

**PENGARUH PENGAMBILAN KEPUTUSAN, KEPEMIMPINAN  
INSTRUKSIONAL KEPALA SEKOLAH DAN MOTIVASI  
KERJA GURU TERHADAP KINERJA GURU  
SEKOLAH DASAR NEGERI  
DI KAB. WAY KANAN**

(Tesis)

Oleh

**FITRIANA SANDRA DEWI**

**NPM 2323012001**



**MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2025**

**PENGARUH PENGAMBILAN KEPUTUSAN, KEPEMIMPINAN  
INSTRUKSIONAL KEPALA SEKOLAH DAN MOTIVASI  
KERJA GURU TERHADAP KINERJA GURU  
SEKOLAH DASAR NEGERI  
DI KAB. WAY KANAN**

**Oleh**

**FITRIANA SANDRA DEWI**

**Tesis**

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar  
MAGISTER PENDIDIKAN**

**Pada**

**Program Pasca Sarjana Magister Administrasi Pendidikan  
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2025**

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH PENGAMBILAN KEPUTUSAN, KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL KEPALA SEKOLAH DAN MOTIVASI KERJA GURU TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH DASAR NEGERI DI KAB. WAY KANAN**

Oleh

**FITRIANA SANDRA DEWI**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pengambilan keputusan, kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Way Kanan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan *teknik cluster random sampling*, dengan sampel 357 guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Way Kanan. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner, kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk menentukan pertanyaan yang digunakan valid dan reliabel. Analisis data menggunakan analisis regresi sederhana dan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) terdapat pengaruh positif dan signifikan pengaruh pengambilan keputusan kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 47,2%. 2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 55%. 3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru sebesar 27,9%. 4) Terdapat pengaruh positif dan signifikan pengaruh pengambilan keputusan, kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru sebesar 68,8%.

Kata Kunci: pengambilan keputusan, kepemimpinan instruksional, motivasi kerja guru, kinerja guru

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF DECISION MAKING, INSTRUCTIONAL LEADERSHIP OF THE SCHOOL PRINCIPAL AND TEACHERS WORK MOTIVATION ON PERFORMANCE OF PUBLIC ELEMENTARY SCHOOL TEACHERS IN WAY KANAN DISTRICT**

**By**

**FITRIANA SANDRA DEWI**

The purpose of this study was to examine the influence of decision making, principal instructional leadership and teacher work motivation on the performance of State Elementary School teachers in Way Kanan Regency. This study used a quantitative approach using cluster random sampling, with a sample of 357 State Elementary School teachers in Way Kanan Regency. Data collection was carried out by distributing questionnaires, then validity and reliability tests were carried out to determine whether the questions used were valid and reliable. Data analysis used simple regression analysis and multiple linear regression analysis. The results showed that 1) there was a positive and significant influence of the principal's decision making on teacher performance of 47.2%. 2) There was a positive and significant influence of the principal's instructional leadership on teacher performance of 55%. 3) There was a positive and significant influence of teacher work motivation on teacher performance of 27.9%. 4) There was a positive and significant influence of decision making, principal instructional leadership and teacher work motivation on teacher performance of 68.8%.

*Keywords: decision making, instructional leadership, teacher work motivation, teacher performance*

## LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Tesis : PENGARUH PENGAMBILAN KEPUTUSAN,  
KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL  
KEPALA SEKOLAH DAN MOTIVASI  
KERJA GURU TERHADAP KINERJA GURU  
SEKOLAH DASAR NEGERI DI KAB.WAY  
KANAN

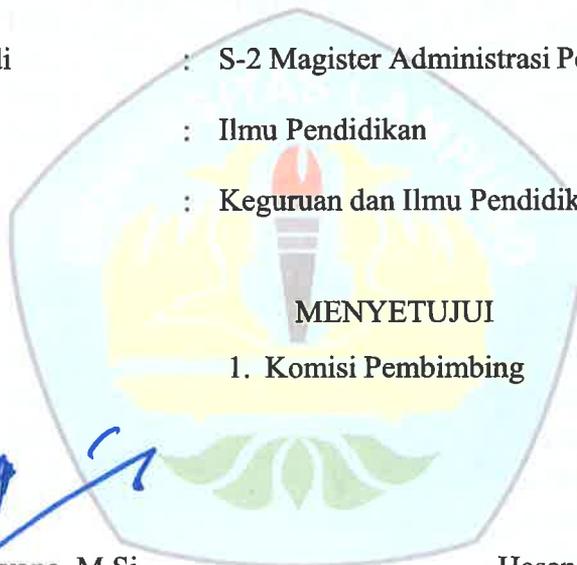
Nama Mahasiswa : FITRIANA SANDRA DEWI

Nomor Pokok Mahasiswa : 2323012001

Program Studi : S-2 Magister Administrasi Pendidikan

Jurusan : Ilmu Pendidikan

Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan



Prof. Dr. Sunyono, M.Si.  
NIP. 19651230 199111 1 001

Hasan Hariri, S.Pd., MBA, Ph.D.  
NIP. 19670521 200012 1 001

## 2. Mengetahui

Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan

Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Pendidikan

Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si.  
NIP. 19741220 200912 1 002

Hasan Hariri, S.Pd., MBA, Ph.D.  
NIP. 19670521 200012 1 001

## PENGESAHAN

### 1. Tim Penguji

Ketua : **Hasan Hariri, S.Pd., MBA, Ph.D.**  
NIP. 19670521 200012 1 001



Sekretaris : **Prof. Dr. Sunyono, M.Si.**  
NIP. 19651230 199111 1 001



Penguji Anggota 1 : **Dr. Handoko, S.T., M.Pd.**  
NIP. 19860515 202406 1 001



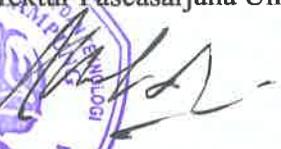
Penguji Anggota 2 : **Dr. Atik Rusdiani, S.Pd., M.Pd.I**  
NIK. 231402840222201



Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

  
Dr. Albet Maydiantoro, M.Pd.  
NIP. 198705042014041001

### 3. Direktur Pascasarjana Universitas Lampung

  
Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.  
NIP. 19640326 198902 1 001

4. Tanggal Lulus Ujian Tesis: **08 Maret 2025**

## LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul “PENGARUH PENGAMBILAN KEPUTUSAN, KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL KEPALA SEKOLAH DAN MOTIVASI KERJA GURU TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH DASAR NEGERI DI KAB.WAY KANAN” adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiarisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini apabila jika di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup di tuntutan sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 08 Maret 2025

Yang Menyatakan,



Ritriana Sandra Dewi  
NPM 2323012001

## RIWAYAT HIDUP



Fitriana Sandra Dewi lahir di Bumi Ratu pada tanggal 18 Mei 1987.

Peneliti adalah anak pertama dari empat bersaudara yang terlahir dari pasangan Bapak Suhari, SP dan Anarita, S.Pd. Peneliti menempuh pendidikan sekolah dasar di SDN 1 Bumi Ratu pada tahun 1999.

Selanjutnya, peneliti melanjutkan pendidikan menengah pertama di SMPN 06 Kota Bumi yang diselesaikan pada tahun 2002, kemudian melanjutkan ke jenjang pendidikan menengah atas di SMAN 2 Kota Bumi yang diselesaikan pada tahun 2005.

Peneliti melanjutkan pendidikan tinggi di Universitas Lampung tahun 2005 pada program studi Pendidikan Matematika dan lulus pada tahun 2009. Setelah lulus peneliti mengajar di SMKS Al-Ma'arif Baradatu dari tahun 2009-2022 dan SMP Negeri 7 Blambangan Umpu dari tahun 2011-2022. Kemudian, peneliti pindah mengajar sebagai guru UPT Sekolah Dasar Negeri 01 Sidoarjo Kabupaten Way Kanan tahun 2022 sampai sekarang. Pada 2023, peneliti melanjutkan pendidikan strata dua (S2) di Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Universitas Lampung.

## **MOTTO**

"Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya."

(Q.S Al Baqarah 286)

## **PERSEMBAHAN**

Dengan menyebut nama Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang.  
Tesis ini kupersembahkan kepada:

**Orang tuaku, Ayah Suhari, SP dan Ibu Anarita, S.Pd** yang telah membesarkan dengan kasih sayang dan mendidik dengan ketulusan, dan selalu memberikan motivasi dan semangat agar aku dapat mencapai cita-cita. Terimakasih telah memberikan untaian doa untuk kebaikanku.

**Suamiku tercinta, Sherly Fiter** yang selalu memberikan kasih sayang, bantuan, motivasi dan pengertian yang telah diberikan kepadaku. Terimakasih telah memberikan untaian doa untuk kebaikanku.

**Anakku tersayang Ilyas Fitra Al Ghifari** yang telah memberikan kebahagiaan sehingga hari-hariku menjadi indah dan penuh semangat dan seluruh keluarga besar yang telah memberikan dukungan yang tak terhingga selama ini.

Guru dan Dosen yang telah berjasa memberikan ilmu dan bimbingan dengan ketulusan dan kesabaran.

Semua teman dan sahabat (Berti, Mentari, Ayu, Rafika, Wiwin dan Meyli ) yang selalu kebersamai dalam perjuangan demi kelancaran studi sehingga peneliti mampu menyelesaikan tesis ini.

Almamater tercinta Universitas Lampung

## SANWACANA

Alhamdulillah, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul “Pengaruh Pengambilan Keputusan, Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kab.Way Kanan”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan di Universitas Lampung.

Peneliti menyadari bahwa dalam penelitian dan penyusunan perlu bimbingan, arahan, semangat dari berbagai pihak sehingga penyusunan tesis dapat terselesaikan dengan baik. Sehubungan dengan tersebut, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terimakasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., I.P.M., selaku Rektor Universitas Lampung
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Lampung yang telah memberikan arahan dan kemudahan.
3. Bapak Prof. Dr. Sunyono, M.Si., selaku Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan dan Alumni, sekaligus Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, saran, nasihat dan kritik yang membangun serta bantuan selama proses penyelesaian tesis ini
4. Bapak Dr. Albet Maydiantro, M.Pd., selaku Dekan FKIP Universitas Lampung yang telah memfasilitasi dan memberi kemudahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik
5. Bapak Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung yang telah memfasilitasi dan memberi kemudahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik
6. Bapak Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan. Sekaligus pembimbing I, terimakasih atas

- dukungan, bimbingan, motivasi, dan kesediannya dalam memberikan bimbingan dan arahan selama menyelesaikan tesis ini.
7. Bapak Dr. Handoko, S.T., M.Pd selaku Penguji I, terimakasih atas keikhlasannya memberikan pengarahannya dan saran dalam penyusunan tesis ini.
  8. Ibu Dr. Atik Rusdiani, S.Pd., M.Pd.I selaku Penguji II, terimakasih atas keikhlasannya memberikan pengarahannya dan saran dalam penyusunan tesis ini.
  9. Bapak/Ibu Dosen Magister Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Lampung, yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan membantu peneliti sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
  10. Bapak/Ibu Staff Magister Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Lampung, yang telah memberikan arahan dan kemudahan dalam penyusunan tesis ini.
  11. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Way Kanan yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di lingkungan Pendidikan Kabupaten Way Kanan.
  12. Para Kepala Sekolah Dasar Negeri Kabupaten Way Kanan yang telah memberikan izin dalam proses penyelesaian tesis ini.
  13. Bapak/ Ibu Guru Sekolah Dasar Negeri Kabupaten Way Kanan yang telah membantu mengisi kuesioner penelitian pada tesis ini.
  14. Kedua orang tuaku tercinta, Bapak Suhari SP dan Anarita S.Pd, terimakasih atas doa, cinta dan kasih sayangnya serta dukungan yang telah diberikan sehingga putrimu ini mampu untuk menyelesaikan tesis ini.
  15. Keluargaku, suamiku dan anakku tersayang, (Fiter dan Ilyas). Terimakasih untuk doa, cinta dan dukungannya, akhirnya aku bisa menyelesaikan tesis ini.
  16. Kepala Sekolah dan rekan guru UPT SDN 01 Sidoarjo, terimakasih atas izin dan dukungannya untuk melanjutkan dan menyelesaikan studi ini .
  17. Teman-teman mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan angkatan 2023. Terimakasih atas kebersamaan dan ukiran cerita yang kalian berikan selama ini. Sukses untuk kita semua.
  18. Semua pihak yang tidak mungkin disebutkan satu-persatu, peneliti mengucapkan terimakasih atas bantuan, doa dan dukungannya.

Akhir kata, peneliti menyadari bahwa dalam tesis ini masih jauh dari kata sempurna, namun peneliti berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat untuk semua.

Way Kanan, Maret 2025  
Peneliti

Fitriana Sandra Dewi  
NPM 2323012001

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>ABSTRAK</b> .....	ii
<b>HALAMAN JUDUL DALAM</b> .....	iv
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	v
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	vi
<b>LEMBAR PERNYATAAN</b> .....	vii
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	viii
<b>MOTTO</b> .....	ix
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	x
<b>SANWACANA</b> .....	xi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xiv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xvi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xviii
<b>I. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	10
1.3 Pembatasan Masalah.....	10
1.4 Rumusan Masalah.....	10
1.5 Pertanyaan Penelitian.....	10
1.6 Tujuan Penelitian .....	11
1.7 Manfaat Penelitian .....	11
1.8 Ruang Lingkup Penelitian.....	12
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	15
2.1 Pengambilan Keputusan.....	15
2.1.1 Pengertian Pengambilan Keputusan .....	15
2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan.....	17
2.1.3 Prinsip dalam Pengambilan Keputusan .....	18
2.1.4 Gaya atau Model Pengambilan Keputusan.....	19
2.2 Kepemimpinan Instruksional .....	23
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah .....	23
2.2.2 Peranan Kepemimpinan Instruksional.....	26
2.2.3 Dimensi kepemimpinan Instruksional .....	27
2.3 Motivasi Kerja .....	28
2.3.1 Pengertian Motivasi Kerja.....	28
2.3.2 Teori Motivasi kerja .....	29
2.3.3 Dimensi Motivasi Kerja .....	30
2.4 Kinerja Guru .....	30

2.4.1 Pengertian Kinerja Guru .....	30
2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru .....	32
2.4.3 Dimensi Kinerja Guru .....	36
2.5 Kerangka Fikir Penelitian .....	37
2.6 Hipotesis Penelitian .....	41
<b>III. METODELOGI PENELITIAN .....</b>	<b>42</b>
3.1 Pendekatan, Jenis Penelitian dan Metode .....	42
3.2 Waktu Penelitian .....	42
3.3 Populasi dan Sampel .....	42
3.3.1 Populasi .....	42
3.3.2 Sampel .....	43
3.4 Variabel Penelitian .....	44
3.5 Definisi Konseptual Variabel Penelitian .....	45
3.6 Definisi Operasional .....	45
3.7 Teknik Pengumpulan Data .....	48
3.7.1 Kuesioner .....	48
3.8 Teknik Analisis Data .....	49
3.8.1 Kalibrasi Instrumen Penelitian .....	49
3.8.1.1 Uji Validitas Intrumen .....	49
3.8.1.2 Uji Reliabilitas .....	49
3.8.2 Uji Prasyarat Analisis Data .....	50
3.8.2.1 Uji Normalitas .....	50
3.8.2.2 Uji Heterokedasitas .....	50
3.8.2.3 Uji Homoskedasitas .....	51
3.8.2.4 Uji Multikolinearitas .....	51
3.8.2.5 Uji Linearitas .....	52
3.8.3 Analisis Regresi Linear Sederhana .....	52
3.8.4 Regresi Linear Berganda .....	54
<b>IV. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>56</b>
4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian .....	56
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian .....	56
4.2.1 Hasil Validitas Instrumen .....	57
4.2.2 Hasil Uji Reliabilitas Kuisisioner .....	58
4.3 Deskripsi Data Demografi .....	58
4.4 Deskripsi Variabel Penelitian .....	59
4.4.1 Variabel Pengambilan Keputusan .....	60
4.4.2 Variabel Kepemimpinan Instruksional .....	61
4.4.3 Variabel Motivasi Kerja Guru .....	62
4.4.4 Variabel Kinerja Guru .....	64
4.5 Uji Prasyarat Analisis Data .....	65
4.5.1 Uji Normalitas .....	65
4.5.2 Uji Heterokedasitas .....	66
4.5.3 Uji Homoskedasitas .....	67
4.5.4 Uji Multi Kolinearitas .....	68
4.5.4 Uji Linearitas .....	69

4.6 Uji Hipotesis .....	70
4.6.1 Pengaruh X1 terhadap Y .....	70
4.6.2 Pengaruh X2 terhadap Y .....	72
4.6.3 Pengaruh X3 terhadap Y .....	72
4.6.4 Pengaruh X1, X2 dan X3 terhadap Y .....	74
4.7 Pembahasan Hasil Penelitian .....	79
4.7.1 Pengaruh X1 terhadap Y .....	79
4.7.2 Pengaruh X2 terhadap Y .....	82
4.7.3 Pengaruh X3 terhadap Y .....	85
4.7.4 Pengaruh X1,X2 dan X3 terhadap Y .....	88
4.8 Keterbatasan Penelitian .....	90
<b>V. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>91</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>94</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>102</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1. Analisis Rapor Pendidikan SDN di Kabupaten Way Kanan Tahun 2023 .....	3
2. Jumlah Populasi .....	43
3. Pembobotan Nilai Variabel Penelitian.....	47
4. Hasil Uji Validitas Kuesioner.....	57
5. Hasil Uji Reliabilitas Kuisisioner .....	58
6. Data Statistik Deskriptif Berdasarkan Jenis Kelamin.....	58
7. Data Statistik Deskriptif Berdasarkan Status Kepegawaian .....	58
8. Data Statistik Deskriptif .....	59
9. Kategori Pengambilan Keputusan.....	60
10. Kategori Kepemimpinan Instruksional .....	61
11. Kategori Motivasi Kerja Guru .....	63
12. Kategori Kinerja Guru.....	64
13. Hasil Uji Normalitas .....	66
14. Hasil Uji Heterogedasitas.....	67
15. Hasil Uji Multi Kolinearitas.....	68
16. Hasil Uji Linearitas .....	69
17. Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana X1 Terhadap Y .....	70
18. Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana X2 Terhadap Y .....	72
19. Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana X3 Terhadap Y .....	73
20. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda X1, X2, X3 Terhadap Y .....	75
21. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis .....	78

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
1. Bagan Kerangka Pikir Penelitian .....	40
2. Distribusi Skor Pengambilan Keputusan .....	61
3. Distribusi Skor Kepemimpinan Instruksional .....	62
4. Distribusi Skor Motivasi Kerja Guru .....	63
5. Distribusi Skor Kinerja Guru .....	65
6. Hasil Uji Homoskedasitas .....	67
7. Pengaruh X1 terhadap Y .....	71
8. Pengaruh X2 terhadap Y .....	73
9. Pengaruh X3 terhadap Y .....	75
10. Pengaruh X1,X2 dan X3 terhadap Y .....	77
11. Pengaruh X1 terhadap Y, Pengaruh X2 terhadap Y, Pengaruh X3 terhadap Y dan Pengaruh X1,X2 dan X3 terhadap Y .....	79

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Halaman</b>
1. Perhitungan Jumlah Sampel .....	103
2. Pembagian Cluster.....	104
3. Penentuan Jumlah Sampel Pada Masing-Masing Cluster .....	105
4. Kisi-Kisi dan Instrumen Penelitian .....	106
5. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas .....	107
6. Data Deskripsi Hasil Penelitian.....	131
7. Hasil Uji Prasyarat.....	132
8. Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana dan Berganda .....	134
9. Data Hasil Kuesioner.....	137
10. Hasil Uji Prasyarat .....	145
11. Surat Izin Penelitian .....	204
12. Bukti Penelitian.....	205

## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Guru merupakan tenaga profesional yang mempunyai tugas mengajar, mendidik dan melatih. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup dan melatih berarti mengembangkan ketrampilan-ketrampilan pada siswa. Pendidikan dan bimbingan yang diberikan oleh guru bersumber dari ketulusan hati, hal inilah yang membuat guru benar-benar siap sebagai spiritual partner bagi muridnya. Guru yang profesional adalah guru yang siap untuk memberikan bimbingan nurani dan akhlak yang tinggi kepada muridnya (Mukhtar, 2015).

Sebagai guru yang profesional tentunya guru sangat berperan penting untuk membuat suatu organisasi dapat berjalan dengan baik, karena sekolah dapat berhasil jika gurunya berkinerja baik (Andriani et al, 2018). Definisi dari kinerja guru adalah hasil kerja guru untuk mencapai tujuan organisasi. Pendidik dianggap tidak memadai bila tidak memiliki keempat kompetensi untuk memenuhi tugas mengajar yang dituntut sekolah, kompetensi tersebut adalah kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial. Kinerja guru harus dikembangkan untuk menciptakan pendidik yang berkualitas. Melalui kinerja yang unggul dan optimal, guru dapat menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas untuk meningkatkan mutu sekolah. Hasil belajar siswa yang berkualitas tinggi ditentukan oleh gurunya (Kim et al., 2019).

Kinerja guru pada satuan pendidikan dapat dilihat berdasarkan data dari hasil asesmen dan survei-survei nasional yang melibatkan satuan pendidikan dan daerah yang disebut dengan rapor pendidikan. Rapor pendidikan adalah platform yang menyediakan data laporan hasil evaluasi system pendidikan sebagai penyempurna rapor mutu sebelumnya. Kebijakan evaluasi sistem pendidikan yang

baru lebih menekankan pada orientasi terhadap mutu pendidikan dan system yang terintegrasi. Rapor Pendidikan menampilkan hasil asesmen dan survei nasional suatu satuan pendidikan (Satdik). Satdik dan dinas dapat menjadikan Rapor Pendidikan sebagai acuan dalam mengidentifikasi masalah, merefleksikan akarnya, lalu membenahi kualitas pendidikan secara menyeluruh. Publik juga dapat mengakses rapor pendidikan sebagai upaya gotong royong membenahi kualitas pendidikan (Kemdikbud, 2023).

Manfaat Rapor Pendidikan diantaranya adalah dapat dijadikan referensi utama sebagai dasar analisis, perencanaan, dan tindak lanjut peningkatan kualitas pendidikan, satu-satunya platform untuk melihat hasil asesmen nasional, sumber data yang objektif dan handal dimana laporan disajikan secara otomatis dan terintegrasi, instrument pengukuran untuk evaluasi internal maupun eksternal, alat ukur yang berorientasi pada mutu dan pemerataan hasil belajar, platform penyajian data yang terpusat (Kemdikbud, 2023).

Pada rapor pendidikan sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Way Kanan tahun 2023 (Kemdikbud, 2023), terdapat lima indikator yang berkaitan dengan kinerja guru yaitu :

- 1) C3 (pengalaman pelatihan PTK) terdiri dari sub-indikator partisipasi dalam platform merdeka mengajar (proporsi) dan pelatihan lainnya (menggabungkan pelatihan bid. Studi, pedagogik, manajerial, dll).
- 2) D1 (kualitas pembelajaran) terdiri dari sub-indikator manajemen kelas, dukungan psikologis dan metode pembelajaran.
- 3) D2 (refleksi dan perbaikan pembelajaran oleh guru) terdiri dari sub-indikator belajar tentang pembelajaran dan refleksi atas praktik belajar, penerapan praktik inovatif.
- 4) D3 (kepemimpinan instruksional) terdiri dari sub-indikator visi dan misi sekolah, pengelolaan kurikulum dan dukungan untuk refleksi guru.
- 5) E2 (proporsi pemanfaatan sumber daya untuk peningkatan mutu) terdiri dari sub indikator proporsi pembelanjaan peningkatan mutu guru dan tendik serta proporsi pembelanjaan non personil mutu pembelajaran.

Tabel 1.1 Analisis Rapor Pendidikan Sekolah Dasar Negeri  
di Kab.Way Kanan 2023

No	Nama Kecamatan	Jumlah SD Negeri	Analisis Rapor Pendidikan Kab.Way Kanan Tahun 2023														
			C3			D1			D2			D3			E2		
			Kurang	Sedang	Baik	Kurang	Sedang	Baik	Kurang	Sedang	Baik	Kurang	Sedang	Baik	Kurang	Sedang	Baik
1	Baradatu	28	8	9	11	5	19	12	15	11	10	2	4	22	25	3	0
2	Banjit	36	30	5	1	4	25	7	14	7	15	2	6	28	35	1	0
3	Pakuan Ratu	26	14	9	3	2	15	9	8	5	13	5	4	17	26	0	0
4	Negri Agung	21	0	4	17	1	16	4	13	4	4	1	8	12	21	0	0
5	Blambangan Umpu	16	10	4	2	2	11	3	7	5	4	2	7	7	9	7	0
6	Kasui	27	16	8	3	9	15	3	17	6	4	4	9	14	26	1	0
7	Negeri Batin	18	5	8	5	1	13	5	7	3	8	1	7	10	15	3	0
8	Gunung Labuhan	24	6	10	8	1	15	8	15	2	7	3	7	14	22	2	0
9	Burni Agung	19	18	1	0	1	12	6	2	2	15	2	0	17	17	2	0
10	Buay Bahuga	17	17	0	0	2	15	0	8	4	5	3	4	10	16	1	0
11	Way Tuba	14	9	2	3	0	4	10	5	4	5	1	1	12	14	0	0
12	Umpu Semenguk	18	14	1	3	1	9	8	7	7	4	2	6	8	9	9	0
13	Bahuga	9	4	4	1	0	4	5	4	2	3	0	1	8	8	1	0
14	Rebang Tangkas	12	11	0	1	0	10	2	7	2	3	3	0	9	12	0	0
15	Negri Besar	13	12	0	1	1	8	4	4	1	8	1	0	12	11	2	0
	Jumlah	298	174	65	59	30	191	86	133	65	108	32	64	200	266	32	0

Sumber: Analisis Peneliti dari Raport Pendidikan Kab. Way Kanan (2023)

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa:

- 1) C3 (pengalaman pelatihan PTK), terdapat 174 sekolah yang berkategori kurang baik dan 65 sekolah berkategori sedang dari 298 sekolah dasar negeri di Kabupaten Way Kanan.
- 2) D1 (kualitas pembelajaran), terdapat 30 sekolah yang berkategori kurang baik dan 191 sekolah berkategori sedang dari 298 sekolah dasar negeri di Kabupaten Way Kanan.
- 3) D2 (Refleksi dan perbaikan pembelajaran oleh guru), terdapat 133 sekolah yang berkategori kurang baik dan 65 sekolah berkategori sedang dari 298 sekolah dasar negeri di Kabupaten Way Kanan.
- 4) D3 (kepemimpinan instruksional), terdapat 145 sekolah yang mengalami penurunan kepemimpinan instruksional dari 298 sekolah dasar negeri di Kabupaten Way Kanan.

- 5) E2 (proporsi pemanfaatan sumber daya untuk peningkatan mutu), terdapat 266 sekolah berkategori kurang baik dan 32 sekolah berkategori sedang dari 298 sekolah dasar negeri di Kabupaten Way Kanan.

Data-data tersebut menunjukkan bahwa lebih banyak sekolah dasar negeri yang berkategori kurang baik dan sedang dibandingkan berkategori baik, sehingga dapat disimpulkan kinerja guru di Kabupaten Way Kanan masih rendah. Kinerja guru adalah hal penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan, dimana salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah pengambilan keputusan kepala sekolah, kepemimpinan instruksional dan motivasi kerja (Hikmah et al., 2023).

Kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor internal mencakup aspek-aspek pribadi atau internal yang langsung terkait dengan individu guru itu sendiri, seperti pengalaman mengajar yang dimiliki oleh guru tersebut. Di sisi lain, faktor eksternal lebih berkaitan dengan lingkungan luar yang mempengaruhi guru, seperti kemampuan manajerial kepala sekolah dan fasilitas pembelajaran yang tersedia di sekolah (Bandi & Supriyoko, 2019). Faktor eksternal ini lebih luas lagi mencakup berbagai elemen yang dapat mempengaruhi kinerja guru, seperti lingkungan kerja yang ada di sekolah, budaya organisasi, jenis kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah, serta adanya evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkala. Selain itu, dukungan dari organisasi, kompensasi yang diterima oleh guru, dan komunikasi yang terjadi dalam lingkungan sekolah juga termasuk dalam faktor eksternal yang berperan penting dalam meningkatkan atau menghambat kinerja guru. Sementara itu, faktor internal mencakup aspek-aspek yang bersumber dari dalam diri guru itu sendiri, seperti kepuasan kerja, motivasi, komitmen terhadap organisasi, loyalitas, dan tingkat disiplin dalam bekerja (Kamijan, 2021). Selain itu, salah satu faktor penting yang turut mempengaruhi kinerja guru adalah pengambilan keputusan oleh kepala sekolah. Keputusan ini seringkali diambil ketika muncul masalah di lingkungan sekolah, dan cara kepala sekolah dalam mengambil keputusan tersebut dapat berdampak besar pada motivasi dan kinerja guru dalam menjalankan tugasnya. Keputusan yang tidak tepat biasanya akan menimbulkan banyak masalah yang

terjadi di sekolah baik itu dari sudut internal maupun eksternal, karena dengan adanya masalah itu sangat berpengaruh terhadap kinerja guru. Oleh sebab itu dibutuhkan kompetensi dan perhatian khusus dalam mengambil keputusan untuk memecahkan masalah atau memutuskan segala sesuatu agar tidak terjadi masalah (Nasrullah et al., 2017).

Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri guru yang terarah atau setuju untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental guru yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai tujuan maksimal. Motivasi kerja yang tinggi dari guru merupakan suatu hal yang diinginkan oleh setiap organisasi. Guru yang memiliki motivasi kerja akan bekerja secara optimal dalam menyelesaikan setiap pekerjaan, dan bekerja dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan pekerjaan yang diberikan oleh organisasi. Faktor motivasi kerja guru harus mendapatkan perhatian dari pemimpin organisasi. Penurunan motivasi kerja dari guru akan berdampak negatif pada kinerjanya, sehingga secara tidak langsung menimbulkan masalah pada stabilitas organisasi (Sari et al., 2024)

Saat ini banyak kepala sekolah yang hanya menjalankan tugasnya dengan cara-cara yang masih konvensional tanpa adanya pembaharuan maupun strategi baru dalam melaksanakan tugasnya. Penerapan strategi dimaksudkan untuk mempermudah dan memperlancar jalannya program yang sudah direncanakan sebelumnya agar tujuan dari program tersebut dapat terwujud dan terlaksana sesuai yang diharapkan. Apabila kepala sekolah melaksanakan programnya tanpa menyusun strategi-strategi terlebih dahulu bukan berarti program yang direncanakan tidak dapat berjalan, akan tetapi dalam pencapaian tujuannya perlu waktu yang lebih lama dan hasilnya kurang maksimal, karena strategi merupakan pola kerja dari program yang telah dibuat dan telah dipikirkan baik dari segi baik dan buruknya. Permasalahan yang sekarang sering muncul di sekolah adalah kinerja guru dalam pelaksanaan pembelajaran yang masih rendah, guru yang masih kurang menguasai penggunaan teknologi, kurangnya kreativitas guru dalam mengembangkan media pembelajaran berbasis digital, prestasi hasil belajar siswa

yang rendah, serta sistem manajerial kepala sekolah yang masih kurang (Mukaddamah, 2023).

Seorang pemimpin yang memiliki wawasan yang luas serta yang paham akan permasalahan yang di hadapi sangatlah penting, sehingga mampu menerjemahkan setiap hambatan-hambatan yang dihadapi. Kepemimpinan kepala sekolah sangat mempengaruhi kondisi psikologi dan kinerja guru-guru, dengan merasa diperhatikan dan dihargai keberadaanya membuat guru akan semakin termotivasi dan selalu bersemangat. Dapat dikatakan bahwa kepala sekolah sangat berperan sekali dalam meningkatkan kinerja guru baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk menjadi seorang pemimpin harus dipersiapkan sedini mungkin sebab seorang pemimpin dapat mempengaruhi kondisi organisasinya (Sasmita & Prastini, 2023).

Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru, karena kinerja guru juga merupakan penentu tinggi rendahnya kualitas pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah mempunyai tanggung jawab besar dalam organisasi pendidikan dan untuk memimpin organisasinya agar bisa berjalan dengan baik. Peran kepala sekolah yaitu sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator* (Mulyasa, 2013). Keterlaksanaan pembelajaran yang baik tidak terlepas dari peran kepala sekolah selaku manajer dalam instansi sekolah. Kepala sekolah harus dapat menuntun warga sekolah untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Kepala sekolah harus mampu memberikan motivasi terhadap warga sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mengenal lebih dekat kepada setiap warga sekolah agar lebih mudah dalam melaksanakan tugasnya dengan baik misalnya melalui komunikasi interpersonal. Membangun komunikasi interpersonal yang baik, menciptakan suasana kerja yang nyaman merupakan salah satu cara agar lebih mudah dalam pencapaian tujuan. Dengan demikian, kepala sekolah berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya (Setiyadi & Rosalina, 2021).

Gaya yang diterapkan kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya bervariasi, tergantung kapasitas kepala sekolah dan kondisi sekolah yang dipimpinnya. Selain itu, penerapan gaya kepemimpinan juga disesuaikan dengan tujuan yang coba dicapai sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah yang ingin mewujudkan tujuan instruksional, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tepat digunakan adalah kepemimpinan instruksional. Kepemimpinan instruksional atau kepemimpinan pembelajaran merupakan perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang mengajak dan mempengaruhi guru untuk mengembangkan lingkungan kerja yang produktif sehingga dapat menciptakan kondisi belajar siswa yang baik. Dengan kata lain kepemimpinan pembelajaran atau kepemimpinan instruksional lebih menekankan pada pencapaian tujuan pembelajaran yang komponennya meliputi: kurikulum, proses KBM, evaluasi, pengembangan guru dan pengembangan komunitas belajar (Ritonga et al., 2023).

Kepemimpinan instruksional adalah kemampuan kepala sekolah dalam memberikan petunjuk kerja kepada para bawahannya untuk mencapai tujuan sekolah. Seorang kepala sekolah yang dapat mengambil tindakan tegas dan tepat terhadap suatu permasalahan yang dihadapi guru, akan memberikan gambaran bagaimana jiwa kepemimpinannya. Seorang guru yang merasa tidak terima dengan keputusan kepala sekolah yang kurang tepat, sudah tentu membawa rasa ketidakpercayaan kepada kepala sekolah. Hal ini tentu saja memberikan rasa kekurangnyamanan dan kekecewaan pada guru, yang akhirnya dapat memberikan pengaruh yang kurang baik pada kinerja guru dalam mengajar. Artinya jika kepemimpinan kepala sekolah dapat memahami kondisi tenaga kependidikan, memberikan pendelegasian tugas serta menerima saran dan kritikan, akan dapat meningkatkan kinerja mengajar guru (Ritonga et al., 2023).

Peran kepemimpinan instruksional kepala sekolah sangat dominan dalam meningkatkan kinerja mengajar guru, karena pada hakikatnya kepemimpinan instruksional atau kepemimpinan pembelajaran adalah kepemimpinan yang berhubungan langsung dengan proses pembelajaran, satu hal yang paling menonjol adalah visi dan misi yang harus diwujudkan melalui kegiatan proses pembelajaran. Apabila kepemimpinan instruksional kepala sekolah kurang

berperan maka dapat diduga kinerja mengajar guru yang memiliki dampak positif terhadap kualitas pendidikan akan sulit diwujudkan, sebaliknya bila peran kepemimpinan instruksional kepala sekolah dominan maka akan mudah untuk meningkatkan kinerja mengajar guru (Aslam et al., 2022).

Kepemimpinan instruksional dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja guru, hal ini didukung oleh beberapa penelitian yaitu pengaruh kepemimpinan instruksional, iklim sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru MIS Se-Kecamatan Rantau Utara di Kabupaten Labuhan Batu dengan hasilnya adalah kepemimpinan instruksional, iklim sekolah dan motivasi kerja menunjukkan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja guru MIS se-Kecamatan Rantau Utara di Kabupaten Labuhan Batu (Ritonga et al., 2023). Kepemimpinan instruksional memiliki efek positif yang signifikan pada kinerja mengajar guru di sekolah dasar (Fatonah, 2022). Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan disiplin guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Pagelaran Kabupaten Pringsewu (Asterina & Sukoco, 2019).

Selain motivasi dan kepemimpinan instruksional, variabel lain yang meningkatkan kinerja guru adalah pengambilan keputusan kepala sekolah. Pengambilan keputusan dapat dianggap sebagai ukuran terpenting dari kinerja seorang manajer. Semua hasil keputusan pengelola menjadi acuan pemikiran, sikap dan tindakan masyarakat. Keputusan seorang manajer dibuat melalui suatu proses, bukan tiba-tiba. Pengambilan keputusan sebagai kegiatan kelompok merupakan hak dan tanggung jawab pemimpin sehubungan dengan kekuasaan (Hafidh, 2017).

Upaya meningkatkan kinerja guru oleh kepala sekolah harus dilaksanakan dengan strategi yang matang. Strategi adalah sejumlah keputusan dan aksi yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan (*goal*) dalam menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya. Dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah harus mempunyai pilihan-pilihan keputusan tentang cara terbaik untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada guna mencapai misi dan tujuan organisasi (Mukhtar, 2015).

Seorang kepala sekolah sebelum bertindak mengambil keputusan, ada beberapa hal yang harus dipenuhi sebagai tahap prakondisi, hal tersebut adalah: (a) Ada usaha untuk mencapai tujuan yang tak dapat dicapai kecuali dengan tindakan positif, (b) Ada pengertian yang jelas tentang arah alternatif, tujuan mana yang dapat diperoleh dalam keadaan dan batas yang ada, (c) Ada informasi dan kemampuan menganalisis serta menilai alternatif, (d) Ada keinginan untuk mencapai pemecahan yang paling baik dengan menyeleksi alternatif yang paling memuaskan untuk tujuan tersebut (Mohune & Tola, 2019).

Hasil penelitian Pengaruh Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 1 Makassar menunjukkan bahwa pengambilan keputusan kepala sekolah mempengaruhi kinerja guru di SMK Negeri 1 Makassar. Korelasi atau hubungan antara pengambilan keputusan kepala sekolah dan kinerja guru diperoleh pengaruhnya yang berada dalam kategori rendah. Hal ini berarti terdapat hubungan korelasional yang positif antara pengambilan keputusan kepala sekolah dengan kinerja guru. Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah melakukan tahap identifikasi, tahap pengembangan, dan tahap pemilihan agar keputusan yang diambil bisa diterima oleh semua guru yang dapat mempengaruhi kinerja guru (Nasrullah et al., 2017).

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan dan masih terbatasnya penelitian tentang kinerja guru di Lampung khususnya di Kabupaten Way Kanan yang masih rendah membuat peneliti tertarik dan perlu mengetahui lebih lanjut tentang "pengaruh pengambilan keputusan, kepemimpinan instruksional, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Kabupaten Way Kanan.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

- 1) Kinerja guru sekolah dasar negeri di Kabupaten Way Kanan masih rendah berdasarkan hasil analisis data dari rapor mutu pendidikan sekolah dasar negeri di Kabupaten Way Kanan tahun 2023.

- 2) Masih sulitnya ditemukan informasi atau penelitian terkait pengaruh pengambilan keputusan, kepemimpinan instruksional kepala sekolah, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di Lampung khususnya Kabupaten Way Kanan.
- 3) Keterbatasan penelitian baik itu tesis maupun artikel yang membahas kinerja guru khususnya di wilayah Kabupaten Way Kanan.
- 4) Belum ada penelitian yang dilakukan dengan menggabungkan empat variabel tersebut secara bersama.

### **1.3. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang dan identifikasi masalah diatas, peneliti perlu membatasi masalah guna menghindari salah penafsiran dan menyesuaikan dengan kemampuan, pengetahuan, waktu, dan materi peneliti. Adapun Batasan masalah dari penelitian ini adalah pengambilan keputusan ( $X_1$ ), kepemimpinan instruksional kepala sekolah ( $X_2$ ), motivasi kerja ( $X_3$ ) dan kinerja guru ( $Y$ ).

### **1.4. Rumusan Masalah**

Bagaimana pengaruh pengambilan keputusan, kepemimpinan instruksional kepala sekolah, motivasi kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Kabupaten Way Kanan?

### **1.5. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, pembatasan masalah dan rumusan masalah yang diuraikan diatas, maka pertanyaan pada penelitian ini adalah:

- 1) Bagaimana pengaruh pengambilan keputusan kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Kabupaten Way Kanan?
- 2) Bagaimana pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Kabupaten Way Kanan?
- 3) Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Kabupaten Way Kanan?

- 4) Bagaimana pengaruh pengambilan keputusan, kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Kabupaten Way Kanan?

### **1.6. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah untuk mendeskripsikan:

- 1) Pengaruh pengambilan keputusan kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Kabupaten Way Kanan.
- 2) Pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Kabupaten Way Kanan.
- 3) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Kabupaten Way Kanan.
- 4) Pengaruh pengambilan keputusan, kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Kabupaten Way Kanan.

### **1.7. Manfaat Penelitian**

Pada hakikatnya penelitian yang dilakukan untuk mendapatkan manfaat tertentu. Begitu pula dengan penelitian ini diharapkan mendatangkan manfaat sebagai berikut:

#### **a. Kegunaan Teoretis**

Penelitian ini diharapkan berguna dalam pengembangan disiplin ilmu manajemen pendidikan serta memberikan penjelasan secara terperinci dan sistematis mengenai pengaruh pengambilan keputusan, kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Way Kanan.

#### **b. Kegunaan Praktis**

Secara praktis, peneliti bermaksud menjadikan penelitian ini berguna atau bermanfaat bagi:

- 1) Dinas Pendidikan  
Hasil penelitian dapat digunakan sebagai acuan untuk menemukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja guru.
- 2) Kepala Sekolah,  
Sebagai masukan dalam usaha memperbaiki mutu Pendidikan disekolah melalui variable-variabel yang mempengaruhinya Guru, sebagai acuan untuk meningkatkan kesadaran diri untuk memperbaiki kinerjanya sehingga mutu lulusan sekolah menjadi baik terutama pada rapor mutu sekolah.
- 3) Guru  
Memberikan masukan kepada guru akan pentingnya kinerja guru.
- 4) Peneliti,  
Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan untuk penelitian selanjutnya, baik dibidang yang sama maupun bidang lainnya dengan cakupan yang lebih luas, khususnya yang berhubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru.

### **1.8. Ruang Lingkup Penelitian**

Untuk menghindari anggapan yang berbeda terhadap masalah yang akan dibahas, maka peneliti membatasi ruang lingkup penelitian sebagai berikut.

- 1) Pengambilan keputusan adalah upaya memecahkan masalah yang dihadapi oleh seseorang atau organisasi (Muhdi et al., 2017). Dalam penelitian ini untuk mengukur pengaruh pengambilan keputusan seorang kepala sekolah menggunakan lima dimensi pada kuesioner *GDMS (General Decision Making Style)* (Scott & Bruce, 1995) yaitu (1) *Intuitif* (perasaan) dengan indikatornya mengandalkan perasaan, mempercayai perasaan sendiri, dan menurut diri sendiri benar, (2) *Rasional* (logis) dengan indikatornya memeriksa ulang sumber informasi, logis dan sistematis, pemikiran yang matang, mempertimbangkan berbagai pilihan, memiliki dasar yang rasional, mengambil keputusan dengan cepat, (3) *Spontan* (mendadak) dengan indikatornya melakukan apa yang saat ini dirasakan, membuat keputusan impulsif atau tiba-tiba tanpa pertimbangan yang matang, mengambil keputusan secara mendadak, membuat kkeputusan dengan cepat, (4)

*Dependent* (bergantung dengan orang lain) dengan indikatornya mengambil keputusan dengan diskusi, menggunakan saran dari orang lain, diarahkan orang lain, membutuhkan bantuan dari orang lain, membutuhkan dukungan dari orang lain, (5) *Avoidant* (menghindar) dengan indikatornya menunda membuat keputusan dan menghindar.

- 2) Kepemimpinan instruksional adalah kemampuan menggerakkan organisasi secara efektif dalam melakukan peran aktif dalam kegiatan yang menekankan pada pengembangan pengajaran (Sari, 2013). Dalam penelitian ini untuk mengukur pengaruh kepemimpinan instruksional menggunakan 3 dimensi pada *kuesioner PIMRS (Principal Instructional Management Rating Scale)* menurut Hallinger (2015b), yaitu (1) Mendefinisikan misi sekolah dengan indikatornya merumuskan tujuan sekolah dan mengkomunikasikan tujuan sekolah, (2) Mengelola program instruksional dengan indikatornya mensupervisi dan mengevaluasi pembelajaran, mengkoordinasikan kurikulum, memonitor kemajuan siswa, mengontrol alokasi waktu pembelajaran, (3) Mengkoordinasikan kurikulum dengan indikatornya mempertahankan visibilitas tinggi, memberikan insentif bagi guru, menetapkan standar akademi, mendorong pengembangan profesi.
- 3) Motivasi kerja adalah keseluruhan proses pemberian dorongan kerja kepada para bawahan agar mereka mau bekerja dengan maksimal dan ikhlas agar tercapai tujuan organisasi (Maulana, 2015). Dalam penelitian ini untuk mengukur pengaruh motivasi kerja menggunakan 3 dimensi menurut McClelland (1987) yaitu (1) *Affiliation* (kebutuhan akan pertalian) dengan indikatornya keinginan untuk berhubungan antar rekan kerja yang ramah, (2) *Power* (kebutuhan akan kekuasaan) dengan indikatornya kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian, (3) *Achievement* (kebutuhan akan prestasi) dengan indikatornya dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bersaing untuk sukses.

- 4) Kinerja guru adalah suatu kegiatan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajiban sebagai guru dan pendidik di sekolah untuk mencapai tujuan tertentu secara optimal (Hartiwi et al., 2020). Dalam penelitian ini untuk mengukur pengaruh kinerja guru menggunakan lima dimensi kerja menurut Mitchell (1982) yaitu (1) *Quality of work* (kualitas hasil kerja) dengan indikator kelengkapan hasil kerja, pemahaman siswa dan prestasi siswa, (2) *Romptness* (ketepatan waktu) dengan indikator kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan dan tepat waktu, (3) *Initiative* (prakarsa atau intensif) dengan indikator keinginan untuk maju, mandiri dan tanggung jawab, (4) *Capability* (kemampuan) dengan indikator kemampuan guru memahami karakter peserta didik, kemampuan guru memahami materi pelajaran, kemampuan guru memahami metode pembelajaran, kemampuan memberikan teladan dan kemampuan berkolaborasi dengan warga sekolah, (5) *Communication* (komunikasi) dengan indikator komunikasi dengan orang tua murid, gaya bicara dan komunikasi dengan warga sekolah.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Pengambilan Keputusan

#### 2.1.1 Pengertian Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan berkaitan dengan upaya memecahkan masalah yang dihadapi seseorang atau organisasi (Muhdi et.al., 2017). Pengambilan keputusan juga berkaitan dengan memilih suatu tindakan saat menghadapi situasi yang melibatkan beberapa alternatif, membandingkan diantara alternatif, menggunakan alternatif terpilih untuk memecahkan masalah dan mengevaluasi hasilnya dalam organisasi (Gibson et al, 2012). Dengan kata lain, pengambilan keputusan adalah proses memilih beberapa alternatif (Budiono & Wibowo, 2014). Tahap-tahap pengambilan keputusan adalah 1) menetapkan tujuan, 2) mengidentifikasi alternatif, 3) mengevaluasi alternatif, 4) memilih alternatif, dan 5) melaksanakan keputusan (Wijiyono, 2019).

Dari daya pikir seorang kepala sekolah, berpikir ada hubungannya dengan mengambil keputusan dan memecahkan masalah, harus diusahakan agar tidak tersesat kejalan yang tidak efektif dan efisien. Pengambilan keputusan adalah proses memilih sejumlah alternatif yang ada untuk menentukan arah tujuan yang ingin dicapai. Alternatif-alternatif tersebut dapat berupa suatu kondisi fisik, atau usaha-usaha yang kreatif atau tempat menghimpun pemikiran, perasaan dan pengetahuan untuk melaksanakan suatu tindakan (Mohune & Tola, 2019). Pengambilan keputusan merupakan aktivitas yang sangat penting untuk membantu mempertahankan efektifitas manajerial. Seorang kepala sekolah atau *leader* dalam kehidupan sehari-hari selalu bergumul dengan keputusan, sehingga seorang pemimpin harus mampu meningkatkan keterampilan dalam pengambilan keputusan agar organisasi yang dipimpin menjadi lebih berkembang sesuai dengan tujuan organisasinya (Rahayu, 2020).

Pengambilan keputusan merupakan kajian utama yang telah, sedang dan akan menjadi kajian penting dalam organisasi. Pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap permasalahan yang dihadapi. Pendekatan tersebut menyangkut pengetahuan esensi atas permasalahan yang dihadapi, pengumpulan fakta dan data yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi, analisis permasalahan dengan menggunakan fakta dan data, mencari alternatif pemecahan, menganalisis setiap alternatif sehingga ditemukan alternatif yang paling rasional dan penilaian atas keluaran yang dicapai (Putra, 2020).

Pengambilan keputusan adalah bagian fungsi manajemen untuk memilih beragam solusi pada saat mengambil keputusan (Wahyuni et al., 2023). Pengambilan keputusan merupakan bagian peran dari kepala sekolah dan sangat penting, pengambilan keputusan bertujuan untuk membuat sekolah menjadi suatu wadah yang berkualitas dan bagaimana mampu bertahan pada gempuran-gempuran yang muncul di internal maupun eksternal lembaga (Yuliatika et al., 2021). Dalam pengambilan setiap keputusan pemimpin sebaiknya menerapkan kepemimpinan demokratis di lembaga lantaran kepemimpinan demokratis melibatkan semua guru dan staf kependidikan dalam semua pekerjaan atau kegiatan secara maksimal, tentu dengan tetap selalu membuat suasana saling percaya, menghargai, simpati, bersahabat, tumbuh pula rasa respek dan hormat diri dari bawahan kepada pimpinannya (Affandi et al., 2022).

Pengambilan keputusan juga harus dilakukan sesuai dengan pekerjaan dari pegawai yang bersangkutan. Sebuah rencana tidak dapat dikatakan tidak ada jika tidak ada keputusan yang diambil mengenai opsi yang layak, sumber yang kredibel, panduan, atau reputasi. Pengambilan keputusan adalah proses memilih di antara pilihan untuk suatu tindakan (Simangunsong et al, 2018). Pengambilan keputusan memiliki fungsi antara lain sebagai pangkal permulaan dari semua aktivitas manusia yang sadar dan terarah, baik secara individual maupun secara kelompok, baik secara institusionalnya maupun secara organisasional. Selain itu pengambilan keputusan juga merupakan sesuatu yang bersifat futuristik, artinya bersangkutan paut dengan hari depan, masa yang akan datang, dimana efeknya atau pengaruhnya berlangsung cukup lama (Jumani et al., 2023).

Seorang kepala sekolah sebelum bertindak mengambil keputusan, ada beberapa hal yang harus dipenuhi sebagai tahap prakondisi, hal tersebut adalah (a) Ada usaha untuk mencapai tujuan yang tak dapat dicapai kecuali dengan tindakan positif, (b) Ada pengertian yang jelas tentang arah alternatif, tujuan mana yang dapat diperoleh dalam keadaan dan batas yang ada, (c) Ada informasi dan kemampuan menganalisis serta menilai alternatif, (d) Ada keinginan untuk mencapai pemecahan yang paling baik dengan menyeleksi alternatif yang paling memuaskan untuk tujuan tersebut (Mohune & Tola, 2019).

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah upaya yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk memecahkan masalah yang dihadapi dalam suatu organisasi, sehingga akan tercipta suasana yang kondusif dalam organisasinya yang berdampak pada meningkatnya kinerja guru atau karyawan dalam suatu organisasinya dan tercapainya tujuan suatu organisasi.

### **2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan**

Faktor yang mempengaruhi kepala sekolah dalam mengambil keputusan, diantaranya yaitu budaya organisasi dan konsep diri. Faktor lain yang mempengaruhi pengambilan keputusan, yaitu posisi atau kedudukan, masalah, situasi, kondisi, dan tujuan. Selain hal tersebut ada beberapa hal yang mempengaruhi yaitu keadaan intern organisasi, keadaan ekstern organisasi, tersedianya informasi yang diperlukan, kepribadian dan kecakapan pengambilan keputusan (Savitri & Wahyuni, 2023).

Pemimpin yang efektif perlu memiliki kemampuan teknis dan konseptual yang memadai. Keberhasilan manajemen tercermin dari kemampuan pemimpin dalam menerapkan metode pemecahan masalah secara efektif, yang berkontribusi signifikan terhadap kesuksesan organisasi. Faktor-faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan seorang pemimpin mencakup gaya kepemimpinan, keterampilan, komunikasi, serta kinerja karyawan (Jumani et al., 2023).

Sebagai seorang pemimpin dalam pengambilan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal yakni pengalaman-pengalaman dan

kepribadian atau karakter setiap individu, sedangkan faktor eksternalnya adalah pengaruh dari keterlibatan orang-orang sekitar (Nugraha et al., 2022). Faktor lain yang mempengaruhi kepala sekolah dalam mengambil keputusan, diantaranya adalah budaya organisasi dan konsep diri, posisi atau kedudukan, masalah, situasi, kondisi, dan tujuan. Selain hal tersebut ada beberapa hal yang mempengaruhi yaitu keadaan intern organisasi, keadaan ekstern organisasi, tersedianya informasi yang diperlukan, kepribadian dan kecakapan pengambilan keputusan (Savitri&Wahyuni, 2023).

Secara teori bahwa hambatan atau kendala ketika manager atau pimpinan terkendala dalam mengambil keputusan pada dasarnya karena beberapa sebab seperti hambatan yang berasal dari dalam diri sang pimpinan tersebut atau pada lembaga pendidikan. Selain itu, yang menjadi penghambat adalah kendala yang berasal dalam diri, kegagalan dimasa lalu, memahami informasi yang kurang akurat atau kurang tepat, ketidak pastian dan ketidak mampunya mengelola waktu (Affandi et al., 2022).

Pelaksanaan pengambilan keputusan tidak selamanya berjalan lancar seperti yang diharapkan. Ada kalanya keputusan yang diambil sesuai dengan yang seharusnya dan ada kalanya tidak. Beberapa masalah yang dapat diidentifikasi berkenaan dengan pengambilan keputusan oleh kepala sekolah adalah sebagai berikut: 1) Kepala sekolah kurang melibatkan guru dalam proses pembuatan keputusan, 2) Pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah masih kurang efektif karena kurangnya pertimbangan mutu dan penerimaan guru, 3) Kurangnya data dan informasi yang digunakan dalam proses pembuatan keputusan, 4) Kurangnya penyesuaian kepala sekolah terhadap situasi dan kondisi baru sebelum membuat keputusan, 5) Kepala sekolah terburu-buru dalam mengambil keputusan dan kurang melaksanakan langkah-langkah yang tepat (Putra, 2020).

### **2.1.3 Prinsip dalam Pengambilan Keputusan**

Dalam mengambil sebuah keputusan seorang pemimpin juga harus mengetahui prinsip-prinsip dalam pengambilan keputusan (Afmansyah & Afriansyah, 2019), yaitu:

1) *Advice-Seeking*

Pembuat keputusan yang baik mengetahui bahwa mereka membutuhkan bantuan dari orang lain. Mereka mengidentifikasi orang-orang yang dapat memberikan kontribusi spesifik pada proses pengambilan keputusan dan meminta saran dan nasihat mereka.

2) *Selectivity*

Pembuat keputusan yang efektif mencari data terkait. Mereka menghindari terjebak oleh fakta dan angka asing.

3) *Comprehensiveness*

Pembuat keputusan yang baik melihat semua opsi yang tersedia dan mempertimbangkan setiap alternatif yang memungkinkan untuk membuat pilihan terbaik.

4) *Currency*

Pembuat keputusan yang baik mempertimbangkan kondisi saat ini dan memanfaatkan peluang yang ada pada saat itu.

5) *Flexibility*

Pembuat keputusan yang efektif tetap berpikiran terbuka tentang konsep dan ide baru mereka bersedia mengubah yang lebih baik tampaknya mungkin.

6) *Good Judgement*

Keputusan yang baik tidak akan selalu dihasilkan dari hanya mengikuti prosedur. Pembuat keputusan harus melakukan penilaian terbaik mereka dalam mempertimbangkan faktor khusus untuk situasi tersebut.

7) *Calculated Risk Taking*

Pembuat keputusan yang efektif mengetahui resiko dan hasil dari berbagai alternatif harus ditimbang dan konsekuensi diterima, apakah positif atau negatif.

8) *Self Knowledge*

Pembuat keputusan yang baik mengetahui kemampuan, bias dan keterbatasan mereka sendiri.

#### **2.1.4 Gaya atau Model Pengambilan Keputusan**

Dalam hal pengambilan keputusan ditemukan juga bahwa tidak semua individu melakukan pendekatan dengan cara yang sama dalam mengambil keputusan. Jadi

ada gaya yang berbeda-beda dalam pengambilan keputusan Perbedaan individu mempengaruhi perspektif dan tujuan pemecahan masalah. Gaya pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh strategi pengambilan keputusan, apakah ia menggunakan strategi pengambilan keputusan yang bersifat rasional atau menggunakan strategi pengambilan keputusan yang bersifat emosional (Hanafi, 2018).

Gaya pengambilan keputusan biasanya khas dan berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya. Gaya pengambilan keputusan dipengaruhi oleh perbedaan individu salah satunya kepribadian. Tipe orang yang orang yang *panic-stricken* akan mengambil keputusan dengan cepat tanpa pertimbangan, tipe impulsive mengambil keputusan pada saat tertentu tanpa pertimbangan, hal ini berbeda dengan orang yang extravet dan memiliki emosi yang stabil tidak kesulitan dalam mengambil keputusan (Hanafi, 2018).

Selain gaya pengambilan keputusan ternyata terdapat jenis-jenis model dalam pengambilan keputusan (Pasolong, 2023), yaitu:

- 1) Model kuantitatif adalah serangkaian asumsi yang tepat yang dinyatakan dalam serangkaian hubungan matematis yang pasti.
- 2) Model kualitatif adalah didasarkan pada asumsi-asumsi yang ketepatannya agak kurang jika dibandingkan model kuantitatif.
- 3) Model probabilitas adalah kemungkinan yang dapat terjadi dalam suatu peristiwa untuk dapat dijadikan kerangka acuan dalam pengambilan keputusan.
- 4) Model nilai harapan adalah model dalam pengambilan keputusan yang akan diambilnya nanti menyangkut kemungkinan-kemungkinan yang telah diperhitungkan bagi situasi dan kondisi yang akan datang.
- 5) Model matriks adalah model khusus yang menyajikan kombinasi antara strategi yang digunakan dan hasil yang diharapkan.
- 6) Model kurva tak acuh adalah model pengambilan keputusan yang selalu berkaitan dengan nilai uang.
- 7) Model verbal adalah model pengambilan keputusan berdasarkan analogi yang lebih bersifat kualitatif.

- 8) Model permainan operasional adalah model permainan peran-peranan (*wargame*), karena manusia dapat berperan sebagai apa saja dalam suatu model, misalnya dapat berperan sebagai perancang, dapat juga berperan sebagai pemakai, pemberi data, tetapi dalam model permainan operasional ini, manusia berperan sebagai elemen atau unsure. Manusia dijadikan objek yang harus mengambil keputusan.
- 9) Model keputusan rasional adalah model dalam proses pengambilan keputusan yang bertujuan untuk membuat pilihan yang paling logis dan optimal berdasarkan informasi yang tersedia. Proses ini melibatkan beberapa langkah sistematis yang dirancang untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi berbagai alternatif sebelum membuat keputusan akhir.
- 10) Model intuitif adalah model di mana keputusan dibuat berdasarkan intuisi, naluri, atau perasaan subjektif daripada analisis sistematis dan logis. Dalam model ini, pengambil keputusan mengandalkan pengalaman sebelumnya, pengetahuan yang tersimpan di bawah sadar, dan kemampuan untuk mengenali pola tanpa perlu melalui proses analitis yang mendetail.
- 11) Model matematika adalah model yang menggunakan teknik dan alat matematika untuk membantu dalam proses pengambilan keputusan. Model ini bertujuan untuk memberikan solusi yang optimal dan logis berdasarkan analisis data kuantitatif dan pemodelan matematika.
- 12) Model simulasi komputer adalah model yang menggunakan model komputer untuk menciptakan representasi dari sistem atau proses nyata dan melakukan eksperimen virtual untuk mengevaluasi berbagai skenario keputusan. Teknik ini sangat berguna dalam situasi kompleks di mana analisis langsung atau eksperimen dunia nyata tidak praktis, terlalu mahal, atau memakan waktu.
- 13) Model pengambilan keputusan perilaku adalah model yang menekankan pada bagaimana orang sebenarnya membuat keputusan, yang sering kali dipengaruhi oleh faktor psikologis, emosional, dan sosial. Model ini berbeda dari model rasional yang mengasumsikan bahwa individu membuat keputusan secara logis dan optimal berdasarkan informasi yang tersedia.

- 14) Model pengambilan keputusan Klasik adalah model yang didasarkan pada asumsi bahwa pengambil keputusan bertindak secara rasional, memiliki semua informasi yang diperlukan, dan selalu berusaha untuk memaksimalkan hasil atau utilitas mereka. Model ini sering digunakan dalam ekonomi dan manajemen untuk menjelaskan bagaimana keputusan seharusnya dibuat dalam kondisi ideal.
- 15) Model pengambilan keputusan pohon masalah adalah alat analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan memahami masalah utama serta hubungan antara berbagai faktor penyebab dan dampaknya. Model ini membantu dalam merinci masalah menjadi komponen yang lebih kecil dan menggambarkan struktur sebab-akibat yang mempengaruhi masalah tersebut.

Dalam mengambil keputusan yang di gunakan oleh pimpinan lembaga baik laki-laki atau perempuan tentu menggunakan beberapa model-model dasar dalam pengambilan keputusan seperti *rasional*, *intuitif*, *spontaneous*, *avoidance*, dan *dependent*. Dalam pengambilan keputusan tentu mempunyai ciri khas dalam mengambil keputusan di sekolah yang di gunakan oleh kepala sekolah baik laki-laki ataupun perempuan, tentu kedua-duanya pasti berbeda dalam model pengambilan keputusan (Hanafi, 2018). Kepemimpinan baik perempuan maupun laki-laki memiliki kemampuan menjadi pemimpin yang efektif, namun baik laki-laki atau perempuan dapat menjadi pemimpin yang sesuai dengan gender masing-masing. Kepemimpinan seorang perempuan dalam pendidikan memiliki peranan yang lebih baik atau efektif dalam hal memotivasi dan berkomunikasi serta dapat membuat lingkungan kerja yang baik (Affandi et al., 2022).

Senada dengan gaya pengambilan pimpinan Lembaga baik laki-laki maupun perempuan Scott and Bruce (1995) mengatakan gaya pengambilan keputusan ada lima yaitu:

- 1) *Rasional*. Gaya pengambilan *rasional* ditandai dengan pencarian yang komprehensi untuk informasi, inventarisasi, adanya alternatif dan evaluasi alternatif secara logis.

- 2) *Intuitif*. Gaya pengambilan keputusan *intuitif* ditandai perhatian pada perincian aliran informasi daripada pengolahan dan pencarian informasi secara sistematis, serta lebih mengandalkan firasat dan perasaan.
- 3) *Spontaneous*. Gaya *spontaneous* ditandai dengan keinginan untuk dapat mengambil keputusan secepat mungkin.
- 4) *Dependent*. Gaya *dependent* ditandai dengan pencarian saran dan masukan dari orang lain sebelum mengambil keputusan yang penting.
- 5) *Avoidance*. Gaya *Avoidance* upaya untuk menghindari pengambilan keputusan kapan dimungkinkan.

Scott and Bruce (1995) mengembangkan kuesioner GDMS (*general decision-making style*) untuk mengukur gaya pengambilan keputusan dan mengusulkan lima dimensi yaitu (1) *Rasional* (logis), (2) *Intuirif* (perasaan), (3) *Dependent* (ketergantungan), (4) *Avoidance* (menghindar) (5) *Spontaneous* (spontan). Pada penelitian ini penulis memilih menggunakan kuesioner GDMS (*general decision-making style*) dengan lima dimensi tersebut karena terbukti penelitian internasional sudah menggunakan kuesioner tersebut dan sudah mendapatkan validitas dan realibilitas yang baik.

## **2.2 Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah**

### **2.2.1 Pengertian Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah**

Kepemimpinan Instruksional adalah kepemimpinan yang memfokuskan atau menekankan pembelajaran yang komponennya meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, penilaian hasil belajar, penilaian dan pengembangan guru, pelayanan prima dalam pembelajaran dan pengembangan komunikasi pembelajaran sekolah (Kusmintardjo, 2014). Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah selalu dituntut untuk bisa memberikan kepemimpinan instruksionalnya. Kepemimpinan instruksional memegang peranan yang sangat penting dalam kegiatan proses belajar mengajar. Kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan instruksional yang baik dapat mengembangkan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi guru, dan pada akhirnya mampu menciptakan peningkatan prestasi belajar siswa. Peran kepemimpinan instruksional dalam meningkatkan profesionalisme guru telah lama diakui sebagai faktor penting dalam organisasi

sekolah, terutama yang berkaitan dengan tanggung jawab untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah (Fatonah, 2022).

Kepemimpinan instruksional atau lebih dikenal dengan istilah kepemimpinan pembelajaran mulai dikenal di Indonesia pada tahun 2010. Huber (2010) menyatakan kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*) disebut juga kepemimpinan pendidikan (*education leadership*), kepemimpinan sekolah (*school leadership*), kepemimpinan visioner dalam pengajaran dan pembelajaran (*visionary leadership and teaching, learning leadership*), dan kepemimpinan supervisi (*supervision leadership*).

Konsep kepemimpinan instruksional fokus pada kegiatan belajar mengajar dan pada perilaku guru dalam melayani siswa, sehingga pengaruh pemimpin ditargetkan pada pembelajaran siswa melalui guru (Bush, 2011). Kepemimpinan pembelajaran merupakan aktivitas kepala sekolah yang kesehariannya disibukkan dengan kegiatan mempengaruhi orang-orang yang menjalankan kegiatan akademik di sekolah, mereka adalah guru dan staf edukatif atau *staf teaching*. Sejalan dengan hal tersebut, Daryanto (2011) mengemukakan bahwa seorang kepala sekolah yang baik adalah seorang pemimpin yang bersifat instruksional yang membantu guru untuk menciptakan bagaimana cara terbaik siswa belajar. Kepala sekolah yang bersifat instruksional menempatkan agenda pembelajaran pada urutan pertama dari seluruh kegiatannya memberikan dukungan yang tepat untuk peningkatan mutu kinerja mengajar guru dan kesuksesan pembelajaran di kelas.

Berkenaan dengan pengertian kepemimpinan instruksional, Heck and Hallinger (2010) menyatakan, “*Conceptualize instructional leadership as ‘an organizational property’ aimed at school improvement.*” Kepemimpinan instruksional menurut Bush (2011), *Instructional leadership focusses on teaching and learning and on the behavior of teachers in working with students. Leader’s influences is targeted at students learning via teachers.* Kepemimpinan instruksional menurut Whitehead, et al. (2013) seperti berikut:

- *Instructional leader. The principal was expected to serve as an instructional leader, guiding teachers toward productive learning experiences.* (Pemimpin pembelajaran: Kepala sekolah diharapkan berperan sebagai pemimpin pembelajaran, membimbing guru menuju pengalaman belajar yang produktif).
- *Problem solver and resources provider. The principal was responsible to solve problems and resources to facilitates the teaching and learning process.* (Pemecah masalah dan penyedia sumber daya. Kepala sekolah bertanggung jawab memecahkan masalah dan sumber daya untuk memperlancar proses belajar mengajar).
- *A visionary leader. The principal was expected to develop and communicate an image of the ideal school.* (Seorang pemimpin visioner. Kepala sekolah diharapkan dapat mengembangkan dan mengkomunikasikan gambaran sekolah ideal).
- *A change agent. The principal was expected to facilitate needed changes in educational operations to ensure effectiveness.* (Agen perubahan. Kepala sekolah diharapkan memfasilitasi perubahan yang diperlukan dalam operasional pendidikan untuk memastikan efektivitas).

Harris (2014) menyatakan, *“It seems that instructional leadership is little more than a shorthand way of describing those leadership influences and practice within an organization that impact upon student achievement.”* Pendapat-pendapat para ahli tentang kepemimpinan instruksional pada hakikatnya terdapat persamaan, yaitu fokus pada proses dan hasil belajar siswa melalui guru.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan instruksional adalah kepemimpinan yang fokus pada proses dan hasil belajar siswa melalui pemberdayaan guru secara profesional. Hasil penelitian Hammond, et al. (2010) ditemukan bahwa terdapat dua cara pemimpin memengaruhi hasil belajar siswa: (1) melibatkan praktik kepemimpinan langsung memengaruhi pembelajaran; dan (2) melibatkan praktik kepemimpinan tidak langsung mempengaruhi pembelajaran.

Dari pernyataan-pernyataan di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan instruksional seorang kepala sekolah adalah kemampuan menggerakkan organisasi secara efektif dalam melakukan peran aktif dalam kegiatan yang menekankan pada pengembangan pengajaran (Sari, 2013). Peran aktif kepala sekolah pada pengembangan pembelajaran yaitu dengan mempengaruhi, mengarahkan, dan membimbing guru dalam kegiatan belajar mengajar dengan demikian guru dapat memberikan layanan belajar terbaik kepada siswa sehingga dapat meningkatkan kinerja dan mutu pendidikan.

### **2.2.2 Peranan Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah**

Kepemimpinan instruksional kepala sekolah menempatkan guru sebagai komponen utama yang perlu dikembangkan artinya kepemimpinan instruksional kepala sekolah membangun dan mendorong munculnya kreativitas guru yang profesional, inovatif, dan kreatif dalam proses pembelajaran. Dimana pembinaan terhadap kinerja mengajar guru dalam melaksanakan tugas mengajar menjadi target utama. Kepala sekolah memberikan implikasi yang luas dan besar dalam meningkatkan kinerja mengajar guru agar bermutu. Mutu kinerja mengajar guru pada akhirnya bermuara pada peningkatan layanan belajar siswa. Kepala sekolah instruksional juga memberikan alokasi waktu yang lebih banyak untuk meningkatkan mutu pembelajaran melalui aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan peningkatan kinerja guru. Dengan membatasi kegiatan-kegiatan yang bersifat seremonial dan kegiatan non akademis lainnya (Alfiansyah et al., 2020).

Menurut Usman (2013) *Organization for Economic Cooperation and Development* menyatakan bahwa kepemimpinan pembelajaran efektif apabila kepala sekolah mampu memainkan perannya sebagai: (1) Pemantau kerja guru, (2) Penilai kinerja guru, (3) Pelaksana dan pengaturan pendampingan dan pelatihan, (4) Perencana pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) guru, (5) Pengkoordinasi kerja tim, dan (6) Pengkoordinasi pembelajaran kolaboratif. Langkah-langkah tersebut tampaknya perlu dilakukan mengingat laju perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat serta arus globalisasi menuntut guru untuk selalu memutakhirkan wawasan dan kemampuannya. Wawasan dan kemampuan seorang guru diharapkan mampu mendorong

kegiatannya dalam proses belajar mengajar, sehingga guru memiliki cara pandang yang maju dalam menilai berbagai macam hal.

### **2.2.3 Dimensi Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah**

Hallinger (2015a) mengusulkan tiga dimensi dan indikator untuk konstruksi kepemimpinan instruksional, yaitu:

1) Mendefinisikan misi sekolah

Mendefinisikan misi sekolah memiliki dua fungsi yaitu merancang tujuan sekolah dan mengkomunikasikan tujuan sekolah. Kepala sekolah berperan dalam bekerjasama dengan wakil kepala sekolah, pendidik, staf TU untuk memastikan bahwa sekolah memiliki tujuan yang jelas dan terukur tujuan yang difokuskan pada kemajuan akademik siswanya. Kepala sekolah memastikan bahwa tujuan ini diketahui secara luas, didukung, dan dikomunikasikan ke seluruh komunitas sekolah.

2) Mengelola program instruksional

Mengelola program instruksional, mencakup tiga fungsi kepemimpinan yaitu; mengawasi dan mengevaluasi instruksi, mengkoordinasikan kurikulum, dan memantau kemajuan siswa. Fungsi-fungsi ini mengharuskan pemimpin untuk terlibat secara mendalam di sekolah pengembangan instruksional. Kepala sekolah tidak bisa menjadi satu-satunya orang yang terlibat dalam memimpin instruksional program sekolah, tetapi dalam mengembangkan inti akademik kepala sekolah memiliki tanggung jawab penuh.

3) Mempromosikan iklim belajar sekolah yang positif

Mempromosikan iklim belajar sekolah yang positif, mencakup beberapa fungsi yaitu: mengontrol alokasi waktu pembelajaran, mempertahankan visibilitas tinggi, memberikan insentif bagi guru, menetapkan standar akademi, mendorong pengembangan profesi dan memberikan insentif bagi siswa. Pada dimensi ini memiliki ruang lingkup yang lebih luas dimana bahwa sekolah yang efektif menciptakan 'pers akademik' melalui pengembangan standar, harapan yang tinggi dan budaya perbaikan terus-menerus.

Hallinger (2015b) mengembangkan Skala Penilaian Manajemen Instruksional Kepala Sekolah *Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS)* untuk menilai praktik kepemimpinan instruksional dengan tiga dimensi yaitu (1) Mendefinisikan misi sekolah indikatornya adalah merancang tujuan sekolah dan mengkomunikasikan tujuan sekolah, (2) Mengelola program instruksional dan (3) Mempromosikan iklim belajar sekolah yang positif. Terbukti penelitian internasional sudah menggunakan angket tersebut dan sudah mendapatkan validitas dan realibilitas yang baik.

## **2.3 Motivasi Kerja**

### **2.3.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan salah satu faktor yang memberikan kontribusi terhadap kinerja. Motivasi kerja adalah keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu tugas kerja yang diamanatkan padanya sehingga ia dapat mencapai tujuan organisasinya. Motivasi merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh pimpinan dengan memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahannya. Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja baik yang berasal dari dalam diri maupun yang berasal dari luar untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (Zein & Hadijah, 2018).

Motivasi adalah seni membuat orang agar melakukan apa yang ingin mereka lakukan menurut Eisenhower (Julistia, 2015). Motivasi adalah kegiatan yang dilakukan untuk menggerakkan personal agar tindakan mereka dapat terarah pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Robbins & Judge, 2015).

Motivasi adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan seseorang agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi adalah proses psikologi dasar yang mengaktifkan, membimbing, dan mempertahankan perilaku (Taghipour & Dejbani, 2013), sebagai pendorong pertumbuhan profesional kepribadian (Sidorovaa, 2015), pendorong untuk melakukan tindakan berdasarkan kebutuhan tertentu dan keinginan (Ganesan & Gauri, 2012), diarahkan kepada beberapa

tujuan (Gungor, 2011), serta sebagai insentif penting untuk meningkatkan kinerja (Santisi et.al, 2014). Berdasarkan beberapa pengertian motivasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah pemberian dorongan kerja kepada para bawahan agar mereka mau bekerja dengan maksimal dan ikhlas agar tercapai tujuan organisasi.

### **2.3.2 Teori Motivasi Kerja Guru**

Teori kebutuhan untuk mencapai prestasi dari Mc Clelland ini dinyatakan sebagai “*McClelland’s Need For Achievement Theory*”. Teori ini bahwa “Motivasi berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan seseorang akan prestasi”. Teori motivasi berprestasi berhubungan dengan konsep belajar. Ia berpendapat banyak kebutuhan diperoleh dari kebudayaan, apabila kebutuhan seorang teras terdesak kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhi kebutuhan tersebut (McClelland, 1987).

Teori kebutuhan McClelland adalah salah satu teori motivasi yang menyatakan bahwa perilaku manusia pada dasarnya dipengaruhi oleh tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan pencapaian atau berprestasi (*achievement*), kebutuhan akan kekuasaan (*power*) dan kebutuhan akan Afiliasi (*affiliation*). Oleh karena itu, teori kebutuhan McClelland sering disebut juga sebagai teori tiga kebutuhan atau *three needs theory*. Teori kebutuhan McClelland ini dianggap sebagai perpanjangan hierarki kebutuhan Maslow (Julistia, 2015).

Murray (1938) merumuskan: kebutuhan akan prestasi sebagai dorongan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang menantang, menguasai, mengatur, atau memanfaatkan objek fisik, manusia, atau ide secara efektif. Hal ini dilakukan dengan cepat dan mandiri sesuai dengan situasi yang ada. Kebutuhan ini mencakup kemampuan mengatasi hambatan, mencapai standar tinggi, meraih performa terbaik untuk diri sendiri, memenangkan persaingan, serta meningkatkan kemampuan pribadi melalui pemanfaatan bakat secara optimal

Dari teori mengenai kebutuhan berprestasi tersebut dapat penulis simpulkan bahwa motivasi berprestasi seseorang adalah dorongan seseorang untuk berprestasi

dengan melakukan tindakan dan mengatasi segala tantangan serta hambatan untuk mencapai tujuan tertentu.

### **2.3.3 Dimensi Motivasi Kerja Guru**

Motivasi kerja sendiri adalah sesuatu yang dapat memberikan dorongan untuk mencapai tujuan dalam bekerja. Di dalamnya terdapat teknik khusus yang jika dikerjakan dapat meningkatkan motivasi. Adapun indikator-indikator dalam mengukur motivasi menurut Mc Clelland (1987), sebagai berikut:

- 1) *Affiliation* (kebutuhan akan pertalian), yaitu hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab, orang dengan afiliasi yang tinggi ingin selalu membangun hubungan pertemanan dan persahabatan dengan orang lain, ingin disukai banyak orang sehingga populer diantara teman-temannya.
- 2) *Power* (kebutuhan atau kekuasaan), yaitu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian. Kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya. Orang dengan power yang tinggi adalah orang yang memiliki kebutuhan untuk berkuasa, ingin selalu memiliki pengaruh, efektif, dan disegani.
- 3) *Achievement* (kebutuhan akan prestasi), yaitu dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Orang yang memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi akan selalu ingin mencari prestasi, ingin selalu unggul, menyukai kompetisi, dan menyukai tantangan yang *realistic*.

## **2.4 Kinerja Guru**

### **2.4.1 Pengertian Kinerja Guru**

Pengertian kinerja guru menurut Burhanudin (2007), mengemukakan bahwa kinerja guru adalah gambaran kualitas kerja yang dimiliki guru dan termanifestasi melalui penguasaan dan aplikasi atas kompetensi guru. Pandangan ini menunjukkan bahwa kinerja pada dasarnya merupakan gambaran dari penguasaan

dan aplikasi terhadap kompetensi guru dalam mengaktualisasikan tugas dan perannya sebagai guru. Berdasarkan berbagai pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan hasil dari serangkaian pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan dalam mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (interpersonal) dengan siswanya (Mukaddamah, 2023).

Kinerja guru atau prestasi kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecelakaan, pengalaman dan kesungguhan, serta penggunaan waktu. Profesionalitas guru sangat berpengaruh terhadap kinerja guru yang menyangkut seluruh aktivitas yang dilakukannya dalam mengemban amanat dan tanggung jawabnya dalam mendidik, mengajar dan membimbing, mengarahkan, dan memandu siswa dalam mencapai tingkat kedewasaan dan kematangannya. Dengan kata lain kinerja guru adalah kemampuan guru dalam pencapaian tujuan pembelajaran, untuk mendidik dan memberikan dorongan kepada peserta didik agar lebih profesional di dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan yang ia butuhkan (Sasmita & Prastini, 2023).

Kinerja mengajar guru adalah seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan oleh guru pada saat dia memberikan pelajaran kepada murid-muridnya. Guru sebagai perencana, harus mampu menganalisis kebutuhan siswa untuk dapat menerima pelajaran dengan memilih dan menguasai materi ajar, menentukan metode dan pendekatan pembelajaran, mengembangkan silabus, menyusun program tahunan atau semester, dan menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Sebagai pelaksana pembelajaran, guru harus dapat membuka atau menutup kegiatan belajar, dapat mengelola kelas, menggunakan sumber daya media dan pembelajaran dengan baik, menggunakan metode pembelajaran, dan dapat menggunakan berbagai strategi pembelajaran (Fatonah, 2022).

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai

tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Para ahli lain mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang didalamnya terdiri dari tiga aspek yaitu kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi, kejelasan waktu yang terwujud. Berdasarkan beberapa penjelasan tentang pengertian kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah suatu kegiatan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajiban sebagai guru dan pendidik disekolah untuk mencapai tujuan tertentu (Hartiwi et al., 2020). Kinerja dapat dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Mukhtar, 2015)

#### **2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya adalah kemampuan mengajar, motivasi kerja, supervisi kepala sekolah. Untuk meningkatkan kinerja guru yang baik dibutuhkan kemampuan mengajar yang baik. Kemampuan mengajar adalah sesuatu yang dimiliki oleh guru untuk melakukan pekerjaan dalam kegiatan belajar siswa.

Faktor selanjutnya adalah supervisi kepala sekolah. Kepala sekolah mengetahui tentang tugasnya, mengatur irama bagi sekolah yang dipimpinnya. melaksanakan peran dan fungsi yang mempengaruhi kinerja guru. Jadi faktor internal yang mempengaruhi kinerja guru yaitu kemampuan mengajar dan motivasi kerja, sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja guru yaitu supervisi kepala sekolah (Yuliani, 2015).

Beberapa faktor yang dianggap mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan dan sikap individu (sikap inovatif). Secara global faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor internal dan eksternal. Faktor internal terdiri dari integritas, sikap, minat, intelegensia, motivasi dan kepribadian. Faktor eksternal terdiri dari: kepemimpinan, sarana dan prasarana, gaji, pengawasan, suasana kerja dan lingkungan kerja (Ismail, 2023). Upaya meningkatkan kinerja guru adalah 1) Pembinaan kinerja guru dengan mengikut sertakan guru dalam seminar dan pelatihan profesi guru dengan harapan guru memperoleh ilmu tambahan agar

kinerjanya semakin baik, 2) Pengawasan kinerja guru kepala sekolah sudah melakukannya dengan cara mengawasi secara langsung proses pembelajaran didalam kelas, 3) Pembinaan disiplin tenaga kependidikan kepala sekolah telah melakukannya dengan baik, hal ini terlihat dari upaya yang dilakukan kepala sekolah yaitu setiap pagi kepala sekolah berangkat lebih awal agar dapat melihat secara langsung tingkat disiplin guru dan siswa, kepala sekolah juga berjabat tangan dengan guru dan siswa, 4) Pemberian motivasi kepala sekolah sudah memberikannya kepada guru-guru. Kegiatan pemberian motivasi ini dilakukan kepala sekolah disaat jam kosong di ruang guru, 5) Pemberian penghargaan kepala sekolah belum bisa memberikannya, karena dengan alasan keuangan sekolah masih belum stabil (Hartiwi et al., 2020).

Kinerja guru merupakan suatu dinamostator pada suatu mesin pembelajaran di sekolah. Baik buruknya roda proses pembelajaran banyak bergantung kepada kinerjanya guru. Sedang kinerja guru dipengaruhi oleh seberapa banyak motivasi kerja yang dimilikinya. Semakin kuat motivasi guru didalam melaksanakan Program Pelaksanaan Pembelajaran ( PPP) semakin cepat tujuan organisasi akan terwujud. Sementara kuatnya motivasi kerja yang melandasi ruhnya kinerja di pengaruhi oleh banyak faktor. Dari sekian banyak faktor yang mempengaruhi, faktor gaya kepemimpinan dan lingkungan sekolah adalah faktor yang sangat dominan pengaruhnya terhadap kuat tidaknya motivasi dan kineja guru. Guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya memiliki andil yang sangat besar dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan. Keseimbangan antara beban tugas yang diamanatkan dengan kemampuan untuk melaksanakan tugasnya inilah yang menjadi gap dalam dunia pendidikan (Harsono et al., 2023).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru menurut Campbel (1990) adalah:

- 1) Faktor personal atau individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, (skil), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang memberikan manajer dan Team Leader.

- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Mathis dan Jackson (2006), ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja, yaitu:

- 1) Kemampuan. Kemampuan pada dasarnya merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.
- 2) Motivasi. Motivasi kerja merupakan dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya yang bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya. Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang pegawai/ guru membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerjanya sehingga meningkatkan kinerjanya.
- 3) Dukungan yang diterima. Perasaan positif, menyukai, kepercayaan, dan perhatian dari orang lain yaitu orang yang berarti dalam kehidupan individu yang bersangkutan, pengakuan, kepercayaan seseorang dan bantuan langsung dalam bentuk tertentu.
- 4) Keberadaan pekerjaan yang dilakukan. Dalam hal ini terkait dengan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan, yaitu kesanggupan seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil risiko untuk keputusan yang dibuat atau yang dilakukan.
- 5) Hubungan dengan organisasi. Dalam hal ini terkait dengan sejauh mana tekad dan kesanggupan seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan

kewajibannya, mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang dipatuhi dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

Beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru (Mulyasa, 2007) adalah:

- 1) Dorongan untuk bekerja. Bilamana seorang guru merasa bahwa minat atau perhatiannya sesuai dengan jenis dan sifat pekerjaan yang dilakukan maka guru tersebut akan memiliki dorongan untuk kerja yang tinggi.
- 2) Tanggung jawab terhadap tugas. Seseorang yang bertanggung jawab selalu memberikan yang terbaik dari apa yang dikerjakannya. Bekerja dengan penuh tanggung jawab berarti memperhatikan hal-hal yang kecil yang dapat membuat perbedaan dari hasil yang dikerjakan. Guru memiliki tugas dan tanggung jawab dalam meningkatkan pendidikan di sekolah. Guru dapat berperan serta dalam melaksanakan kegiatan di sekolah. Karena dengan adanya peran serta dari guru maka kegiatan sekolah dapat berjalan dengan lancar.
- 3) Minat terhadap tugas. Minat merupakan rasa ketertarikan seorang guru untuk melakukan suatu hal yang diikuti oleh rasa senang sehingga akan menghasilkan kepuasan terhadap hasil yang dicapai. Semakin tinggi minat yang dimiliki seorang guru dalam menjalankan tugas, semakin tinggi pula hasil yang dicapainya. Minat terhadap tugas merupakan rangkaian yang ada pada setiap guru dan minat itu hampir bisa dipastikan sebagai suatu kebutuhan.
- 4) Penghargaan terhadap tugas. Agar seorang guru dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, penuh semangat dan disiplin yang tinggi sesuai tuntutan kerja, maka perlu diberikan berbagai dukungan penghargaan, terutama penghargaan yang dapat menunjang dan mempermudah dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Bentuk dan jenis penghargaan yang perlu diberikan, antara lain peningkatan kesejahteraan, khususnya penyediaan kebutuhan fisik (sandang, pangan, dan papan); peningkatan profesionalisme; peningkatan kualitas keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa; memberikan perlindungan hukum dan rasa aman; peningkatan jenjang karir yang jelas; pemberian kebebasan dalam pengembangan karier dan

dalam pelaksanaan tugas-tugasnya; pemberian kemudahan dalam menjalankan tugas.

- 5) Peluang untuk berkembang. Hal ini terkait dengan keberanian guru untuk bertindak sebagai pengemban program, untuk memasukkan bahan-bahan yang bersumber dari kehidupan sosial budaya di lingkungan sekolah dimana mereka berada. Hal ini dapat dilakukan apabila tercipta harmonisasi nilai orientasi pada tujuan dengan nilai orientasi pada proses belajar. Oleh karena itu pembinaan profesionalisme guru perlu dilakukan secara kontinyu dan berkesinambungan, disamping itu penghargaan terhadap kinerja guru harus diimbangi dengan pengembangan kesejahteraan guru.
- 6) Perhatian dari kepala sekolah. Kemampuan manajerial kepala sekolah akan mempunyai peranan dalam meningkatkan kinerja guru. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal merupakan suatu pola kerjasama antara manusia yang saling melibatkan diri dalam satu unit kerja (kelembagaan). Dalam proses mencapai tujuan pendidikan, tidak bisa terlepas dari perhatian kepala sekolah terhadap warga sekolah agar tujuan pendidikan yang telah digariskan dapat tercapai.
- 7) Hubungan interpersonal dengan sesama guru. seorang guru memang harus memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik dan dalam hal ini kemampuan komunikasi interpersonal perlu dimiliki oleh seorang guru karena ini adalah faktor utama yang berdampak pada keaktifan peserta didik dalam mengikuti proses belajar mengajar.

### **2.4.3 Dimensi Kinerja Guru**

Untuk melihat sejauh mana mutu kinerja guru dijelaskan melalui dimensi dan indikator yang menyatakan kinerja guru. Dimensi guru menyangkut proses dan keluaran atau produk. Input merujuk kepada pelaku, yaitu guru, proses merujuk kepada cara pencapaian tujuan dan produk berkaitan dengan hasil yang dicapai. (Tasya, 2023).

Menurut Mitchell (1982) ada lima dimensi kinerja yang dapat dijadikan patokan untuk mengkaji tingkat kinerja guru dalam suatu lembaga pendidikan, yaitu :

- 1) *Quality of work* (kualitas hasil kerja);

- 2) *Promptness* (ketepatan waktu);
- 3) *Initiative* (prakarsa/intensif);
- 4) *Capability* (kemampuan);
- 5) *Communication* (komunikasi).

Dari lima dimensi tersebut Mitchell (1982) menyebutkan indikator masing-masing dimensi yaitu *quality of work* terdiri dari kepuasan siswa, pemahaman siswa, dan prestasi siswa. *Promptness* termasuk dalam ketepatan waktu kedatangan dan waktu pulang. *Initiative* yaitu berpikir positif, mewujudkan kreativitas, dan pencapaian prestasi. *Capability* termasuk kemampuan dalam menguasai materi, penguasaan metode pembelajaran. *Communication* sebagai cara untuk penyampaian materi dan penguasaan keadaan kelas.

## **2.5 Kerangka Pikir Penelitian**

Permasalahan utama yang menjadi latar belakang penelitian ini adalah rendahnya kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Way Kanan, sebagaimana tercermin dalam Rapor Pendidikan SD Negeri Kabupaten Way Kanan tahun 2023. Rendahnya kinerja guru dapat berdampak pada menurunnya kualitas pembelajaran, hasil belajar siswa, dan capaian pendidikan secara keseluruhan. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru dengan mengacu pada teori-teori yang relevan.

Pada pengambilan keputusan menunjukkan bahwa setiap individu memiliki pendekatan unik dalam mengambil keputusan, tergantung pada kepribadian, pengalaman, dan situasi yang dihadapi. Dalam praktiknya, pemahaman tentang gaya pengambilan keputusan ini dapat membantu seseorang meningkatkan efektivitasnya dalam situasi tertentu, baik dalam konteks individu maupun organisasi. Misalnya, gaya rasional lebih cocok untuk situasi yang kompleks dengan banyak informasi, sementara gaya intuitif dapat lebih efektif dalam situasi yang memerlukan respons cepat.

Kepemimpinan instruksional memberikan kerangka yang jelas bagi kepala sekolah untuk memimpin dengan fokus pada instruksi dan pembelajaran. Dalam konteks ini, kepala sekolah berperan sebagai pemimpin transformasional yang

tidak hanya mengelola operasional sekolah tetapi juga bertindak sebagai penggerak untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Implementasi yang efektif dari kepemimpinan instruksional dapat meningkatkan kinerja guru, motivasi siswa, dan hasil belajar secara keseluruhan.

Dalam motivasi kerja individu dengan kebutuhan pencapaian tinggi cenderung berorientasi pada prestasi, menetapkan tujuan yang menantang, dan berfokus pada hasil kerja. Sementara itu, individu yang didominasi oleh kebutuhan *afiliasi* lebih mengutamakan hubungan harmonis, kerja sama, dan interaksi sosial yang positif. Adapun individu dengan kebutuhan kekuasaan memiliki dorongan untuk memengaruhi, mengontrol, atau memimpin orang lain, baik untuk kepentingan pribadi maupun organisasi. Ini berarti setiap individu memiliki kebutuhan dominan yang berbeda, dan pemahaman atas kebutuhan ini dapat membantu organisasi dalam meningkatkan motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja guru melalui penyesuaian tugas dan lingkungan kerja yang sesuai.

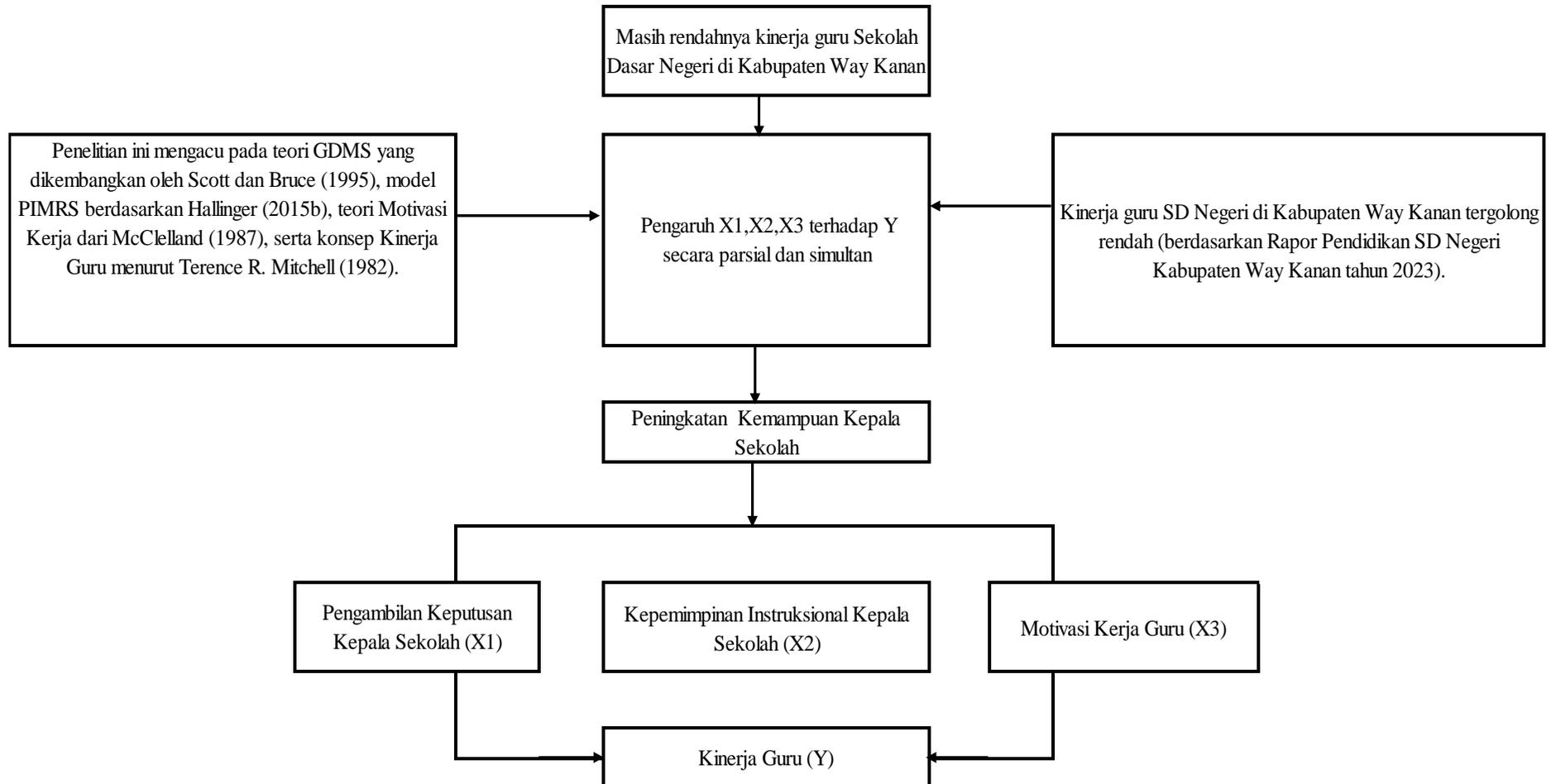
Konsep kinerja guru mengacu pada sejauh mana seorang guru dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan efektif untuk mencapai tujuan pendidikan. Kinerja guru tidak hanya dilihat dari aspek akademis, tetapi juga dari kemampuannya dalam mengelola kelas, memberikan motivasi kepada siswa, serta menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru meliputi kompetensi profesional, motivasi, dukungan dari sekolah, serta hubungan antara guru dengan siswa dan rekan kerja. Kinerja guru yang baik berperan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan mempengaruhi hasil belajar siswa secara positif. Kinerja guru juga harus dievaluasi secara holistik, meliputi berbagai aspek yang berhubungan dengan pengajaran, pengelolaan kelas, serta kontribusinya terhadap perkembangan siswa secara menyeluruh.

Penelitian ini mengidentifikasi tiga variabel independen yang dianggap memengaruhi kinerja guru, yaitu pengambilan keputusan kepala sekolah (X1), kepemimpinan instruksional kepala sekolah (X2), dan motivasi kerja guru (X3). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja guru (Y), yang meliputi

pelaksanaan tugas, penguasaan materi ajar, serta inovasi dalam pembelajaran. Penelitian ini menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kinerja guru, baik secara parsial maupun simultan. Secara parsial, penelitian mengukur sejauh mana setiap variabel ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ) memberikan pengaruh terhadap kinerja guru. Secara simultan, penelitian mengukur gabungan pengaruh dari ketiga variabel tersebut terhadap kinerja guru.

Peran kepala sekolah dalam pengambilan keputusan yang tepat serta kepemimpinan instruksional yang efektif menjadi upaya penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan motivasi kerja guru. Dengan demikian, peningkatan kinerja guru dapat dicapai melalui optimalisasi kemampuan kepala sekolah dan penguatan motivasi kerja individu guru. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan rekomendasi berbasis data untuk meningkatkan kualitas kinerja guru di Kabupaten Way Kanan, sehingga berkontribusi pada perbaikan kualitas pendidikan secara menyeluruh.

Dalam hal kepemimpinan instruksional, kepala sekolah dapat memperkuat perannya melalui pelatihan kepemimpinan dan meningkatkan komunikasi dengan guru untuk menciptakan hubungan kerja yang positif. Sementara itu, untuk meningkatkan motivasi kerja guru, kepala sekolah dapat memberikan insentif berbasis kinerja, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, termasuk menyediakan peluang untuk pengembangan profesional. Berikut ini kerangka pikir dalam penelitian digambarkan pada Gambar 2.5.



Gambar 2.5 Kerangka pikir penelitian

## **2.6 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan deskripsi teoritis dan kerangka pikir, rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan pengambilan keputusan kepala sekolah terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Way Kanan.
- 2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Way Kanan.
- 3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Way Kanan.
- 4) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengambilan keputusan, kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Way Kanan.

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan, Jenis dan Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan metode untuk menguji teori-dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Jenis penelitian ini adalah *ex post facto yaitu* menggunakan data yang telah ada untuk menguji hubungan antara variabel-variabel tersebut (Creswell, 2008).

Pada penelitian ini metode yang digunakan adalah metode penelitian korelasional. Metode korelasional adalah metode yang digunakan untuk memahami seberapa erat hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat tanpa memanipulasi atau mengontrol variabel-variabel tersebut secara langsung (Creswell, 2008).

#### **3.2 Waktu Penelitian**

Waktu penelitian ini dilaksanakan pada semester ganjil tahun pelajaran 2024/2025.

#### **3.3 Populasi dan Sampel Penelitian**

##### **3.3.1 Populasi**

Penelitian ini mengambil tempat di sekolah dasar negeri di Kabupaten Way Kanan, sehingga populasi pada penelitian ini adalah seluruh guru sekolah dasar negeri di Kabupaten Way Kanan dengan jumlah 3.295 guru yang bisa dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Jumlah Populasi Guru

No	Nama Kecamatan	Jumlah Guru
1	Baradatu	323
2	Banjit	428
3	Pakuan Ratu	296
4	Negeri Agung	255
5	Blambangan Umpu	183
6	Kasui	251
7	Negeri Batin	227
8	Gunung Labuhan	256
9	Bumi Agung	207
10	Buay Bahuga	139
11	Way Tuba	171
12	Umpu Semenguk	209
13	Bahuga	90
14	Rebang Tangkas	120
15	Negeri Besar	140
Total		3295

Sumber: Dapodikdasmen, (2024)

### 3.3.2 Sampel

Pengambilan sampel dari populasi penelitian dilakukan dengan dengan teknik *cluster random sampling* dengan metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel adalah menggunakan rumus Slovin (Tejada & Punzalan, 2012).

$$\text{Jumlah sampel penelitian} \quad n = \frac{N}{N(e)^2+1} = 357$$

(hasil perhitungan pada lampiran satu),

Keterangan:

N = banyak populasi

n = banyak sampel

e = tingkat toleransi kesalahan yang diinginkan (5 %).

Kemudian, dilakukan penentuan jumlah sampel dengan menggunakan teknik sampel. Taherdoost (2016) menyatakan bahwa tahapan cluster random sampling dapat diringkas sebagai berikut:

- 1) Pilih pengelompokan cluster untuk kerangka sampling, seperti jenis perusahaan atau area geografis.

- 2) Beri setiap *cluster* sebuah nomor.
- 3) Memilih sampel menggunakan random sampling.

Tahap pertama, peneliti membagi 15 kecamatan menjadi 3 *cluster*, pembagian *cluster* berdasarkan peta administrasi Kabupaten Way Kanan dengan ketentuan jarak dengan pusat kabupaten. Kecamatan yang berada di pusat kota, Kecamatan yang tidak terlalu jauh dari pusat kota, kecamatan yang jauh dari pusat kota.

Tahap kedua, dari masing-masing *cluster*, diambil 1 kecamatan secara acak, kecamatan yang berada di pusat kota yaitu Umpu Semenguk, tidak terlalu jauh dari pusat kota yaitu Banjit dan kecamatan yang jauh dari pusat kota yaitu Buay Bahuga. Kemudian dari masing-masing cluster diambil 50% dari jumlah sekolah yang ada.

Tahap ketiga, dilakukan penentuan jumlah sampel pada masing-masing cluster dengan menentukan proporsinya sesuai dengan jumlah guru pada sekolah yang diteliti (pembagian cluster terlampir).

Jumlah sampel setiap sekolah didapatkan dengan menggunakan rumus (Sulistiyastuti & Si, 2007), yaitu:

$$S = \frac{x}{y} \times N \text{ (hasil perhitungan pada lampiran dua)}$$

Keterangan :

S = Target jumlah sampel

x = Jumlah populasi setiap sekolah

y = Jumlah populasi

N = Jumlah keseluruhan sampel

### **3.4 Variabel Penelitian**

Penelitian ini akan mengukur empat variabel yang diteliti, yaitu : kinerja guru sebagai variabel terikat (Y) dan pengambilan Keputusan (X1), kepemimpinan instruksional (X2) dan motivasi kerja (X3) sebagai variabel bebas.

### 3.5 Definisi Konseptual Variabel Penelitian

Definisi konseptual variabel penelitian adalah unsur penelitian yang menjelaskan tentang karakteristik sesuatu masalah yang hendak diteliti. Berdasarkan landasan teori yang telah dipaparkan di atas dapat dikemukakan definisi konseptual dari masing-masing variabel, sebagai berikut:

- 1) Kinerja guru dalam konteks penelitian ini adalah sesuatu hal yang dihasilkan oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan kualitas hasil kerjanya, ketepatan waktu, prakarsa atau intensif, kemampuan dan komunikasi.
- 2) Pengambilan keputusan dalam konteks penelitian ini adalah gaya seorang pemimpin dalam mengambil keputusan dari permasalahan yang dihadapi dalam suatu organisasi.
- 3) Kepemimpinan instruksional dalam konteks penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah yang membangun dan mendorong munculnya pemimpin instruksional memfokuskan kegiatannya pada upaya peningkatan dan perbaikan mutu kinerja mengajar para gurunya.
- 4) Motivasi kerja merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri maupun dari luar diri untuk melakukan aktivitas kerja dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang berpengaruh positif dalam mencapai hasil yang lebih baik dengan pencapaian kebutuhan-kebutuhan, yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan kekuatan.

### 3.6 Definisi Operasional

Definisi operasional pada penelitian ini adalah penjelasan secara aplikatif perihal hubungan langsung antar variabel yang digunakan dalam penelitian, secara detail definisi operasional dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kinerja guru merupakan aspek yang sangat penting untuk diperhatikan oleh seorang pemimpin, karena kinerja guru mencerminkan keberhasilan atau kegagalan pemimpin dalam menjalankan perannya sebagai manajer di sekolah. Dalam penelitian ini, kuesioner yang digunakan mencakup lima dimensi utama, yaitu: (1) *Quality of Work* (kualitas hasil kerja), (2) *Promptness* (ketepatan waktu), (3) *Initiative* (prakarsa atau inisiatif), (4)

*Capability* (kemampuan), dan (5) *Communication* (komunikasi). Setelah kuesioner disusun, dengan menggunakan 30 data *pilot study* dilakukan analisis validitas dan reliabilitas untuk setiap butir soal. Setelah hasil analisis instrumen menggunakan SPSS versi 25 menunjukkan bahwa instrumen valid dan reliabel, penelitian dilanjutkan dengan sampel yang telah ditentukan, dan data yang diperoleh dianalisis menggunakan SPSS versi 25.

- 2) Pengambilan keputusan yang dilakukan seorang pemimpin sangat menentukan kelangsungan sebuah organisasi, jika seorang kepala sekolah salah dalam mengambil keputusan maka akan berdampak kepala mutu atau kualitas dari suatu organisasi. Pada penelitian ini, kuesioner yang digunakan terdiri dari lima dimensi yaitu (1) *Intuitif* (perasaan), (2) *Rasional* (logis), (3) *Spontan* (mendadak), (4) *Dependent* (bergantung dengan orang lain), (5) *Avoidant* (menghindar). Setelah kuesioner disusun, dengan menggunakan 30 data *pilot study* dilakukan analisis validitas dan reliabilitas untuk setiap butir soal. Setelah hasil analisis instrumen menggunakan SPSS versi 25 menunjukkan bahwa instrumen valid dan reliabel, penelitian dilanjutkan dengan sampel yang telah ditentukan, dan data yang diperoleh dianalisis menggunakan SPSS versi 25.
- 3) Kepemimpinan instruksional berperan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan dalam organisasi yang dipimpinnya. Dimensi yang dimiliki seseorang yang memiliki gaya kepemimpinan instruksional mampu meningkatkan motivasi kerja yang berdampak kepada kinerja guru disekolah yang dipimpin olehnya. Pada penelitian ini, kuesioner yang digunakan terdiri dari tiga dimensi yaitu: mendefinisikan misi sekolah, mengelola program instruksional, mempromosikan iklim belajar sekolah yang positif. Setelah kuesioner disusun, dengan menggunakan 30 data *pilot study* dilakukan analisis validitas dan reliabilitas untuk setiap butir soal. Setelah hasil analisis instrumen menggunakan SPSS versi 25 menunjukkan bahwa instrumen valid dan reliabel, penelitian dilanjutkan dengan sampel yang telah ditentukan, dan data yang diperoleh dianalisis menggunakan SPSS versi 25.

- 4) Motivasi kerja guru merupakan dorongan yang muncul dari dalam diri untuk melakukan sesuatu yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Pada penelitian ini, kuesioner yang digunakan terdiri dari tiga dimensi yaitu (1) *Achievement* (kebutuhan akan prestasi), (2) *Power* (kebutuhan akan kekuasaan) (3) *Affiliation* (kebutuhan akan pertalian). Setelah kuesioner disusun, dengan menggunakan 30 data *pilot study* dilakukan analisis validitas dan reliabilitas untuk setiap butir soal. Setelah hasil analisis instrumen menggunakan SPSS versi 25 menunjukkan bahwa instrumen valid dan reliabel, penelitian dilanjutkan dengan sampel yang telah ditentukan, dan data yang diperoleh dianalisis menggunakan SPSS versi 25.

Seluruh variabel dalam penelitian ini di ukur menggunakan skala Likert, dengan lima pilihan yaitu, SS (sangat setuju), S (Setuju), R (ragu-ragu), KS (Kurang setuju), dan SK (sangat kurang setuju). dengan bobot nilai dapat dilihat pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2 Pembobotan Nilai Variabel Penelitian

No	Kategori	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

### 3.7 Teknik Pengumpulan Data

#### 3.7.1 Kuesioner

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu kuesioner atau angket merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk diberikan responden sesuai dengan permintaan pengguna (Rukajat, 2018). Pada penelitian ini peneliti mengadaptasi kuesioner dari penelitian sebelumnya yaitu:

- 1) Kuesioner pengambilan keputusan peneliti mengadaptasi instrument GDMS Scott & Bruce (1995) yang terdiri dari 25 item dengan lima dimensi yaitu: penghindaran, ketergantungan, intuitif, rasional, dan spontan.
- 2) Kuesioner kepemimpinan instruksional peneliti mengadaptasi instrumen PIMRS Hallinger (1982) yang terdiri dari 35 item dengan tiga dimensi yaitu: mendefinisikan misi sekolah, mengelola program instruksional, mempromosikan iklim belajar sekolah yang positif.
- 3) Kuesioner motivasi kerja peneliti mengadaptasi dari tesis Hasan (2024) yang terdiri dari 20 item dengan tiga dimensi menurut Mc Celland (1987) yaitu: *achievement* (kebutuhan akan prestasi), *power* (kebutuhan atau kekuasaan) dan *affiliation* (kebutuhan akan pertalian).
- 4) Kuesioner kinerja guru peneliti mengadaptasi instrumen Mitchell (1982) yang terdiri dari 20 item dengan lima dimensi yaitu: *quality of work* (kualitas hasil kerja), *romptnes* (ketepatan waktu), *initiative* (prakarsa atau intensif), *capability* (kemampuan), dan *communication* (komunikasi).

Skala data yang digunakan adalah skala *Likert*. Angket ini digunakan untuk mendapatkan data mengenai pengambilan keputusan, kepemimpinan instruksional kepala sekolah, motivasi guru dan kinerja guru dengan skala *Likert*. Keunggulan penggunaan skala *Likert* diantaranya adalah mudah dibuat dan diatur, responden mudah mengerti bagaimana cara menggunakan skala pada kuisisioner yang disediakan, mengukur pada tingkat skala ordinal dan pelaksanaannya dapat dilakukan melalui telepon, surat maupun wawancara (Muhidin et al., 2017).

### 3.8 Teknik Analisis Data

#### 3.8.1 Kalibrasi Instrumen Penelitian

Penggunaan instrument untuk mendapatkan data pada sampel yang telah ditentukan harus diuji coba terlebih dahulu. Uji coba instrument disarankan untuk dilakukan minimum pada 30 perwakilan populasi dimana tujuannya dalam survei awal dan pengembangan skala (Ramdhan, 2021). Pada penelitian ini, uji coba instrument dilakukan pada 30 guru sekolah dasar negeri di Kabupaten Way Kanan yang bukan merupakan bagian dari sampel penelitian.

Terdapat beberapa syarat instrument yang dapat digunakan dalam penelitian dan mampu menggali data yang diharapkan (Nurlan, 2019), memberi ciri-ciri kuesioner yang harus memenuhi dua persyaratan penting, yakni valid dan reliabel.

##### 3.8.1.1 Uji Validitas Instrumen

Validitas instrumen pada penelitian ini diukur dengan menggunakan rumus product moment dari Pearson yang perhitungannya dilakukan dengan bantuan SPSS versi 25 dengan kriteria instrumen valid apabila  $\text{sig.} < 0,05$  (Arikunto, 2010).

##### 3.8.1.2 Uji Realibilitas

Uji reliabilitas atau keandalan instrumen merupakan pengujian tingkat konsistensi instrumen itu sendiri. Instrumen yang baik harus konsisten dengan butir yang diukurnya. Keandalan instrumen dalam penelitian ini akan dianalisis dengan teknik *Alpha Cronbach* dengan menggunakan bantuan sarana komputer program SPSS versi 25.

Suatu instrumen penelitian dikatakan dapat diandalkan (*reliable*) apabila nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,60$  (Ghozali, 2016). Kriteria pengambilan keputusan dalam uji realibilitas adalah sebagai berikut:

- Apabila nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,60$ , maka item pertanyaan dalam kuesioner dapat diandalkan (*reliable*).
- Apabila nilai *Cronbach's Alpha*  $< 0,60$ , maka item pertanyaan dalam kuesioner tidak dapat diandalkan (*not reliable*).

### 3.8.2 Uji Prasyarat Analisis Data

Uji prasyarat analisis data adalah uji prasyarat untuk parametrik dan analisis regresi linier berganda. Uji prasyarat analisis data pada penelitian ini meliputi uji normalitas, uji heterokedasitas, homoskedasitas, linearitas dan uji multikolinearitas.

#### 3.8.2.1 Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan terhadap semua variabel yang diteliti, yaitu meliputi variabel pengambilan keputusan (X1), Kepemimpinan instruksional kepala sekolah (X2), Motivasi kerja (X3) dan kinerja guru (Y). Hasil pengujian terhadap sampel penelitian digunakan untuk menyimpulkan apakah populasi yang diamati berdistribusi normal atau tidak (Arikunto, 2010).

Apabila hasil pengujian data normal adalah hasil perhitungan statistik dapat digeneralisasikan pada populasinya. Uji normalitas dilakukan dengan baik secara manual maupun menggunakan komputer dengan program SPSS 25. Dalam penelitian ini, uji normalitas menggunakan uji *kolmogrov smirnov Test (Z)*. Kriteria pengujian ini adalah jika signifikansi yang diperoleh  $> \alpha$ , maka sampel berasal dari populasi berdistribusi normal. Jika signifikansi yang diperoleh  $< \alpha$ , maka sampel bukan berasal dari populasi berdistribusi normal. Taraf signifikansi uji adalah  $\alpha = 0,05$ .

Hipotesis yang diuji sebagai berikut:

H0: sampel berasal dari populasi berdistribusi normal

H1: sampel tidak berasal dari populasi berdistribusi normal

Kriteria Uji: H0 diterima jika data berdistribusi normal dengan nilai *Asymptotic Significance* dari Kolmogorov-Smirnov  $> 0,05$ .

#### 3.8.2.2 Uji Heteroskedastisitas

Pada penelitian ini uji heterokedasitas dilakukan menggunakan program SPSS 25 dengan teknik uji glejser. Tujuan uji heteroskedastisitas adalah untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi linier (Arikunto, 2010). Kriteria uji heteroskedastisitas adalah jika

nilai signifikansi  $\alpha > 0,05$ , maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi dan (H1) ditolak, dan jika nilai signifikansi  $\alpha < 0,05$ , maka terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi dan (H1) diterima.

Hipotesis yang diuji sebagai berikut.

H0: tidak terjadi gejala heteroskedastisitas

H1: terjadi gejala heteroskedastisitas

Kriteria pengujian terima hipotesis nol jika *Asimtotik Significance* lebih besar dari  $\alpha = 0,05$

### **3.8.2.3 Uji Homoskedastisitas**

Pada penelitian ini uji homoskedastisitas dilakukan menggunakan program SPSS 25. Uji homoskedastisitas merupakan gambaran situasi dimana pada semua nilai variabel prediktor memiliki variasi error atau kesalahan yang sama. menjelaskan homoskedastisitas dengan *scatter plot* memiliki pola dimana residual tersebar secara acak pada garis horizontal nol (menyebarkan di atas dan di bawah atau disekitar angka nol), hal ini diartikan sebagai persebaran yang relative merata (Osborne & Waters, 2002).

### **3.8.2.4 Uji Multikolinearitas**

Pada penelitian ini uji multikolinearitas dilakukan menggunakan program SPSS 25. Uji multikolinearitas untuk membuktikan ada tidaknya hubungan yang linier antara variabel bebas satu dengan variabel bebas lainnya (Arafah & Tanjung, 2019). Hal yang diharapkan adalah tidak terjadi adanya hubungan yang linier (multikolinearitas) diantara variabel-variabel bebas. Karena apabila terjadi hubungan antara variabel bebas maka: (a) Tingkat ketelitian prediksi atau pendugaan sangat rendah sehingga tidak akurat, (b) Koefisien regresi akan bersifat tidak stabil karena adanya perubahan data kecil akan mengakibatkan perubahan yang signifikan pada variabel bebas (Y), (c) Sulit untuk memisahkan pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya.

Hipotesis yang digunakan untuk membuktikan ada tidaknya multikolinearitas adalah:

H0: Tidak terdapat hubungan antar variabel bebas

H1: Terdapat hubungan antar variabel bebas

Kriteria pengambilan keputusan untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah dengan melihat nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF) dengan kriteria:

- a. Mempunyai angka Tolerance di atas ( $>$ ) 0,10 tidak terjadi multikolinieritas
- b. Mempunyai nilai VIF di bawah ( $<$ ) 10, maka tidak terjadi hubungan antar variabel bebas dan (H0) diterima.

### 3.8.2.5 Uji Linearitas

Padapenelitian ini uji linearitas dilakukan menggunakan program SPSS 25. Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah persamaan regresi yang ada merupakan persamaan linier atau berupa persamaan non linier (Arafah & Tanjung, 2019). Korelasi yang baik seharusnya terdapat hubungan yang linier antar variabel penelitian. Kriteria uji yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melihat linearity pada tabel Anova, langkah- langkah uji linieritas sebagai berikut:

H0 : pola sebaran variabel X dan variabel Y tidak membentuk garis linier

H1 : pola sebaran variabel X dan variabel Y membentuk garis linier

Kriteria Uji: H0 diterima jika nilai *sig. linearity* pada tabel Anova  $>$  0,05 dan H1 diterima Jika nilai *sig. linearity* pada tabel Anova  $<$  0,05.

### 3.8.3 Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana adalah hubungan secara linear antara satu variabel bebas dengan variabel terikat. Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah positif atau negatif. Regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variable dependen. Persamaan umum regresi linier sederhana adalah:

$$\bar{Y} = a + bX$$

Keterangan :

$\bar{Y}$  : Subyek dalam variabel dependen yang diprediksikan

a : Harga Y ketika harga X = 0 (harga konstan)

b : Koefisien regresi

X : Subyek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu.

Analisis regresi linier sederhana di atas dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan software SPSS 25. Hasil analisis yang diperoleh dari SPSS 25 kemudian dilakukan interpretasi dalam uji hipotesis. Kemudian untuk menguji hipotesis, maka dilakukan pengujian koefisien regresi secara parsial untuk mengetahui apakah variabel bebas secara parsial berpengaruh terhadap variabel terikat dengan menggunakan uji-t. Uji statistik t (parsial) pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas atau penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Basyit et al., 2020).

Hipotesis uji parsial dijelaskan ke dalam bentuk berikut:

- 1) H0: Variabel X1, X2 dan X3 secara parsial (sendiri-sendiri) tidak berpengaruh signifikan terhadap Y.
- 2) H1: Variabel X1, X2 dan X3 secara parsial (sendiri-sendiri) berpengaruh signifikan terhadap Y.

Adapun pengambilan keputusan pada pengujian hipotesis dilakukan dengan cara:

- 1) Membandingkan nilai t hitung dan t Tabel. Apabila t hitung > t Tabel maka H0 ditolak dan H1 diterima.
- 2) Menggunakan angka probabilitas signifikansi. Apabila Sig. < 0,05 maka H0 ditolak dan H1 diterima.

Kemudian untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel bebas digunakan koefisien determinasi (Ghozali, 2012). Koefisien determinasi merupakan nilai yang menyatakan proporsi variasi keseluruhan dalam nilai variabel terikat yang diakibatkan oleh hubungan linear dengan variabel bebas. Adapun nilai koefisien determinasi diperoleh dari nilai adjusted R<sup>2</sup> dengan rumus:

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

Keterangan:

KD : Koefisien determinasi

R<sup>2</sup> : Koefisien kuadrat korelasi ganda

Koefisien determinasi memiliki makna bahwa nilai variabel terikat dapat diterangkan oleh variabel bebas sebesar n%, sedangkan sisanya sebesar (100-n)% diterangkan oleh galat (error) atau pengaruh variabel yang lain (Sugiarti dan Megawari, 2012).

### 3.8.4 Regresi Linear Berganda

Dalam penelitian ini dikarenakan variabel bebas terdiri dari tiga variabel (Pengambilan keputusan, kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan motivasi kerja) maka digunakan regresi linear berganda, yaitu analisis peramalan nilai pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsi atau hubungan kausal antar dua variabel atau lebih secara konseptual analisis regresi linear berganda mempunyai hubungan kausal dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y = variabel dependen (kinerja guru)

a = harga konstan (harga Y ketika harga X=0)

b = nilai-nilai variabel independen

X1 = variabel independen (pengambilan keputusan)

X2 = variabel independen (kepemimpinan instruksional kepala sekolah)

X3 = Variabel independen (Motivasi Kerja Guru)

Analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan software SPSS 25. Hasil analisis yang diperoleh dari SPSS kemudian dilakukan interpretasi dalam uji hipotesis. Kemudian dilanjutkan menguji hipotesis dengan menguji koefisien regresi secara simultan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat dengan menggunakan uji-F. Uji simultan (F) dinamakan uji signifikansi secara keseluruhan terhadap

garis regresi yang diobservasi apakah Y berhubungan linier terhadap ketiga variabel X (Darma, 2021).

Hipotesis uji simultan dijelaskan ke dalam bentuk berikut: Pengaruh X1, X2 dan X3 terhadap Y secara simultan (uji F).

- 1) H0: variabel X1 X2 dan X3 secara simultan (bersama-sama) tidak berpengaruh terhadap Y
- 2) H1: variabel X1 X2 dan X3 secara simultan (bersama-sama) berpengaruh terhadap Y

Adapun pengambilan keputusan pada pengujian hipotesis dilakukan dengan cara:

- 1) Membandingkan nilai F hitung dan F Tabel. Apabila F hitung > F Tabel maka H0 ditolak dan H1 diterima.
- 2) Menggunakan angka probabilitas signifikansi. Apabila Sig. < 0,05 maka H0 ditolak dan H1 diterima.

Kemudian untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel bebas digunakan koefisien determinasi (Basyit et al., 2020). Koefisien determinasi merupakan nilai yang menyatakan proporsi variasi keseluruhan dalam nilai variabel terikat yang diakibatkan oleh hubungan linear dengan variabel bebas. Adapun nilai koefisien determinasi diperoleh dari nilai adjusted R<sup>2</sup> dengan rumus:

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

Keterangan:

KD: Koefisien determinasi

R<sup>2</sup> : Koefisien kuadrat korelasi ganda

Koefisien determinasi memiliki makna bahwa nilai variabel terikat dapat diterangkan oleh variabel bebas sebesar n%, sedangkan sisanya sebesar (100-n) % ditcrangkan oleh galat (error) atau pengaruh variabel yang lain (Sugiarti et al., 2012).

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan pengambilan keputusan terhadap kinerja guru. Ketika variabel pengambilan keputusan meningkat, variabel kinerja guru cenderung meningkat sehingga dapat diartikan bahwa semakin tinggi skor pengambilan keputusan kepala sekolah maka semakin tinggi juga kinerja guru.
- 2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap kinerja guru. Ketika variabel kepemimpinan instruksional kepala sekolah meningkat, variabel kinerja guru cenderung meningkat sehingga dapat diartikan bahwa semakin tinggi skor kepemimpinan instruksional kepala sekolah maka semakin tinggi juga kinerja guru.
- 3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru. Ketika variabel motivasi kerja meningkat, variabel kinerja guru cenderung meningkat sehingga dapat diartikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi juga kinerja guru.
- 4) Terdapat pengaruh positif dan signifikan pengambilan keputusan, kepemimpinan instruksional kepala sekolah, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Hal ini berarti jika pengambilan keputusan, kepemimpinan instruksional kepala sekolah, dan motivasi kerja sepenuhnya diterapkan dengan baik, maka kinerja guru akan meningkat. Sebaliknya, jika pengambilan keputusan, kepemimpinan instruksional kepala sekolah, dan motivasi kerja tidak diterapkan dengan baik, maka kinerja guru akan rendah.

## 5.2 Implikasi

Berdasarkan hasil analisis dan simpulan dari penelitian ini maka implikasi penelitian adalah Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Way Kanan perlu merumuskan strategi kebijakan dalam mengembangkan pengambilan keputusan, kepemimpinan instruksional kepala sekolah, dan motivasi kerja guru yang sesuai dengan karakteristik sekolah.

### a. Meningkatkan kemampuan Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan kepala sekolah memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Way Kanan. Hal ini mengharuskan pihak terkait untuk memperhatikan aspek yang terkait pengambilan keputusan.

### b. Meningkatkan Kepemimpinan Instruksional

Kepemimpinan instruksional kepala sekolah memberikan kontribusi yang positif paling besar terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Way Kanan. Hal ini mengharuskan pihak terkait untuk memperhatikan aspek kepemimpinan kepala sekolah, memperbaiki sistem rekrutmen kepala sekolah yang baik dan bermutu serta memberikan pelatihan kepada kepala sekolah.

### c. Meningkatkan Motivasi Kerja

Motivasi kerja memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Way Kanan. Hal ini mengharuskan pihak terkait untuk memperhatikan aspek yang meningkatkan motivasi kerja guru.

## 5.3 Saran

Beberapa saran yang diajukan dari hasil penelitian ini ditunjukkan kepada:

### a. Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebaiknya memberikan upaya-upaya yang dapat meningkatkan kinerja guru dengan meningkatkan kemampuannya dalam pengambilan keputusan dengan dimensi *intutif*, *rasional*, *spontan* dan *avoidant*, menerapkan model kepemimpinan instruksional dengan dimensi mendefinisikan misi sekolah, mengelola program instruksional dan mengkoordinasikan iklim positif di sekolah

dasar yang dipimpin dan meningkatkan pemahaman tentang hal-hal yang memotivasi guru dalam bekerja melalui *affiliation, power* dan *achievement*.

#### **b. Bagi Guru**

Setiap guru diharapkan memiliki motivasi kerja yang tinggi, sehingga maksimal melaksanakan tugas mengajar dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya yang berdampak kepada kinerjanya serta kualitas pembelajaran disekolahnya.

#### **c. Peneliti Selanjutnya**

Hasil penelitian ini masih memiliki keterbatasan, oleh karena itu perlu adanya penelitian lanjut dengan memperbaiki keterbatasan tersebut dalam hal :

1. Jumlah sampel tidak hanya terbatas pada satu kabupaten/kota dengan memperluas cakupan wilayah penelitian, maka hasil penelitian akan lebih berlaku luas.
2. Pendekatan yang digunakan pada penelitian selanjutnya sebaiknya dilengkapi dengan pendekatan kualitatif atau metode campuran (*mix method*) untuk memperdalam penelitian.
3. Instrumen pengumpulan data dalam penelitian selanjutnya dilengkapi dengan wawancara, sehingga jawaban yang diberikan lebih sesuai dengan yang dirasakan guru.

Peneliti selanjutnya juga dapat meneliti variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja guru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, M., Mahmud, M. E., & Kusasi, M. (2022). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengambil Keputusan. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*, 7(2), 195-212.
- Afmansyah, T. H., & Afriansyah, H. (2019). Kendala-kendala dalam pengambilan keputusan. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 2(9), 195-202  
<https://doi.org/org/10.31227/osf.io/xnz83>
- Ain, F. W., Bukhori, M., & Ruspitasari, W. D. (2024). Pengaruh motivasi kerja, kompetensi pedagogik dan profesionalisme terhadap kinerja guru di Mts Negeri 2 Maluku Tengah. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 5(1). 205-211. <https://doi.org/doi.org/10.32815/jubis.v5i1.2254>
- Alfiansyah, M., Assingkily, M. S., & Prastowo, A. (2020). Kebijakan internal madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta. *MAGISTRA: Media Pengembangan Ilmu Pendidikan Dasar dan Keislaman*, 11(1), 52-67.
- Arafah, S., & Tanjung, Y. (2019). Analisis faktor determinan yang mempengaruhi pemakaian metode JIT. studi kasus UD. Pusaka Bakti Bisei: *Jurnal Bisnis dan Ekonomi Islam*, 4(01), 52-68.
- Arikunto, S. (2010). *Metode penelitian*. Rineka Cipta.
- Aslam, A., Wahab, A. A., Nurdin, D., & Suharto, N. (2022). Kepemimpinan instruksional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 3954-3961. <https://doi.org/org/10.31004/basicedu.v6i3.2742>
- Asterina, F., & Sukoco, S. (2019). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan disiplin guru terhadap kinerja guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 7(2), 208-219.
- Bandi, B., & Supriyoko, S. (2019). Kontribusi kemampuan manajerial kepala sekolah, pengalaman mengajar guru, dan pemanfaatan fasilitas belajar terhadap kinerja guru. *Jurnal Media Manajemen Pendidikan*, 1(3), 42-51.
- Basyit, A., Sutikno, B., & Dwiharto, J. (2020). Pengaruh tingkat pendidikan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ema*, 5(1), 12-20.  
<https://doi.org/doi.org/10.47335/ema.v5i1.44>

- Budiono, B., & Wibowo, U. B. (2014). Pengaruh komunikasi organisasi, kecerdasan emosi dan pengambilan keputusan terhadap implementasi peran kepemimpinan kepala SD. *Jurnal Akutabilitas Manajemen Pendidikan*, 2(2), 147–158.
- Burhanuddin, Y. (2007). *Analisis administrasi manajemen dan kepemimpinan pendidikan*. PT. Bumi Aksara.
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management*. Sage publications.
- Campbell, J. P. (1990). "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology." *handbook of industrial and organizational psychology*, 3(2), 687-732. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Creswell, J. W. (2008). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Darma, B. (2021). *Statistika Penelitian Menggunakan SPSS (Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Regresi Linier Sederhana, Regresi Linier Berganda, Uji t, Uji F, R2)*. Guepedia.
- Daryanto, A. (2011). *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Gava Media.
- Fatmaningrum, S. R., & Supriyoko, S. (2024). Pengaruh motivasi kerja, kedisiplinan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru SMP Kabupaten Kulon Progo. *Jurnal Media Manajemen Pendidikan*, 6(3), 500-512. <https://doi.org/doi.org/10.30738/mmp.v6i3.13757>
- Fatonah, T. (2022). Pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap kinerja mengajar guru di Sekolah Dasar. *Jurnal Pakar guru*, 2(1), 99-103. <https://doi.org/org/10.30596/edutech.v9i1.12181>
- Ganesan, R., & Gauri, P. (2012). G-Square: Development of an empirical model to map motivators to deeply embedded life interests as a strategy for improving employee performance through job sculpting. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5(8), 331-339.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariete dengan program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes (14th ed.)*. McGraw-Hill Education

- Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: a quantitative study on global banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(4), 1510-1520.
- Hafidh, Z. (2017). Peran kepemimpinan kiai dalam peningkatan kualitas pondok pesantren di Kabupaten Ciamis. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 24(2).132-140.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Leadership for learning: Does collaborative leadership make a difference in school improvement? *Educational management administration & leadership*, 38(6), 654-678.
- Hallinger, P. (2015a). *Assessing Instructional Leadership with the Principal Instructional Management Rating Scale With Chia-Wen Chen and Dongyu Li*. Springer. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-15533-3\\_5](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-15533-3_5)
- Hallinger, P. (2015b). The evolution of instructional leadership. In *Assessing instructional leadership with the principal instructional management rating scale* (pp. 1-23). Springer. [https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-15533-3\\_1](https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-15533-3_1)
- Hammond, L. D., Meyerson D., LaPointe, M., & Orr, T. M. (2010). *Preparing Principals for Changing World Lesson from Effective School Leadership Programs*. Jossey-Bass.
- Hanafi. (2018). Gaya Pengambilan keputusan kepala sekolah dasar ditinjau rasional dan intuitif. *Jurnal Ilmiah Pengembangan Pendidikan* 1(1), 76-82.
- Harris, A., & Lambert, L. (2014). *EBOOK: Building leadership capacity for school improvement*. McGraw-Hill Education (UK).
- Harsono, H., Ali, H., & Fauzi, A. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru dan motivasi kerja dari gaya kepemimpinan dan lingkungan sekolah disalah satu SMP Jakarta Pusat. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(4), 717-727.
- Hartiwi, H., Kozlova, A. Y., & Masitoh, F. (2020). *The effect of certified teachers and principal leadership toward teachers' performance*. *International Journal of Educational Review*, 2(1), 70-88.
- Hasan, A. N. (2024). *Pengaruh supervisi akademik kepala madrasah, motivasi kerja, dan kepuasan kerja guru terhadap profesionalisme guru di MTS Negeri Se-Kabupaten Lampung Selatan*. Universitas Lampung.
- Hikmah, N., Tahwin, M., & Ilhami, S. D. (2023). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru. *BBM (Buletin Bisnis & Manajemen)*, 9(2), 150-157. <https://doi.org/org/10.47686/bbm.v9i2.615>

- Huber, G. S. (2010). *School Leadership International Perspective*. London.
- Ismail, N. (2023). Supervisi kepala sekolah sebagai upaya meningkatkan kinerja guru di MAN 2 Halmahera Tengah. *INOVASI: Jurnal Ilmiah Pengembangan Pendidikan*, 2(1), 115-122.
- Julistia, M. (2015). Pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasional pada kinerja karyawan bagian toko PT Anak Jaya Bapak Sejahtera. *Agora*, 3(1), 138-144.
- Jumani, A., Ananda, F. R., Rahellea, S. L., Fikri, S. N., & Zen, A. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, pengambilan keputusan: kepemimpinan, keterampilan dan komunikasi (*literature review* pengambilan keputusan manajerial). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(6), 824-838.
- Kamijan, Y. (2021). Faktor Internal dan faktor eksternal terhadap kinerja guru di masa pandemi Covid-19. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(5), 630-638. <https://doi.org/org/10.31933/jemsi.v2i5.589>
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (n.d.). *Rapor Pendidikan*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. <https://raporpendidikan.kemdikbud.go.id/login>
- Kim, L. E., Jörg, V., & Klassen, R. M. (2019). A meta-analysis of the effects of teacher personality on teacher effectiveness and burnout. *Educational psychology review*, 3(1), 163-195. <https://doi.org//10.1007/s10648-018-9458-2>
- Kurniadi, D. A., Prihatin, E., Komariah, A., & Sudarsyah, A. (2017). Effects of commitment, motivation, climate and authentic leadership on the performance of madrasah teachers. *Journal of Educational Administration*. 4 (1), 228 – 256
- Kusmintardjo, K. (2014). Kepemimpinan pembelajaran oleh kepala sekolah. *learning leadership by the principal*. 24(3), 203-212.
- Martoyo, Susilo. (2019). *Manajemen Sumberdaya Manusia. Edisi Ketiga*. BPFE
- Maulana, F. H. (2015). Pengaruh motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank BTN Kantor Cabang Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang*. 2(2), 235-255.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human resource management: manajemen sumber daya manusia. terjemahan Dian Angelia. Salemba Empat..*
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press.
- Mitchell, T. R. (1982). *Motivation and Performance*. IL: Scott, Foresman

- Mohune, P., & Tola, B. (2019). Proses pengambilan keputusan kepala sekolah dalam pencapaian visi dan misi pendidikan. *Al-Minhaj: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 111-127.
- Muhdi, M., Kastawi, N. S., & Widodo, S. (2017). Teknik pengambilan keputusan dalam menentukan model manajemen pendidikan menengah. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(2), 135-145.
- Muhidin, S. A., , & Abdurahman, M. (2017). *Analisis Korelasi, Regresi, dan Jalur dalam Penelitian (Cetakan 3)*. CV Pustaka Setia.
- Mukaddamah, I. (2023). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 2(9), 3677-3690.
- Mukhtar, M. (2015). Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada SMP Negeri di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar. *Jurnal Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Unsyiah*, 3(3), 93-97.
- Mulyasa, H. E. (2013). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in Personality*. Oxford University Press.
- Murtiningsih, M., & Lian, B. (2017). Proses pengambilan keputusan kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru SMP. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 2(1), 87-96.
- Nasrullah, M., Rumingan, M., Nasaruddin, N., & Niswaty, R. (2017). Pengaruh pengambilan keputusan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMK Negeri 1 Makassar. *Ad'ministrare*, 4(2), 103-110.
- Nasution, R. A., Amini, A., & Aktar, S. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah, Motivasi Guru, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Binjai. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(2), 494-502
- Nugraha, H. A., Warisno, A., Uliya, T., & Astuti, N. (2022). Kepemimpinan kepala madrasah dalam pengambilan keputusan di Madrasah Alyah Hidayatul Mubtadiin Jati Agung Lampung Selatan. *Jurnal Mubtadiin*, 8(02). 225-237.
- Nurlan, F. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. CV. Pilar Nusantara.
- Osborne, J. W., & Waters, E. (2002). *Multiple Regression Assumptions*.ERIC Digest
- Pasolong, H. (2023). *Teori Pengambilan Keputusan*. Penerbit Alfabeta.

- Putra. (2020). Persepsi guru terhadap pengambilan keputusan kepala sekolah di SMK Negeri Kelompok Bisnis Manajemen Kota Padang. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 2(1), 755-763.
- Rahayu, P. (2020). Peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 2(1), 550-557.
- Ramdhan, M. (2021). *Metode penelitian*. Cipta Media Nusantara.
- Ritonga, R., Aktar, S., & Dongoran, F. R. (2023). Pengaruh kepemimpinan instruksional, iklim sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru MIS Se-Kecamatan Rantau Utara di Kabupaten Labuhanbatu. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 9(1), 49-60. <https://doi.org/10.30596/edutech.v9i1.12181>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). Perilaku organisasi (*Organizational behavior 16th edition*). McGraw Hill dan Salemba Empat.
- Rukajat, A. (2018). *Pendekatan Penelitian Kualitatif (Qualitative research approach)*. Deepublish.
- Sampurno, D., & Wibowo, A. (2015). Kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja guru di SMK Negeri 4 Pandeglang. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 165-180.
- Santisi, G., Magnano, P., Hichy, Z., & Ramaci, T. (2014). Metacognitive strategies and work motivation in teachers: An empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(16), 1227-1231.
- Sari, G. (2013). Kontribusi kepemimpinan transformasional kepala TK dan pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap efektivitas sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 17 (1), 174 - 183.
- Sari, M. N., Izhari, F., & Maswanto, M. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sdi Cikal Harapan. *Jurnal Muhammadiyah Manajemen Bisnis*, 5(1), 17-38.
- Sasmita, S. K., & Prastini, E. (2023). Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan dan Politik*, 1(1), 11-17. <https://doi.org/10.61476/167tvq21>
- Savitri, S. D., & Wahyuni, S. J. T. (2023). Faktor yang mempengaruhi kepala sekolah dalam mengambil keputusan. 3(4), 650-659.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). *The moderating effect of decision-making style on the turnover process: An extension of previous research*. Unpublished html.

- Setiyadi, B., & Rosalina, V. (2021). Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 2(1), 75-84. <https://doi.org/org/10.51276/edu.v2i1.81>
- Sidorova, T. (2015). The social and psychological determinants of faculty members' work motivation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 1188-1191.
- Sugiarti, H., & Megawarni, A. (2012). Konsistensi koefisien determinasi sebagai ukuran kesesuaian model pada regresi robust the consistency of coefficient of determination to fitting model through robust regression. *Jurnal Matematika Sains Dan Teknologi*, 13(2), 65-72.
- Sugiyono. (2011). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta
- Sulistiyastuti, D. R., & Si, M. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif*. CV Feniks Muda Sejahtera.
- Sunardi, S., Nugroho, P. J., & Setiawan, S. (2019). Kepemimpinan instruksional kepala sekolah. *Equity in Education Journal*, 1(1), 20-28.
- Taghipour, A., & Dejban, R. (2013). *Job performance: Mediate mechanism of work motivation*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 8(4), 1601-1605
- Taherdoost, H. (2016). *Sampling methods in research methodology; how to choose a sampling technique for research*. *How to choose a sampling technique for research*(April 10, 2016). <https://doi.org/https://doi.org/10.2139/ssrn.3205035>
- Tasya, A. (2023). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi berprestasi dan iklim kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri Kabupaten Lampung Utara. Universitas Lampung.
- Tejada, J. J., & Punzalan, J. R. B. (2012). On the misuse of slovin's formula. *The Philippine Statistician*, 61(1), 129-136.
- Usman, H., & Raharjo, N. E. (2013). Strategi kepemimpinan pembelajaran menyongsong implementasi kurikulum 2013. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 5(1), 67-75. <https://doi.org/doi.org/10.21831/cp.v5i1.1253>
- Wahyuni, A. D., Bagaskoro, D. S., Ramadhani, N., Pangestu, R. N., Ramadhan, S., & Zen, A. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja, Pengambilan Keputusan: Kepemimpinan, Komunikasi dan Motivasi (Literature Review Pengambilan Keputusan Manajerial). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6), 975-98
- Whitehead, B.M., Bosschee, F., & Decker, R.H.(2014). *The principal Leadership for a Global Society*. Sage

- Werdiningsih, T. A., Murniati, N. A. N., & Soedjono, S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah dan Kompetensi Profesional Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kabupaten Batang. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 11(2).
- Wijiyono, W. (2019). Hubungan pengambilan keputusan dan iklim organisasi terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Tangerang. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 5(02), 145-154. <https://doi.org/org/10.32678/tarbawi.v5i02.1979>
- Winarni, E. W. (2021). *Teori Dan Praktik Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, PTK, R & D*. Bumi Aksara.
- Yuliani, T. (2015). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru SMA Negeri di Balikpapan. *International Journal of Education and Social Science Research*. 7(11). 127-142
- Yuliatika, D., Rusdinal, R., & Gistituati, N. (2021). Kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan di Sekolah Dasar. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(5), 2944-2951. <https://doi.org/org/10.31004/edukatif.v3i5.972>
- Zein, A. K. A., & Hadijah, H. S. (2018). Pengaruh komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMK Pasundan 1 Cimahi. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 3(2), 59-75.