instrumen, peneliti menggunakan bantuan program *IBM SPSS Statistics 25 for Windows* dengan dasar pengambilan keputusan uji reliabilitas yaitu:

- a. Jika nilai $\alpha > 0,6$, maka kuesioner dikatakan reliabel.
- b. Jika nilai $\alpha < 0,6$, maka kuesioner dikatakan tidak reliabel.

Setelah dihitung menggunakan bantuan program *IBM SPSS Statistics 25 for Windows* dapat dilihat hasil uji reliabilitas angket variabel X_1 sebagai berikut:

Tabel 3.6

Hasil Uji Reliabilitas Angket/Kuesioner Variabel X_1

Cronbach's Alpha	N of Items
0,794	14

Sumber : Data penelitian diolah (2025)

Dari 14 item pertanyaan yang diuji reliabilitasnya menggunakan bantuan program *IBM SPSS Statistics 25 for Windows*, menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,794. Artinya angket variabel X_1 dinyatakan reliabel dan layak untuk dipergunakan dalam penelitian.

Adapun hasil uji reliabilitas angket variabel X_2 sebagai berikut:

Tabel 3.7

Hasil Uji Reliabilitas Angket/Kuesioner Variabel X_2

Cronbach's Alpha	N of Items
0,830	11

Sumber : Data penelitian diolah (2025)

Dari 11 item pertanyaan yang diuji reliabilitasnya menggunakan bantuan program *IBM SPSS Statistics 25 for Windows*, menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,830. Artinya angket variabel X_2 dinyatakan reliabel dan layak untuk dipergunakan dalam penelitian (Hasil uji reliabilitas selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 10).

3. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kinerja Guru (Y)

Instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja guru dalam penelitian ini adalah Penilaian Kinerja Guru (PKG) yang disusun dan distandardisasi oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud). Instrumen PKG merupakan kuesioner yang baku dan terstandar, serta telah melalui proses validasi dan uji reliabilitas oleh pihak berwenang sebelum diimplementasikan secara nasional sebagai alat ukur penilaian kinerja guru. Oleh karena itu, dalam penelitian ini tidak dilakukan lagi pengujian validitas dan reliabilitas secara statistik terhadap instrumen PKG, karena instrumen tersebut telah dianggap sah (valid) dan handal (reliable) berdasarkan standar yang ditetapkan oleh Kemendikbud.

Hal ini sejalan dengan pendapat Sugiyono yang menyatakan bahwa instrumen yang telah distandardisasi oleh lembaga resmi dan digunakan dalam skala luas dianggap telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas.¹²⁷

¹²⁷ Hamed Taherdoost, "Validity and Reliability of the Research Instrument; How to Test the Validation of a Questionnaire/Survey in a Research," *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)* 5 (2016), <https://doi.org/10.2139/ssrn.3205040>.

Dengan kata lain, PKG sebagai instrumen resmi pemerintah sudah teruji keandalannya secara empiris dan layak untuk digunakan dalam penilaian kinerja guru di lapangan.

Instrumen PKG mencakup empat aspek utama dalam mengukur kinerja guru, yaitu penguasaan materi, pengelolaan kelas, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar siswa. Keempat aspek tersebut mencakup indikator penilaian yang sudah dirumuskan secara komprehensif oleh Kemendikbud, sehingga hasil penilaian dapat dipercaya dan digunakan sebagai acuan untuk mengukur kinerja guru secara akurat dan objektif.

Selain itu, penggunaan PKG dipandang lebih objektif dibandingkan dengan angket (kuesioner) untuk mengukur kinerja guru. Jika penilaian kinerja guru hanya didasarkan pada kuesioner yang diisi oleh guru itu sendiri, maka ada potensi bias karena responden cenderung menilai dirinya secara subjektif. Dalam beberapa kasus, guru mungkin akan memberikan penilaian lebih tinggi terhadap kinerjanya sendiri (*self-assessment bias*), yang dapat memengaruhi akurasi hasil penelitian.

Sebaliknya, PKG melibatkan pihak eksternal, seperti kepala sekolah atau pengawas, yang memberikan penilaian berdasarkan observasi langsung dan kriteria yang distandarkan. Dengan demikian, hasil penilaian menggunakan PKG lebih terjamin keakuratannya karena bersumber dari pengamatan objektif pihak ketiga yang independen. Hal ini yang menjadikan PKG sebagai instrumen yang ideal untuk mengukur kinerja guru secara lebih

kredibel dan akuntabel (Instrumen PKG selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 4).

F. Analisis Data

Analisis data dalam sebuah penelitian merupakan tahapan krusial karena berfungsi sebagai proses formal untuk mengidentifikasi tema dan merumuskan hipotesis. Proses analisis ini meliputi pengorganisasian dan pengurutan data ke dalam pola, kategori, dan satuan dasar tertentu sehingga dapat ditemukan tema utama dan dirumuskan hipotesis kerja berdasarkan data yang diperoleh.

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah analisis kuantitatif, yaitu teknik analisis yang melibatkan model-model matematis, statistik, dan ekonometrik untuk mengolah data secara objektif dan terukur. Hasil analisis kemudian disajikan dalam bentuk angka yang selanjutnya dijelaskan dan diinterpretasikan secara sistematis. Langkah akhir dari proses analisis ini adalah menyusun hasil temuan secara jelas dan terstruktur, menggunakan metode analisis statistik yang relevan sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan untuk menguji pengaruh motivasi kerja (X_1) dan iklim kerja (X_2) terhadap kinerja guru (Y) di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember. Langkah-langkah analisis data dalam penelitian ini meliputi:

1. Pengolahan Data

Data yang diperoleh melalui kuesioner dan dokumen terlebih dahulu diolah untuk memastikan kualitas dan validitas data. Pengolahan data dilakukan dengan beberapa tahapan sebagai berikut:

a. Editing

Memeriksa kelengkapan dan konsistensi jawaban dari responden untuk memastikan tidak ada kesalahan pengisian atau kekosongan data.

b. Coding

Memberikan kode pada setiap jawaban responden sesuai dengan kategori dalam kuesioner, sehingga data siap diolah dalam bentuk numerik.

c. Tabulasi

Data yang sudah dikodekan kemudian dimasukkan ke dalam tabel untuk memudahkan proses analisis statistik.

2. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan informasi yang diperoleh dari hasil penelitian. Deskripsi ini digunakan untuk mengetahui gambaran mengenai Motivasi Kerja, Iklim Kerja, dan Kinerja Guru di MAN 1, MAN 2, dan MAN 3 Kabupaten Jember.

Langkah selanjutnya adalah menghitung persentase setiap variabel berdasarkan frekuensi hasil responden dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Persentase} = \frac{f}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

f = frekuensi responden dalam satu kategori

N = jumlah keseluruhan kasus

Untuk mengetahui gambaran dari masing-masing variabel bebas (Motivasi Kerja dan Iklim Kerja) serta variabel terikat (Kinerja Guru), terlebih dahulu dilakukan perhitungan terhadap skor harapan terendah (perkalian angka 1 dengan jumlah item) dan skor harapan tertinggi (perkalian angka 4 dengan jumlah item) pada masing-masing variabel.

Selanjutnya, dihitung lebar interval kelas yang dibagi menjadi empat kategori, yaitu sangat tinggi, tinggi, rendah, dan sangat rendah. Setelah lebar interval ditentukan, data mentah yang diperoleh dianalisis untuk mencari frekuensi dari setiap jawaban responden, kemudian hasilnya dipersentasekan.

Rumus untuk mencari lebar intervalnya adalah sebagai berikut:

$$i = \frac{\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{\text{jumlah interval}}$$

Kriteria pengambilan kesimpulan mengacu pada skor yang telah ditetapkan sesuai dengan lebar interval pada masing-masing variabel.

Adapun interpretasi kategorinya adalah sebagai berikut:

- a. Jika semakin banyak responden menyatakan sangat setuju terhadap pertanyaan yang diberikan, maka hal tersebut diindikasikan dalam kategori sangat tinggi.
- b. Jika semakin banyak responden menyatakan setuju, maka hal tersebut diindikasikan dalam kategori tinggi.
- c. Jika semakin banyak responden menyatakan tidak setuju, maka hal tersebut diindikasikan dalam kategori rendah.
- d. Jika semakin banyak responden menyatakan sangat tidak setuju, maka hal tersebut diindikasikan dalam kategori sangat rendah.

3. Uji Asumsi Klasik

Penelitian yang menggunakan analisis regresi mengharuskan terpenuhinya beberapa asumsi dasar sebelum memasuki tahap pengujian lebih lanjut. Sebelum dilakukan analisis regresi, uji asumsi klasik harus dipenuhi agar model regresi yang digunakan valid. Uji asumsi ini penting untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, sehingga layak untuk dianalisis menggunakan teknik regresi. Salah satu syarat utama dalam penggunaan regresi sebagai alat analisis adalah variabel penelitian harus diukur minimal dalam skala interval.

Dalam analisis regresi linear berganda, terdapat beberapa uji asumsi yang perlu dipenuhi, meliputi uji linearitas untuk memastikan hubungan antara variabel independen dan dependen bersifat linear, uji normalitas untuk memeriksa distribusi normal pada data residual, uji multikolinearitas untuk

mengidentifikasi hubungan linear antar variabel bebas, dan uji heteroskedastisitas untuk memastikan varians residual bersifat konstan.

Apabila seluruh uji asumsi tersebut terpenuhi, model regresi yang dihasilkan dapat dianggap valid dan akurat dalam menggambarkan hubungan antara Motivasi Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru, sehingga hasilnya layak dijadikan dasar dalam pengujian hipotesis penelitian. Uji asumsi klasik meliputi:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui distribusi data dalam suatu variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak adalah data yang memiliki distribusi normal. Hal ini penting karena asumsi regresi linear berganda adalah bahwa distribusi *error* harus normal agar pengujian statistik (uji t, uji F) valid. Uji normalitas yang digunakan oleh peneliti yaitu uji normalitas *Kolmogorov Smirnov*.

Dalam melakukan uji normalitas, peneliti menggunakan bantuan program *IBM SPSS Statistics 25 for Windows* dengan dasar pengambilan keputusan yaitu:

- 1) Jika nilai Sig. > 0,05 maka data berdistribusi normal.
- 2) Jika nilai Sig. < 0,05 maka data berdistribusi tidak normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang sangat kuat antara variabel independen, yaitu motivasi

kerja dan iklim kerja, dalam penelitian ini. Multikolinearitas yang tinggi dapat menyebabkan hasil analisis regresi menjadi tidak valid atau tidak stabil. Uji multikolinearitas dilakukan dengan dua cara:

1) *Variance Inflation Factor* (VIF)

Nilai VIF yang lebih kecil dari 10 menunjukkan bahwa tidak ada multikolinearitas yang signifikan antara variabel-variabel independen.

2) *Tolerance Value*

Nilai *tolerance* yang lebih besar dari 0,1 menunjukkan tidak adanya masalah multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah uji yang digunakan untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu ke pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan dalam analisis statistik dapat dipercaya dan menghasilkan kesimpulan yang akurat. Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah di mana terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap atau disebut homoskedastisitas.¹²⁸

¹²⁸ Iesyah Rodliyah, *Pengantar Dasar Statistika (Dilengkapi Analisis dengan Bantuan Software SPSS)* (Jombang: LPPM UNHAS Y Tebuireng Jombang, 2021), 92.

Untuk melakukan uji heteroskedastisitas, peneliti menggunakan bantuan program *IBM SPSS Statistics 25 for Windows*. Adapun dasar pengambilan keputusan dalam uji heteroskedastisitas yaitu:

- 1) Jika nilai signifikansi hasil korelasi $> 0,05$ maka persamaan regresi tidak mengandung heteroskedastisitas
- 2) Jika nilai signifikansi hasil korelasi $< 0,05$ maka persamaan regresi tidak mengandung heteroskedastisitas

d. Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan untuk memastikan bahwa hubungan antara variabel independen (motivasi kerja dan iklim kerja) dan variabel dependen (kinerja guru) bersifat linear. Uji ini penting untuk mengetahui apakah model regresi linear dapat digunakan dalam analisis ini. Hasil uji linearitas akan menentukan apakah hubungan antar variabel sesuai dengan model linear yang diasumsikan. Linearitas variabel dapat dilihat dari *ANOVA Table* hasil uji F untuk baris *Deviation from Linearity*. Pengujian hipotesis linearitas dalam penelitian ini menggunakan uji F pada taraf signifikan 5%.

Dalam melakukan uji linearitas, peneliti menggunakan bantuan program *IBM SPSS Statistics 25 for Windows*. Dasar pengambilan keputusan dalam uji linearitas yaitu:

- 1) Jika *Deviation from Linearity Sig.* $> 0,05$ maka ada hubungan yang linear secara signifikan antara variabel X dengan variabel Y.

2) Jika *Deviation from Linearity Sig.* < 0,05 maka tidak ada hubungan yang linear secara signifikan antara variabel X dengan variabel Y.

4. Uji Hipotesis

Setelah melakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi, langkah selanjutnya adalah uji hipotesis untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis regresi linear berganda karena ada lebih dari satu variabel independen yang diuji pengaruhnya terhadap variabel dependen.

Adapun langkah-langkah dalam uji hipotesis adalah sebagai berikut.¹²⁹

a. Menghitung Persamaan Regresi Linear Berganda

Persamaan regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua atau lebih variabel independen (X_1, X_2, \dots) dengan satu variabel dependen (Y). Persamaan umum regresi linear berganda adalah:

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

Keterangan :

\hat{Y} = Nilai prediksi variabel dependen (kinerja guru)

¹²⁹ Rusydi Ananda dan Muhammad Fadhli, *Statistik Pendidikan (Teori dan Praktik dalam Pendidikan)* (Medan: CV. Widya Puspita, 2018), 254.

- a = Konstanta (nilai Y saat X = 0)
- b = Koefisien regresi (menggambarkan besarnya pengaruh tiap variabel independen terhadap Y)
- X = Variabel independen (motivasi kerja, iklim kerja)

Untuk menghitung persamaan regresi ini, peneliti menggunakan bantuan software IBM SPSS Statistics. Hasil persamaan regresi yang diperoleh digunakan untuk memprediksi nilai variabel dependen berdasarkan variabel independen.

b. Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi masing-masing variabel independen (motivasi kerja dan iklim kerja) terhadap variabel dependen (kinerja guru). Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah setiap variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Formula uji t adalah:¹³⁰

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

Keterangan:

- t = t_{hitung}
- b = koefisien regresi
- sb = Standar error koefisien regresi

¹³⁰ Rusydi Ananda dan Muhammad Fadhli, *Statistik Pendidikan (Teori dan Praktik dalam Pendidikan)*, 263.

Dasar pengambilan keputusan:

- 1) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai Sig. $< 0,05$, maka variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 2) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau nilai Sig. $> 0,05$, maka variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

c. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Ini untuk melihat apakah secara keseluruhan, variabel independen (motivasi kerja dan iklim kerja) berpengaruh terhadap variabel dependen (kinerja guru).

Dasar pengambilan keputusan:

- 1) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau nilai Sig. $< 0,05$, maka terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan.
- 2) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau nilai Sig. $> 0,05$, maka tidak terdapat pengaruh signifikan.

d. Menghitung Koefisien Korelasi (R)

Koefisien korelasi (R) menunjukkan kekuatan hubungan antara variabel independen (motivasi kerja dan iklim kerja) dengan variabel dependen (kinerja guru). Nilai R berkisar antara -1 sampai 1, di mana:

- 1) R mendekati 1 menunjukkan hubungan yang sangat kuat dan positif.

- 2) R mendekati -1 menunjukkan hubungan yang kuat tetapi negatif.
- 3) R = 0 menunjukkan tidak ada hubungan.

e. Menghitung Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) mengukur seberapa besar kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen dalam bentuk persentase. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin besar proporsi variabilitas variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen.

$$\text{Formula koefisien determinasi: } R^2 = r^2 \times 100\%$$

Keterangan:

R^2 = Koefisien determinasi

r = Koefisien korelasi

Nilai R^2 menunjukkan berapa persen dari variasi kinerja guru yang bisa dijelaskan oleh motivasi kerja dan iklim kerja.

5. Interpretasi Hasil Analisis

Hasil dari uji regresi akan diinterpretasikan untuk menjawab pertanyaan penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru. Interpretasi dilakukan dengan memperhatikan hasil uji signifikansi (F dan t), nilai koefisien regresi, dan koefisien determinasi, serta bagaimana variabel independen secara signifikan memengaruhi variabel dependen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Data

1. Gambaran Umum Responden

Data penelitian dikumpulkan melalui angket yang telah disebarakan kepada para responden. Sesuai dengan rencana penelitian, total angket yang disebarakan berjumlah 128. Berikut disajikan data mengenai presentase responden di MAN 1, MAN 2, dan MAN 3 Jember sebagai lokasi penelitian.

Tabel 4.1

Persentase Jumlah Responden

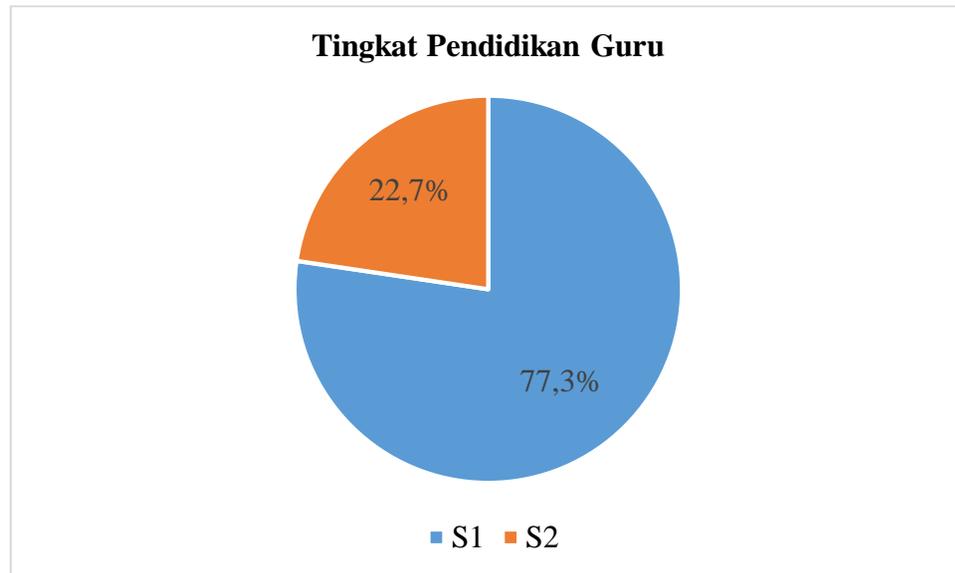
No	Nama Sekolah	Jumlah Responden	Persentase
1	MAN 1 Jember	58	45%
2	MAN 2 Jember	38	30%
3	MAN 3 Jember	32	25%
Total		128	100%

Sumber : Data penelitian diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.1, total responden dari ketiga MAN di Kabupaten Jember berjumlah 128 orang, yang terdiri atas 58 responden dari MAN 1, 38 responden dari MAN 2, dan 32 responden dari MAN 3 (Data mengenai jumlah responden dapat dilihat pada Lampiran 5).

Tingkat pendidikan yang dimiliki oleh para responden hanya mencakup jenjang S1 dan S2. Dari total responden 128 orang, sebanyak 99 orang memiliki tingkat pendidikan S1, dan 29 orang memiliki tingkat pendidikan S2. Distribusi ini mencerminkan bahwa mayoritas guru di MAN se-Kabupaten Jember

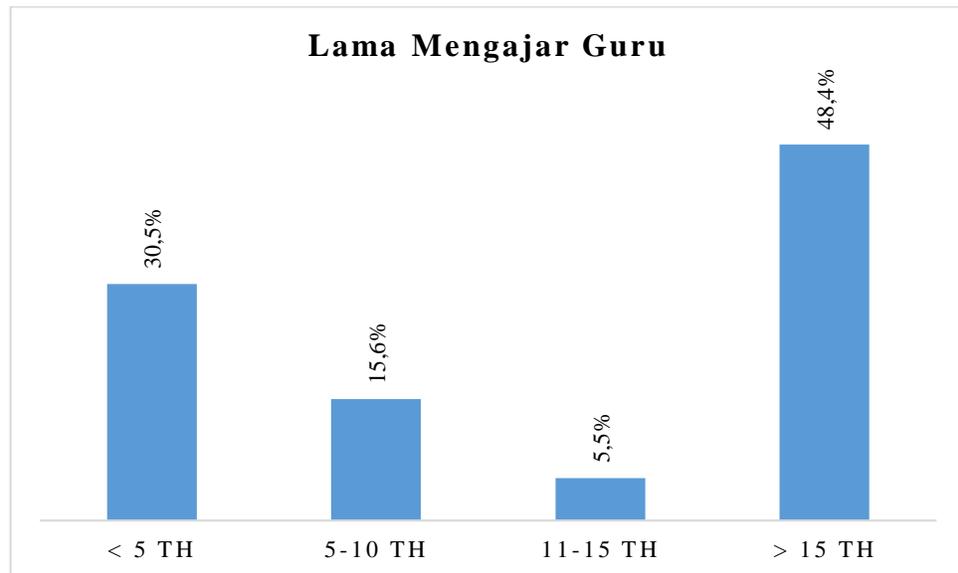
berpendidikan S1. Visualisasi data tingkat pendidikan guru diilustrasikan melalui diagram lingkaran pada gambar 4.1.



Gambar 4.1 Proporsi Tingkat Pendidikan Guru di MAN se-Kabupaten Jember

Berdasarkan lokasi sekolah, guru dengan pendidikan S1 dan S2 tersebar secara proporsional di MAN 1, MAN 2, dan MAN 3 Jember. Masing-masing sekolah memiliki perbandingan yang relatif seimbang dalam hal kualifikasi akademik, meskipun tidak secara spesifik dijabarkan dalam penelitian ini (Data mengenai tingkat pendidikan guru dapat dilihat pada Lampiran 5).

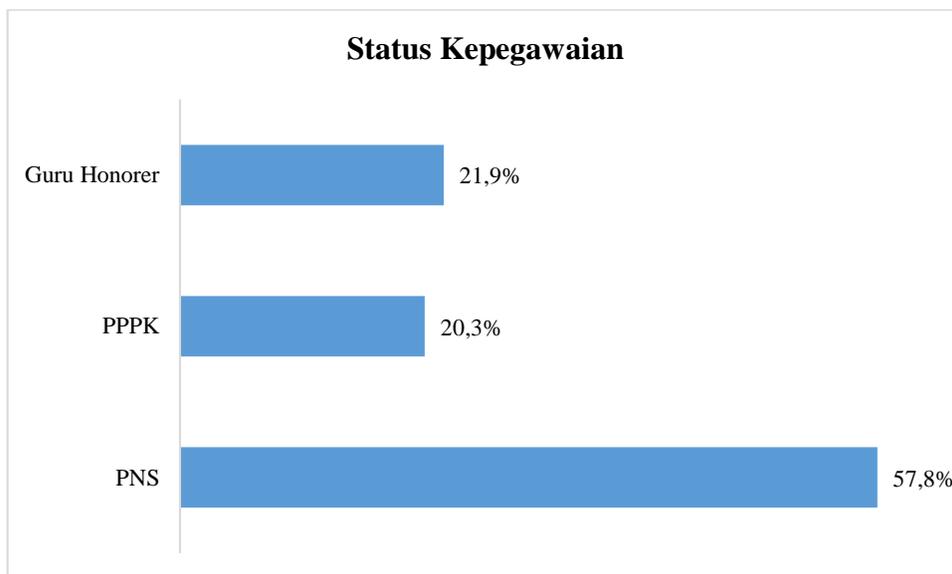
Berdasarkan hasil penelitian, pengalaman mengajar para guru di MAN se-Kabupaten Jember divisualisasikan dalam bentuk diagram batang pada gambar 4.2.



Gambar 4.2 Distribusi Lama Mengajar Guru di MAN se-Kabupaten Jember

Secara umum, mayoritas guru memiliki pengalaman mengajar lebih dari 15 tahun, dengan jumlah sebanyak 62 orang, menunjukkan adanya tenaga pendidik senior yang telah lama berkontribusi di bidang pendidikan. Selain itu, guru yang memiliki pengalaman mengajar kurang dari 5 tahun berjumlah 39 orang, mengindikasikan adanya regenerasi tenaga pendidik di lingkungan MAN se-Kabupaten Jember. Adapun guru dengan pengalaman 5-10 tahun berjumlah 20 orang, dan guru dengan pengalaman 11-15 tahun sebanyak 7 orang (Data mengenai lama mengajar guru dapat dilihat pada Lampiran 5).

Status kepegawaian guru di MAN se-Kabupaten Jember juga disajikan dalam bentuk diagram batang untuk mempermudah interpretasi data.



Gambar 4.3 Distribusi Status Kepegawaian Guru di MAN se-Kabupaten Jember

Berdasarkan hasil penelitian, mayoritas guru berstatus PNS sebanyak 74 orang, diikuti oleh PPPK sebanyak 26 orang, dan Guru Honorer sejumlah 28 orang. Proporsi terbesar dipegang oleh PNS, menandakan dominasi tenaga pendidik tetap di lingkungan MAN. Sedangkan status PPPK dan Guru Honorer, meskipun jumlahnya lebih sedikit, tetap memiliki peran penting dalam mendukung proses pembelajaran di sekolah (Data mengenai status kepegawaian guru dapat dilihat pada Lampiran 5).

2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Terdapat dua syarat utama yang harus dipenuhi oleh sebuah angket, yaitu validitas dan reliabilitas. Angket dikatakan valid apabila setiap pertanyaan mampu mengukur aspek yang memang ingin diukur oleh angket tersebut secara tepat. Sementara itu, angket dikatakan reliabel jika jawaban responden terhadap

pertanyaan-pertanyaan tersebut menunjukkan konsistensi atau kestabilan dari waktu ke waktu.

Pengujian validitas dan reliabilitas merupakan proses untuk menilai apakah setiap butir pertanyaan dalam angket tersebut memenuhi kedua kriteria tersebut. Apabila butir-butir pertanyaan sudah terbukti valid dan reliabel, maka dapat digunakan sebagai indikator yang representatif untuk variabel yang diteliti.

Dalam penelitian ini, validitas angket diukur dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel, dimana angket dinyatakan valid jika nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Sedangkan reliabilitas angket dinilai menggunakan koefisien *Cronbach's alpha*, dengan kriteria bahwa angket dianggap reliabel jika nilai *Cronbach's alpha* pada setiap variabel lebih besar dari nilai r tabel. Korelasi dikategorikan kuat apabila r hitung $>$ r tabel, sehingga angket tersebut dapat dianggap reliabel. Sebaliknya, jika r hitung $<$ r tabel, korelasi dikategorikan lemah dan angket tersebut dianggap tidak reliabel.

Hasil uji coba kuesioner skala motivasi kerja yang disebarakan oleh peneliti terdiri dari 16 butir item, dimana 14 item dinyatakan valid. Dua item yang tidak valid kemudian tidak digunakan atau dibuang tanpa diganti, karena item-item lain sudah cukup mewakili indikator yang sama. Sementara itu, pada skala iklim kerja yang terdiri dari 11 item, seluruh item yang diuji terbukti valid sehingga tidak ada item yang perlu dibuang atau diganti.

Tabel 4.2
Validitas Instrumen Motivasi Kerja dan Iklim Kerja

Variabel	Indikator	No Pertanyaan		Item Gugur
		F	UF	
1	2	3	4	5
Motivasi Kerja (X ₁)	Faktor Motivasi (Herzberg)	2, 3	1, 4, 5	1
	Faktor Hygiene (Herzberg)	6, 8	7, 9	0
	Kebutuhan akan Berprestasi/Pencapaian (McClelland)	10, 11	-	0
	Kebutuhan akan Afiliasi (McClelland)	13	12	0
	Kebutuhan akan Kekuasaan (McClelland)	16	14, 15	1
Iklim Kerja (X ₂)	Lingkungan kerja fisik (Sedarmayanti)	17	18	0
	Lingkungan kerja non-fisik (Sedarmayanti)	19, 21	20	0
	Sistem penghargaan (Robbins)	23	23	0
	Struktur organisasi (Robbins)	25	24	0
	Pola komunikasi dan interaksi (Robbins)	27	26	0
Jumlah				2

Keterangan : F = *Favorable*; UF = *Unfavorable*

3. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan sebagai dasar untuk menggambarkan kecenderungan jawaban responden terhadap setiap variabel yang diteliti, yaitu motivasi kerja, iklim kerja, dan kinerja guru di MAN se-Kabupaten Jember.

a. Motivasi Kerja

Instrumen yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja guru berbentuk angket yang terdiri dari 14 item pertanyaan. Setiap pertanyaan disajikan dengan empat alternatif jawaban yang diberi skor antara 1 hingga 4. Hasil analisis statistik deskriptif terhadap rata-rata jawaban dari

128 responden pada setiap butir pertanyaan angket motivasi kerja menunjukkan nilai rata-rata tertinggi dan terendah pada beberapa indikator pertanyaan (Hasil angket Motivasi Kerja guru dapat dilihat pada Lampiran 6). Nilai tersebut menggambarkan persepsi guru terhadap hubungan kerja dan minat dalam kepemimpinan. Uraian lebih rinci disajikan pada.

Tabel 4.3

Hasil Analisis Statistik Deskriptif Rata-rata Jawaban Responden pada Setiap Butir Pertanyaan Motivasi Kerja

No Pernyataan	Pernyataan	Rata-rata Skor	Keterangan
12	Saya senang membangun hubungan kerja yang baik dengan sesama guru	3,77	Skor item pertanyaan tertinggi
14	Saya tertarik untuk mengambil peran kepemimpinan dalam lingkungan sekolah	2,73	Skor item pertanyaan terendah

Sumber : Data penelitian diolah (2025)

Interval kategorisasi digunakan untuk menginterpretasikan rata-rata jawaban responden. Interval tersebut dihitung berdasarkan rentang nilai yang mungkin diperoleh dalam skala angket, yaitu dari 1 hingga 4, dengan total kategori yang diinginkan sebanyak 4 kategori, yaitu: Sangat Rendah, Rendah, Sedang dan Tinggi.

Rentang skor dihitung dari nilai maksimum dikurangi nilai minimum:

$$\text{Range} = 4,00 - 1,00 = 3,00$$

Lebar interval dihitung dengan membagi rentang skor dengan jumlah kategori:

$$\text{Lebar interval} = \frac{\text{Range}}{\text{Jumlah Kategori}} = \frac{3,00}{4} = 0,75$$

Dimulai dari nilai minimum (1.00), setiap interval ditambah sebesar 0,75 secara berurutan.

Tabel 4.4

Kategorisasi Skor Penilaian Motivasi Kerja Guru

Interval Skor	Kategori	Keterangan
1,00 – 1,75	Sangat Rendah	Motivasi kerja sangat rendah
1,76 – 2,50	Rendah	Motivasi kerja kurang optimal
2,51 – 3,25	Tinggi	Motivasi kerja cukup baik
3,26 – 4,00	Sangat Tinggi	Motivasi kerja sangat baik

Sumber : Data penelitian diolah (2025)

Berdasarkan hasil penghitungan interval, rata-rata skor 3,77 pada pertanyaan nomor 12 termasuk dalam kategori Sangat Tinggi, yang menunjukkan bahwa hubungan baik antar sesama guru sangat diapresiasi oleh para responden. Adapun pertanyaan nomor 14 memperoleh rata-rata skor sebesar 2,73, yang merupakan skor terendah dibandingkan pertanyaan lainnya. Meskipun demikian, setelah dikategorikan berdasarkan interval penilaian, skor tersebut masih tergolong dalam kategori Tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa minat terhadap peran kepemimpinan sudah cukup kuat, namun masih perlu ditingkatkan agar dapat mencapai tingkat yang lebih optimal.

Skor total harapan minimum pada angket motivasi kerja adalah 14, sedangkan skor total harapan maksimum adalah 56. Berdasarkan rentang skor tersebut, dapat ditentukan interval skor untuk masing-masing jenjang yang menggambarkan tingkat motivasi kerja, yang diklasifikasikan menjadi empat tingkatan, yaitu: Sangat Tinggi, Tinggi, Rendah, dan Sangat Rendah.

Hasil angket motivasi kerja yang dikumpulkan dari 128 responden menunjukkan bahwa skor total aktual yang diperoleh berada dalam rentang 40 hingga 56. Untuk menghitung rentang nilai, dilakukan pengurangan antara skor maksimum dan skor minimum yang mungkin diperoleh:

$$\text{Range} = 56 - 14 = 42$$

Selanjutnya, interval kelas dibagi menjadi 4 kategori, sehingga lebar intervalnya dihitung sebagai berikut:

$$\text{Lebar interval} = \frac{\text{Range}}{\text{Jumlah Kategori}} = \frac{42}{4} = 10,5$$

Hasil tersebut dibulatkan menjadi 11 untuk mempermudah interpretasi data. Dengan demikian, setiap jenjang akan memiliki lebar interval 11 poin, sehingga pengelompokannya dapat disusun secara jelas untuk menggambarkan tingkat motivasi kerja guru berdasarkan hasil angket pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5

Kategori Motivasi Kerja Responden Berdasarkan Interval Skor

Interval Skor	Kategori	Jumlah	Persentase
14 – 24	Sangat Rendah	0	0%
25 – 35	Rendah	0	0%
36 – 46	Tinggi	47	36,7%
47 – 56	Sangat Tinggi	81	63,3%

Sumber : Data penelitian diolah (2025)



Gambar 4.4 Diagram Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis distribusi skor motivasi kerja guru, diketahui bahwa tidak ada responden yang berada dalam kategori Sangat Rendah (14-24) maupun Rendah (25-35), dengan masing-masing memperoleh persentase 0%. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, tidak ada guru yang memiliki motivasi kerja di bawah standar minimum dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Sebaliknya, sebanyak 47 responden atau 36,7% tergolong dalam kategori Tinggi (36-46), yang mengindikasikan bahwa sebagian guru memiliki

motivasi yang baik dalam melaksanakan tugas mengajar dan berinteraksi di sekolah.

Mayoritas responden, yaitu 81 orang atau 63,3%, berada dalam kategori Sangat Tinggi (47-56), yang menandakan bahwa dorongan dan semangat kerja para guru di MAN Kabupaten Jember sangat optimal dan kuat dalam mendukung efektivitas proses pembelajaran.

Dengan demikian, hasil ini mencerminkan bahwa motivasi kerja para guru di MAN Kabupaten Jember secara umum sudah berada pada tingkat yang memadai, bahkan cenderung tinggi, sehingga berpotensi positif dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah tersebut.

b. Iklim Kerja

Instrumen yang digunakan untuk mengukur iklim kerja guru berbentuk angket yang terdiri dari 11 butir pertanyaan. Setiap pertanyaan disajikan dengan empat alternatif jawaban yang diberi skor antara 1 hingga 4. Hasil analisis statistik deskriptif terhadap jawaban dari 128 responden pada setiap butir pertanyaan angket iklim kerja menunjukkan nilai rata-rata tertinggi dan terendah pada beberapa indikator pertanyaan (Hasil angket iklim kerja guru dapat dilihat pada Lampiran 7). Nilai tersebut menggambarkan persepsi guru terhadap hubungan kerja dan sistem kompensasi di sekolah. Uraian lebih rinci disajikan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6
Hasil Analisis Statistik Deskriptif Rata-rata Jawaban Responden
pada Setiap Butir Pertanyaan Iklim Kerja

No Pernyataan	Pernyataan	Rata-rata Skor	Keterangan
17	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan-rekan guru di sekolah	3,61	Skor item pertanyaan tertinggi
23	Sistem kompensasi dan peluang promosi di sekolah sudah adil dan sesuai dengan kontribusi guru	3,26	Skor item pertanyaan terendah

Sumber : Data penelitian diolah (2025)

Interval kategorisasi digunakan untuk menginterpretasikan rata-rata jawaban responden. Interval tersebut dihitung berdasarkan rentang nilai yang mungkin diperoleh dalam skala angket, yaitu dari 1 hingga 4, dengan total kategori yang diinginkan sebanyak 4 kategori, yaitu: Sangat Rendah, Rendah, Tinggi, dan Sangat Tinggi.

Rentang skor dihitung dari nilai maksimum dikurangi nilai minimum:

$$\text{Range} = 4,00 - 1,00 = 3,00$$

Lebar interval dihitung dengan membagi rentang skor dengan jumlah kategori:

$$\text{Lebar interval} = \frac{\text{Range}}{\text{Jumlah Kategori}} = \frac{3,00}{4} = 0,75$$

Dimulai dari nilai minimum (1.00), setiap interval ditambah sebesar 0,75 secara berurutan.

Tabel 4.7
Kategorisasi Skor Penilaian Iklim Kerja Guru

Interval Skor	Kategori	Keterangan
1,00 – 1,75	Sangat Rendah	Iklim kerja sangat tidak mendukung
1,76 – 2,50	Rendah	Iklim kerja kurang mendukung
2,51 – 3,25	Tinggi	Iklim kerja cukup mendukung
3,26 – 4,00	Sangat Tinggi	Iklim kerja sangat mendukung

Sumber : Data penelitian diolah (2025)

Berdasarkan hasil penghitungan interval, rata-rata skor 3,61 pada pertanyaan nomor 17 termasuk dalam kategori Sangat Tinggi, yang menunjukkan bahwa hubungan kerja antar sesama guru dinilai sangat baik oleh para responden. Sementara itu, rata-rata skor 3,26 pada pertanyaan nomor 23 juga berada dalam kategori Sangat Tinggi, meskipun berada pada batas bawah interval tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap aspek yang diukur pada pertanyaan tersebut sudah cukup kuat, namun masih memiliki ruang untuk peningkatan.

Skor total harapan minimum pada angket iklim kerja adalah 11, sedangkan skor total harapan maksimum adalah 44. Berdasarkan rentang skor tersebut, dapat ditentukan interval skor untuk masing-masing jenjang yang menggambarkan tingkat iklim kerja, yang diklasifikasikan

menjadi empat tingkatan, yaitu: Sangat Tinggi, Tinggi, Rendah, dan Sangat Rendah.

Hasil angket iklim kerja yang dikumpulkan dari 128 responden menunjukkan bahwa skor total aktual yang diperoleh berada dalam rentang 31 hingga 44. Untuk menghitung rentang nilai, dilakukan pengurangan antara skor maksimum dan skor minimum yang mungkin diperoleh:

$$\text{Range} = 44 - 11 = 33$$

Selanjutnya, interval kelas dibagi menjadi 4 kategori, sehingga lebar intervalnya dihitung sebagai berikut:

$$\text{Lebar interval} = \frac{\text{Range}}{\text{Jumlah Kategori}} = \frac{33}{4} = 8,25$$

Hasil tersebut dibulatkan menjadi 8 untuk mempermudah interpretasi data. Dengan demikian, setiap jenjang akan memiliki lebar interval 8 poin, sehingga pengelompokannya dapat disusun secara jelas untuk menggambarkan tingkat iklim kerja guru berdasarkan hasil angket.

Berikut adalah pembagiannya:

Tabel 4.8
Kategori Iklim Kerja Responden Berdasarkan Interval Skor

Interval Skor	Kategori	Jumlah	Persentase
11 – 19	Sangat Rendah	0	0%
20 – 28	Rendah	0	0%
29 – 37	Tinggi	0	0%
38 – 44	Sangat Tinggi	128	100%

Sumber : Data penelitian diolah (2025)

Berdasarkan hasil analisis distribusi skor iklim kerja, diketahui bahwa tidak ada responden yang berada dalam kategori Sangat Rendah (11-19), Rendah (20-28), maupun Tinggi (29-37), dengan masing-masing memperoleh persentase 0%. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, seluruh responden memiliki persepsi yang positif terhadap iklim kerja di sekolah.

Sebaliknya, sebanyak 128 responden atau 100% tergolong dalam kategori Sangat Tinggi (38-44), yang mengindikasikan bahwa iklim kerja di sekolah dianggap sangat baik oleh para guru di MAN Kabupaten Jember. Tingkat kenyamanan, hubungan kerja yang harmonis, serta dukungan terhadap kolaborasi di lingkungan sekolah terlihat sangat optimal, sehingga menciptakan suasana kerja yang kondusif dan produktif.

Dengan demikian, hasil ini mencerminkan bahwa iklim kerja di MAN Kabupaten Jember berada pada tingkat yang sangat baik, mendukung efektivitas proses pembelajaran dan kolaborasi yang positif di sekolah tersebut.

c. Kinerja Guru

Data mengenai kinerja guru dalam penelitian ini diperoleh melalui Instrumen Penilaian Kinerja Guru (PKG) yang dilaksanakan oleh pihak sekolah. Penilaian ini mencakup empat kompetensi utama, yaitu pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.

1) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik berkaitan dengan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran, termasuk perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Berdasarkan hasil penilaian PKG, kompetensi pedagogik guru di MAN Kabupaten Jember menunjukkan rata-rata skor sebesar 3,45 (Skor tersebut dapat dilihat pada hasil penilaian kinerja guru Lampiran 8). Hasil ini mengindikasikan bahwa secara umum, guru mampu mengelola proses pembelajaran dengan baik, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Guru tidak hanya menguasai materi ajar secara mendalam, tetapi juga mampu menggunakan metode pembelajaran yang efektif dan variatif, sehingga tercipta suasana belajar yang interaktif dan bermakna. Selain itu, guru juga melaksanakan evaluasi hasil belajar siswa secara objektif dan berkelanjutan, yang bertujuan untuk memantau perkembangan siswa serta memperbaiki proses pembelajaran jika diperlukan.

Penilaian terhadap kompetensi pedagogik mencakup beberapa aspek utama. Di antara aspek-aspek tersebut, nilai tertinggi diperoleh pada kegiatan pembelajaran yang mendidik dengan skor 3,65. Hal ini menunjukkan bahwa guru mampu melaksanakan pembelajaran secara interaktif dan relevan, yang berfokus pada keterlibatan aktif siswa dan pencapaian tujuan pembelajaran.

Sementara itu, nilai terendah terdapat pada aspek penguasaan teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik dengan skor 3,29. Skor ini mengindikasikan bahwa masih diperlukan peningkatan dalam pemahaman dan penerapan teori belajar secara optimal, agar kualitas pembelajaran semakin efektif dan bermutu (Skor tersebut dapat dilihat pada hasil penilaian kinerja guru Lampiran 8).

Kategorisasi skor tersebut ditentukan berdasarkan rentang nilai yang mungkin diperoleh dalam skala angket, yaitu antara 1,00 hingga 4,00, dengan total empat kategori, yaitu: Sangat Rendah, Rendah, Tinggi, dan Sangat Tinggi. Interval untuk setiap kategori dihitung berdasarkan rentang skor maksimum dan minimum, yaitu:

$$\text{Range} = 4,00 - 1,00 = 3,00$$

Selanjutnya, interval kelas dibagi menjadi 4 kategori, sehingga lebar intervalnya dihitung sebagai berikut:

$$\text{Lebar Interval} = \frac{3,00}{4} = 0,75$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, interval kategorisasi ditentukan sebagai berikut:

Tabel 4.9
Kategori Penilaian Kompetensi Pedagogik Berdasarkan
Interval Skor

Interval Skor	Kategori
1,00 – 1,75	Sangat Rendah
1,76 – 2,50	Rendah
2,51 – 3,25	Tinggi
3,26 – 4,00	Sangat Tinggi

Sumber : Data penelitian diolah (2025)

Berdasarkan interval tersebut, rata-rata skor 3,45 pada kompetensi pedagogik berada dalam kategori Sangat Tinggi (Skor tersebut dapat dilihat pada hasil penilaian kinerja guru Lampiran 8). Hal ini menunjukkan kualitas pengelolaan pembelajaran yang baik oleh guru di MAN Kabupaten Jember. Meskipun demikian, masih diperlukan upaya perbaikan pada aspek tertentu yang nilainya relatif lebih rendah, khususnya pada penguasaan teori belajar, agar kualitas pendidikan dapat semakin ditingkatkan. Hal ini penting untuk mendorong efektivitas pembelajaran dan capaian belajar siswa yang lebih optimal.

2) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian mengukur integritas, etika, kedisiplinan, dan tanggung jawab guru sebagai pendidik dalam menjalankan tugas profesionalnya. Berdasarkan hasil penilaian PKG, kompetensi kepribadian guru di MAN Kabupaten Jember menunjukkan rata-rata skor sebesar 3,55 (Skor tersebut dapat dilihat

pada hasil penilaian kinerja guru Lampiran 8). Hasil ini mengindikasikan bahwa secara umum, guru memiliki kepribadian yang kuat dan menjadi teladan di lingkungan sekolah. Guru mampu menunjukkan sikap profesional dalam menjalankan tugas, berpegang teguh pada norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional. Selain itu, guru juga memperlihatkan kedewasaan, tanggung jawab yang tinggi, serta etos kerja yang baik, sehingga mampu menciptakan suasana belajar yang positif dan harmonis.

Penilaian terhadap kompetensi kepribadian mencakup tiga aspek utama. Di antara aspek-aspek tersebut, nilai tertinggi diperoleh pada indikator menunjukkan kepribadian yang dewasa dan teladan dengan skor 3,66. Hal ini mencerminkan bahwa guru di MAN Kabupaten Jember mampu menjadi contoh yang baik bagi siswa dan rekan sejawat dalam bersikap dan bertindak. Sementara itu, aspek bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional memperoleh skor 3,49, dan aspek etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, serta rasa bangga menjadi guru memperoleh skor 3,50. Kedua aspek ini juga menunjukkan hasil yang baik, meskipun masih dapat ditingkatkan untuk mencapai kualitas yang lebih optimal (Skor tersebut dapat dilihat pada hasil penilaian kinerja guru Lampiran 8).

Kategorisasi skor tersebut ditentukan berdasarkan rentang nilai yang mungkin diperoleh dalam skala angket, yaitu antara 1,00 hingga 4,00, dengan total empat kategori, yaitu: Sangat Rendah, Rendah, Tinggi, dan Sangat Tinggi. Interval untuk setiap kategori dihitung berdasarkan rentang skor maksimum dan minimum, yaitu:

$$\text{Range} = 4,00 - 1,00 = 3,00$$

Selanjutnya, interval kelas dibagi menjadi 4 kategori, sehingga lebar intervalnya dihitung sebagai berikut:

$$\text{Lebar Interval} = \frac{3,00}{4} = 0,75$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, interval kategorisasi ditentukan sebagai berikut:

Tabel 4.10

Kategori Penilaian Kompetensi Kepribadian Berdasarkan Interval Skor

Interval Skor	Kategori
1,00 – 1,75	Sangat Rendah
1,76 – 2,50	Rendah
2,51 – 3,25	Tinggi
3,26 – 4,00	Sangat Tinggi

Sumber : Data penelitian diolah (2025)

Berdasarkan interval kategori yang digunakan dalam penilaian, rata-rata skor 3,55 pada kompetensi kepribadian berada dalam kategori Sangat Tinggi (Skor tersebut dapat dilihat pada hasil penilaian kinerja guru Lampiran 8). Hal ini menggambarkan bahwa

guru di MAN Kabupaten Jember memiliki karakter yang solid, berintegritas, dan mampu menjadi teladan yang baik dalam lingkungan sekolah. Kepribadian yang kuat dan tanggung jawab yang tinggi dari guru tidak hanya menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, tetapi juga menumbuhkan sikap disiplin dan motivasi belajar pada siswa.

Dengan kompetensi kepribadian yang baik, guru di MAN Kabupaten Jember memiliki potensi besar dalam membangun suasana pendidikan yang harmonis dan berkarakter. Meskipun demikian, peningkatan pada beberapa aspek yang masih sedikit lebih rendah perlu diupayakan agar kepribadian guru semakin kokoh dan memberi dampak positif terhadap lingkungan belajar.

3) **Kompetensi Sosial**

Berdasarkan hasil penilaian PKG, kompetensi sosial guru di MAN Kabupaten Jember menunjukkan rata-rata skor sebesar 3,31 (Skor tersebut dapat dilihat pada hasil penilaian kinerja guru Lampiran 8). Hasil ini mengindikasikan bahwa secara umum, guru mampu menjalin hubungan sosial yang baik di lingkungan sekolah, baik dalam kolaborasi bersama rekan sejawat maupun dalam komunikasi dengan masyarakat. Guru juga menunjukkan keterbukaan dan sikap inklusif dalam interaksi sosial, sehingga

mampu menciptakan lingkungan belajar yang harmonis dan mendukung proses pendidikan.

Penilaian terhadap kompetensi sosial mencakup dua aspek utama. Di antara aspek-aspek tersebut, nilai tertinggi diperoleh pada indikator bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif dengan skor 3,44. Hal ini menggambarkan bahwa guru mampu bersikap adil dan terbuka terhadap semua pihak tanpa membeda-bedakan. Sementara itu, aspek komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik, dan masyarakat memperoleh skor 3,18. Walaupun nilainya sudah cukup baik, aspek ini masih memerlukan peningkatan, khususnya dalam hal komunikasi yang lebih lancar dan kolaborasi yang lebih erat dengan semua pihak terkait (Skor tersebut dapat dilihat pada hasil penilaian kinerja guru Lampiran 8).

Kategorisasi skor tersebut ditentukan berdasarkan rentang nilai yang mungkin diperoleh dalam skala angket, yaitu antara 1,00 hingga 4,00, dengan total empat kategori, yaitu: Sangat Rendah, Rendah, Tinggi, dan Sangat Tinggi. Interval untuk setiap kategori dihitung berdasarkan rentang skor maksimum dan minimum, yaitu:

$$\text{Range} = 4,00 - 1,00 = 3,00$$

Selanjutnya, interval kelas dibagi menjadi 4 kategori, sehingga lebar intervalnya dihitung sebagai berikut:

$$\text{Lebar Interval} = \frac{3,00}{4} = 0,75$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, interval kategorisasi ditentukan sebagai berikut:

Tabel 4.11
Kategori Penilaian Kompetensi Sosial Berdasarkan Interval Skor

Interval Skor	Kategori
1,00 – 1,75	Sangat Rendah
1,76 – 2,50	Rendah
2,51 – 3,25	Tinggi
3,26 – 4,00	Sangat Tinggi

Berdasarkan interval kategori yang digunakan dalam penilaian, rata-rata skor 3,31 pada kompetensi sosial termasuk dalam kategori Sangat Tinggi (Skor tersebut dapat dilihat pada hasil penilaian kinerja guru Lampiran 8). Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan guru dalam berinteraksi sosial sudah sangat baik, meskipun masih ada ruang untuk pengembangan, terutama dalam meningkatkan efektivitas komunikasi dengan orang tua siswa dan masyarakat secara lebih optimal.

Dengan kompetensi sosial yang baik, guru di MAN Kabupaten Jember diharapkan mampu memperkuat hubungan kemitraan dengan berbagai pihak, sehingga dapat menciptakan lingkungan pendidikan yang inklusif, harmonis, dan kondusif bagi perkembangan siswa. Upaya peningkatan pada aspek komunikasi

dengan masyarakat dan rekan sejawat akan mendukung terciptanya kolaborasi yang lebih efektif di lingkungan sekolah.

4) **Kompetensi Professional**

Kompetensi profesional mengacu pada kemampuan guru dalam menguasai materi ajar secara mendalam, mengembangkan keilmuan yang relevan, serta menerapkan metode pembelajaran yang efektif dan inovatif dalam proses pembelajaran.

Berdasarkan hasil penilaian PKG, kompetensi profesional guru di MAN Kabupaten Jember memperoleh rata-rata skor sebesar 3,28 (Skor tersebut dapat dilihat pada hasil penilaian kinerja guru Lampiran 8). Angka ini menunjukkan bahwa secara umum, guru memiliki penguasaan materi ajar yang baik dan sudah berupaya mengembangkan keprofesionalan secara reflektif untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Penilaian kompetensi profesional meliputi dua aspek utama. Aspek pertama adalah penguasaan materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, dengan skor 3,52. Skor ini menunjukkan bahwa guru telah memiliki pemahaman yang kuat terhadap materi dan konsep yang diajarkan, yang menjadi dasar penting dalam proses pembelajaran. Aspek kedua adalah mengembangkan keprofesionalan melalui tindakan reflektif, yang mendapatkan skor lebih rendah yaitu 3,05. Hal ini

mengindikasikan perlunya peningkatan dalam upaya guru melakukan evaluasi diri dan pengembangan profesional secara berkelanjutan (Skor tersebut dapat dilihat pada hasil penilaian kinerja guru Lampiran 8).

Kategorisasi skor tersebut ditentukan berdasarkan rentang nilai yang mungkin diperoleh dalam skala angket, yaitu antara 1,00 hingga 4,00, dengan total empat kategori, yaitu: Sangat Rendah, Rendah, Tinggi, dan Sangat Tinggi. Interval untuk setiap kategori dihitung berdasarkan rentang skor maksimum dan minimum, yaitu:

$$\text{Range} = 4,00 - 1,00 = 3,00$$

Selanjutnya, interval kelas dibagi menjadi 4 kategori, sehingga lebar intervalnya dihitung sebagai berikut:

$$\text{Lebar Interval} = \frac{3,00}{4} = 0,75$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, interval kategorisasi ditentukan sebagai berikut:

Tabel 4.12
Kategori Penilaian Kompetensi Profesional Berdasarkan Interval Skor

Interval Skor	Kategori
1,00 – 1,75	Sangat Rendah
1,76 – 2,50	Rendah
2,51 – 3,25	Tinggi
3,26 – 4,00	Sangat Tinggi

Sumber : Data penelitian diolah (2025)

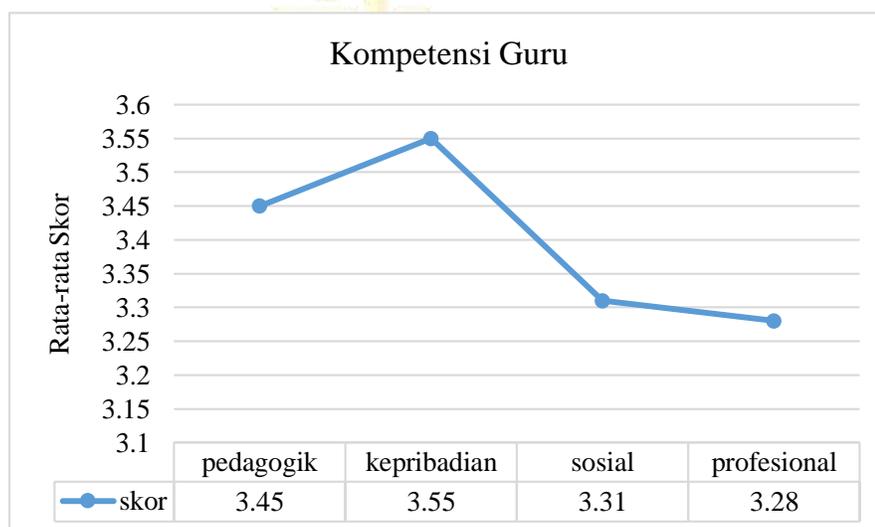
Berdasarkan rentang kategori yang digunakan, rata-rata skor 3,28 pada kompetensi profesional termasuk dalam kategori Sangat Tinggi (Skor tersebut dapat dilihat pada hasil penilaian kinerja guru Lampiran 8). Hal ini menunjukkan bahwa guru sudah memiliki dasar yang cukup kuat dalam penguasaan materi dan profesionalisme, meskipun masih perlu memperkuat aspek refleksi dan pengembangan profesional agar dapat memberikan dampak yang lebih optimal pada kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa.

Penguasaan kompetensi profesional yang baik sangat penting untuk mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara efektif. Dengan peningkatan yang berkesinambungan dalam pengembangan keilmuan dan metode pembelajaran, guru dapat menghadirkan pembelajaran yang lebih inovatif dan adaptif terhadap kebutuhan siswa serta perkembangan zaman.

5) Analisis Keseluruhan Kinerja Guru Berdasarkan Empat Kompetensi Utama

Penilaian kinerja guru di MAN Kabupaten Jember mencakup empat kompetensi utama, yaitu pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Masing-masing kompetensi tersebut diukur berdasarkan rata-rata skor dari penilaian PKG yang dilakukan oleh pihak sekolah. Analisis menyeluruh terhadap keempat kompetensi disajikan dengan perbandingan rata-rata skor dan visualisasi dalam bentuk diagram

garis untuk memperjelas distribusi hasil. Hasil penilaian PKG menunjukkan rata-rata skor yang diperoleh oleh guru di MAN Kabupaten Jember pada setiap kompetensi, yang ditampilkan pada Gambar 4.5.



Gambar 4.5 Rata-Rata Skor Penilaian Kompetensi Guru di MAN Kabupaten Jember

Gambar 4.5 menunjukkan kompetensi Kepribadian memiliki rata-rata skor tertinggi sebesar 3,55, diikuti oleh kompetensi Pedagogik dengan skor 3,45. Sementara itu, kompetensi Sosial dan Profesional berada pada posisi berikutnya dengan skor masing-masing 3,31 dan 3,28. Hasil ini mengindikasikan bahwa secara keseluruhan, guru di MAN Kabupaten Jember menunjukkan kinerja yang baik pada aspek kepribadian dan pedagogik, namun masih memerlukan peningkatan pada aspek sosial dan professional (Skor tersebut dapat dilihat pada hasil penilaian kinerja guru Lampiran 8).

Dalam penilaian setiap kompetensi, terdapat indikator-indikator spesifik yang menunjukkan skor tertinggi dan terendah. Rangkuman hasil tersebut disajikan pada tabel 4.13.

Tabel 4.13
Indikator Skor Tertinggi dan Terendah pada Masing-Masing Kompetensi Kinerja Guru

Kompetensi	Indikator Tertinggi	Skor	Indikator terendah	Skor
Pedagogik	Kegiatan pembelajaran yang mendidik	3,65	Penguasaan teori belajar	3,29
Kepribadian	Menunjukkan kepribadian yang dewasa dan teladan	3,66	Bertindak sesuai norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional	3,49
Sosial	Sikap inklusif dan objektif	3,44	Komunikasi dengan masyarakat	3,18
Profesional	Penguasaan materi ajar	3,52	Tindakan reflektif	3,05

Sumber : Penilaian Kinerja Guru, diolah (2025)

Hasil ini menunjukkan adanya variasi dalam capaian setiap aspek di masing-masing kompetensi, sehingga perencanaan perbaikan dapat lebih terfokus pada aspek yang memiliki skor terendah.

B. Pengujian Hipotesis

Sebelum melakukan uji hipotesis menggunakan analisis regresi linear berganda, maka peneliti melakukan uji prasyarat yaitu uji normalitas, Uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas dan uji linearitas.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data pada setiap variabel penelitian berdistribusi normal atau tidak. Distribusi normal pada data sangat penting karena merupakan salah satu asumsi utama dalam analisis regresi. Jika distribusi data tidak normal, maka hasil estimasi regresi bisa menjadi tidak akurat dan mengarah pada kesalahan dalam pengambilan kesimpulan.

Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan dengan menggunakan Uji *Kolmogorov-Smirnov*. Pengujian ini dihitung menggunakan program *IBM SPSS Statistics 25 for Windows* dengan taraf signifikansi sebesar 0,05. Uji normalitas diterapkan pada semua variabel, baik variabel terikat yaitu Kinerja Guru (Y) maupun variabel bebas yaitu Motivasi Kerja (X_1) dan Iklim Kerja (X_2) yang diukur pada guru di MAN 1, MAN 2, dan MAN 3 Jember. Jika nilai signifikansi (Sig.) $< 0,05$ maka data tidak berdistribusi normal, dan jika nilai signifikansi (Sig.) $> 0,05$ maka data berdistribusi normal. Hasil uji normalitas yang didapatkan disajikan pada tabel 4.14.

Tabel 4.14
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		128
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0.0000000
	Std. Deviation	3.47619446
Most Extreme Differences	Absolute	0.071
	Positive	0.071
	Negative	-0.045
Test Statistic		0.071
Asymp. Sig. (2-tailed)		.185 ^{c,d}

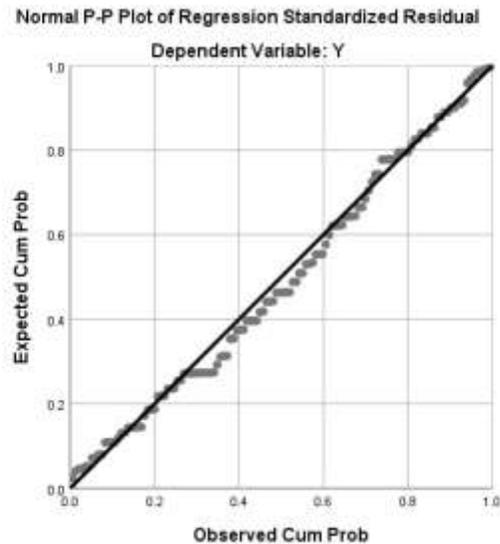
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Berdasarkan hasil uji normalitas yang diperoleh melalui Uji *Kolmogorov-Smirnov*, didapatkan nilai signifikansi untuk variabel Motivasi Kerja (X_1) dan Iklim Kerja (X_2) terhadap Kinerja Guru (Y) diperoleh nilai signifikansi 0,185 lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut berdistribusi normal, sehingga asumsi normalitas dalam analisis regresi telah terpenuhi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R



Gambar 4.6 Grafik Normalitas (Normal P-P Plot)

Selain itu, hasil uji normalitas juga diperkuat dengan tampilan grafik normalitas (Normal P-P Plot) pada gambar 4.6, yang menunjukkan bahwa titik-titik data menyebar di sekitar garis diagonal. Pola tersebut mengindikasikan bahwa distribusi residual berdistribusi normal, sehingga model regresi layak digunakan untuk memprediksi kinerja guru secara akurat dan sah.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk membuktikan ada tidaknya hubungan yang linear antara variabel bebas (independen) satu dengan variabel bebas yang lain. Berdasarkan hasil uji multikolinearitas, diketahui bahwa hasil uji asumsi multikolinearitas terhadap model regresi antara Motivasi Kerja (X_1) dan Iklim Kerja (X_2) terhadap Kinerja Guru (Y) dapat dilihat dari dua indikator, yaitu nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance*. Nilai VIF masing-masing variabel bebas diperoleh kurang dari 10, yang menunjukkan

bahwa tidak terjadi multikolinearitas. Selain itu, nilai Tolerance masing-masing variabel bebas juga lebih besar dari 0,10, yang mengindikasikan tidak adanya hubungan linear sempurna antara variabel bebas. Berdasarkan kedua indikator tersebut ($VIF < 10$ dan $Tolerance > 0,10$), dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat indikasi multikolinearitas dalam model regresi.

Dengan demikian, model regresi layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut karena tidak ada pengaruh sempurna antarvariabel bebas yang dapat mengganggu estimasi parameter regresi.

Tabel 4.15
Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Motivasi Kerja (X_1)	0.708	1.412
	Iklim Kerja (X_2)	0.708	1.412

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan Tabel 4.15, dasar pengambilan keputusan uji multikolinearitas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan melihat nilai VIF dan nilai Tolerance. Dari output di atas diperoleh nilai VIF untuk variabel Motivasi Kerja (X_1) dan variabel Iklim Kerja (X_2) adalah $1,412 < 10,0$. Sedangkan berdasarkan nilai Tolerance-nya untuk variabel Motivasi Kerja (X_1) dan variabel Iklim Kerja (X_2) adalah $0,708 > 0,10$.

Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas dalam model regresi, dilihat dari nilai VIF maupun Tolerance-nya. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh sempurna antar variabel bebas,

sehingga regresi ganda dapat dilanjutkan. Hal ini disebabkan karena koefisien regresi yang dihasilkan oleh analisis regresi berganda menjadi sangat kuat, sehingga dapat memberikan hasil analisis yang mewakili sifat atau pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat, yaitu Kinerja Guru (Y).

4. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Model regresi yang baik adalah model yang memenuhi asumsi homoskedastisitas, yaitu varians residual yang sama pada setiap tingkat pengamatan. Jika terjadi heteroskedastisitas, hasil analisis regresi menjadi tidak efisien dan interpretasi model dapat bias.

Dalam penelitian ini, uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan metode Glejser. Uji Glejser merupakan salah satu metode yang sering digunakan untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas dengan cara meregresikan nilai absolut residual terhadap variabel bebas (X_1 dan X_2). Jika hasil regresi menunjukkan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas, artinya varians residual tetap konstan (homoskedastisitas).

Tabel 4.16
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.875	2.405		2.443	0.016
	X1	-0.023	0.057	-0.043	-0.408	0.684
	X2	-0.052	0.057	-0.096	-0.912	0.364

a. Dependent Variable: ABS_RES

Berdasarkan tabel 4.16 hasil uji Glejser pada model regresi antara Motivasi Kerja (X_1) dan Iklim Kerja (X_2) terhadap Kinerja Guru (Y), diperoleh nilai signifikansi untuk kedua variabel bebas lebih besar daripada taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel bebas dan nilai absolut residualnya, sehingga model regresi yang digunakan tidak mengandung heteroskedastisitas dan memenuhi asumsi homoskedastisitas.

5. Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui linear tidaknya hubungan masing-masing variabel penelitian. Jika dalam pengujian menyatakan bahwa garis regresi tidak linear, maka penggunaan model regresi linear tidak bisa digunakan dalam menganalisis data. Pengujian linearitas dalam penelitian ini menggunakan pendekatan atau analisis tabel *Anova*.

Dalam penelitian ini uji linearitas dihitung menggunakan bantuan program *IBM SPSS Statistics 25 for Windows*. Jika *Deviation from Linearity Sig.* yang dihasilkan $> 0,05$ maka ada hubungan yang linear secara signifikan antara variabel X dengan variabel Y. Dan jika *Deviation from Linearity Sig.* yang dihasilkan $< 0,05$ maka tidak ada hubungan yang linear secara signifikan antara variabel X dengan variabel Y. Hasil uji linearitas yang diperoleh melalui perhitungan dengan bantuan *IBM SPSS Statistics 25 for Windows* pada Tabel 4.17.

Tabel 4.17
Uji Linearitas Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X1	Between Groups	(Combined)	324.854	15	21.657	1.701	0.061
		Linearity	165.782	1	165.782	13.019	0.000
		Deviation from Linearity	159.072	14	11.362	0.892	0.569
	Within Groups		1426.200	112	12.734		
	Total		1751.055	127			

Berdasarkan hasil uji linearitas pada Tabel 4.17, hubungan antara variabel motivasi kerja dengan kinerja guru ditunjukkan melalui nilai *Deviation from Linearity* menunjukkan angka sebesar 0,569. Nilai tersebut lebih besar dibandingkan dengan taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan linear antara variabel motivasi kerja dan variabel kinerja guru. Artinya, peningkatan atau penurunan pada

motivasi kerja cenderung diikuti oleh perubahan yang searah pada kinerja guru secara konsisten dan terukur.

Tabel 4.18
Uji Linearitas Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X2	Between Groups	(Combined)	303.714	13	23.363	1.840	0.045
		Linearity	167.512	1	167.512	13.194	0.000
		Deviation from Linearity	136.202	12	11.350	0.894	0.555
	Within Groups		1447.341	114	12.696		
	Total		1751.055	127			

Selanjutnya, pada Tabel 4.18, hasil uji linearitas antara variabel iklim kerja dan kinerja guru menunjukkan nilai *Deviation from Linearity* sebesar 0,555. Sama halnya dengan motivasi kerja, nilai ini juga lebih besar daripada taraf signifikansi 0,05. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan linear antara iklim kerja dan kinerja guru. Artinya, ketika iklim kerja di sekolah meningkat dalam hal kenyamanan, dukungan, dan suasana positif, kinerja guru juga cenderung meningkat secara signifikan. Begitu pula sebaliknya, jika iklim kerja menurun, kinerja guru juga berpotensi mengalami penurunan.

Kedua hasil ini menunjukkan bahwa baik motivasi kerja maupun iklim kerja memiliki hubungan linear yang memenuhi syarat dalam analisis regresi, sehingga model regresi yang digunakan dapat dikatakan valid dan mampu menjelaskan pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja guru secara akurat.

6. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan antara Motivasi Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru di MAN se-Kabupaten Jember, baik secara parsial maupun simultan. Analisis yang digunakan dalam pengujian ini adalah Regresi Linear Berganda dengan bantuan perangkat lunak *IBM SPSS Statistics 25 for Windows*.

Dalam penelitian ini, hipotesis yang diuji terdiri dari:

1. Hipotesis Nol (H_0)
 - a. Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di MAN se-Kabupaten Jember.
 - b. Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru di MAN se-Kabupaten Jember.
 - c. Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara Motivasi Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru di MAN se-Kabupaten Jember.
2. Hipotesis Alternatif (H_1)
 - a. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di MAN se-Kabupaten Jember.

- b. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru di MAN se-Kabupaten Jember.
- c. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara Motivasi Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru di MAN se-Kabupaten Jember.

Uji hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai probabilitas (Sig.) yang diperoleh dari hasil uji regresi dengan taraf signifikansi 0,05 (5%).

Adapun kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- a. Jika probabilitas (Sig.) $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, yang berarti tidak ada pengaruh signifikan.
- b. Jika probabilitas (Sig.) $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti terdapat pengaruh signifikan.

Dengan demikian, hasil analisis regresi dapat digunakan untuk menentukan apakah Motivasi Kerja dan Iklim Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru secara parsial maupun simultan di MAN se-Kabupaten Jember.

a. Uji Regresi Linear Berganda Secara Parsial

Uji regresi linear berganda secara parsial bertujuan untuk mengukur seberapa besar pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara terpisah. Dalam penelitian ini, yang diuji adalah pengaruh variabel motivasi kerja (X_1) dan iklim kerja (X_2) terhadap kinerja guru (Y). Pengujian dilakukan dengan menggunakan Uji

T untuk mengetahui signifikansi pengaruh masing-masing variabel secara parsial. Hasil pengujian disajikan pada tabel 4.19.

Tabel 4.19
Hasil Uji Regresi Linear Berganda Secara Parsial

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	68.628	4.162		16.490	0.000
	X1	0.198	0.099	0.199	1.995	0.048
	X2	0.199	0.098	0.202	2.030	0.044

a. Dependent Variable: Y

1) Uji parsial antara variabel Motivasi Kerja (X_1) terhadap variabel kinerja guru (Y) didapatkan nilai t hitung (1,995) lebih dari t tabel (1,657) atau nilai signifikansi (0,048) kurang dari alpha (0,05) sehingga terdapat pengaruh signifikan antara variable Motivasi Kerja (X_1) terhadap variabel kinerja guru (Y). Nilai t tabel yang digunakan sebagai acuan dalam pengujian ini dapat dilihat pada Lampiran 18.

2) Uji parsial antara variabel Iklim Kerja (X_2) terhadap variabel kinerja guru (Y) didapatkan nilai t hitung (2,03) lebih dari t tabel (1,657) atau nilai signifikansi (0,044) kurang dari alpha (0,05) sehingga terdapat pengaruh signifikan antara variable Iklim Kerja (X_2) terhadap variabel kinerja guru (Y). Nilai t tabel yang digunakan sebagai acuan dalam pengujian ini dapat dilihat pada Lampiran 18.

Untuk lebih jelasnya, berikut dipaparkan ringkasan hasil uji regresi linear berganda secara parsial pada tabel 4.20.

Tabel 4.20
Ringkasan Hasil Uji Regresi Linear Berganda Secara Parsial

No	Hipotesis Nol (H_0) dan Hipotesis Alternatif (H_1)	Nilai	Kesimpulan
1	a. Tidak terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Jember b. Terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Jember	Sig t = 0,048 < Prob α = 0,05	H_0 ditolak H_1 diterima
2	a. Tidak terdapat pengaruh positif antara iklim kerja terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Jember b. Terdapat pengaruh positif antara iklim kerja terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Jember	Sig t = 0,044 < Prob α = 0,05	H_0 ditolak H_1 diterima

Berdasarkan tabel 4.20, hasil pengujian hipotesis nol (H_0) pertama ditolak. Nilai signifikansi uji t untuk variabel Motivasi Kerja adalah sebesar 0,048, yang mana lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan yaitu 0,05 (Sig.t = 0,048 < α = 0,05). Dengan demikian, hasil pengujian menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru.

Hasil pengujian hipotesis nol (H_0) kedua juga ditolak. Nilai signifikansi uji t untuk variabel Iklim Kerja adalah sebesar 0,044, yang juga lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan yaitu 0,05 ($\text{Sig.t} = 0,044 < \alpha = 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa Iklim Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru.

Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda secara parsial, dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru di MAN se-Kabupaten Jember dengan nilai signifikansi sebesar 0,048. Hal yang sama juga terjadi pada Iklim Kerja, di mana variabel tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru di MAN se-Kabupaten Jember dengan nilai signifikansi sebesar 0,044.

b. Uji Regresi Linear Berganda Secara Simultan

Uji regresi linear berganda secara simultan bertujuan untuk mengukur seberapa besar pengaruh keseluruhan variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam konteks penelitian ini, uji tersebut digunakan untuk menganalisis pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru di MAN se-Kabupaten Jember. Berikut disajikan hasil uji Anova pada tabel 4.21.

Tabel 4.21
Hasil Uji Anova

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	216.396	2	108.198	8.813	.000 ^b
	Residual	1534.659	125	12.277		
	Total	1751.055	127			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 4.21, diperoleh nilai signifikansi uji simultan (Uji F) sebesar 0,000. Nilai ini lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan, yaitu 0,05 (sig. F = 0,000 < Probabilitas $\alpha = 0,05$) Selain itu, hasil pengujian juga menunjukkan bahwa nilai koefisien F hitung yang diperoleh adalah 8,813. Adapun nilai F tabel pada derajat kebebasan (α 5%, df1 = 2 dan df2 =125) yaitu 3,07. Nilai F tabel yang digunakan sebagai acuan dalam pengujian ini dapat dilihat pada Lampiran 19.

Dengan demikian, nilai F hitung (8,813) lebih besar daripada nilai F tabel (3,07), sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa secara simultan, motivasi kerja dan iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Jember. Untuk lebih jelasnya berikut dipaparkan ringkasan hasil uji regresi linear berganda secara simultan pada tabel 4.22.

Tabel 4.22
Ringkasan Hasil Uji Regresi Linear Berganda Secara Simultan

No	Hipotesis Nol (H_0) dan Hipotesis Alternatif (H_1)	Nilai	Kesimpulan
1	a. Tidak ada pengaruh positif motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Jember b. Ada pengaruh positif motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Jember	Sig F = 0,000 < Prob α = 0,05 Fhitung = 8,813 Ftabel = 3,07	H_0 ditolak H_1 diterima

Tingkat kecocokan atau ketepatan model regresi dapat dilihat dari besarnya koefisien determinasi atau R^2 (R square). Koefisien determinasi ini berfungsi untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen).

Berdasarkan hasil analisis regresi yang ditampilkan pada output, diperoleh nilai R^2 (R square) sebesar 0,124. Hal ini berarti bahwa 12,4% variasi perubahan pada variabel kinerja guru dapat dijelaskan oleh variabel bebas, yaitu motivasi kerja dan iklim kerja. Sementara itu, sisanya sebesar: $100\% - 12,4\% = 87,6\%$ dipengaruhi oleh variabel lain di luar model regresi yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 4.23
Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.352 ^a	0.124	0.110	3.50389

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Untuk membentuk persamaan garis regresi linear berganda, nilai koefisien beta dapat ditemukan pada hasil analisis regresi yang disajikan dalam Tabel 4.24.

Tabel 4.24
Hasil Analisis Regresi

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	68.628	4.162		16.490	0.000
	X1	0.198	0.099	0.199	1.995	0.048
	X2	0.199	0.098	0.202	2.030	0.044

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan Tabel 3, diperoleh persamaan garis regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

$$Y = 68,628 + 0,198X_1 + 0,199 X_2$$

Berdasarkan persamaan regresi, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Angka konstanta sebesar 68,628 menunjukkan bahwa apabila Motivasi Kerja (X_1) dan Iklim Kerja (X_2) berada pada posisi nol (0),

maka nilai dasar Kinerja Guru (Y) tetap berada pada angka 68,628. Ini merupakan nilai minimum kinerja yang diprediksi model tanpa adanya pengaruh dari kedua variabel bebas.

- 2) Nilai koefisien sebesar 0,198 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan 1 poin pada Motivasi Kerja (X_1), dengan asumsi Iklim Kerja (X_2) tetap konstan, akan meningkatkan Kinerja Guru (Y) sebesar 0,198 poin. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja guru.
- 3) Nilai koefisien sebesar 0,199 menunjukkan bahwa setiap peningkatan 1 poin pada Iklim Kerja (X_2), dengan asumsi Motivasi Kerja (X_1) tetap konstan, akan meningkatkan Kinerja Guru (Y) sebesar 0,199 poin. Ini juga mengindikasikan pengaruh positif iklim kerja terhadap kinerja guru.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_1):

- 1) Seluruh hipotesis nol (H_0) ditolak, sementara hipotesis alternatif (H_1) diterima.
- 2) Hal ini membuktikan bahwa baik Motivasi Kerja (X_1) maupun Iklim Kerja (X_2) memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Guru (Y).

Dengan demikian, hasil penelitian ini berhasil mendukung teori yang digunakan dalam merumuskan hipotesis, di mana terdapat tiga jalur

pengaruh signifikan antara variabel bebas (motivasi kerja dan iklim kerja) terhadap variabel terikat (kinerja guru).



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB V

PEMBAHASAN

A. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di MAN Se-Kabupaten Jember

Motivasi kerja merupakan elemen penting yang memengaruhi produktivitas dan efektivitas guru dalam melaksanakan tugas pendidikan. Guru yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih disiplin, produktif, dan bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi pembelajaran. Hal ini selaras dengan pandangan McClelland yang menjelaskan bahwa motivasi yang kuat dapat mendorong individu untuk mencapai target yang optimal dalam pekerjaannya, terutama melalui kebutuhan berprestasi, afiliasi, dan kekuasaan.¹³¹ Selain itu, faktor-faktor motivasi yang dikemukakan oleh Herzberg seperti penghargaan, pengakuan, dan tanggung jawab, juga berperan dalam meningkatkan semangat dan kepuasan kerja guru.¹³²

Motivasi kerja merupakan elemen krusial yang memengaruhi produktivitas dan efektivitas guru dalam menjalankan tugas pendidikannya. Guru yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih disiplin, antusias, dan konsisten dalam menjalankan fungsi profesionalnya, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi pembelajaran.

¹³¹ McClelland, *Human Motivation*, 153-155.

¹³² Herzberg et al., *The Motivation to Work*, edisi ke-2, 110-130.

Dalam kerangka teori McClelland, motivasi kerja guru dapat dipahami melalui tiga komponen utama: kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan afiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Guru yang termotivasi oleh kebutuhan berprestasi akan menetapkan target tinggi dalam pembelajaran, menciptakan inovasi pengajaran, dan terus mencari cara untuk meningkatkan hasil belajar siswa. Kebutuhan afiliasi mendorong guru untuk menjalin hubungan sosial yang harmonis, baik dengan siswa maupun rekan sejawat, sementara kebutuhan akan kekuasaan menggerakkan guru untuk memengaruhi lingkungan sekolah secara positif dan menjadi agen perubahan. Temuan penelitian ini yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru, menunjukkan bagaimana ketiga kebutuhan tersebut teraktualisasi dalam perilaku kerja guru MAN.

Sementara itu, Herzberg melalui *Two-Factor Theory* menjelaskan bahwa terdapat dua jenis faktor yang memengaruhi motivasi kerja, yaitu *motivator factors* dan *hygiene factors*. Faktor motivator seperti tanggung jawab, prestasi, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, penghargaan, dan kesempatan untuk berkembang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong kinerja. Di lingkungan MAN, pengakuan terhadap kontribusi guru dalam membina karakter siswa, kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan, serta adanya otonomi dalam mengelola kelas menjadi pendorong utama semangat kerja guru. Di sisi lain, *hygiene factors* seperti supervisi teknik, hubungan antar pribadi,

gaji, kondisi kerja, status, dan kebijakan lembaga berperan dalam mencegah ketidakpuasan. Ketika faktor-faktor ini dipenuhi, guru dapat lebih fokus pada pencapaian kinerja.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan studi internasional oleh Forson et al. yang dilakukan pada guru sekolah dasar di Ghana. Dalam penelitian tersebut, motivasi kerja terbukti secara signifikan meningkatkan kinerja guru ($\beta = 0.463$), dengan sistem manajemen kinerja menjadi faktor paling kuat yang memengaruhi baik motivasi maupun kinerja guru ($\beta = 0.510$).¹³³ Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja guru tidak hanya bergantung pada faktor personal, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi dan dukungan sistem kerja. Selain itu, penelitian tersebut menyoroti pentingnya perhatian terhadap guru muda yang cenderung menunjukkan performa lebih tinggi, meskipun efeknya kecil. Temuan ini mendukung pentingnya pengembangan profesional yang berfokus pada generasi guru muda sebagai aset penting peningkatan mutu pendidikan. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak berdiri sendiri, tetapi didukung oleh studi lain yang menekankan bahwa motivasi kerja dan sistem pendukung kelembagaan merupakan dua pilar utama peningkatan kinerja guru.

Teori kinerja dari Mangkunegara menjadi penting dalam menjelaskan outcome dari motivasi kerja tersebut. Menurut Mangkunegara, kinerja adalah

¹³³ Forson et al., "Employee Motivation and Job Performance," 30.

hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Motivasi kerja menjadi salah satu faktor internal yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian hasil kerja guru, termasuk dalam merencanakan pembelajaran yang efektif, melaksanakan pengajaran yang adaptif, dan melakukan evaluasi pembelajaran yang objektif.

Lebih lanjut, Sardiman menegaskan bahwa motivasi sangat berkaitan dengan kegiatan belajar-mengajar. Ia memandang bahwa motivasi tidak hanya membangkitkan semangat kerja, tetapi juga mengarahkan dan mempertahankan perilaku guru dalam proses pembelajaran. Guru yang termotivasi akan berusaha menemukan metode mengajar yang sesuai dengan karakteristik siswa, melakukan pendekatan personal, serta aktif melakukan evaluasi untuk memperbaiki pembelajaran. Ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki efek langsung terhadap aspek-aspek kinerja guru dalam konteks pedagogik.

Secara spiritual, Islam juga sangat menekankan pentingnya kerja keras, tanggung jawab, dan keikhlasan dalam bekerja. Allah SWT berfirman dalam QS. At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ

بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya : “Dan Katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan

yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”¹³⁴

Secara spiritual, nilai-nilai Islam turut memberikan dimensi tambahan dalam memaknai motivasi kerja. QS. At-Taubah ayat 105 menekankan bahwa pekerjaan seorang hamba akan dinilai oleh Allah, Rasul, dan orang-orang beriman. Hal ini menunjukkan bahwa kerja dalam Islam bukan hanya aktivitas duniawi, tetapi juga bentuk ibadah yang bernilai ukhrawi. Kesadaran bahwa pekerjaan akan dipertanggungjawabkan kelak di akhirat menjadi motivasi transendental yang mendorong guru untuk bekerja secara ikhlas, sungguh-sungguh, dan bertanggung jawab. Dimensi ini menguatkan pemikiran Herzberg dan McClelland, bahwa motivasi intrinsik jauh lebih menentukan daripada sekadar imbalan eksternal.

Secara empiris, hasil uji T, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,048, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan (0,05) (Sig. $t = 0,048 < \alpha = 0,05$). Dengan demikian, hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_1) diterima. Hal ini berarti motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Selain itu, hasil uji signifikan regresi menunjukkan bahwa nilai t hitung untuk variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru adalah sebesar 1,995, yang mengindikasikan adanya hubungan positif antara kedua variabel tersebut. Artinya, peningkatan motivasi akan berdampak langsung pada peningkatan

¹³⁴ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemah*, 203.

kualitas pelaksanaan tugas guru. Temuan ini mengukuhkan validitas teori McClelland dan Herzberg dalam konteks pendidikan berbasis agama.

Hasil penelitian ini semakin memperkuat keterkaitan antara teori motivasi tersebut dengan peningkatan kinerja guru. Berdasarkan hasil uji T, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,048, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan (0,05) (Sig. $t = 0,048 < \alpha = 0,05$). Dengan demikian, hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_1) diterima. Hal ini berarti motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Selain itu, hasil uji signifikan regresi menunjukkan bahwa nilai t hitung untuk variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru adalah sebesar 1,995, yang mengindikasikan adanya hubungan positif antara kedua variabel tersebut. Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap kinerja guru di MAN Se-Kabupaten Jember. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh guru, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan.

Temuan ini selaras dengan penelitian Mijrajullaili yang menunjukkan bahwa supervisi akademik dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SD Negeri Kecamatan Woyla, Aceh Barat, sementara motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan.¹³⁵ Penelitian tersebut

¹³⁵Mijrajullaili, "Pengaruh Supervisi Akademik," 180.

menekankan bahwa supervisi akademik dan disiplin kerja menjadi faktor utama dalam mendorong efektivitas kerja guru. Dukungan manajerial yang baik melalui pengawasan akademik yang berkelanjutan dan penerapan disiplin yang tegas menciptakan iklim kerja kondusif. Panduan yang jelas dan evaluasi berkala dari pengawas akademik membantu meningkatkan produktivitas guru di kelas. Artinya, peningkatan kinerja guru tidak hanya bergantung pada motivasi kerja, tetapi juga pada supervisi dan disiplin yang konsisten di lingkungan sekolah.

Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Kumaedah menemukan bahwa motivasi kerja dan keterampilan mengajar berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru PAI di Sekolah Dasar Negeri se-Kecamatan Dempet, Kabupaten Demak.¹³⁶ Penelitian tersebut menunjukkan bahwa keterampilan mengajar menjadi elemen penting yang memengaruhi efektivitas kinerja guru di dalam kelas, di samping motivasi kerja yang turut mendorong performa guru dalam mengelola pembelajaran. Penelitian ini mengungkap bahwa selain faktor motivasi, keterampilan mengajar yang dimiliki oleh guru memiliki dampak langsung terhadap kinerja mereka. Keterampilan dalam menyampaikan materi pelajaran, mengelola kelas, dan melakukan evaluasi secara efektif menjadi indikator penting dalam menentukan keberhasilan proses pembelajaran.

¹³⁶Kumaedah, "Pengaruh Motivasi Kerja," 197.

Artinya, motivasi kerja yang tinggi tidak akan maksimal tanpa didukung oleh kompetensi mengajar yang memadai.

Penelitian yang dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember menunjukkan hasil yang sejalan dan sekaligus menambahkan dimensi baru. Di samping motivasi kerja dan dukungan eksternal seperti supervisi akademik dan iklim kerja yang baik, penelitian ini menemukan bahwa motivasi kerja memiliki fondasi psikologis internal yang memperkuat berbagai faktor eksternal dan kompetensi lainnya. Dalam konteks MAN yang merupakan lembaga berbasis agama Islam, motivasi kerja guru tidak hanya bersifat instrumental (eksternal), tetapi juga spiritual dan moral. Hal ini menjadikan kinerja guru lebih komprehensif dan bernilai, tidak semata-mata ditentukan oleh insentif atau pengawasan formal.

Keterkaitan hasil penelitian ini dengan konsep yang dikemukakan oleh Herzberg juga tampak jelas. Motivasi kerja yang tinggi di kalangan guru berpotensi meningkatkan pencapaian target pembelajaran, pengelolaan kelas yang efektif, dan evaluasi yang berkualitas. Faktor-faktor motivasi seperti penghargaan, pengakuan, dan tanggung jawab menjadi pendorong utama dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Selain itu, faktor higiene seperti kondisi kerja dan hubungan interpersonal yang baik membantu meminimalisasi ketidakpuasan, sehingga para guru dapat fokus pada peningkatan kinerja.

Dalam konteks kinerja, temuan penelitian ini juga relevan dengan pandangan Mangkunegara yang menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil

kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.¹³⁷ Motivasi yang baik akan mendorong guru untuk melaksanakan tugas dengan optimal, termasuk perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran.

Sardiman menekankan bahwa motivasi tidak hanya mendorong semangat mengajar, tetapi juga memengaruhi efektivitas guru dalam mengelola kelas, memilih metode pembelajaran yang tepat, serta melakukan evaluasi secara akurat terhadap perkembangan siswa.¹³⁸ Hal ini menandakan bahwa guru yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan kinerja yang lebih profesional dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan.

Secara kontekstual, MAN sebagai lembaga berbasis Islam memberikan nuansa khas dalam praktik motivasi dan kinerja guru. Lingkungan kerja yang sarat nilai religius dapat berperan sebagai *hygiene factor* sekaligus *motivator*, tergantung bagaimana pengelolaan dan internalisasi nilai tersebut dilakukan oleh manajemen sekolah. Nilai-nilai keagamaan yang ditanamkan dalam keseharian tidak hanya memengaruhi cara guru mengajar, tetapi juga memperkuat etos kerja dan kedisiplinan. Motivasi kerja di MAN dengan demikian tidak semata-mata bersumber dari faktor ekonomi dan penghargaan formal, tetapi lebih mendalam, didorong oleh kesadaran spiritual, panggilan jiwa, serta tanggung jawab moral dalam mencerdaskan kehidupan bangsa.

¹³⁷ Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, 9.

¹³⁸ Sardiman, *Interaksi dan Motivasi*, 197–257.

Penelitian lapangan lainnya turut memperkuat temuan ini. Penelitian di Kabupaten Lampung Selatan menunjukkan bahwa motivasi kerja secara nyata meningkatkan kinerja guru SD Negeri. Sementara itu, di Kabupaten Puhwato, motivasi kerja guru SMP juga terbukti berpengaruh positif terhadap pencapaian prestasi siswa.¹³⁹ Temuan-temuan ini memperkuat bahwa motivasi kerja merupakan faktor kunci dalam keberhasilan pendidikan di berbagai tingkat dan wilayah.

Dalam konteks MAN Se-Kabupaten Jember, penerapan teori Herzberg dan McClelland menunjukkan bahwa motivasi kerja guru harus dipahami secara lebih luas. Tidak hanya mencakup pemenuhan kebutuhan dasar atau insentif administratif, tetapi juga mencakup aspek *self-actualization* yaitu pemenuhan makna, dedikasi, dan kesadaran religius dalam bekerja. Dengan demikian, implementasi teori-teori ini menuntut pendekatan yang adaptif, holistik, dan bernuansa spiritual.

Temuan ini menekankan perlunya pendekatan manajerial yang tidak hanya bersifat formal dan struktural, tetapi juga menekankan penguatan nilai-nilai spiritual dan etika kerja Islami. Untuk mengoptimalkan motivasi kerja guru di MAN Se-Kabupaten Jember, manajemen lembaga perlu menyusun program pengembangan yang mendukung refleksi spiritual dan membangun budaya kerja yang berakar pada nilai-nilai keislaman. Pendekatan ini meliputi

¹³⁹ Arismunandar, "Pengaruh Sertifikasi," 154.

kegiatan rutin yang memperkuat kesadaran religius, pembinaan kepribadian Islami, serta lingkungan kerja yang mendukung integritas dan akuntabilitas.

Selain itu, evaluasi terhadap kebijakan motivasi yang ada perlu dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa nilai-nilai agama benar-benar terinternalisasi dalam praktik keseharian guru. Dengan langkah-langkah strategis yang terintegrasi ini, motivasi kerja guru diharapkan meningkat secara optimal, sehingga mampu mendorong peningkatan kualitas pengajaran dan menghasilkan pendidikan yang lebih bermakna.

Melalui sinergi antara teori Herzberg, McClelland, Mangkunegara, dan Sardiman, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak hanya memengaruhi kinerja guru secara teknis, tetapi juga menyentuh aspek etis, spiritual, dan profesional. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memperkaya literatur manajemen pendidikan, terutama dengan menambahkan dimensi religius dalam kerangka *grand theory* motivasi dan kinerja guru, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan Islam seperti MAN.

B. Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru di MAN Se-Kabupaten Jember

Pengaruh iklim kerja terhadap kinerja guru merupakan aspek krusial dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang produktif dan berkelanjutan. Iklim kerja yang kondusif tidak hanya memberikan kenyamanan fisik, tetapi juga membentuk suasana psikologis yang sehat bagi para guru. Ketika guru merasa dihargai, didukung, dan memiliki relasi kerja yang baik, mereka

cenderung lebih antusias dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Menurut Robbins, iklim organisasi merupakan persepsi kolektif para anggota terhadap kebijakan, praktik, dan prosedur yang berlaku di tempat kerja. Iklim ini memberikan sinyal kepada individu tentang perilaku yang diharapkan, dihargai, dan didukung oleh organisasi. Dengan demikian, iklim kerja memengaruhi motivasi dan perilaku guru secara langsung karena menciptakan persepsi tentang apakah lingkungan kerja tersebut mendukung pencapaian tujuan personal dan profesional. Sedarmayanti memperkuat hal ini dengan menyatakan bahwa iklim kerja terdiri atas dua dimensi utama: dimensi fisik (kondisi ruangan, kelengkapan fasilitas, dan kenyamanan kerja) serta dimensi non-fisik (gaya kepemimpinan, hubungan sosial, sistem kerja, dan komunikasi). Keduanya merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi kepuasan kerja dan efektivitas kinerja guru.

Lingkungan kerja yang positif mencakup tidak hanya aspek fisik seperti ruang kelas yang layak, ventilasi yang memadai, dan ketersediaan sarana pembelajaran, tetapi juga aspek non-fisik seperti komunikasi interpersonal yang sehat, kepemimpinan yang suportif, dan budaya organisasi yang kolaboratif. Robbins menyatakan bahwa iklim organisasi mencerminkan persepsi kolektif anggota terhadap "apa yang dianggap penting" dalam organisasi, yang secara

langsung memengaruhi perilaku kerja.¹⁴⁰ Sedarmayanti menegaskan bahwa iklim kerja terdiri dari dua dimensi utama: lingkungan fisik (sarana, kenyamanan ruangan, kebersihan) dan lingkungan non-fisik (hubungan sosial, gaya kepemimpinan, dan sistem kerja).¹⁴¹

Dalam konteks Madrasah Aliyah Negeri (MAN), iklim kerja bukan hanya sekadar kebijakan administratif atau teknis, tetapi juga menyatu dengan nilai-nilai spiritual. Guru tidak hanya menjalankan tanggung jawab profesional, tetapi juga menunaikan amanah moral dan religius dalam mendidik siswa. Oleh karena itu, persepsi terhadap iklim kerja bisa dipengaruhi oleh nilai-nilai Islam seperti keikhlasan, keberkahan, dan ukhuwah, yang belum secara eksplisit tercermin dalam teori iklim kerja konvensional.

Berdasarkan hasil uji t dalam penelitian ini, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,044 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan ($\alpha = 0,05$), sehingga hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_1) diterima. Artinya, terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim kerja terhadap kinerja guru di MAN Se-Kabupaten Jember. Nilai t hitung sebesar 2,03 menunjukkan arah hubungan yang positif, yaitu semakin baik iklim kerja, maka semakin meningkat pula kinerja guru.

Temuan ini menegaskan bahwa suasana kerja yang mendukung, baik dalam bentuk kerja sama tim, komunikasi yang terbuka, maupun

¹⁴⁰ Robbins, *Teori Organisasi*, 8.

¹⁴¹ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia*, 26.

kepemimpinan yang adil dan suportif, berkontribusi besar terhadap produktivitas, tanggung jawab, dan dedikasi guru dalam melaksanakan tugasnya. Hasil ini selaras dengan teori Sedarmayanti, yang menyatakan bahwa kombinasi kenyamanan fisik dan hubungan kerja yang positif akan meningkatkan motivasi dan performa individu di tempat kerja. Di sisi lain, teori kinerja menurut Mangkunegara menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang sesuai tugas dan tanggung jawabnya. Lingkungan kerja yang baik secara langsung mendukung tercapainya kinerja yang optimal. Sementara itu, Sardiman menekankan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu menjadi faktor pendorong motivasi kerja guru dalam mengajar, membina, dan membimbing siswa.

Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Balkar yang menunjukkan bahwa iklim organisasi yang ditandai oleh dukungan dan keadilan mampu mendorong perilaku inovatif guru yang secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Penelitian tersebut membuktikan bahwa lingkungan kerja yang mendukung menciptakan motivasi internal untuk berinovasi, menjadikannya perantara antara iklim organisasi dan performa guru.¹⁴² Dalam konteks ini, guru di MAN yang merasakan dukungan institusional cenderung lebih kreatif dan optimal dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, iklim kerja yang sehat bukan hanya menciptakan kenyamanan psikologis, tetapi juga

¹⁴² Balkar, "Organizational Climate and Job Performance."

menjadi sumber daya penting yang mendorong guru untuk bekerja secara optimal, loyal, dan inovatif.

Selain itu, hasil ini diperkuat oleh studi Toropova, Myrberg, dan Johansson. yang menegaskan bahwa kepuasan kerja guru sangat dipengaruhi oleh iklim sosial di sekolah, seperti kerja sama antar guru dan kondisi disiplin siswa, dibandingkan dengan fasilitas fisik.¹⁴³ Guru yang merasa memiliki efikasi diri tinggi serta didukung secara sosial akan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hal ini menegaskan bahwa dimensi relasional dalam iklim kerja berperan penting dalam menciptakan kepuasan dan motivasi kerja guru.

Lebih lanjut, studi Van Waeyenberg, Peccei, dan Decramer menyatakan bahwa manajemen kinerja yang kuat dan disepakati bersama memiliki dampak positif terhadap kinerja guru melalui peningkatan komitmen afektif terhadap institusi. Meskipun kelelahan emosional juga berkurang dalam sistem yang baik, komitmen afektif terbukti sebagai mediator yang lebih signifikan.¹⁴⁴ Dalam konteks ini, manajemen sekolah yang mampu menciptakan iklim kerja yang jelas dan suportif tidak hanya mengurangi tekanan emosional, tetapi juga meningkatkan keterikatan emosional guru terhadap lembaga. Komitmen ini, dalam konteks MAN, bisa dimaknai sebagai wujud tanggung jawab moral dan religius.

¹⁴³ Toropova, Myrberg, and Johansson, "Teacher Job Satisfaction," 75.

¹⁴⁴ Van Waeyenberg, Peccei, and Decramer, "Performance Management and Teacher Performance," 630.

Secara spiritual, hal ini juga didukung oleh nilai-nilai Islam yang mendorong kesungguhan dan profesionalisme dalam bekerja, dalam hadis juga dijelaskan pentingnya bekerja dengan sungguh-sungguh. Rasulullah SAW bersabda:

عَنْ عَائِشَةَ، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: إِنْ اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتِقَنَهُ

Artinya : Dari ‘Aisyah radhiyallahu ‘anha bahwa Rasulullah ﷺ bersabda, ”Sesungguhnya Allah ‘Azza wa Jalla menyukai jika salah seorang dari kalian melakukan suatu pekerjaan, dia melakukannya secara *itqan*.” (HR. Thabrani). [Hadits riwayat At-Thabrani dalam al-Mu’jam al-Awsath, No. 897, dan Al-Baihaqi dalam Syu’abul-Iman, No. 5312. Syaikh Al-Albani menyatakan ini hadits hasan di dalam Shahih Al-jami’ no. 1880].

Hadis ini memperkuat pentingnya dedikasi dan profesionalisme dalam bekerja, termasuk dalam konteks pendidikan. Rasulullah ﷺ menegaskan bahwa Allah mencintai pekerjaan yang dilakukan secara *itqan* yakni dengan ketekunan, kualitas, dan kesungguhan. Dalam konteks iklim kerja di MAN, lingkungan kerja yang kondusif akan mendorong guru untuk menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan keikhlasan. Guru yang bekerja dalam suasana yang mendukung secara fisik maupun psikologis akan lebih mudah menumbuhkan semangat kerja dan komitmen profesional. Dengan demikian, pekerjaan yang dilakukan secara optimal tidak hanya mencerminkan profesionalisme, tetapi juga menjadi bentuk ibadah yang bernilai di sisi Allah.

Hasil penelitian ini konsisten dengan sejumlah studi sebelumnya yang menyoroti pentingnya iklim kerja dalam meningkatkan kinerja guru di berbagai jenjang dan wilayah pendidikan. Waluya et al. menyatakan bahwa iklim kerja, bersama dengan kompetensi profesional dan motivasi, berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SD di Kabupaten Tojo Una-Una. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat perbedaan konteks, iklim kerja tetap menjadi faktor dominan dalam meningkatkan performa guru.¹⁴⁵ Sementara itu, Soleh, Miyono, dan Haryati dalam penelitiannya di SMP Negeri wilayah Kaliwungu, Kendal, juga menyimpulkan bahwa iklim organisasi sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Istilah yang digunakan memang sedikit berbeda, tetapi substansi variabel tetap mengacu pada aspek-aspek lingkungan kerja.¹⁴⁶ Di samping itu, penelitian oleh Tauchida di SMP Islam Terpadu Pekalongan juga menguatkan bahwa iklim kerja memengaruhi kinerja guru dalam proses pembelajaran, menunjukkan bahwa faktor ini relevan lintas institusi dan wilayah.¹⁴⁷ Dukungan tambahan juga diperoleh dari penelitian yang dilakukan oleh Marsakha, yang menemukan bahwa iklim kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru di tingkat SD. Meskipun demikian, penelitian tersebut juga melibatkan variabel lain, seperti kepemimpinan, sebagai faktor pendukung.¹⁴⁸ Keseluruhan temuan ini menunjukkan konsistensi

¹⁴⁵ Waluya et al., "Pengaruh Kompetensi Profesional,"

¹⁴⁶ Soleh, Miyono, dan Haryati, "*Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi*," 2023.

¹⁴⁷ Tauchida, "Pengaruh Iklim dan Motivasi," 186.

¹⁴⁸ Marsakha, "Pengaruh Kepemimpinan," 177.

bahwa iklim kerja merupakan salah satu determinan utama dalam menunjang kualitas kinerja guru di berbagai setting pendidikan. Kesamaan dari penelitian-penelitian ini terletak pada pengakuan bahwa iklim kerja adalah elemen penting dalam menunjang kinerja guru, baik dari sisi administratif, sosial, maupun pedagogis. Perbedaan latar belakang lokasi, jenis lembaga, dan tambahan variabel tidak mengubah kenyataan tersebut.

Meskipun hasil penelitian ini menguatkan teori klasik tentang iklim kerja, terdapat beberapa celah penting yang menunjukkan bahwa teori Robbins dan Sedarmayanti belum sepenuhnya mengakomodasi konteks khas lembaga pendidikan berbasis agama seperti Madrasah Aliyah Negeri (MAN). Kedua teori tersebut lebih menitikberatkan pada aspek struktural, relasional, dan teknis dalam membentuk iklim kerja, tanpa mempertimbangkan secara spesifik nilai-nilai spiritual yang melekat dalam budaya pendidikan Islam, seperti keikhlasan, keberkahan, dan ukhuwah. Padahal, nilai-nilai ini membentuk persepsi guru terhadap pekerjaan mereka sebagai ibadah dan pengabdian, bukan sekadar tugas administratif. Oleh karena itu, diperlukan perluasan pemahaman iklim kerja dengan mengintegrasikan pendekatan seperti *Islamic Work Ethics* (IWE) atau spiritual leadership agar lebih kontekstual.

Selain itu, teori-teori tersebut kurang sensitif terhadap faktor demografis yang memengaruhi persepsi dan pengalaman kerja guru. Robbins dan Sedarmayanti cenderung menggeneralisasi pengaruh iklim kerja bagi seluruh anggota organisasi, padahal perbedaan status kepegawaian (PNS dan non-

PNS), jenis kelamin, usia, dan masa kerja berperan signifikan. Contohnya, guru perempuan menghadapi tantangan peran ganda antara tugas rumah tangga dan pekerjaan, sementara guru non-PNS mungkin mengalami keterbatasan dalam akses tunjangan dan fasilitas. Oleh sebab itu, manajemen sekolah perlu menginisiasi program dukungan sosial dan kesejahteraan yang inklusif, termasuk skema insentif khusus dan pendampingan manajerial bagi kelompok tersebut.

Selain itu, aspek psikologis dalam iklim kerja juga kurang mendapat perhatian dalam teori yang ada. Padahal, kesejahteraan psikologis seperti kepuasan kerja, manajemen stres, dan dukungan emosional berpengaruh besar terhadap kinerja dan produktivitas guru. Integrasi konsep *Psychological Well-being* dan *Positive Organizational Behavior* menjadi penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif dan kondusif. Langkah konkret yang dapat ditempuh misalnya penyediaan *Employee Assistance Program* (EAP) yang fokus pada penguatan kemampuan menghadapi tekanan kerja dan pemberian dukungan emosional bagi guru.

Dengan reformulasi konsep iklim kerja yang mempertimbangkan dimensi religius, demografis, dan psikologis ini, diharapkan motivasi dan kinerja guru di MAN dapat meningkat secara optimal. Selain memperkaya teori Robbins dan Sedarmayanti, upaya ini membuka peluang pengembangan kerangka teori yang lebih relevan dan aplikatif dalam konteks pendidikan berbasis agama.

C. Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru di MAN Se-Kabupaten Jember

Berdasarkan hasil uji F, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai F hitung sebesar 8,813, yang lebih besar dari F tabel sebesar 3,07. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan, motivasi kerja (X_1) dan iklim kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Y). Karena nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan ($\alpha = 0,05$), maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_1) diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dan iklim kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru di MAN se-Kabupaten Jember.

Motivasi kerja dan iklim kerja merupakan dua faktor yang saling melengkapi dalam mendukung optimalisasi kinerja guru. Motivasi kerja memberikan dorongan internal yang kuat bagi guru untuk melaksanakan tugas dengan dedikasi dan tanggung jawab tinggi. Guru yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih gigih menghadapi tantangan, disiplin dalam bekerja, serta menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap tugasnya.¹⁴⁹

Sementara itu, iklim kerja yang positif menciptakan lingkungan kondusif bagi guru dalam menjalankan tugasnya. Iklim kerja yang nyaman, didukung hubungan baik dengan rekan kerja dan pimpinan, akan meningkatkan

¹⁴⁹ Dwianto et al., "Motivasi Berprestasi,"

semangat dan produktivitas guru. Kombinasi antara motivasi kerja yang tinggi dan iklim kerja yang positif menciptakan sinergi yang memperkuat komitmen guru, memperbaiki hubungan kerja, dan meningkatkan efisiensi pengelolaan kelas. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins yang menyatakan bahwa iklim kerja berperan penting dalam menciptakan kepuasan dan produktivitas kerja.¹⁵⁰

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Fei dan Han di Malaysia yang menegaskan bahwa iklim sekolah memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja guru, sementara motivasi guru berpengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks kerja profesional, pengaruh motivasi terhadap kinerja guru sangat bergantung pada sejauh mana motivasi tersebut diterjemahkan menjadi kepuasan kerja. Sementara itu, iklim kerja atau iklim sekolah yang positif dapat secara langsung meningkatkan performa guru, menciptakan rasa aman, dukungan, dan kolaborasi, yang memperkuat semangat kerja dan komitmen guru terhadap tugas.¹⁵¹ Dengan demikian, hubungan antara motivasi dan kinerja guru bukanlah hubungan yang sederhana, melainkan bergantung pada faktor psikologis lain seperti kepuasan, sebagaimana ditunjukkan dalam penelitian ini. Jika dibandingkan dengan temuan dalam konteks madrasah di Indonesia, hubungan langsung motivasi terhadap kinerja

¹⁵⁰ Robbins, *Teori Organisasi*, 8.

¹⁵¹ Fei and Han, "The Influence of School Climate," 25.

guru mungkin lebih kuat karena pengaruh nilai-nilai keagamaan dan etos kerja yang bersifat intrinsik. Namun, hasil dari penelitian ini memperkaya pemahaman bahwa dalam sistem pendidikan formal, kombinasi antara dukungan eksternal (iklim kerja) dan kepuasan internal (*job satisfaction*) menjadi kunci dalam meningkatkan performa guru secara berkelanjutan.

Penelitian terdahulu memperkuat temuan ini. Monika Maryance Magdalena Tampubolon, Syaiful Bahri, dan Elfrianto menemukan bahwa motivasi kerja, kepuasan, dan iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja guru SMA di Kabupaten Batu Bara.¹⁵² Mokhamad Soleh, Noor Miyono, dan Titik Haryati mengungkapkan adanya pengaruh motivasi kerja dan iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru SMP di Kendal.¹⁵³ Dukungan serupa juga ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Chandra dan Sutarmin di SD Kecamatan Gumelar, yang berfokus pada pengaruh motivasi kerja, iklim kerja, dan kompetensi terhadap kinerja guru, dengan hasil menunjukkan ketiga variabel tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru sekolah dasar.¹⁵⁴ Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Maruf et al. di Kabupaten Pohuwato juga menegaskan pentingnya motivasi kerja dan iklim sekolah dalam memengaruhi kinerja guru. Mereka menambahkan variabel kemampuan manajerial kepala sekolah sebagai

¹⁵² Tampubolon et al., "Pengaruh Kepuasan," 193–206.

¹⁵³ Soleh et al., "Pengaruh Motivasi Kerja,"

¹⁵⁴ Chandra dan Sutarmin, "Pengaruh Motivasi Kerja," 285–297.

faktor pendukung yang turut berkontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri se-Kabupaten Pohuwato.¹⁵⁵

Secara parsial, hasil uji t menunjukkan bahwa iklim kerja (X_2) memberikan pengaruh lebih besar terhadap kinerja guru dengan nilai t hitung sebesar 2,03, dibandingkan motivasi kerja (X_1) yang memiliki t hitung sebesar 1,995. Meskipun keduanya signifikan, kontribusi iklim kerja lebih dominan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kondusif iklim kerja di lingkungan sekolah, semakin tinggi pula kinerja guru.

Temuan ini mengindikasikan bahwa upaya peningkatan kinerja guru perlu didukung dengan strategi yang memperkuat motivasi kerja serta menciptakan iklim kerja yang nyaman dan mendukung aktivitas profesional guru. Dukungan pimpinan, fasilitas memadai, dan hubungan kerja harmonis merupakan elemen penting dalam menciptakan iklim kerja kondusif. Sedangkan peningkatan motivasi kerja dapat dilakukan melalui penghargaan, pengembangan profesional, dan pemberian kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Teori motivasi kerja dari McClelland menekankan kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), afiliasi (*need for affiliation*), dan kekuasaan (*need for power*).¹⁵⁶ Dalam kerangka Herzberg, faktor pendorong (*motivator factors*) meliputi pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung

¹⁵⁵ Maruf et al., "Pengaruh Motivasi Kerja," 291–302.

¹⁵⁶ McClelland, *Human Motivation*, 45-17.

jawab, kemajuan, dan pertumbuhan. Faktor-faktor ini berkaitan langsung dengan kepuasan kerja dan memotivasi individu untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Sementara itu, faktor pemelihara (*hygiene factors*) meliputi kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, supervisi, gaji, kebijakan perusahaan, keamanan kerja, dan status. Faktor pemelihara ini berfungsi untuk mencegah ketidakpuasan kerja, meskipun tidak secara langsung memotivasi peningkatan kinerja.¹⁵⁷

Namun, dalam konteks Madrasah Aliyah yang berbasis agama, aspek non-finansial cenderung memiliki nilai lebih tinggi. Guru di madrasah sering memandang mengajar sebagai bentuk ibadah dan pengabdian, sehingga motivasi spiritual berperan signifikan. Kesejahteraan spiritual (*spiritual well-being*), keikhlasan dalam mengajar, serta penghargaan sosial dari masyarakat menjadi faktor penguat semangat kerja yang tidak bisa diukur hanya dari aspek finansial. Rohana et al. mengemukakan bahwa guru dengan motivasi spiritual tinggi menunjukkan kinerja lebih baik karena adanya tanggung jawab moral dan spiritual yang mendorong kerja optimal.¹⁵⁸ Penghargaan sosial masyarakat terhadap profesi guru agama juga berperan sebagai penguat motivasi non-finansial.

Penelitian ini dapat menjadi kritik dan perluasan terhadap teori motivasi Barat yang cenderung fokus pada aspek material dan individualistik. Di

¹⁵⁷ Herzberg et al., *The Motivation to Work*, 110–130.

¹⁵⁸ Rohana et al., “Pengaruh Servant Leadership,” 1689–1698.

lingkungan pendidikan agama, motivasi spiritual dan sosial justru menjadi kunci utama. Teori iklim kerja Sedarmayanti menekankan hubungan kerja, komunikasi, struktur organisasi, dan aturan kerja. Namun, dalam lingkungan pendidikan berbasis agama, iklim kerja juga dipengaruhi oleh budaya lokal dan nilai religius.

Di Madrasah Aliyah, nilai gotong royong, kebersamaan, dan adat istiadat yang menjaga harmoni sosial menjadi bagian penting menciptakan suasana kerja nyaman dan produktif. Penelitian yang dilakukan Hasibuan dan Hadijaya menunjukkan bahwa hubungan kerja yang didasarkan nilai kekeluargaan dan saling membantu lebih efektif meningkatkan produktivitas guru daripada pendekatan manajerial formal.¹⁵⁹ Penelitian ini mengembangkan argumen bahwa iklim kerja berbasis nilai religius dan budaya lokal memperkuat hubungan iklim kerja terhadap kinerja guru. Pendekatan ini memperkaya teori iklim kerja yang selama ini lebih menekankan aspek manajerial dan struktural.

Mengacu pada temuan bahwa motivasi spiritual dan penghargaan sosial berperan krusial dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah, perlu adanya penyesuaian strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih mengakomodasi nilai-nilai religius dan budaya lokal. Pendekatan manajerial konvensional yang hanya menekankan aspek struktural dan finansial tidak cukup untuk membangun iklim kerja yang kondusif di lingkungan pendidikan

¹⁵⁹ Hasibuan dan Hadijaya, "Implementasi Budaya," 2802–2809.

berbasis agama. Oleh karena itu, manajemen madrasah perlu menggabungkan nilai-nilai Islam dalam etika kerja (*Islamic Work Ethics*) dengan membangun suasana kerja yang penuh kekeluargaan, gotong royong, dan kebersamaan. Selain itu, dukungan dan penghargaan dari masyarakat perlu dijadikan bagian dari cara madrasah memotivasi guru, bukan hanya mengandalkan insentif finansial. Pendekatan ini tidak hanya memperbaiki iklim kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan yang lebih nyaman dan mendukung, sehingga guru bisa bekerja dengan lebih semangat dan sejahtera.

Penemuan ini sekaligus menunjukkan bahwa teori-teori motivasi kerja, iklim kerja, dan kinerja guru perlu dikontekstualisasikan dalam setting madrasah. Teori McClelland dan Herzberg yang dominan dalam kajian motivasi kerja perlu dilengkapi dengan konsep motivasi spiritual dan tanggung jawab moral sebagaimana dianut dalam *Islamic Work Ethics*. Teori iklim kerja seperti yang dikembangkan oleh Sedarmayanti maupun Robbins, yang menekankan pentingnya persepsi individu terhadap lingkungan kerja dalam menciptakan kepuasan dan produktivitas kerja, perlu diperkaya dengan pendekatan budaya serta nilai-nilai religius yang menjadi ciri khas lembaga pendidikan berbasis agama. Sementara itu, teori kinerja guru sebagaimana diungkap oleh Mangkunegara yang mencakup kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) sebagai determinan kinerja, serta konsep perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi yang dijelaskan oleh Sardiman, perlu dipertajam dalam konteks pendidikan Islam. Kinerja guru di

Madrasah Aliyah tidak cukup hanya diukur dari segi administratif dan instruksional, tetapi juga dari kontribusinya dalam menanamkan nilai-nilai keagamaan, membentuk karakter, serta membimbing spiritualitas siswa. Guru tidak sekadar bertugas sebagai penyampai materi, melainkan juga sebagai teladan moral dan agen pembentuk akhlak.

Dengan demikian, temuan penelitian ini memperluas cakupan teori kinerja guru dengan menambahkan dimensi nilai, akhlak, dan spiritualitas, yang lebih sesuai diterapkan dalam lembaga pendidikan berbasis agama. Teori-teori dari Mangkunegara dan Sardiman yang berorientasi pada aspek teknis dan pedagogis perlu diadaptasi agar lebih aplikatif dan kontekstual dalam lingkungan Madrasah Aliyah, di mana keberhasilan kinerja guru tidak hanya diukur dari keberhasilan kognitif siswa, tetapi juga dari perkembangan afektif dan spiritual mereka.

Oleh karena itu, reformulasi kebijakan dan praktik manajerial yang responsif terhadap dimensi religius dan budaya lokal menjadi urgensi strategis dalam upaya memajukan kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah. Pendekatan ini akan membangun sistem yang tidak hanya menilai kinerja guru secara administratif, tetapi juga secara holistik dalam membina karakter dan moral peserta didik.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, dengan nilai signifikansi sebesar 0,048 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki guru, maka semakin baik pula kinerja yang ditampilkan. Motivasi kerja, baik intrinsik seperti rasa tanggung jawab, kebutuhan akan prestasi, dan kepuasan pribadi, maupun ekstrinsik seperti penghargaan, pengakuan, serta tunjangan, terbukti mendorong guru untuk lebih optimal dalam melaksanakan tugas pokoknya, seperti perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran.
2. Berdasarkan hasil uji statistik, iklim kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, dengan nilai signifikansi sebesar 0,044 yang lebih kecil dari 0,05. Artinya, semakin kondusif iklim kerja yang dirasakan oleh guru, maka semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Iklim kerja yang dimaksud mencakup aspek fisik seperti fasilitas kerja, serta aspek sosial seperti hubungan antar guru, dukungan pimpinan, dan suasana kerja yang harmonis dan komunikatif. Lingkungan kerja yang baik menciptakan kenyamanan psikologis dan rasa aman, sehingga guru mampu bekerja lebih fokus, produktif, dan profesional.

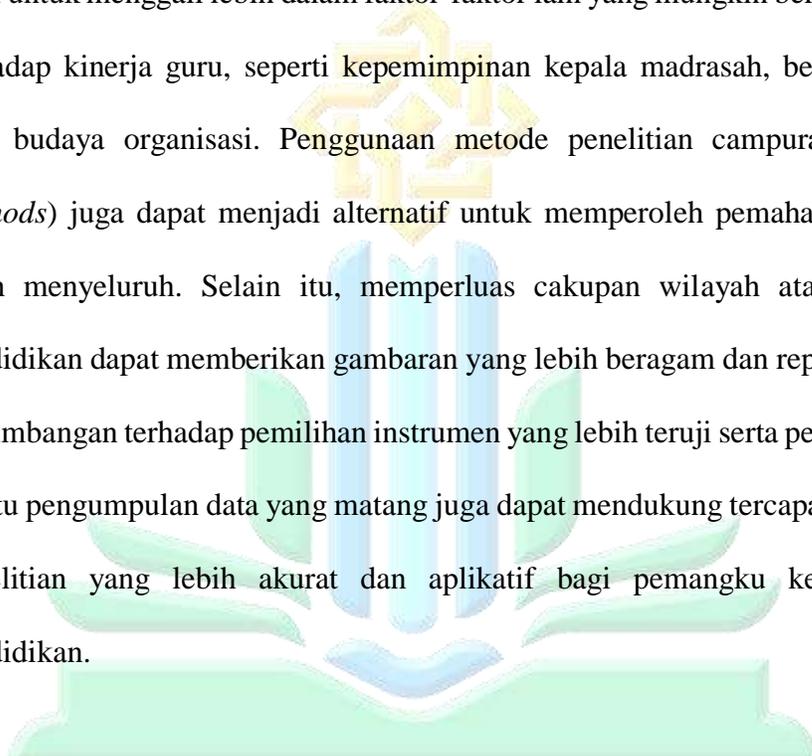
3. Hasil uji regresi berganda menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dan iklim kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi antara dorongan internal (motivasi kerja) dan lingkungan eksternal (iklim kerja) memberikan kontribusi penting terhadap peningkatan kinerja guru. Sinergi antara keduanya menghasilkan guru yang tidak hanya memiliki semangat kerja yang tinggi, tetapi juga merasa didukung oleh lingkungan kerja yang positif, sehingga dapat menjalankan tugas-tugas profesionalnya secara optimal.

B. Saran

1. Bagi kepala madrasah dan tim manajerial, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menciptakan kebijakan dan suasana kerja yang mendukung peningkatan motivasi sekaligus kinerja guru. Misalnya, melalui pemberian apresiasi yang bermakna, penyediaan fasilitas yang menunjang, atau penguatan budaya kerja yang menghargai dedikasi dan prestasi. Dukungan internal semacam ini dapat memperkuat semangat kerja guru sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang positif, sehingga guru mampu melaksanakan tugas profesionalnya secara lebih optimal.
2. Untuk Guru, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa menjaga dan meningkatkan motivasi kerja, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, berperan penting dalam menunjang kualitas kinerja. Setiap pencapaian dan dedikasi dalam proses pembelajaran berdampak langsung terhadap hasil belajar

siswa dapat menjadi dorongan internal untuk terus berkembang secara profesional.

3. Bagi peneliti selanjutnya, temuan dalam penelitian ini dapat menjadi pijakan awal untuk menggali lebih dalam faktor-faktor lain yang mungkin berkontribusi terhadap kinerja guru, seperti kepemimpinan kepala madrasah, beban kerja, atau budaya organisasi. Penggunaan metode penelitian campuran (*mixed methods*) juga dapat menjadi alternatif untuk memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh. Selain itu, memperluas cakupan wilayah atau jenjang pendidikan dapat memberikan gambaran yang lebih beragam dan representatif. Pertimbangan terhadap pemilihan instrumen yang lebih teruji serta perencanaan waktu pengumpulan data yang matang juga dapat mendukung tercapainya hasil penelitian yang lebih akurat dan aplikatif bagi pemangku kepentingan pendidikan.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. *Tafsir Ibnu Katsir*. Jilid 2. Jakarta: Pustaka Imam As-Syafi'i, 2008.
- Al-Ghazali, Imam. *Ihya' 'Ulumuddin*. Jilid 1. Libanon: Dar Ibn 'Abud, 1995.
- Al-Qurṭubī, al-Imām Abū 'Abd Allāh Muḥammad ibn Aḥmad al-Anṣārī. *Tafsīr al-Qurṭubī*. Jakarta: Pustaka Azzam, 2009.
- Ambarwati, Astri Dwi. "Efektivitas Peran Kepala Sekolah dalam Membangun Iklim Kerja Organisasi." *UNISAN JURNAL* 3, no. 1 (Januari 2024): 658–672. <https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/view/2145>.
- Ananda, Rusydi, dan Muhammad Fadhli. *Statistik Pendidikan (Teori dan Praktik dalam Pendidikan)*. Medan: CV. Widya Puspita, 2018.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2013.
- Arismunandar, Yulistian. "Pengaruh Sertifikasi, Iklim Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SD Negeri." Tesis, Universitas Lampung, 2016.
- Badrus, Mohamad. "Pengaruh Motivasi Mengajar Guru terhadap Prestasi Belajar Siswa pada Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam." *Intelektual: Jurnal Pendidikan dan Studi Keislaman* 8, no. 2 (Agustus 2018): 143–152. <https://doi.org/10.33367/ji.v8i2.706>
- Balkar, Betül. "The Relationships between Organizational Climate, Innovative Behavior and Job Performance of Teachers." *International Online Journal of Educational Sciences* 7, no. 2 (2024).
- Chandra, Dwiky Arya, dan Sutarmin. "Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar." *Jurnal Economina* 1, no. 2 (Oktober 2022): 285–297. <https://doi.org/10.55681/economina.v1i2.64>.
- Departemen Pendidikan Nasional. *Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Depdiknas RI, 2005.
- Departemen Pendidikan Nasional. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdiknas RI, 2003.

- Departemen Pendidikan Nasional. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: Depdiknas RI, 2005.
- Dwianto, Ari, Nur Hidayah, dan Cipto Handoko. "Motivasi Berprestasi dalam Kinerja Pendidik Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabupaten OKU Timur." *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 12, no. 001 (Desember, 2023).
- Fauzi, Imron. *Etika Profesi Keguruan*. Cetakan II. Jember: IAIN Jember Press, 2019.
- Fei, Evonne Lai Eng, and Crispina Gregory K. Han. "The Influence of School Climate, Teachers' Commitment, Teachers' Motivation on Teachers' Work Performance Through Teachers' Job Satisfaction." *International Journal of Advanced Research in Education and Society* 1, no. 3 (February 2020): 23–35.
- Fitriana, Riri Nur. "Pengaruh Iklim Kerja, Motivasi Kerja dan Kreativitas Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten." Desember 2021. <https://doi.org/10.31219/osf.io/7svka>.
- Forson, Joseph Ato, E. Ofosu-Dwamena, R. A. Opoku, and S. E. Adjavon. "Employee Motivation and Job Performance: A Study of Basic School Teachers in Ghana." *Future Business Journal* 7, no. 1 (September 2021): 30. <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00077-6>.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr., dan Robert Konopaske. *Organization: Behavior, Structure, and Processes*. 11th ed. New York: McGraw-Hill, 2006.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara, 2017.
- Hasibuan, Putri Mulianda, dan Yusuf Hadijaya. "Implementasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru." *Journal of Education Research* 5, no. 3 (Juli, 2024): 2802–2809.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, dan Barbara Bloch Snyderman. *The Motivation to Work*. Edisi ke-2. New York: John Wiley & Sons, 1959.
- Herzberg, Frederick. "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review* 46, no. 1 (1968): 53–62.
- Herzberg, Frederick. *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company, 1966.

- Kandiri, dan Arfandi. "Guru sebagai model dan teladan dalam meningkatkan moralitas siswa." *Edupedia: Jurnal Studi Pendidikan dan Pedagogi Islam* 6, no. 1 (Juli 2021): 1–8. <https://doi.org/10.58258/edupedia.v1i2.64..>
- Kemendikbud. *Laporan Kinerja Pendidikan Nasional*. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2020.
- Kemendikbudristek. *Rapor Pendidikan Indonesia*. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2021.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. "Surah Al-Mujadilah Ayat 11–22." Diakses 12 Maret 2025. <https://quran.kemenag.go.id/quran/per-ayat/surah/58?from=11&to=22>.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. *Al-Qur'an dan Terjemah*. Bandung: Pustaka Hidayah, 2020.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, Kementerian Agama RI, 2019.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. *Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 1843 Tahun 2021 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja Guru Madrasah*. Jakarta: Kementerian Agama RI, 2021.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2016. *Permendikbud Nomor 23 Tahun 2016 tentang Standar Penilaian Pendidikan*. Jakarta: Kemendikbud, 2016.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. *Permendikbud Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta: Kemendikbud, 2016.
- Kumaedah. "Pengaruh Motivasi Kerja dan Keterampilan Mengajar terhadap Kinerja Guru PAI di Sekolah Dasar Negeri Se-Kecamatan Dempet Kabupaten Demak." Tesis, Universitas Islam Sultan Agung, Semarang, 2022.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cet. ke-9. Bandung: PT Refika Aditama, 2019.
- Marsakha, Annisa Tasya. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Kabupaten Lampung Utara." Tesis, Universitas Lampung, 2023.
- Maruf, Husain, Arfan Arsyad, dan Sitti Roskina Mas. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja

- Guru Di Sekolah Menengah Pertama Negeri Se Kabupaten Pohuwato." *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal* 8, no. 1 (Januari 2022): 291–302. <http://dx.doi.org/10.37905/aksara.8.1.291-302.2022>
- McClelland, David C. *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987..
- McClelland, David C. *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961.
- McClelland, David C., and David H. Burnham. "Power Is the Great Motivator." *Harvard Business Review* 54, no. 2 (1976): 100–110.
- Mijrajullaili, Asra. "Pengaruh Supervisi Akademik Pengawas Sekolah, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Woyla Kabupaten Aceh Barat." Tesis, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2022.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017.
- Neliwati. *Metodologi Penelitian Kuantitatif (Kajian Teori dan Praktek)*. Medan: CV. Widya Puspita, 2018.
- Neuman, William Lawrence. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. UK: Pearson, Essex, 2014.
- Nurfadilah, Ita, dan Umi Fariyah. "Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah." *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management* 3, no. 1 (Juni 2021): 105–128. <https://doi.org/10.35719/jieman.v3i1.70>.
- Nurla, Yonatan, et al. "Pengaruh Kemampuan Intelektual dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 4 Soppeng." *Amkop Management Accounting Review (AMAR)* 1, no. 1 (2021). <https://doi.org/10.37531/amar.v1i1.127>.
- Rahwanto, Budi. *Iklm Kerja & Motivasi Berprestasi serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru*. Indramayu: CV. Adanu Abitama, 2020.
- Republik Indonesia. *Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru*. Jakarta: Sekretariat Negara, 2017.
- Republik Indonesia. *Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*. Jakarta: Sekretariat Negara, 2007.

- Republik Indonesia. *Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*. Jakarta: Sekretariat Negara, 2007.
- Ristianey, Fenti, Edi Harapan, dan Destiniar. "Pengaruh Sertifikasi Guru dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru." *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)* 6, no. 1 (Maret 2021): 34–43. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v6i1.3950>
- Robbins, Stephen P. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Edisi ke-3. Jakarta: Arcan, 1994.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Ratna Saraswati dan Fabriella Sirait. Edisi ke-16. Jakarta: Salemba Empat, 2015.
- Rodliyah, Iesyah. *Pengantar Dasar Statistika (Dilengkapi Analisis dengan Bantuan Software SPSS)*. Jombang: LPPM UNHAS Y Tebuireng Jombang, 2021.
- Rohana, Rohana, Lubna Lubna, dan Afifurrahman Afifurrahman. "Pengaruh Servant Leadership, Motivasi Spiritual, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru di MAN 1 Mataram." *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 9, no. 3 (Agustus 2024): 1689–1698.
- Sardiman, A.M. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2023.
- Sari, Ratna, dkk. "Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru." *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 4, no. 1 (2022): 1204–1211. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.2113>.
- Sedarmayanti. *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT Refika Aditama, 2017.
- Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Cetakan ke-3. Bandung: CV Mandar Maju, 2009.
- Shihab, M. Quraish. *Tafsir al-Misbah*. Cet. ke-1. Jakarta: Lentera Hati, 2012.
- Shole, Muh Ibnu. "Pengakuan dan Reward dalam Manajemen SDM untuk Meningkatkan Motivasi Guru." *COMPETITIVE: Journal of Education* 2, no. 4 (September 2023): 212–234. <https://doi.org/10.58355/competitive.v2i4.41>.
- Soleh, Mokhammad, Noor Miyono, dan Titik Haryati. "Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri." *Jurnal*

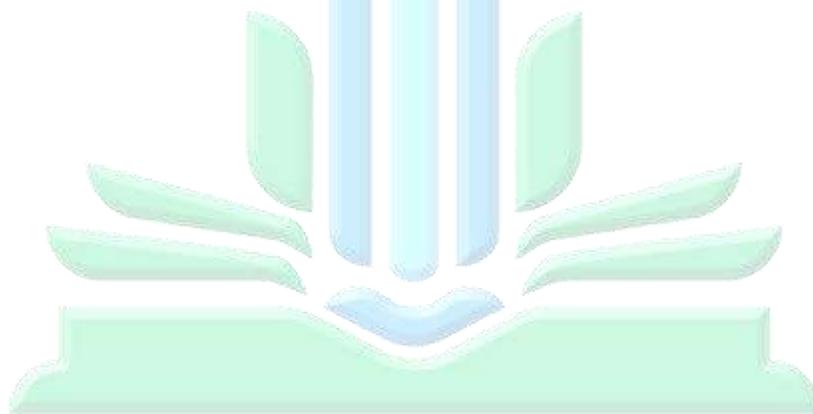
- Manajemen Pendidikan (JMP)* 12, no. 2 (Agustus 2023).
<https://doi.org/10.26877/jmp.v12i2.15324>.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2019.
- Suhayat et al. "Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru Berdasarkan Persepsi Kepala Sekolah." *Journal of Accounting, Management, Economics, and Business (ANALYSIS)* 1, no. 1 (Januari 2023): 40–51.
<https://doi.org/10.56855/analysis.v1i1.179>.
- Sumerta, Ni Luh Putu, I. Made Ariasa Giri, and Putu Sanjaya. "Kontribusi Pemahaman Ajaran Tri Hita Karana dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMKN 2 Singaraja." *JURDIKSCA: Jurnal Pendidikan Agama Hindu Mahasiswa Pascasarjana* 1, no. 2 (2023): 276–281.
<https://doi.org/10.55115/jurdiksca.v1i2.2751>.
- Susanto, Ahmad. *Konsep, Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Depok: Prenada Media, 2016.
- Suyusman, Omar Hendro, dan Diah Isnaini Asiati. "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi serta Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri Kecamatan Rantau Panjang Kabupaten Ogan Ilir." *Jurnal Manajemen Kompeten* 3, no. 1 (Juli 2020): 89–109.
<https://doi.org/10.51877/mnjm.v3i1%20Juni.146>
- Taherdoost, Hamed. "Validity and Reliability of the Research Instrument; How to Test the Validation of a Questionnaire/Survey in a Research." *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)* 5 (2016).
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3205040>.
- Tampubolon, Monika Maryance Magdalena, Syaiful Bahri, dan Elfrianto Elfrianto. "Pengaruh Kepuasan, Motivasi Dan Iklim Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Guru SMA Swasta Di Kecamatan Air Putih Kabupaten Batu Bara." *ALIGNMENT* 6, no. 1 (Juni 2023): 193–206.
<https://doi.org/10.31539/alignment.v6i1.4936>.
- Tauchida, Dian. "Pengaruh Iklim dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru dalam Proses Belajar Mengajar di SMP Islam Terpadu Assalam Pekalongan." Tesis, Institut Agama Islam Negeri Pekalongan, 2021.
- Toropova, Anna, Eva Myrberg, and Stefan Johansson. "Teacher Job Satisfaction: The Importance of School Working Conditions and Teacher Characteristics."

Educational Review 73, no. 1 (January 2021): 71–97.
<https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>.

Uno, Hamzah B. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2023.

Van Waeyenberg, Thomas, Riccardo Peccei, and Adeliën Decramer. "Performance Management and Teacher Performance: The Role of Affective Organizational Commitment and Exhaustion." *The International Journal of Human Resource Management* 33, no. 4 (April 2022): 623–646.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1754881>.

Waluya, Budi, Arfan Arsyad, dan Fory Armin Nawai. "Pengaruh Kompetensi Profesional Guru, Iklim Kerja, Dan Motivasi Mengajar Guru Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Ampana Kota Kabupaten Tojo Una-Una." *Normalita (Jurnal Pendidikan)* 9, no. 3 (September 2021).



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertandatangan di bawah ini saya :

Nama : Rafiqatul Adiyani

NIM : 23320601003

Program : Magister

Institusi : Pascasarjana UIN KHAS Jember

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember Juni 2025

Saya yang Menyatakan



UNIVERSITAS ISLAM
KIAI HAJI ACHMAD SYAFI'IQ
J E M B E R

Rafiqatul Adiyani
NIM : 233206010003

Lampiran 1. Surat Izin Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Malaran No. 1 Mangli, Jember, Kode Pos 68136 Telp. (0331) 487550 Fax (0331) 427005
e-mail: pascasarjana@uinkhas.ac.id, Website: <http://pasca.uinkhas.ac.id>



No : B.610/Un.22/DPS.WD/PP.00.9//2025
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk Penyusunan Tugas Akhir Studi

Yth.
Kepala Sekolah MAN 1 Jember
Di -

Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan tugas akhir studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Rafiqatul Adiyani
NIM : 233206010003
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : Magister (S2)
Waktu Penelitian : 3 Bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat)
Judul : Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Jember

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Jember, 10 Maret 2025
An. Direktur,
Wakil Direktur



Saihan

Tembusan :
Direktur Pascasarjana



Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik.

Token : wKGkmt





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 1 Mangli, Jember, Kode Pos 68136 Telp. (0331) 487550 Fax (0331) 427005
e-mail: pascasarjana@uinkhas.ac.id Website: <http://pasca.uinkhas.ac.id>



No : B.611/Un.22/DPS.WD/PP.00.9/03/2025
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk Penyusunan Tugas Akhir Studi

Yth.
Kepala Sekolah MAN 2 Jember
Di -

Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan tugas akhir studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Rafiqatul Adiyani
NIM : 233206010003
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : Magister (S2)
Waktu Penelitian : 3 Bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat)
Judul : Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Jember

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Jember, 10 Maret 2025
An. Direktur,
Wakil Direktur



Saihan

Tembusan :
Direktur Pascasarjana



Dokumen ini telah dilanda tangani secara elektronik.

Token : ugw16l





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 1 Mangli, Jember, Kode Pos 68136 Telp. (0331) 487550 Fax (0331) 427005
e-mail: pascasarjana@uinkhas.ac.id Website: <http://pasca.uinkhas.ac.id>



No : B.612/Un.22/DPS.WD/PP.00.9/03/2025
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk Penyusunan Tugas Akhir Studi

Yth.
Kepala Sekolah MAN 3 Jember
Di -

Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan tugas akhir studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Rafiqatul Adiyani
NIM : 233206010003
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : Magister (S2)
Waktu Penelitian : 3 Bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat)
Judul : Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Jember

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Jember, 10 Maret 2025
An. Direktur,
Wakil Direktur



Saihan

Tembusan :
Direktur Pascasarjana



Dokumen ini telah dilanda tangani secara elektronik.

Token : CvHSp6



Lampiran 2. Surat Telah Selesai Melakukan Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN JEMBER
MADRASAH ALIYAH NEGERI 1

Jalan Imam Bonjol Nomor 50 Kaliwates Telepon (0331)485109
 E-mail: man1jember@yahoo.co.id
 Website: www.man1jember.sch.id

SURAT KETERANGAN

Nomor : B-316/Ma.13.32.01/PP.00.6/05/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember menerangkan bahwa:

Nama : Rafiqatul Adiyani
 NIM : 233206010003
 Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
 Jenjang : Magister (S2)
 Universitas : Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Berdasarkan surat permohonan Nomor: B.610/Un.22/DPS.WD/PP.00.9//2025 perihal permohonan izin penelitian untuk penyusunan tugas akhir, maka yang bersangkutan benar telah melaksanakan penelitian di Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember selama 3 (tiga) bulan dalam rangka menyelesaikan tugas akhir/tesis yang berjudul: "Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Jember".

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya

Jember, 22 Mei 2025
 Kepala,



Anwarudin



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
 KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN JEMBER
 MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 JEMBER
 Jalan Manggar Nomor 72 Patrang Jember 68117
 Telepon (0331) 485255
 Website: www.man2jember.sch.id, email: manda2jember@gmail.com

SURAT KETERANGAN

NOMOR: 367/Ma.13.32.02/05/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Moh. Nasir, S.Pd, M.Pd.I
 NIP : 197703172005011008
 Pangkat/Golongan : Pembina Tk.I, IV/b
 Jabatan : Kepala Madrasah
 Unit kerja : Madrasah Aliyah Negeri 2 Jember

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : RAFIQATUL ADIYANI
 N I M : 233206010003
 Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
 Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
 Universitas : UIN KHAS Jember

Yang bersangkutan telah selesai mengadakan Penelitian di MAN 2 Jember pada tanggal 10 Maret s.d 21 Mei 2025 dengan judul " Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Jember."

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 22 Mei 2025
 Kepala Madrasah



MOH. NASIR



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN JEMBER
MADRASAH ALIYAH NEGERI 3

Jalan, Jend. A. Yani No. 76 Jombang Kode Pos : 68168
 Telepon/Fax (0336) 322267
 E-mail: man.jember@yahoo.co.id, Website : www.man3jember.sch.id

SURAT KETERANGAN

Nomor : B-765/Ma.13.32.03/PP.00.6/5/2025

Yang bertandatangan di bawah ini Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember menerangkan bahwa;

N a m a : Rafiqatul Adiyani
 NIM : 233206010003
 Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Adalah mahasiswi Universitas Islam Negeri Kiai Achmad Siddiq Jember, *telah* melakukan penelitian mulai tanggal 10 Maret - 21 Mei 2025 sehubungan penyusunan dan penulisan skripsi berjudul **“Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru di MAN 3 Jember”.**

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 22 Mei 2025

Kepala Madrasah



Musthofa Zuhri

Lampiran 3. Angket/Kuesioner Penelitian

ANGKET INSTRUMEN PENELITIAN**Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember**

PETUNJUK PENGISIAN:

- Bacalah setiap pernyataan dengan seksama.
- Pilih jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Bapak/Ibu.
- Semua pernyataan harus dijawab.
- Tidak ada jawaban benar atau salah.
- Kuesioner ini terdiri dari pernyataan **Positif** dan **Negatif**. Harap berhati-hati dalam membaca sebelum memilih jawaban.
- Berdasarkan atas pengalaman bapak/ibu, berilah tanda silang (√) pada bobot nilai alternatif jawaban pada setiap pertanyaan.

Pilihan jawaban dalam skala ini adalah:

Alternatif Jawaban				Skor
Sangat setuju	Selalu	Sangat puas	Sangat baik	4
Setuju	Sering	Puas	Baik	3
Tidak setuju	Jarang	Tidak puas	Buruk	2
Sangat tidak setuju	Tidak pernah	Sangat tidak puas	Sangat buruk	1

IDENTITAS RESPONDEN	
Nama	KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
Pendidikan Terakhir	J E M B E R
Masa Kerja	
Status Kepegawaian	<input type="radio"/> PNS <input type="radio"/> PPPK <input type="radio"/> Guru Honorer <input type="radio"/> Lainnya

Asal Madrasah	<input type="radio"/> MAN 1 Jember <input type="radio"/> MAN 2 Jember <input type="radio"/> MAN 3 Jember
---------------	--

NO	DAFTAR PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN			
		1	2	3	4
1	Saya merasa puas dengan pencapaian kerja saya sebagai guru				
2	Saya merasa kurang dihargai atas usaha dan pencapaian saya dalam mengajar.				
3	Saya merasa memiliki tanggung jawab yang cukup dalam pekerjaan saya.				
4	Saya merasa kurang mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan sebagai guru.				
5	Kebijakan sekolah mendukung kenyamanan dan kesejahteraan guru.				
6	Saya mengalami kesulitan dalam menjalin hubungan baik dengan rekan kerja				
7	Kondisi kerja di sekolah membuat saya merasa nyaman dan termotivasi				
8	Saya merasa bahwa gaji dan tunjangan yang saya terima tidak sebanding dengan beban kerja saya				
9	Saya selalu berusaha menetapkan target dalam mengajar				
10	Saya merasa puas ketika berhasil mencapai hasil pembelajaran yang berkualitas				
11	Saya merasa kesulitan bekerja dalam tim dengan rekan guru lainnya.				
12	Saya senang membangun hubungan kerja yang baik dengan sesama guru.				
13	Saya merasa kurang memiliki pengaruh dalam memberikan arahan kepada siswa dan staf.				
14	Saya tertarik untuk mengambil peran kepemimpinan dalam lingkungan sekolah				

15	Lingkungan fisik kerja saya (pencahayaan, ventilasi, serta tata ruang dan penataan fasilitas) sudah mendukung kenyamanan dan efektivitas dalam menjalankan tugas mengajar.				
16	Fasilitas yang tersedia di tempat kerja saya kurang memadai.				
17	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan-rekan guru di sekolah				
18	Pimpinan sekolah kurang mendukung dan memperhatikan kesejahteraan guru				
19	Komunikasi di tempat kerja berjalan dengan baik, terbuka, dan efektif.				
20	Tugas dan tanggung jawab saya sebagai guru sudah dijelaskan dengan jelas dalam struktur organisasi sekolah.				
21	Saya merasa kesulitan menentukan kepada siapa harus melapor jika mengalami kendala dalam mengajar.				
22	Sekolah kurang memberikan apresiasi terhadap kinerja guru.				
23	Sistem kompensasi dan peluang promosi di sekolah sudah adil dan sesuai dengan kontribusi guru.				
24	Komunikasi di sekolah kurang terbuka, sehingga guru kesulitan menyampaikan pendapat atau usulan.				
25	Interaksi dan kerja sama antar guru serta tenaga kependidikan berlangsung secara profesional dan saling mendukung.				

KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Lampiran 4. Instrumen Penilaian Kinerja Guru

REKAP HASIL PENILAIAN KINERJA GURU KELAS/MATA PELAJARAN

a. Nama	:
NIP	:
NUPTK	:
Tempat/Tanggal Lahir	:
Pangkat/Jabatan/Golongan	:
TMT sebagai guru	:
Masa Kerja	: Tahun Bulan
Jenis Kelamin	:	L / P
Pendidikan Terakhir/Spesialisasi	:
Keshlian yang diampu	:
b. Nama Instansi/Madrasah	:
Telp / Fax	:
Kelurahan	:
Kecamatan	:
Kabupaten/kota	:
Provinsi	:

Periode penilaian sampai	PKG Awal	Tahun ...
	PKG	
NO		NILAI ^{*)}
KOMPETENSI		
A. Pedagogik		
1	Mengenal karakteristik peserta didik	
2	Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik	
3	Pengembangan kurikulum	
4	Kegiatan pembelajaran yang mendidik	
5	Pengembangan potensi peserta didik	
6	Komunikasi dengan peserta didik	
7	Penilaian dan evaluasi	
B. Kepribadian		
8	Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional	
9	Memajukkan pribadi yang dewasa dan teladan	
10	Etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru	
C. Sosial		
11	Bersikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif	
12	Komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik, dan masyarakat	
D. Profesional		
13	Penguasaan materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang	
14	Mengembangkan keprofesionalan melalui tindakan yang reflektif	
Jumlah (Hasil penilaian kinerja guru)		
Konversi nilai PK GURU ke dalam skala 0 – 100		
$\text{Nilai PKG (skala 100)} = \frac{\text{Nilai PKG}}{\text{Nilai Tertinggi}} \times 100$		
*) Nilai ini berdasarkan laporan dan evaluasi PKG Guru. Nilai minimum per kompetensi = 1 dan nilai maksimum = 4		

Guru yang Dinilai

Penilai

Kepala Madrasah/Atasan Langsung

(.....)

(.....)

(.....)

Lampiran 5. Data Jumlah Responden

No	Nama Inisial	Unit Kerja	Pendidikan terakhir	Masa Kerja	Status Kepegawaian
1	K.H	MAN 1	S1	23	PNS
2	Y.A	MAN 1	S2	20	PNS
3	A	MAN 1	S1	2	Guru honorer
4	I.S	MAN 1	S1	6	PNS
5	K.A	MAN 1	S1	2	PNS
6	S.I.P	MAN 1	S1	15	PNS
7	N.F	MAN 1	S1	6	PNS
8	A.H.A	MAN 1	S1	6	PNS
9	U	MAN 1	S1	20	PNS
10	M.I	MAN 1	S2	20	PNS
11	S.M	MAN 1	S1	1	PPPK
12	E.B	MAN 1	S2	29	PNS
13	S	MAN 1	S2	5	PNS
14	E.A.P	MAN 1	S2	6	PPPK
15	R.D.Z	MAN 1	S1	4	PNS
16	A.N.S	MAN 1	S1	6	PNS
17	M.M	MAN 1	S1	6	PNS
18	R.F.A	MAN 1	S1	1	Guru honorer
19	I.H.A	MAN 1	S1	1	Guru honorer
20	R	MAN 1	S1	27	PNS
21	D.R	MAN 1	S1	20	PNS
22	W.K.D	MAN 1	S1	17	PNS
23	G.M	MAN 1	S1	3	Guru honorer
24	M.N.A	MAN 1	S1	31	PNS
25	I.A	MAN 1	S1	4	PPPK
26	S.F	MAN 1	S1	14	PNS
27	A.A.M	MAN 1	S2	32	PNS
28	S.N.M	MAN 1	S1	17	PNS
29	S.R	MAN 1	S1	20	PNS
30	N.D	MAN 1	S1	5	PPPK
31	R.I	MAN 1	S1	20	PNS
32	E.S	MAN 1	S2	1	Guru honorer
33	R.P.A	MAN 1	S1	2	Guru honorer
34	N.A	MAN 1	S2	4	PPPK
35	Y	MAN 1	S1	9	PPPK

No	Nama Inisial	Unit Kerja	Pendidikan terakhir	Masa Kerja	Status Kepegawaian
36	A.S	MAN 1	S1	20	PNS
37	L.S	MAN 1	S1	24	PNS
38	H.K	MAN 1	S2	2	PPPK
39	B.H	MAN 1	S1	4	PPPK
40	W.I.E	MAN 1	S1	5	PNS
41	H.P	MAN 1	S1	20	PNS
42	Y.E.I	MAN 1	S2	2	Guru honorer
43	U.M	MAN 1	S1	1	Guru honorer
44	I.D.P.S	MAN 1	S2	15	PPPK
45	K	MAN 1	S2	16	PNS
46	M	MAN 1	S1	20	PNS
47	H.T	MAN 1	S2	2	PPPK
48	A.S	MAN 1	S1	31	PNS
49	A.N	MAN 1	S1	9	PPPK
50	R.I	MAN 1	S2	2	Guru honorer
51	S.I	MAN 1	S1	9	PPPK
52	S	MAN 1	S2	20	PNS
53	L.H	MAN 1	S2	2	PPPK
54	I.A	MAN 1	S1	18	PNS
55	M	MAN 1	S1	20	PNS
56	S.C	MAN 1	S1	33	PNS
57	T.L	MAN 1	S1	6	PNS
58	M.S.R	MAN 1	S1	2	PPPK
59	D.H	MAN 2	S1	17	PNS
60	K.M	MAN 2	S1	31	PNS
61	S.R	MAN 2	S1	20	PNS
62	D.I.M	MAN 2	S1	2	Guru honorer
63	R.M.S	MAN 2	S1	20	PNS
64	A.I.D	MAN 2	S2	28	PNS
65	Y.U	MAN 2	S2	17	Guru honorer
66	H.I	MAN 2	S1	27	PNS
67	J.P	MAN 2	S1	1	Guru honorer
68	A.Z.S	MAN 2	S1	24	PNS
69	T.M	MAN 2	S1	16	PNS
70	A.P	MAN 2	S1	10	PPPK
71	U.H	MAN 2	S2	30	PNS

No	Nama Inisial	Unit Kerja	Pendidikan terakhir	Masa Kerja	Status Kepegawaian
72	N.I.S	MAN 2	S1	28	PNS
73	W.S	MAN 2	S1	4	Guru honorer
74	F.P	MAN 2	S2	15	PNS
75	S.R.A	MAN 2	S1	1	Honorer
76	D.W	MAN 2	S1	15	Guru honorer
77	R.F.U	MAN 2	S1	14	PNS
78	I.H	MAN 2	S1	5	PNS
79	A.A.A.Y	MAN 2	S1	6	PNS
80	D.S	MAN 2	S1	2	PPPK
81	R.Z	MAN 2	S1	20	PNS
82	A.M	MAN 2	S2	18	PNS
83	A	MAN 2	S1	6	PNS
84	V.K	MAN 2	S1	2	Guru honorer
85	H.A	MAN 2	S1	2	Guru honorer
86	A	MAN 2	S1	26	PNS
87	M.K.A	MAN 2	S2	32	PNS
88	E.S	MAN 2	S1	22	PNS
89	T.L	MAN 2	S2	20	PNS
90	S.A	MAN 2	S2	8	PPPK
91	L.K	MAN 2	S1	30	PNS
92	K.A	MAN 2	S1	3	PPPK
93	A.K	MAN 2	S1	2	Guru honorer
94	I.K	MAN 2	S1	20	Guru honorer
95	Y.P	MAN 2	S1	19	PPPK
96	M.N	MAN 2	S1	25	PPPK
97	R.R	MAN 3	S2	20	PNS
98	R.I	MAN 3	S1	27	PNS
99	S	MAN 3	S1	20	PNS
100	B.S	MAN 3	S2	20	PNS
101	D.S	MAN 3	S2	20	PNS
102	G.A.S	MAN 3	S1	20	PNS
103	I.H	MAN 3	S1	2	Guru honorer
104	B.W	MAN 3	S1	20	PNS
105	L.M	MAN 3	S1	20	PNS
106	S.N	MAN 3	S1	14	Guru honorer
107	S.T.S	MAN 3	S1	4	Guru honorer

No	Nama Inisial	Unit Kerja	Pendidikan terakhir	Masa Kerja	Status Kepegawaian
108	K	MAN 3	S1	20	PNS
109	M.J	MAN 3	S1	28	PNS
110	A,P	MAN 3	S1	19	PNS
111	M.M	MAN 3	S1	20	PNS
112	S.S	MAN 3	S1	20	PNS
113	S	MAN 3	S1	21	PNS
114	H.H	MAN 3	S1	24	PNS
115	Z.I	MAN 3	S2	25	PNS
116	SO	MAN 3	S1	2	Guru honorer
117	HA	MAN 3	S1	2	Guru honorer
118	S.N.H	MAN 3	S1	22	PNS
119	I.S	MAN 3	S1	1	Guru honorer
120	O.W	MAN 3	S1	1	Guru honorer
121	AM	MAN 3	S1	2	PPPK
122	M.S.A.R	MAN 3	S2	3	PPPK
123	U.A.I	MAN 3	S1	2	PPPK
124	S.A.P	MAN 3	S1	10	PPPK
125	A.J	MAN 3	S1	16	PPPK
126	M.F.R	MAN 3	S1	9	PPPK
127	A.R.S	MAN 3	S1	2	Guru honorer
128	A.Q.A	MAN 3	S1	1	Guru honorer

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Lampiran 6. Hasil Angket Motivasi Kerja Guru

No Resp	No Item Pertanyaan														Total Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	47
2	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	47
3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	1	47
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	53
5	4	4	4	3	3	3	3	1	4	4	4	4	3	4	48
6	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	1	47
7	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	53
8	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	45
9	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	45
10	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	47
11	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	2	48
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	40
13	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	47
14	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	49
15	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	1	42
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
17	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	48
18	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	52
19	4	3	4	3	4	3	4	1	3	3	3	3	3	3	44
20	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	1	47
21	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	45
22	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	53
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
25	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	47
26	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	48
27	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	52
28	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	50
29	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	47
30	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	52
31	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	2	42
32	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
33	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	45
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
35	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	48
36	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	48
37	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	2	45

No Resp	No Item Pertanyaan														Total Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	44
39	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
40	4	2	4	3	3	4	4	1	3	3	2	4	4	2	43
41	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	43
42	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	45
43	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	2	40
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	41
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	44
46	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	50
47	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	46
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	44
49	4	4	4	4	3	4	4	1	4	3	4	4	2	3	48
50	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	48
51	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	46
52	2	3	3	1	4	4	2	4	3	3	3	4	2	3	41
53	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	48
54	3	3	4	3	4	2	4	3	3	3	3	4	3	3	45
55	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	47
56	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	54
57	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	43
58	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	50
59	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	1	45
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
62	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	50
63	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	54
64	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	50
65	3	4	4	4	4	1	4	4	3	4	4	4	3	2	48
66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	41
67	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	50
68	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	47
69	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	50
70	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	50
71	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	52
72	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	50
73	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	2	45
74	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	50
75	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	47

No Resp	No Item Pertanyaan														Total Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
76	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	46
77	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	46
78	4	3	4	1	4	1	4	3	3	4	3	3	3	3	43
79	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	52
80	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	52
81	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	50
82	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	47
83	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	52
84	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	52
85	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	48
86	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	47
87	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	49
88	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	3	3	4	50
89	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	52
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	54
91	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	50
92	3	2	3	2	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	43
93	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	50
94	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	2	46
95	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	2	46
96	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	51
97	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	52
98	4	1	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	2	2	45
99	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	50
100	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	50
101	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	45
102	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	52
103	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	49
104	3	2	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	1	40
105	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	45
106	4	2	4	2	4	4	4	1	4	4	4	4	4	3	48
107	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	2	46
108	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	1	46
109	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	46
110	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	1	45
111	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	2	46
112	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	48
113	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	2	47

No Resp	No Item Pertanyaan														Total Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
114	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	50
115	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	50
116	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	46
117	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	52
118	4	4	4	4	4	1	1	1	3	3	3	4	3	3	42
119	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	54
120	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	50
121	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	49
122	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	50
123	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	2	47
124	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	44
125	3	4	4	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	1	47
126	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	48
127	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	2	44
128	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	4	4	3	3	46
Skor Total	429	431	472	419	449	443	469	423	440	472	436	483	407	349	6122
Rata-Rata	3.35	3.37	3.69	3.27	3.51	3.46	3.66	3.30	3.44	3.69	3.41	3.77	3.18	2.73	47.83



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

No Resp	No Item Pertanyaan											Skor Total
	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
72	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	37
73	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	40
74	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	42
75	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	42
76	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	38
77	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	34
78	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
81	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	41
82	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	42
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
85	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	39
86	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	42
87	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	38
88	4	1	4	4	4	1	3	4	4	4	4	37
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
91	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	40
92	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	37
93	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	38
94	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	39
95	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	4	35
96	4	3	1	4	4	4	3	4	4	4	4	39
97	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	38
98	3	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3	36
99	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	38
100	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	38
101	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	34
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
103	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	35
104	3	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3	36
105	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	31
106	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	41

No Resp	No Item Pertanyaan											Skor Total
	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
107	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	36
108	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	36
109	3	3	4	4	4	3	3	2	2	2	2	32
110	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	37
111	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	4	35
112	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	35
113	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	34
114	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	38
115	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	38
116	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	32
117	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	37
118	3	4	3	4	4	4	2	4	3	4	4	39
119	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
120	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	39
121	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	38
122	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	38
123	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	4	35
124	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	34
125	3	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4	39
126	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	34
127	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	32
128	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	37
Skor Total	438	424	462	439	444	448	430	432	417	426	440	4800
Rata-Rata	3.42	3.31	3.61	3.43	3.47	3.50	3.36	3.38	3.26	3.33	3.44	37.50

KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Lampiran 8. Hasil Penilaian Kinerja Guru (PKG)

No Resp	Pedagogik							Kepribadian			Sosial		Profesional		skor total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	47
2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	48
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	48
4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	50
5	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	50
6	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	47
7	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	50
8	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	49
9	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	2	3	4	3	46
10	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3	4	3	48
11	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	49
12	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	46
13	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	50
14	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	50
15	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	4	3	46
16	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	50
17	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	50
18	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	50
19	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	50
20	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	49
21	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	48
22	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	48
23	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	48
24	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	49
25	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	49
26	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	47
27	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	46
28	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	49
29	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	46
30	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	50
31	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	50
32	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	51
33	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	49
34	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	45

No Resp	Pedagogik							Kepribadian			Sosial		Profesional		skor total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
35	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	49
36	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	48
37	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	48
38	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	46
39	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	47
40	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	2	3	3	3	45
41	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	45
42	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	46
43	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	44
44	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	44
45	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	44
46	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	47
47	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	47
48	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	55
49	2	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	58
50	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	48
51	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	52
52	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	51
53	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	51
54	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	52
55	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	52
56	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	51
57	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	52
58	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	47
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	52
60	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	51
61	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	51
62	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	50
63	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	49
64	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2	3	49
65	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2	3	49
66	3	4	4	4	3	3	3	2	4	4	3	3	4	3	47
67	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	50
68	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	48
69	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	51
70	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	48

No Resp	Pedagogik							Kepribadian			Sosial		Profesional		skor total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
71	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	48
72	2	3	3	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	3	45
73	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	48
74	3	3	4	4	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	45
75	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	47
76	4	2	4					4	4		4	3	3	4	41
77	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	49
78	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	50
79	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	47
80	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	51
81	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	51
82	4	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	50
83	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	2	47
84	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	48
85	3	3	3	4	3	4	2	4	4	4	4	3	3	2	46
86	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	49
87	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	50
88	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	47
89	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	50
90	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	49
91	3	4	4	4	3	3	3	2	4	4	3	4	4	3	48
92	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	62
93	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	58
94	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	2	3	48
95	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	48
96	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	51
97	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	51
98	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	46
99	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	47
100	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	47
101	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	47
102	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	46
103	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	46
104	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	47
105	3	3	3	4	4	4	3	1	4	4	2	4	4	3	46
106	3	3	3	4	4	4	3	1	4	4	2	4	4	3	46

No Resp	Pedagogik							Kepribadian			Sosial		Profesional		skor total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
107	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	47
108	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	47
109	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	46
110	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	47
111	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	46
112	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	47
113	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	47
114	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	47
115	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	47
116	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	46
117	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46
118		4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	46
119	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	48
120	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	46
121	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	45
122	3	2	3	3	3	2	4	2	4	4	4	3	4	4	45
123	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	3	2	3	3	45
124	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	46
125	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	45
126	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	45
127	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	45
128	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	45
Skor Total	429	421	438	463	450	429	444	447	468	444	440	407	450	390	6168
	3074							1359			847		840		
Rata- Rata	3.38	3.29	3.42	3.65	3.54	3.38	3.50	3.49	3.66	3.50	3.44	3.18	3.52	3.05	48.19
	3.45							3.55			3.31		3.28		

KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

P11	Pearson Correlation	0.264	0.246	0.204	0.167	0.333	.546**	.408*	0.129	.392*	0.137	1	.485**	0.331	0.019	.352*	.520**	.381*	0.231	0.097	0.056	.565**	.443*	0.224	0.321	0.269	.577**
	Sig. (2-tailed)	0.144	0.175	0.263	0.360	0.062	0.001	0.020	0.482	0.027	0.454		0.005	0.064	0.917	0.048	0.002	0.031	0.204	0.597	0.761	0.001	0.011	0.218	0.073	0.137	0.001
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
P12	Pearson Correlation	0.234	0.195	0.234	0.192	0.253	0.207	0.178	0.266	0.289	.354*	.485**	1	0.263	0.198	0.311	.456**	0.218	.392*	0.226	0.289	.480**	.365*	0.289	0.195	0.149	.549**
	Sig. (2-tailed)	0.198	0.285	0.198	0.293	0.162	0.257	0.331	0.141	0.109	0.047	0.005		0.146	0.277	0.083	0.009	0.230	0.026	0.213	0.109	0.005	0.040	0.109	0.286	0.415	0.001
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
P13	Pearson Correlation	0.225	0.013	0.170	0.050	.371*	0.220	0.150	0.216	.455**	0.206	0.331	0.263	1	.438*	0.227	.353*	0.344	.387*	0.331	.455**	0.330	0.112	0.000	0.227	0.165	.500**
	Sig. (2-tailed)	0.216	0.943	0.351	0.784	0.037	0.227	0.411	0.234	0.009	0.257	0.064	0.146		0.012	0.211	0.047	0.054	0.029	0.064	0.009	0.065	0.542	1.000	0.212	0.368	0.004
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
P14	Pearson Correlation	0.273	0.142	.478**	0.055	.480**	.392*	0.129	0.093	0.343	0.093	0.019	0.198	.438*	1	0.199	0.072	0.260	0.133	0.224	.420**	0.231	-0.109	0.102	0.031	-0.010	.410**
	Sig. (2-tailed)	0.131	0.439	0.006	0.765	0.005	0.027	0.481	0.613	0.054	0.611	0.917	0.277	0.012		0.276	0.696	0.151	0.468	0.217	0.017	0.204	0.554	0.580	0.865	0.957	0.020
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
P15	Pearson Correlation	0.073	0.222	0.170	0.192	0.124	0.248	0.055	.366**	.359*	0.293	.352*	0.311	0.227	0.199	1	.404*	0.136	.383*	-0.050	.359*	0.192	0.284	.359*	0.234	0.158	.507**
	Sig. (2-tailed)	0.693	0.221	0.354	0.292	0.500	0.172	0.764	0.039	0.043	0.103	0.048	0.083	0.211	0.276		0.022	0.459	0.031	0.785	0.043	0.293	0.115	0.043	0.198	0.389	0.003
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
P16	Pearson Correlation	0.041	0.189	0.238	0.052	.460**	0.177	0.305	.404*	.425**	0.248	.520**	.456**	.353*	0.072	.404*	1	.413*	.520**	0.194	0.304	.368*	0.211	0.243	0.284	0.235	.581**
	Sig. (2-tailed)	0.824	0.300	0.191	0.779	0.008	0.333	0.089	0.022	0.015	0.171	0.002	0.009	0.047	0.696	0.022		0.019	0.002	0.288	0.091	0.038	0.246	0.180	0.115	0.195	0.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
P17	Pearson Correlation	0.102	0.142	0.306	-0.028	0.331	0.193	0.310	0.099	0.283	0.231	.381*	0.218	0.344	0.260	0.136	.413*	1	0.103	0.127	0.189	0.269	-0.179	0.000	0.036	-0.039	.362*
	Sig. (2-tailed)	0.579	0.439	0.089	0.880	0.064	0.290	0.084	0.588	0.116	0.202	0.031	0.230	0.054	0.151	0.459	0.019		0.576	0.489	0.300	0.136	0.326	1.000	0.843	0.832	0.042
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
P18	Pearson Correlation	0.092	0.015	-0.055	0.249	0.349	0.211	-0.060	0.331	.408*	0.185	0.231	.392*	.387*	0.133	.383*	.520**	0.103	1	0.312	.408*	0.220	0.186	0.181	0.181	0.040	.471**
	Sig. (2-tailed)	0.618	0.934	0.765	0.169	0.050	0.247	0.742	0.064	0.021	0.311	0.204	0.026	0.029	0.468	0.031	0.002	0.576		0.082	0.021	0.225	0.307	0.321	0.321	0.829	0.006
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
P19	Pearson Correlation	0.143	.514**	0.204	0.299	0.333	0.180	.408*	0.188	0.168	.503**	0.097	0.226	0.331	0.224	-0.050	0.194	0.127	0.312	1	0.168	.458**	.372*	.523**	.666**	.546**	.610**
	Sig. (2-tailed)	0.434	0.003	0.263	0.096	0.062	0.324	0.020	0.303	0.358	0.003	0.597	0.213	0.064	0.217	0.785	0.288	0.489	0.082		0.358	0.008	0.036	0.002	0.000	0.001	0.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
P20	Pearson Correlation	0.000	0.188	0.135	-0.111	.438*	.358*	0.000	0.263	.375*	.408*	0.056	0.289	.455**	.420**	.359*	0.304	0.189	.408*	0.168	1	0.237	0.158	0.250	0.241	.361*	.501**
	Sig. (2-tailed)	1.000	0.304	0.462	0.547	0.012	0.044	1.000	0.146	0.034	0.020	0.761	0.109	0.009	0.017	0.043	0.091	0.300	0.021	0.358		0.191	0.387	0.168	0.184	0.042	0.003
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
P21	Pearson Correlation	0.016	.458**	0.144	.398*	.513**	0.321	.451**	.383*	0.119	.388*	.565**	.480**	0.330	0.231	0.192	.368*	0.269	0.220	.458**	0.237*	1	.563**	.396*	.440*	.484*	.704**
	Sig. (2-tailed)	0.931	0.008	0.432	0.024	0.003	0.073	0.010	0.031	0.518	0.028	0.001	0.005	0.065	0.204	0.293	0.038	0.136	0.225	0.008	0.191		0.001	0.025	0.012	0.005	0.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
P22	Pearson Correlation	0.043	.368*	-0.128	0.315	0.178	0.275	.422**	0.146	0.079	.452**	.443*	.365*	0.112	-0.109	0.284	0.211	-0.179	0.186	.372*	0.158	.563**	1	.685**	.746**	.572**	.580**

	Sig. (2-tailed)	0.817	0.038	0.485	0.079	0.329	0.128	0.016	0.426	0.667	0.009	0.011	0.040	0.542	0.554	0.115	0.246	0.326	0.307	0.036	0.387	0.001	0.000	0.000	0.001	0.000	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	
P23	Pearson Correlation	0.180	.550**	0.180	0.295	0.250	0.341	.410**	0.175	0.333	.612**	0.224	0.289	0.000	0.102	.359	0.243	0.000	0.181	.523**	0.250	.396	.685**	1	.771**	.620**	.683**
	Sig. (2-tailed)	0.325	0.001	0.325	0.101	0.167	0.056	0.020	0.337	0.062	0.000	0.218	0.109	1.000	0.580	0.043	0.180	1.000	0.321	0.002	0.168	0.025	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
P24	Pearson Correlation	0.279	.573**	0.123	0.329	0.262	0.293	.628**	0.035	0.241	.590**	0.321	0.195	0.227	0.031	0.234	0.284	0.036	0.181	.666**	0.241	.440	.746**	.771**	1	.729**	.710**
	Sig. (2-tailed)	0.122	0.001	0.501	0.066	0.147	0.104	0.000	0.850	0.184	0.000	0.073	0.286	0.212	0.865	0.198	0.115	0.843	0.321	0.000	0.184	0.012	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
P25	Pearson Correlation	0.174	.618**	0.230	0.219	0.301	0.161	.620**	0.031	0.258	.548**	0.269	0.149	0.165	-0.010	0.158	0.235	-0.039	0.040	.546**	.361	.484**	.572**	.620**	.729**	1	.623**
	Sig. (2-tailed)	0.341	0.000	0.206	0.228	0.094	0.379	0.000	0.868	0.154	0.001	0.137	0.415	0.368	0.957	0.389	0.195	0.832	0.829	0.001	0.042	0.005	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
total	Pearson Correlation	.353*	.645**	.424*	.472**	.527**	.521**	.580**	.378*	.612**	.644**	.577**	.549**	.500**	.410**	.507**	.581**	.362*	.471**	.610**	.501**	.704**	.580**	.683**	.710**	.623**	1
	Sig. (2-tailed)	0.048	0.000	0.016	0.006	0.002	0.002	0.001	0.033	0.000	0.000	0.001	0.001	0.004	0.020	0.003	0.000	0.042	0.006	0.000	0.003	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 10. Hasil Uji Reliabilitas Angket/Kuesioner

1. Hasil Uji Reliabilitas Angket/kuesioner Variabel X₁

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.794	14

2. Hasil Uji Reliabilitas Angket/kuesioner Variabel X₂

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.830	11

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Lampiran 11. Hasil Uji Normalitas

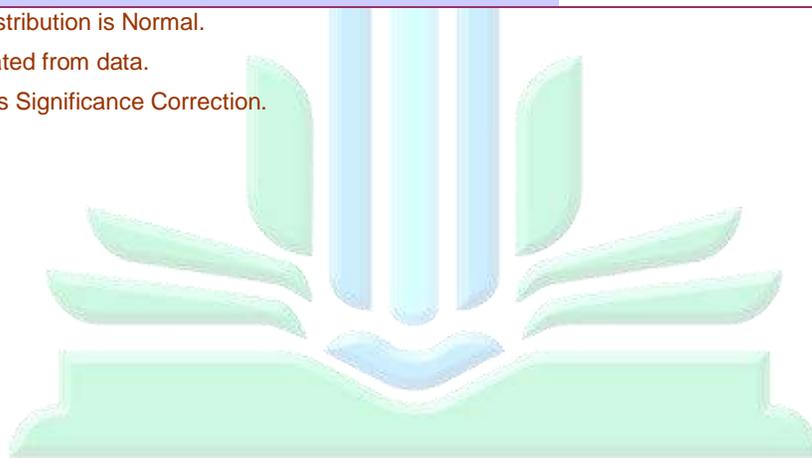
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		128
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0.0000000
	Std. Deviation	3.47619446
Most Extreme Differences	Absolute	0.071
	Positive	0.071
	Negative	-0.045
Test Statistic		0.071
Asymp. Sig. (2-tailed)		.185 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.



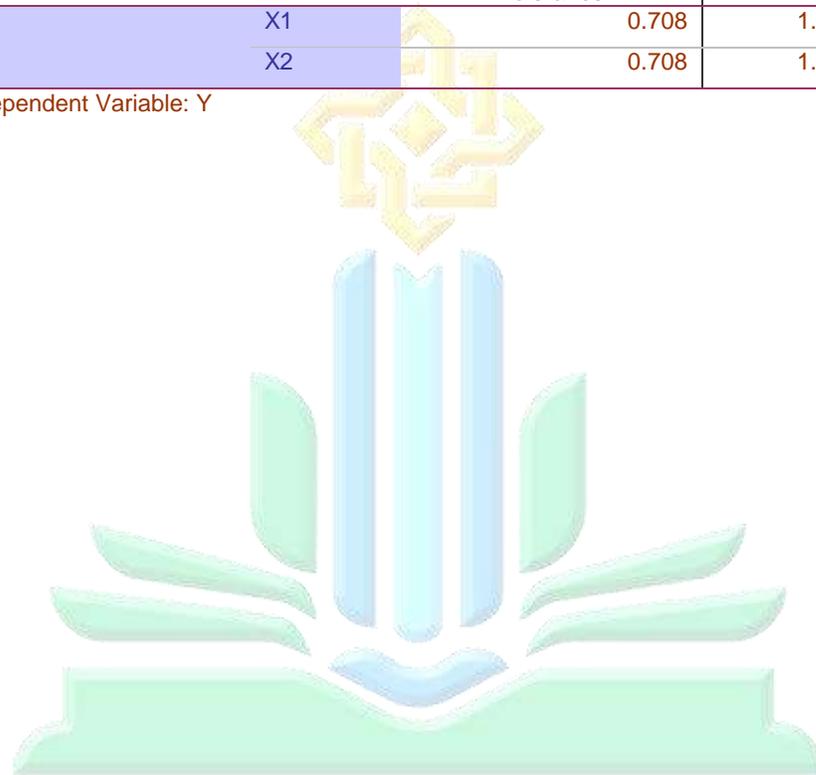
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Lampiran 12. Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	0.708	1.412
	X2	0.708	1.412

a. Dependent Variable: Y



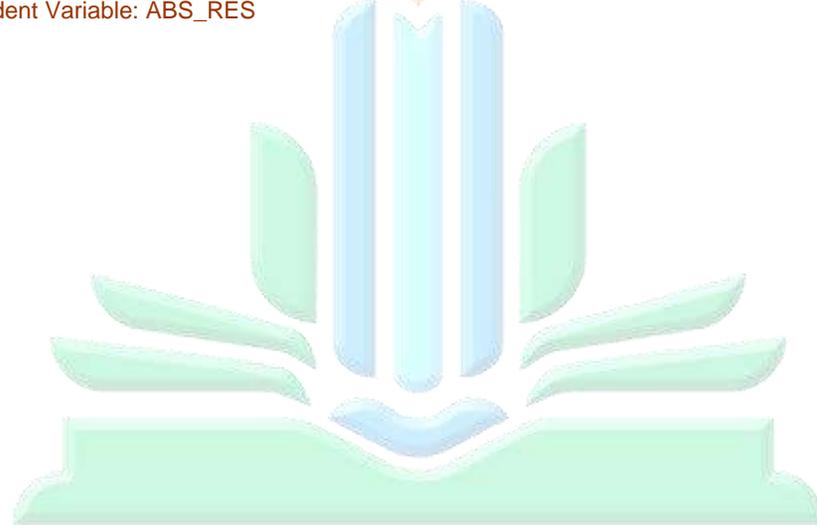
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Lampiran 13. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.875	2.405		2.443	0.016
	X1	-0.023	0.057	-0.043	-0.408	0.684
	X2	-0.052	0.057	-0.096	-0.912	0.364

a. Dependent Variable: ABS_RES



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Lampiran 14. Hasil Uji Linieritas

Uji Linearitas Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X1	Between Groups	(Combined)	324.854	15	21.657	1.701	0.061
		Linearity	165.782	1	165.782	13.019	0.000
		Deviation from Linearity	159.072	14	11.362	0.892	0.569
Within Groups			1426.200	112	12.734		
Total			1751.055	127			

Uji Linearitas Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X2	Between Groups	(Combined)	303.714	13	23.363	1.840	0.045
		Linearity	167.512	1	167.512	13.194	0.000
		Deviation from Linearity	136.202	12	11.350	0.894	0.555
Within Groups			1447.341	114	12.696		
Total			1751.055	127			

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Lampiran 15. Hasil Uji Regresi Linear Berganda Secara Parsial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	68.628	4.162		16.490	0.000
	X1	0.198	0.099	0.199	1.995	0.048
	X2	0.199	0.098	0.202	2.030	0.044

a. Dependent Variable: Y



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Lampiran 16. Hasil Uji Regresi Linear Berganda Secara Simultan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	216.396	2	108.198	8.813	.000 ^b
	Residual	1534.659	125	12.277		
	Total	1751.055	127			

a. Dependent Variable: Y

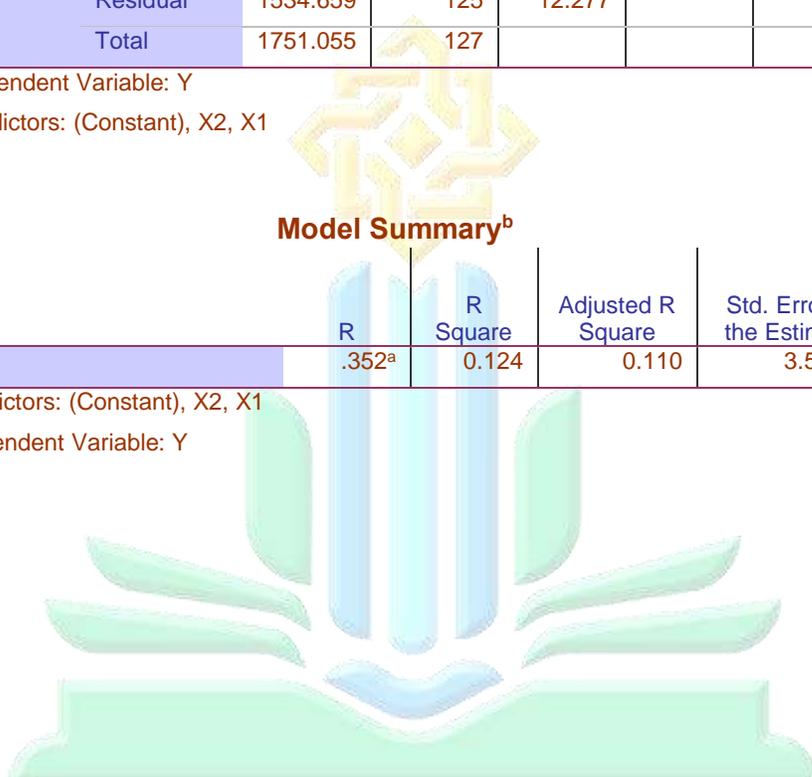
b. Predictors: (Constant), X2, X1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.352 ^a	0.124	0.110	3.50389

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Lampiran 17. Tabel r (Koefisien Korelasi Sederhana)

Tabel r untuk df = 1 - 50

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
37	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
38	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
39	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
40	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
41	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
42	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791
43	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801	0.4742
44	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761	0.4694
45	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721	0.4647
46	0.2403	0.2845	0.3348	0.3683	0.4601
47	0.2377	0.2816	0.3314	0.3646	0.4557
48	0.2353	0.2787	0.3281	0.3610	0.4514
49	0.2329	0.2759	0.3249	0.3575	0.4473
50	0.2306	0.2732	0.3218	0.3542	0.4432

Lampiran 18. Tabel t

df	0,05	0,025	df	0,05	0,025	df	0,05	0,025	df	0,05	0,025
1	6.314	12.706	53	1.674	2.006	105	1.659	1.983	157	1.655	1.975
2	2.920	4.303	54	1.674	2.005	106	1.659	1.983	158	1.655	1.975
3	2.353	3.182	55	1.673	2.004	107	1.659	1.982	159	1.654	1.975
4	2.132	2.776	56	1.673	2.003	108	1.659	1.982	160	1.654	1.975
5	2.015	2.571	57	1.672	2.002	109	1.659	1.982	161	1.654	1.975
6	1.943	2.447	58	1.672	2.002	110	1.659	1.982	162	1.654	1.975
7	1.895	2.365	59	1.671	2.001	111	1.659	1.982	163	1.654	1.975
8	1.860	2.306	60	1.671	2.000	112	1.659	1.981	164	1.654	1.975
9	1.833	2.262	61	1.670	2.000	113	1.658	1.981	165	1.654	1.974
10	1.812	2.228	62	1.670	1.999	114	1.658	1.981	166	1.654	1.974
11	1.796	2.201	63	1.669	1.998	115	1.658	1.981	167	1.654	1.974
12	1.782	2.179	64	1.669	1.998	116	1.658	1.981	168	1.654	1.974
13	1.771	2.160	65	1.669	1.997	117	1.658	1.980	169	1.654	1.974
14	1.761	2.145	66	1.668	1.997	118	1.658	1.980	170	1.654	1.974
15	1.753	2.131	67	1.668	1.996	119	1.658	1.980	171	1.654	1.974
16	1.746	2.120	68	1.668	1.995	120	1.658	1.980	172	1.654	1.974
17	1.740	2.110	69	1.667	1.995	121	1.658	1.980	173	1.654	1.974
18	1.734	2.101	70	1.667	1.994	122	1.657	1.980	174	1.654	1.974
19	1.729	2.093	71	1.667	1.995	123	1.657	1.979	175	1.654	1.974
20	1.725	2.086	72	1.666	1.993	124	1.657	1.979	176	1.654	1.974
21	1.721	2.080	73	1.666	1.993	125	1.657	1.979	177	1.654	1.973
22	1.717	2.074	74	1.666	1.993	126	1.657	1.979	178	1.653	1.973
23	1.714	2.069	75	1.665	1.992	127	1.657	1.979	179	1.653	1.973
24	1.711	2.064	76	1.665	1.992	128	1.657	1.979	180	1.653	1.973
25	1.708	2.060	77	1.665	1.991	129	1.657	1.979	181	1.653	1.973
26	1.706	2.056	78	1.665	1.991	130	1.657	1.978	182	1.653	1.973
27	1.703	2.052	79	1.664	1.990	131	1.657	1.978	183	1.654	1.973
28	1.701	2.048	80	1.664	1.990	132	1.656	1.978	184	1.653	1.973
29	1.699	2.045	81	1.664	1.990	133	1.656	1.978	185	1.653	1.973
30	1.697	2.042	82	1.664	1.989	134	1.656	1.978	186	1.653	1.973
31	1.696	2.040	83	1.663	1.989	135	1.656	1.978	187	1.653	1.973
32	1.694	2.037	84	1.663	1.989	136	1.656	1.978	188	1.653	1.973
33	1.692	2.035	85	1.663	1.988	137	1.656	1.977	189	1.654	1.973
34	1.691	2.032	86	1.663	1.988	138	1.656	1.977	190	1.653	1.973
35	1.690	2.030	87	1.663	1.988	139	1.656	1.977	191	1.653	1.972
36	1.688	2.028	88	1.662	1.987	140	1.656	1.977	192	1.653	1.972
37	1.687	2.026	89	1.662	1.987	141	1.656	1.977	193	1.653	1.972
38	1.686	2.024	90	1.662	1.987	142	1.656	1.977	194	1.653	1.972
39	1.685	2.023	91	1.662	1.986	143	1.656	1.977	195	1.654	1.972
40	1.684	2.021	92	1.662	1.986	144	1.656	1.977	196	1.653	1.972
41	1.683	2.020	93	1.661	1.986	145	1.655	1.976	197	1.653	1.972
42	1.682	2.018	94	1.661	1.986	146	1.655	1.976	198	1.653	1.972
43	1.681	2.017	95	1.661	1.985	147	1.655	1.976	199	1.653	1.972
44	1.680	2.015	96	1.661	1.985	148	1.655	1.976	200	1.653	1.972
45	1.679	2.014	97	1.661	1.985	149	1.655	1.976			
46	1.679	2.014	98	1.661	1.984	150	1.655	1.976			
47	1.678	2.013	99	1.660	1.984	151	1.655	1.976			
48	1.677	2.012	100	1.660	1.984	152	1.655	1.976			
49	1.677	2.011	101	1.660	1.984	153	1.655	1.976			
50	1.676	2.010	102	1.660	1.983	154	1.655	1.975			
51	1.675	2.008	103	1.660	1.983	155	1.655	1.975			
52	1.675	2.007	104	1.660	1.983	156	1.655	1.975			

Lampiran 19. Tabel F

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05															
df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
91	3.95	3.10	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
92	3.94	3.10	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.94	1.89	1.86	1.83	1.80	1.78
93	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.83	1.80	1.78
94	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.83	1.80	1.77
95	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.82	1.80	1.77
96	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.19	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.80	1.77
97	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.19	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.80	1.77
98	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
99	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
100	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
101	3.94	3.09	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.88	1.85	1.82	1.79	1.77
102	3.93	3.09	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.77
103	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.76
104	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.76
105	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.81	1.79	1.76
106	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.79	1.76
107	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.18	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.79	1.76
108	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.18	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
109	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
110	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
111	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
112	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.96	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
113	3.93	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.92	1.87	1.84	1.81	1.78	1.76
114	3.92	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
115	3.92	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
116	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
117	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.80	1.78	1.75
118	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.80	1.78	1.75
119	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.78	1.75
120	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.78	1.75
121	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
122	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
123	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
124	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
125	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
126	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
127	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.86	1.83	1.80	1.77	1.75
128	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.86	1.83	1.80	1.77	1.75
129	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
130	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
131	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
132	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
133	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
134	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
135	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.77	1.74

Lampiran 20. Angket Penelitian yang Telah Diisi Responden melalui *Google Form*

INSTRUMEN PENELITIAN "Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Jember"

PETUNJUK PENGISIAN:

- Bacalah setiap pernyataan dengan seksama.
- Pilih jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Bapak/Ibu.
- Semua pertanyaan harus dijawab.
- Tidak ada jawaban benar atau salah.
- Kuesioner ini terdiri dari pernyataan **Positif** dan **Negatif**. Harap berhati-hati dalam membaca sebelum memilih jawaban.
- Pilihan jawaban dalam skala ini adalah:
 - 1 = Sangat Tidak Setuju
 - 2 = Tidak Setuju
 - 3 = Setuju
 - 4 = Sangat Setuju

Nama :
Arif Zainullah Sahroni

Pendidikan Terakhir :
S1 Pendidikan Bahasa Indonesia

Masa Kerja :
24 th

Status Kepegawaian :
 PNS
 PPPK
 Guru Honorer
 Lainnya

Asal Madrasah :
 MAN 1 Jember
 MAN 2 Jember
 MAN 3 Jember

saya merasa puas dengan pencapaian kerja saya sebagai guru

1 2 3 4

sangat tidak setuju ○ ○ ○ ● sangat setuju

Lampiran 20. Angket Penelitian yang Telah Diisi Responden

ANGKET INSTRUMEN PENELITIAN
Preparasi Material Kerja dan Bahan Kerja terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Jember

PETUNJUK PENJAWABAN

- Bacalah setiap pernyataan dengan seksama
- Pilih jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Anda/Ita
- Semua pernyataan harus dijawab
- Tidak ada jawaban benar atau salah
- Jawaban ini tidak ada pernyataan Positif dan Negatif. Hanya berisikan-beli dalam menanggapi sebelum menjawab jawaban
- Berilah tanda silang (X) pada huruf a atau b sesuai jawaban pada setiap pernyataan.

Pilihlah jawaban dalam skala ini adalah

Alternatif Jawaban				Skala
Sangat setuju	Sedang	Sangat tidak	Sangat tidak	4
Setuju	Kurang	Tidak	Tidak	3
Tidak setuju	Sangat	Tidak benar	Sangat	2
Sangat tidak setuju	Tidak benar	Sangat tidak benar	Sangat benar	1

IDENTITAS RESPONDEN

Nama	Umi, M. Muzakkar
Pendidikan Terakhir	CS
Mata Kerja	SP Sekolah
Status Kepegawaian	W PNS
	<input type="radio"/> PPPK <input type="radio"/> Guru Honorer <input type="radio"/> Lainnya
Asal Madrasah	<input type="radio"/> MAN 1 Jember <input checked="" type="radio"/> MAN 2 Jember <input type="radio"/> MAN 3 Jember

NO	DAFTAR PERTANYAAN	ALTERNATIF JAWABAN			
		1	2	3	4
1	Saya merasa puas dengan persiapan kerja saya sebagai guru			<input checked="" type="checkbox"/>	
2	Saya merasa kurang dibayar atas usaha dan persiapan saya dalam mengajar		<input checked="" type="checkbox"/>		
3	Saya merasa memiliki tanggung jawab yang cukup dalam pekerjaan saya			<input checked="" type="checkbox"/>	
4	Saya merasa kurang mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan pengetahuan sebagai guru		<input checked="" type="checkbox"/>		
5	Kemampuan adalah mendukung kenyamanan dan ketidakterang guru			<input checked="" type="checkbox"/>	
6	Saya mendapatkan kesulitan dalam mengopi berbagai hasil dengan rekan kerja		<input checked="" type="checkbox"/>		
7	Kredibilitas kerja di sekolah membuat saya merasa nyaman dan terinspirasi			<input checked="" type="checkbox"/>	
8	Saya merasa bahwa gaji dan tunjangan yang saya terima tidak sebanding dengan beban kerja saya		<input checked="" type="checkbox"/>		
9	Saya selalu berusaha meningkatkan target dalam mengajar			<input checked="" type="checkbox"/>	
10	Saya merasa perlu ketika berhadapan dengan masalah pembelajaran yang berkeadilan			<input checked="" type="checkbox"/>	
11	Saya merasa kesulitan belajar dalam run dengan rekan guru lainnya		<input checked="" type="checkbox"/>		
12	Saya sangat menantang berbagai kerja yang baik dengan sesama guru			<input checked="" type="checkbox"/>	
13	Saya merasa kurang memiliki pengaruh dalam memberikan arahan kepada siswa dan staf		<input checked="" type="checkbox"/>		
14	Saya merasa tidak memperoleh peran kepemimpinan dalam kegiatan sekolah		<input checked="" type="checkbox"/>		
15	Lingkungan baik kerja saya (pencapaian, vertikal, sama rata) sangat dan prestasi (hasil) tidak mendukung kenyamanan dan efektivitas dalam melaksanakan tugas mengajar			<input checked="" type="checkbox"/>	
16	Facilitas yang tersedia di tempat kerja saya kurang memadai		<input checked="" type="checkbox"/>		
17	Saya memiliki berbagai kerja yang baik dengan rekan-rekan guru di sekolah			<input checked="" type="checkbox"/>	
18	Persiapan sekolah kurang mendukung dan mempengaruhi keberhasilan pembelajaran guru		<input checked="" type="checkbox"/>		

19	Kemampuan di tempat kerja berakut dengan baik, terarah, dan ciekak			<input checked="" type="checkbox"/>	
20	Tugas dan tanggung jawab saya sebagai guru sudah dilakukan dengan jelas dalam struktur organisasi sekolah			<input checked="" type="checkbox"/>	
21	Saya merasa kesulitan memamerkan kepada siswa karena melapor jika mengalami kendala dalam mengajar		<input checked="" type="checkbox"/>		
22	Sekolah kurang memberikan apresiasi terhadap kinerja guru		<input checked="" type="checkbox"/>		
23	Sistem kompensasi dan perilaku process di sekolah sudah adil dan sesuai dengan kontribusi guru			<input checked="" type="checkbox"/>	
24	Kemampuan di sekolah kurang terbiasa sehingga guru kesulitan menyampaikan masalah atau masalah		<input checked="" type="checkbox"/>		
25	Insentif dan kerja saya sama guru guru tanpa menyedikan berbagai secara profesional dan sangat menantang			<input checked="" type="checkbox"/>	

Lampiran 21.



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mawarim No. 1 Mangli, Jember, Kode Pos 68136 Telp. (0331) 487556 Fax (0331) 427925
e-mail: pascasarjana@uinjember.ac.id, Website: <http://pascasarjana.uinjember.ac.id>




No : 1993 /Un.22/DPS.WD/PP.00.9/01 /2025
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Validasi

Kepada Yth.
Dr. Imron Fauzi, M.Pd.I
di-
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

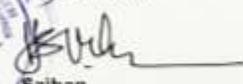
Dengan hormat, sehubungan dengan prosedur penelitian untuk menyelesaikan studi program Magister (S2) di Pascasarjana UIN KHAS Jember yang memerlukan validasi terkait media pembelajaran sebagai pelengkap penyusun tesis, maka kami mohon Bapak/Ibu berkenan untuk menjadi validator mahasiswa berikut ini:

Nama : Rafiqatul Adiyani
NIM : 233206010003
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Pembimbing 1 : Dr. H. Moh. Anwar, S.Pd., M.Pd.
Pembimbing 2 : Dr. Zainal Abidin, S.Pd.I, M.Si.
Validator 1 : Dr. Imron Fauzi, M.Pd.I
Validator 2 : Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag, M.Pd.I.
Validator 3 : -
Judul : Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Se-Kabupaten Jember

Bantuan Bapak/Ibu sangat diharapkan agar diketahui kegunaan, ketepatan dan kelayakan produk tesis tersebut. Berkaitan dengan pendanaan, dibebankan pada mahasiswa pemohon.

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Jember, 5 Maret 2025
a.n. Direktur,
Wakil Direktur

Saihan





Kesimpulan:

Secara umum, angket ini dinyatakan:

1. Layak digunakan tanpa ada revisi
2. Layak digunakan dengan revisi
3. Tidak layak digunakan

*)Lingkari salah satu

Saran dan Masukan:

Pernyataan bernuansa negatif
dihindari.

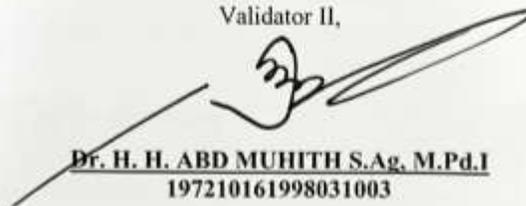
Jember, 3 Maret 2025
Mengetahui,

Validator I,



Dr. Imron Fauzi, M. Pd. I.
198705222015031005

Validator II,



Dr. H. H. ABD MUHITH S.Ag. M.Pd.I
197210161998031003

J E M B E R

Lampiran 22. Rekap Hasil PKG

REKAP HASIL PENILAIAN KINERJA GURU KELAS/MATA PELAJARAN

a. Nama : Amir
 NIP : 19680615202211007
 Tempat/Tanggal Lahir : Jember, 15-06-1968
 Pangkat/Jabatan/Golongan : Penata Muda, III/a
 TMT sebagai guru : 1 April 2022
 Masa Kerja : 2 Tahun 6 Bulan
 Jenis Kelamin : Laki-laki
 Pendidikan Terakhir/Spesialisasi : S1/ Pendidikan Bahasa Inggris
 Program Keahlian yang diampu : Bahasa Inggris

b. Nama Instansi/Sekolah : MAN 3 Jember
 Telp./Fax : (0336) 322267
 Kelurahan : Jombang
 Kecamatan : Jombang
 Kabupaten/Kota : Jember
 Provinsi : Jawa Timur

Periode Penilaian	Formatif	Sumatif	Tahun
2 Januari 2024 s.d. 31 Desember 2024	Sumatif	V	2024
	Kemajuan		

NO	KOMPETENSI	NILAI
A. PEDAGOGIK		
1	Mengenal karakteristik peserta didik.	3
2	Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik	3
3	Pengembangan kurikulum.	4
4	Kegiatan pembelajaran yang mendidik	4
5	Pengembangan potensi peserta didik	3
6	Komunikasi dengan peserta didik	3
7	Penilaian dan evaluasi	3
B. KEPERIBADIAN		
8	Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional	3
9	Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan	4
10	Etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru	3
C. SOSIAL		
11	Bersikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif	3
12	Komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik, dan masyarakat	3
D. PROFESIONAL		
13	Penguasaan materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu	3
14	Mengembangkan keprofesionalan melalui tindakan yang reflektif	3
Jumlah (Hasil Penilaian Kinerja Guru)		45
Konversi nilai PKG ke dalam skala 0 - 100 Nilai PKG (100) = (Nilai PKG/nilai maksimum PKG x 100)		80

Guru yang dinilai : Amir
 NIP. 19680615202211007

Penilai : Zidni Ima, S.Ag, M.Pd.I
 NIP. 197701202007102003

Jember, 31 Oktober 2024
 Kepala Madrasah :
 A. Muliha Zukri, S.Ag, M.Pd.I
 NIP. 197701012002121006

Lampiran 23. Dokumentasi Penelitian



Pelaksanaan Izin Penelitian



Pengisian Kuesioner oleh Guru MAN 2



Pengisian Kuesioner oleh Guru MAN 3



Pengisian Kuesioner oleh Guru MAN 1



Pengisian Kuesioner di MAN 2

RIWAYAT HIDUP



Rafiqatul Adiyani, S.Tr.Gz., M.Pd., Dietisien, yang akrab disapa Fiqa, adalah seorang tenaga profesional di bidang gizi dan dietetika sekaligus pengelola lembaga pendidikan di Kabupaten Bondowoso, Jawa Timur. Ia lahir di Bondowoso pada 22 April 1997, sebagai anak sulung dari dua bersaudara dan memiliki seorang adik laki-laki. Fiqa lahir dari pasangan almarhum KH. Ahmad Bustaman, S.Pd., M.M., seorang tokoh pendidik yang dihormati sekaligus pengasuh pondok pesantren, dan Ibu Asmiyati, sosok ibu penuh kasih yang senantiasa memberikan dukungan dalam setiap langkah hidupnya. Didikan keluarga yang kuat akan nilai-nilai ilmu dan sosial membentuk kepribadiannya yang tangguh, tidak mudah menyerah, dan berprinsip kuat.

Perjalanan akademiknya dimulai di MTs At-Taqwa Bondowoso (2010–2013) dan MAN Bondowoso (2013–2016). Ketertarikannya pada dunia kesehatan membawanya melanjutkan pendidikan di Poltekkes Kemenkes Malang, tempat ia meraih gelar Sarjana Terapan Gizi dan Dietetika (2016–2020), kemudian melanjutkan ke Program Pendidikan Profesi Dietisien (2021–2022), yang secara resmi mengukuhkannya sebagai seorang Dietisien.

Selama menempuh pendidikan di bidang gizi dan dietetika, Fiqa aktif menjalani berbagai praktik dan program internship di sejumlah instansi dan fasilitas kesehatan ternama. Pada tahun 2019, ia menjalani praktik di Dinas Kesehatan Kabupaten Pasuruan dan Puskesmas Mulyorejo, Kota Malang, yang menjadi pengalaman awalnya dalam pelayanan gizi masyarakat. Tahun berikutnya, pada 2020, ia melanjutkan praktik klinis di RSUD dr. Saiful Anwar, Kota Malang, yang memperkuat pemahamannya terhadap penanganan kasus-kasus gizi secara profesional.

Memasuki tahun 2021, Fiqa menjalani rangkaian internship dalam Program Pendidikan Profesi Dietisien, dimulai dari RSUD dr. Soedono, Kota Madiun, untuk bidang Manajemen Penyelenggaraan Makanan (MPM) dan klinik. Ia kemudian kembali ke Puskesmas Mulyorejo, Kota Malang, untuk menyelesaikan internship pada bidang gizi masyarakat. Masih di tahun yang sama, ia juga memperoleh pengalaman di dunia industri melalui internship MPM non-rumah sakit di PT. Aerofood Indonesia (ACS), Garuda Indonesia Group, Surabaya, yang memberinya wawasan tentang pengelolaan makanan dalam skala besar dan pelayanan gizi industri.

Dedikasi dan kompetensinya di bidang gizi dibuktikan melalui keberhasilannya meraih **Juara 1** dalam ajang nasional “*Student Panel Discussion on Food Service Management*” pada **The 3rd Five Star Dietitian 2021** yang diselenggarakan oleh Universitas Brawijaya Malang. Ia juga berkontribusi dalam kegiatan nasional sebagai Enumerator dalam *Survey Status Gizi Indonesia (SSGI)* untuk wilayah Kota Malang pada tahun 2022.

Meskipun memiliki latar belakang di bidang kesehatan, jalan hidup mempertemukannya dengan dunia pendidikan. Atas dorongan orang tua, ia melanjutkan studi ke jenjang magister di UIN KHAS Jember dengan mengambil Program Magister Manajemen Pendidikan Islam (2023–2025). Awalnya bukan pilihan yang datang dari dirinya sendiri, namun dengan kesungguhan dan hati yang lapang, ia mampu menjalani dan beradaptasi dengan baik.

Kini, Fiqa membuktikan kemampuannya dengan mengelola lembaga pendidikan MA dan SMK di daerahnya sendiri—sebuah bukti bahwa dedikasinya dalam mendidik dan membina generasi muda tidak terbatas pada latar belakang akademiknya. Hal ini menunjukkan bahwa latar belakang pendidikan bukanlah batas untuk memberi manfaat yang lebih luas bagi masyarakat.

Fiqa adalah sosok yang teguh, penuh semangat, dan terus belajar. Kiprahnya dalam dua dunia “Kesehatan dan Pendidikan” menjadikannya figur yang adaptif, berdedikasi, dan berkomitmen tinggi. Ia tidak hanya mumpuni sebagai ahli gizi dan Dietisien profesional, tetapi juga menunjukkan jiwa kepemimpinan yang kuat sebagai pendidik dan pengelola lembaga pendidikan. Komitmennya menjadikan dirinya tidak hanya cakap secara profesional, tetapi juga mampu menghadapi tantangan lintas disiplin. Dalam setiap langkahnya—baik sebagai dietisien, pendidik, maupun pemimpin komunitas—ia senantiasa membawa semangat kebermanfaatn serta menanamkan nilai-nilai kepedulian demi kebaikan bersama.