

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Perkembangan dunia pendidikan di Indonesia, dewasa ini semakin pesat dan menuntut semua pihak agar bisa dan siap bersaing di era globalisasi. Arus globalisasi menimbulkan tantangan daya saing terhadap pendidikan. Pendidikan berperan dalam menyiapkan sumber daya manusia, sejalan dengan perkembangan zaman sistem pendidikan menghadapi tantangan yang meningkat baik kualitas maupun kuantitas pendidikan itu sendiri. Pendidikan ikut terpengaruh dalam suasana kompetitif, dimana para pelaku pendidikan harus melakukan upaya-upaya kreatif dan inovatif dalam menggali mutu pendidikan. Sistem pendidikan yang bermutu akan mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Tetapi kenyataan yang terjadi di lapangan masih banyak ditemukan permasalahan yang belum sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Mutu pendidikan di Indonesia hingga kini belum menunjukkan indikasi meningkat. Hal ini antara lain terlihat dari Indeks Pertumbuhan Manusia (*Human Development Index – HDI*) Indonesia yang masih sangat rendah. Menurut United Nations Development Program, IPM Indonesia tahun 2011 di urutan 124 dari 187 negara yang disurvei, dengan skor 0,617. Peringkat ini turun dari peringkat 108 pada tahun 2010 (Arika, Kompas, Selasa, 17 April 2012). *Human Development Index (HDI)* Indonesia atau indeks pembangunan manusia (IPM) Indonesia pada tahun 2011 mengalami kenaikan tipis dibanding tahun 2010, yakni naik dari 0,613 pada tahun 2010 menjadi 0,617

pada tahun 2011. Di ASEAN kualitas manusia Indonesia kalah. Peringkat pertama dalam hal kualitas manusia adalah Singapura dengan nilai 0,866. Kemudian disusul Brunei dengan nilai IPM 0,838, disusul Malaysia (0,761), Thailand (0,682,) dan Filipina (0,644) (Arika, Kompas, Selasa, 17 April 2012). [Angka harapan tahun belajar Indonesia yang terus stagnan dalam tiga tahun terakhir](#). Data UNPD menyebutkan, tingkat ekspektasi tahun belajar Indonesia tetap berada pada level 12,9 pada 2010, 2011, dan 2012. Artinya, penduduk Indonesia memiliki harapan sekolah selama 12,9 tahun atau hanya mencapai sekolah menengah pertama (Aulia, Tempo, Senin 18 Maret 2013). Pada 2005, Indonesia menduduki peringkat IPM 110 dari 177 negara, sedangkan pada 2006 di peringkat 108 dari 189 negara. Peringkat IPM Indonesia juga masih jauh tertinggal dibandingkan Malaysia pada peringkat 63, Singapura (25), dan Thailand 77 (Damayanti, Tempo, Senin 17 Desember 2007).

Menurut Indeks pembangunan pendidikan untuk semua atau *education for all* di Indonesia menurun, jika pada 2010 lalu Indonesia berada di peringkat 65, tahun ini merosot ke peringkat 69 indeks pembangunan pendidikan atau *education development index* (EDI) berdasarkan data tahun 2008 adalah 0,934. Nilai itu menempatkan Indonesia di posisi ke-69 dari 127 negara di dunia. EDI dikatakan tinggi jika mencapai 0,95-1. Kategori medium berada di atas 0,80, sedangkan kategori rendah di bawah 0,80 (Napitupulu, Kompas, Rabu, 2 Maret 2011). Saat ini Indonesia masih tertinggal dari Brunei Darussalam yang berada di peringkat ke-34. Brunei Darussalam masuk kelompok pencapaian tinggi bersama Jepang, yang mencapai posisi nomor satu dunia. Adapun Malaysia

berada di peringkat ke-65 atau masih dalam kategori kelompok pencapaian medium seperti halnya Indonesia. Posisi Indonesia jauh lebih baik dari Filipina (85), Kamboja (102), India (107), dan Laos (109) (Napitupulu, Kompas, Rabu, 2 Maret 2011). Sementara itu, untuk kondisi pendidikan di tiap daerah di Indonesia juga tidak membanggakan, bahkan untuk hasil UN saja, 16.098 siswa di jenjang SMA / MA dan SMK tidak lulus ujian nasional, padahal standar kelulusan siswa bukan hanya dari hasil ujian nasional saja, tetapi juga dari nilai sekolah dengan komposisi 60 : 40. (Kompas, Sabtu, 14 Mei 2011).

Beberapa daerah misalnya Nusa Tenggara Timur hasil ujian nasionalnya terburuk dari seluruh daerah di Indonesia. Hasil evaluasi nilai ujian nasional, menurut Menteri Nuh, ada 5,57% dari 49.658 siswa peserta ujian di Nusa Tenggara yang tidak lulus. Pesertanya pun mencapai 36.908 orang (Koran Tempo, Senin, 16 Mei 2011). Laporan Bank Dunia (2010) masih menunjukkan kemampuan penguasaan materi guru sungguh memprihatinkan. Para guru yang dites mata pelajaran yang diajarkan mendapat nilai rata-rata 50, artinya banyak yang nilainya dibawah 50 (Widiyanto, Kompas, Sabtu, 7 Mei 2011). Data Kementrian Pendidikan Nasional (Kemendiknas) menunjukkan, ketidaksesuaian ilmu guru dengan pelajaran yang diampunya banyak ditemui pada jenjang sekolah menengah atas (SMA). Sekitar 49,24% guru SMA dalam kondisi seperti itu (total 252.947 guru). Urutan kedua terjadi pada jenjang SD. Sebanyak 542.002 guru (34,8%) dari 1,55 juta guru SD masuk katagori tersebut (Kompas, Selasa 19 Juli 2011). Berdasarkan Pengujian Departemen Pendidikan Nasional tahun 2004 untuk mengetahui tingkat kelayakan dan kompetensi guru, penguasaan materi guru

sesuai mata pelajaran yang diampunya sangat rendah jika dibandingkan dengan kemampuan umum. Rata-rata hasil tes guru pada saat ujian yang sesuai mata pelajaran yang diajarkan di bawah 25% (Kompas, Selasa, 19 juli 2011).

Persoalan penting yang dihadapi oleh bangsa Indonesia pada saat ini adalah kualitas sumber daya manusia dan mutu pendidikan. Salah satu faktor utama yang sangat menentukan dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah tersedianya guru profesional yang mampu melaksanakan tugas pembelajaran dengan penuh tanggungjawab, karena guru menduduki posisi yang strategis, utamanya pada jenjang pendidikan dasar. Pada kenyataannya, tenaga pengajar memegang peranan sangat penting dalam mensukseskan pembelajaran di sekolah yang berimplikasi pada peningkatan mutu pendidikan, sebab tenaga pengajar merupakan unsur manusiawi yang sangat dekat untuk berhubungan langsung dengan siswa dalam pendidikan (Trisnantari,2009).

Kepala sekolah dan guru merupakan komponen-komponen yang berpengaruh dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Dalam organisasi sekolah, hubungan kepala sekolah dan guru merupakan hubungan antara atasan atau pimpinan dengan bawahan. Untuk itu guna tercapainya mutu pendidikan yang optimal, diperlukan kerja sama yang sinergis antara kepala sekolah dan guru, serta antara guru dengan guru. Kepemimpinan kepala sekolah yang ingin menggerakkan gurunya untuk mengerjakan tugas, haruslah mampu memotivasi sehingga guru akan memusatkan seluruh tenaga dan perhatiannya untuk mencapai hal yang telah ditetapkan. Motivasi kerja adalah pra kondisi bagi individu untuk berperilaku di dalam pekerjaan yang dia tekuni.

Penelitian yang dilakukan oleh Carudin (2011), Susanto (2012), Candrani (2013) menemukan bukti empiris bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Muljani, dkk (2013) menemukan bukti empiris bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Selain dari kepemimpinan kepala sekolah yang dapat mempengaruhi motivasi kerja guru hal lain yang tak kalah pentingnya adalah budaya organisasi sekolah. Budaya organisasi sekolah merupakan unsur penting dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah yang perlu mendapat perhatian serius. Budaya organisasi sekolah merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota suatu penyelenggara organisasi sekolah yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Sistem pengertian bersama ini dalam pengamatan yang lebih seksama merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi. Oleh karena itu budaya organisasi sekolah menjadi hal penting yang dapat memotivasi kerja guru.

Penelitian yang dilakukan oleh Liliyana, dkk (2011), Candrani (2013) menemukan bukti empiris bahwa budaya organisasi sekolah berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sulasminten (2010) menemukan bukti empiris bahwa orientasi nilai budaya tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru.

Menurut Thoha (2006) kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin

dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana dan hasil apa yang akan dicapai). Suatu gaya pemimpin atau manajer dalam organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi guru yang berada di bawahnya.

Kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan mutu, tanpa kepemimpinan yang baik proses peningkatan mutu tidak dapat dilakukan dan diwujudkan (Edwar Sallis, 2006). Keutamaan pengaruh (*influence*) kepemimpinan kepala sekolah bukanlah semata-mata berbentuk instruksi, melainkan lebih merupakan motivasi atau pemicu (*trigger*) yang dapat memberi inspirasi terhadap para guru dan karyawan, sehingga inisiatif dan kreatifitasnya berkembang secara optimal untuk meningkatkan kinerjanya, (Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, 2008).

Hasil penelitian Carudin (2011), Rahmawati (2011), Tetuko (2012), Susanto (2012) menemukan bukti empiris bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini berlawanan dengan penelitian Saputra (2012) yang membuktikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Menurut Robbins (2006), budaya organisasi merupakan sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sistem sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu guru untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap guru pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tetuko (2012) yang menemukan bukti empiris bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Hal ini berlawanan dengan penelitian yang dilakukan oleh Liliyana (2011) yang menemukan bukti bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

Selain itu kepribadian guru sangat mempengaruhi motivasi dalam mengajar. Guru sering dianggap sebagai sosok yang memiliki kepribadian ideal. Oleh karena itu, pribadi guru sering dianggap sebagai model atau panutan (yang harus *digugu* dan *ditiru*). Sebagai seorang model guru harus memiliki kompetensi yang berhubungan dengan pengembangan kepribadian (*personal competencies*), di antaranya: (1) kemampuan yang berhubungan dengan pengalaman ajaran agama sesuai dengan keyakinan agama yang dianutnya; (2) kemampuan untuk menghormati dan menghargai antar umat beragama; (3) kemampuan untuk berperilaku sesuai dengan norma, aturan, dan sistem nilai yang berlaku di masyarakat; (4) mengembangkan sifat-sifat terpuji sebagai seorang guru misalnya sopan santun dan tata karma dan; (5) bersikap demokratis dan terbuka terhadap pembaruan dan kritik (Komara, 2007). Penelitian yang telah dilakukan oleh Angmalisang (2011) dan Wahyuni, dkk (2013) menemukan bukti empiris bahwa kepribadian berpengaruh terhadap kinerja.

Istilah motivasi diambil dari istilah latin *movere*, berarti “pindah”. Dalam konteks sekarang motivasi adalah proses-proses psikologis meminta mengarahkan, arahan dan meentapkan tindakan sukarela yang mengarah pada tujuan (Kreitner dan Kinicki, 2005). Motivasi kerja merupakan suatu dorongan untuk melakukan suatu pekerjaan. Motivasi kerja erat hubungannya dengan kinerja atau performansi seseorang. Pada dasarnya motivasi kerja seseorang itu berbeda-beda. Ada motivasi kerjanya tinggi dan ada motivasi kerjanya rendah, bila motivasi kerjanya tinggi maka akan berpengaruh pada kinerja yang tinggi dan sebaliknya jika motivasinya rendah maka akan menyebabkan kinerja yang dimiliki seseorang tersebut rendah. Jika guru mempunyai motivasi kerja tinggi maka ia akan bekerja dengan keras, tekun, senang hati, dan dengan dedikasi tinggi sehingga hasilnya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Susanto (2012) yang menemukan bukti empiris bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Hal ini berlawanan dengan penelitian yang dilakukan oleh Liliyana (2011) yang menemukan bukti bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

Obyek penelitian ini dilakukan pada guru SMA Negeri 3 Semarang. Lokasi SMA Negeri 3 Semarang terletak di Jl. Pemuda No. 149, Semarang. Alasan memilih SMA Negeri 3 Semarang, karena SMA negeri 3 Semarang merupakan merupakan salah satu SMA yang dijadikan percontohan dalam pelaksanaan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK), dan kini menjadi salah satu Sekolah Nasional Berstandar Internasional (SNBI) serta merupakan sekolah yang



berkarakter, dimana sekolah tersebut dikelola oleh guru-guru yang berkarakter dan di sekolah tersebut memiliki harapan agar para guru mampu memberikan keteladanan kepada para peserta didiknya. Sekolah yang berkarakter baik, secara publik diakui sebagai sekolah yang baik, umumnya melahirkan para lulusan yang berkualitas.

Kultur budaya sekolah SMA Negeri 3 Semarang adalah memberlakukan sistem *moving class* dalam kegiatan belajar mengajar (KBM) yang dimulai awal tahun ajaran baru 2009/2010 pada tanggal 13 Juli 2009. Sistem ini diberlakukan menurut surat dari Dirjen Pendidikan SMA dan Sederajat yang menjelaskan bahwa sekolah yang sudah lulus predikat akreditasi yang baik dan menyandang status SBI (Sekolah Bertaraf Internasional) dalam KBM, maka harus melakukan sistem *moving class*. Selain sistem *moving class*, mulai tahun ajaran 2009/2010 juga diberlakukan sistem 5 hari pembelajaran. Pada hari Senin hingga Jum'at itulah kegiatan KBM dioptimalkan sehingga para siswa dapat berkonsentrasi penuh dalam KBM dan pada hari Sabtu khusus digunakan untuk kegiatan pengembangan diri (ekstrakurikuler) yang digunakan siswa dalam mengapresiasi dan mengembangkan bakat non-akademiknya.

Visi yang dimiliki oleh SMA Negeri 3 Semarang adalah menjadi sekolah menengah atas bertaraf internasional terbaik di Indonesia, mengutamakan mutu dengan kepribadian yang berpijak pada budaya bangsa. Sedangkan misi yang diembannya adalah mengembangkan potensi peserta didik untuk meraih hidup sukses, produktif dan berakhlak mulia dengan pembelajaran yang interaktif, inspiratif, kreatif, inovatif dan menyenangkan. Untuk mewujudkan visi dan misi

sekolah didukung dengan jumlah guru yang memadai. Berikut ini adalah tabel jumlah Guru dan karyawan di SMA Negeri 3 Semarang tahun 2013:

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Guru SMA Negeri 3 Semarang Tahun 2013**

Jumlah Guru	
Guru Tetap	Guru Tidak Tetap
76 orang	27 orang

Sumber : SMA Negeri 3 Semarang, 2013

Tabel 1 menunjukkan jumlah guru SMA Negeri 3 Semarang pada tahun 2013. Dengan banyaknya guru (tetap) maupun tidak tetap yang mendukung program keberhasilan program sekolah, diharapkan masing-masing individu yang didalamnya dapat menunjukkan hasil kerja yang maksimal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Tata Usaha SMA Negeri 3 Semarang, peneliti menemukan data jumlah guru pengampu mata pelajaran sebanyak 5 orang guru atau 5,5% belum sesuai antara pendidikan dengan bidang pekerjaan. Selain itu untuk peraturan jam mengajar yang telah ditetapkan setiap guru mengajar 24 jam/minggu, yang idealnya adalah 18 jam/minggu tatap muka, dalam kenyataannya sebanyak 26 guru atau 28,57% mengajar melebihi dari standar yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pra survey mengenai kepuasan kerja yang dilakukan pada guru SMA Negeri 3 Semarang meliputi 3 item yang diteliti dalam hal penilaian kinerja guru yaitu kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi. Kesimpulan dari survey tersebut adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.2**  
**Penilaian Kinerja Guru SMA Negeri 3 Semarang**

No	Item	Sangat Baik	Cukup	Kurang Baik
1	Kepemimpinan	53,3%	26,7 %	20%
2	Budaya sekolah	60%	18%	22%
3	Motivasi	45%	35%	20%

Pada tabel 2 dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja guru di SMA Negeri 3 Semarang dikarenakan kepemimpinan, budaya sekolah dan motivasi kerja. Berdasarkan hasil kuesioner awal yang dibagikan terhadap 30 guru SMA Negeri 3 Semarang memberikan tanggapan kurang baik mengenai budaya sekolah sebanyak 22%. Hal ini disebabkan karena pemadatan kegiatan belajar mengajar yang berdampak pada stress sehingga akan menurunkan kinerja guru.

Sedangkan kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 3 Semarang yang mengutamakan mutu sekolah menjadi beban bagi sebagian guru untuk mewujudkan tujuan yang akan dicapai, sehingga berdampak pada tingkat kinerja yang kurang maksimal. Begitupula untuk motivasi kerja yang kurang baik dapat disebabkan oleh budaya sekolah dan kepemimpinan yang ada akan berdampak pada penurunan kinerja guru. Motivasi yang kurang maksimal dapat dilihat dari tingkat kehadiran guru yang dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Data Ketidak Kehadiran Guru**  
**SMA Negeri 3 Semarang Tahun 2012-2013**

No	Bulan	Tahun		Keterangan		
		2012	2013	Kenaikan/Penurunan	Ket	%
1	Januari	5	9	Naik	A	28,57
2	Februari	10	13	Naik	A	13,04
3	Maret	9	8	Turun	S	5,88
4	April	14	17	Naik	I	9,68
5	Mei	6	7	Naik	DL	7,69
6	Juni	4	8	Naik	A	33,33
7	Juli	3	5	Naik	A	25
8	Agustus	11	0	Belum Update	-	-
9	September	8	0	Belum Update	-	-
10	Oktober	9	0	Belum Update	-	-
11	Nopember	6	0	Belum Update	-	-
12	Desember	13	0	Belum Update	-	-

Sumber: tata usaha SMA Negeri 3 Semarang

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa selama tahun 2012 sampai dengan 2013 jumlah guru yang tidak masuk dikarenakan tidak ada keterangan (alpa) cenderung mengalami kenaikan, kenaikan tersebut berlangsung secara terus menerus setiap bulannya. Indikasi permasalahan di lapangan terletak karena kurang melakukan evaluasi serta tidak efektifnya pemimpin dalam memonitor setiap harinya. Selanjutnya faktor lainnya yaitu budaya sekolah yang sering dilakukan pemadatan kegiatan belajar mengajar yang mengakibatkan guru lelah dan stres. Permasalahan meningkatnya tingkat absensi dan guru yang datang ke sekolah tidak tepat waktu akan membuat siswa menjadi malas dalam belajar sehingga kedepannya akan membuat prestasi belajar siswapun menjadi menurun. Seorang guru harus dapat melaksanakan tata tertib atau peraturan sekolah dengan baik, karena tata tertib yang berlaku merupakan aturan dalam ketentuan yang harus ditaati oleh siapapun demi kelancaran proses pendidikan yang ada dalam sekolah tersebut.

Selain itu berdasarkan pengamatan peneliti pada saat melakukan kegiatan observasi, Guru SMA Negeri 3 Semarang yang telah memiliki kompetensi, namun kinerjanya masih rendah. Hal ini ditunjukkan dengan masih banyak guru didalam proses pembelajaran kurang mempersiapkan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), Diakhir pembelajaran banyak guru yang belum melaksanakan evaluasi, Banyak guru yang kurang mampu menumbuhkan motivasi siswa, didalam pembelajaran banyak guru yang belum bervariasi dalam menggunakan metode atau model pembelajaran dan masih banyak guru yang belum melaksanakan Penelitian Tindakan Kelas (PTK).

Permasalahan lainnya adalah kepribadian guru, dimana sebagian guru masih memiliki kepribadian yang kurang sesuai dengan profesionalisme guru. Seperti masih dilihat adanya sebagian guru yang masih sulit mengendalikan emosi, kurang memperhatikan siswa, kurang respon terhadap masalah yang dihadapi siswa dalam belajar, dan kurang komunikatif. Faktor kepribadian guru yang masih kurang itu juga terlihat dari adanya guru yang menunjukkan perilaku pribadi yang negatif, seperti kurang ramah, terlalu santai, kurang peka terhadap lingkungan, kurang percaya diri, dan malas.

Hal ini sesuai dengan yang dirasakan beberapa siswa SMA Negeri 3 Semarang. Hasil wawancara dengan beberapa siswa SMA Negeri 3 Semarang, menunjukkan bahwa guru kurang termotivasi dalam mengajar sehingga berdampak terhadap menurunnya produktivitas/kinerja guru. Siswa menuturkan masih sering terjadi guru yang sering emosi dalam mengajar di kelas, guru yang tidak merespon kekurangan siswa, jika sudah waktunya mengajar guru masih ada di kantor, jika

perwakilan kelas menjemput ke kantor, guru baru masuk kelas dan mengajar. Tidak hanya itu, jika Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) belum berakhir, guru sudah mengakhirinya dan meninggalkan kelas. Dengan keadaan guru yang demikian dapat disimpulkan bahwa guru tersebut tidak memiliki motivasi kerja yang tinggi. Jika guru memiliki motivasi kerja yang tinggi maka akan melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan sebaik mungkin.

Oleh karena itu, hal ini menarik untuk dianalisis bagaimana kinerja yang kurang maksimal yang dilakukan oleh guru, tetapi mampu membantu memberikan bimbingan belajar kepada siswa dengan hasil yang maksimal.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan beberapa perumusan masalah yang berhasil diidentifikasi dalam penelitian ini, maka rumusan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi?
3. Apakah kepribadi guru berpengaruh terhadap motivasi?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja?
6. Apakah kepribadian guru berpengaruh terhadap kinerja?
7. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja?
8. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru dengan motivasi sebagai variabel *intervening*?

9. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru dengan motivasi sebagai variabel *intervening*?
10. Apakah kepribadian guru berpengaruh terhadap kinerja guru dengan motivasi sebagai variabel *intervening*?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis lebih spesifik mengenai pengaruh antar variabel, yaitu :

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi.
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepribadian guru terhadap motivasi.
4. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.
5. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.
6. Untuk menganalisis pengaruh kepribadian guru terhadap kinerja.
7. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja.
8. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru dengan motivasi sebagai variabel *intervening*.
9. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru dengan motivasi sebagai variabel *intervening*.
10. Untuk menganalisis pengaruh kepribadian guru terhadap kinerja guru dengan motivasi sebagai variabel *intervening*.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan suatu kontribusi atau manfaat yaitu :

##### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan pengembangan keilmuan untuk peneliti selanjutnya, terutama yang berhubungan dengan peningkatan kinerja guru di sekolah.

##### **2. Manfaat Praktis**

Manfaat praktis dalam penelitian ini adalah:

- a. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan bagi pengambil kebijakan di SMA Negeri 3 Semarang dalam mengembangkan kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel interveningnya sehingga peningkatan pembelajaran dapat ditingkatkan
- b. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan bagi manajerial Kepala Sekolah SMA Negeri 3 Semarang dalam rangka meningkatkan kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel interveningnya.
- c. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan bagi Disdikpora sehingga dapat mengambil kebijakan yang dapat meningkatkan kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel interveningnya