

BAB II

KAJIAN TEORETIK

2.1 Deskripsi Teoretis

2.1.1 Kinerja Guru

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Guru

Kinerja adalah bentuk perilaku yang dapat mengontrol pekerja, ke tempat mana perilaku tersebut pantas atau tidak sesuai pekerjaan (Fahmi et al., 2022; Priarso et al., 2019). Kinerja juga dapat diartikan sebagai pencapaian hasil seseorang secara kuantitas dan kualitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Pawirosumarto et al., 2017). Begitu pula Fisher et al. (2006) mendefinisikan kinerja merupakan hasil dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam rangka menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu. Sesuai dengan pendapat di atas, kinerja merupakan kualitas dan kuantitas pencapaian individu terhadap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

Kinerja yang sangat berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan adalah kinerja guru. Kinerja guru merupakan suatu kegiatan profesional yang dapat dilihat melalui kompetensi keahlian yang dimiliki. Kinerja guru juga merupakan hasil kerja guru baik dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya yang dapat dicermati pada empat indikator, yaitu (i) kemampuan mengajar, (ii) pengembangan kurikulum, (iii) penguasaan teori, serta (iv) penilaian dan evaluasi kinerja, tindakan, dan prestasi kerja (Ulfa et

al., 2023). Kinerja guru dapat didasarkan pada kemampuan dalam perencanaan program pembelajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran, dan evaluasi penilaian pembelajaran (Rahmah et al., 2022). Kinerja guru dalam penelitian ini disesuaikan dengan empat kompetensi guru, diantaranya kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial (Huda, 2022).

2.1.1.2 Ciri-ciri Kinerja Guru

Kinerja guru yang efektif diidentifikasi melalui enam domain instruksi, yaitu: (i) perencanaan, (ii) pengelolaan perilaku siswa, (iii) organisasi dan pengembangan instruksional; (iv) penyajian materi pelajaran; (v) komunikasi baik verbal dan non verbal; serta (vi) evaluasi yang meliputi persiapan, administrasi, dan umpan balik (Peterson et al., 1985). Selanjutnya, Campbell (1990) menyebutkan tiga aspek yang menjadi ciri-ciri kinerja guru, yaitu kinerja tugas, kinerja kontekstual, dan kinerja adaptif.

Yonghong dan Chongde (2006) memaparkan bahwa kinerja guru dapat dicermati melalui kinerja tugas dan kinerja kontekstual. Kinerja tugas terdiri dari efektivitas pengajaran, interaksi guru-siswa, dan nilai pengajaran. Efektivitas pengajaran mengacu pada perilaku yang ditunjukkan guru dalam perencanaan pengajaran, pengorganisasian pengajaran, dan ekspresi terhadap isi pengajaran. Nilai pengajaran mengacu pada perubahan positif siswa dalam setiap aspek yang disebabkan oleh pengajaran. Interaksi guru-siswa mengacu pada perilaku komunikatif dan interaktif antara guru dan siswanya di dalam atau di luar kelas.

Kinerja kontekstual terdiri dari moralitas pekerjaan, dedikasi pekerjaan, dan bantuan serta kerja sama. Moralitas pekerjaan mengacu pada perilaku guru dalam

mematuhi kriteria pekerjaan dan disiplin normatif, menunjukkan identifikasi dan dukungan terhadap tujuan organisasi, memiliki kecintaan yang mendalam terhadap karier pendidikan, antusias dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, dan sebagainya. Dedikasi pekerjaan mengacu pada perilaku guru dalam merefleksikan tugas pendidikan dan pengajaran, merangkum pengalaman kerja, menunjukkan perhatian dan kasih sayang kepada setiap siswa, dan menyempurnakan keterampilan dan pengetahuan mengajar untuk menyesuaikan diri dengan perubahan zaman. Bantuan dan kerja sama mengacu pada perilaku guru dalam membantu rekan kerja secara inisiatif, menunjukkan semangat tim yang lebih baik, memiliki kerja sama yang lebih baik dengan orang tua siswa, dan bersikap tulus kepada orang lain.

Koopmans et al. (2014) memaparkan bahwa kinerja guru dapat dicermati melalui empat indikator, yaitu: (i) kinerja tugas yang meliputi kualitas kerja, perencanaan dan pengorganisasian kerja, orientasi hasil, penetapan prioritas, dan efisiensi kerja; (ii) kinerja kontekstual yang dalam kinerja meliputi pengambilan inisiatif, penerimaan umpan balik, kerja sama, komunikasi efektif, tanggung jawab, orientasi pada pelanggan, kreatif, dan siap menghadapi pekerjaan yang menantang; (iii) kinerja adaptif yang meliputi ketahanan dalam mengatasi retensi, menjaga kemukhtahiran pekerjaan, siap menghadapi ketidakpastian kerja, dan penyesuaian tujuan kerja; serta (iv) perilaku kerja yang kontraproduktif meliputi negativitas, melakukan hal yang merugikan organisasi, melakukan hal yang merugikan rekan kerja, dan sengaja membuat kesalahan.

Pada sisi lain Joen et al. (2022) menjelaskan tiga dimensi utama kinerja guru, yaitu perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan penilaian pembelajaran. Perencanaan pembelajaran meliputi formulasi tujuan, penyusunan bahan ajar, perencanaan kegiatan belajar yang efektif, dan pemilihan sumber belajar. Pelaksanaan pembelajaran meliputi pembukaan pembelajaran dengan efektif, penguasaan materi, penerapan pendekatan atau strategi, pemanfaatan sumber belajar, pemeliharaan keterlibatan siswa, penggunaan bahasa, dan penutupan pembelajaran dengan efektif. Penilaian pembelajaran meliputi, perancangan alat evaluasi, penggunaan strategi dan metode penilaian, dan pemanfaatan hasil penilaian.

2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja guru dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal (Kanya et al., 2021). Faktor internal kinerja guru terdiri dari kualitas guru yang dapat dicermati melalui kompetensi guru dan pemahaman guru terhadap teknologi serta psikologi guru seperti kecerdasan emosional, efikasi diri, keterampilan sosial, dan kepribadian *conscientiousness*. Faktor eksternal kinerja guru terdiri dari kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan tekanan kerja. Berikut disajikan matriks grand teori variabel kinerja guru.

Tabel 2.1
Matrik Grand Teori Variabel Kinerja Guru

No	Kinerja Guru	Peterson et al. (1985)	Campbell (1990)	Yonghong dan Chongde (2006)	Koopmans et al. (2014)	Joen et al. (2022)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Pengertian	efektivitas guru dalam	perilaku atau	serangkaian perilaku	konsep multidime	hasil kerja

No	Kinerja Guru	Peterson et al. (1985)	Campbell (1990)	Yonghong dan Chongde (2006)	Koopmans et al. (2014)	Joan et al. (2022)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
		memberikan dampak positif terhadap capaian belajar siswa	tindakan yang sesuai dengan tujuan organisasi	mengajar yang konsisten dengan tujuan pendidikan dan pengajaran suatu mata kuliah. Seperti diketahui, mengajar merupakan proses yang rumit, demikian pula perilaku guru.	nsi yang tidak hanya mengacu pada hasil kerja tetapi juga berkaitan dengan pola perilaku dan segala tindakan karyawan sesuai dengan tujuan organisasi	yang dapat dicapai guru di sekolah, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan sekolah dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah bersangkutan
2	Ciri-ciri	1. perencanaan 2. pengelolaan perilaku siswa 3. organisasi dan pengembangan instruksional 4. penyajian materi pelajaran 5. komunikasi 6. evaluasi	1. kinerja tugas 2. kinerja kontekstual 3. kinerja adaptif	1. kinerja tugas 2. kinerja kontekstual	1. kinerja tugas 2. kinerja kontekstual 3. kinerja adaptif 4. perilaku kerja kontraproduktif	1. perencanaan pembelajaran 2. pelaksanaan pembelajaran 3. penilaian pembelajaran
3	Grand Teori berdasarkan	• Kinerja guru merupakan perilaku guru yang dilaksanakan secara konsisten sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya dalam upaya mendukung ketercapaian visi dan misi sekolah.				

No	Kinerja Guru	Peterson et al. (1985)	Campbell (1990)	Yonghong dan Chongde (2006)	Koopmans et al. (2014)	Joel et al. (2022)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	5 pakar	• Indikator kinerja guru diukur melalui: (1) pengelolaan perilaku siswa, (2) perencanaan pembelajaran, (3) pelaksanaan pembelajaran, (4) penilaian pembelajaran, (5) kinerja individu yang meliputi kinerja tugas, kontekstual, dan adaptif; serta (6) kinerja kontraproduktif (Campbell, 1990; Joel et al., 2022; Koopmans et al., 2014; Peterson et al., 1985; Yonghong & Chongde, 2006).				

2.1.2 Kepemimpinan *Entrepreneurial*

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan *Entrepreneurial*

Kepemimpinan merupakan cara seorang individu untuk mempengaruhi suatu kelompok dalam mencapai tujuan bersama (Baker, 2022; Youngs, 2021). Terdapat berbagai jenis kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi salah satu bentuk kepemimpinan yang menggunakan pendekatan dinamis dan inovatif adalah kepemimpinan *entrepreneurial*.

Kewirausahaan (*entrepreneur*) merupakan sebuah konsep yang mendorong pertumbuhan ekonomi, pembangunan ekonomi, lapangan kerja, dan kesejahteraan dengan memperhatikan peluang-peluang yang ada (Esmer & Dayi, 2017). Bentuk kepemimpinan *entrepreneurial* mengintegrasikan sifat-sifat kewirausahaan seperti pengambilan risiko, kreativitas, dan visi dengan keterampilan kepemimpinan tradisional untuk mendorong pertumbuhan dan kesuksesan organisasi (Rauch & Frese, 2007). Konsep ini mewujudkan karakteristik pribadi seorang wirausahawan, yaitu kepercayaan diri, tekad, keterampilan komunikasi dan persuasi, keterbukaan terhadap ide-ide baru, memiliki visi, menggunakan inisiatif, dapat diandalkan, berpikir positif, fleksibilitas, pengambilan risiko, kerja keras, kemampuan

berorganisasi, kemampuan mengendalikan, pengetahuan, berdamai dengan lingkungan, ketekunan, rasionalitas, memanfaatkan peluang dan pembaharuan diri secara terus menerus (Kucuk, 2014). Karakteristik inilah yang mendasari kepemimpinan *entrepreneurial* sehingga menjadikannya efektif untuk mengembangkan organisasi.

Kepemimpinan *entrepreneurial* merupakan sebuah konsep yang muncul dengan memadukan potensi kepemimpinan dengan jiwa kewirausahaan. Ketika poin-poin penting dan semangat kewirausahaan ditambahkan ke dalam variabel sifat kepemimpinan, maka kepemimpinan kewirausahaan muncul dan dapat mengubah arah dunia (Kuru, 2016).

2.1.2.2 Ciri-ciri Kepemimpinan *Entrepreneurial*

Kepemimpinan *entrepreneurial* memiliki beberapa karakteristik meliputi visi, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, pengambilan risiko, dan inisiatif strategis (Fernald et al., 2005). Visi menyiratkan pada suatu konstruksi kapabilitas yang ditentukan oleh visi manajerial, kompetensi dan kapasitas, profil logistik dan teknologi, serta akses sumber daya keuangan perusahaan. Pemecahan masalah menunjukkan kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan mampu efektif mengatasi masalah emosional, pribadi, dan interpersonal. Pengambilan keputusan yang dilakukan dengan komitmen dan tindakan kritis untuk memecahkan permasalahan. Pengambilan risiko yang mempertimbangkan berbagai faktor terkait untuk memprediksi masa depan organisasi. Inisiatif strategis dilakukan dengan merencanakan visi untuk jangka waktu yang lebih panjang.

Bagheri dan Pihie (2011) memaparkan tiga kompetensi yang menjadi karakteristik kepemimpinan *entrepreneurial*, yaitu proaktif, inovatif, dan pengambilan risiko. Proaktif berarti bersikap aktif untuk membaca peluang, menciptakan dan memimpin masa depan yang gemilang. Inovatif berarti kemampuan untuk berpikir kreatif dan mengembangkan ide-ide baru dan berguna dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Pengambilan risiko berarti kemampuan untuk menyerap ketidakpastian dan tanggung jawab organisasi di masa depan sehingga dilakukan perhitungan penuh dalam pengambilan keputusan. Selanjutnya terdapat beberapa karakteristik kepemimpinan *entrepreneurial* diuraikan sebagai berikut (Esmer & Dayi, 2017; Pauceanu et al., 2021).

a. Mendukung keterampilan kewirausahaan

Pemimpin kewirausahaan yang efektif mempertimbangkan unsur manusia sebagai sumber perilaku kewirausahaan dan mendukung pengembangan perilaku tersebut.

b. Interpretasi peluang

Pemimpin wirausaha dapat mentransmisikan nilai peluang ke tujuan umum organisasi atau seseorang yang memperoleh manfaat dari peluang-peluang yang ada.

c. Melindungi inovasi yang mengancam model bisnis saat ini

Individu menganggap inovasi yang mengganggu sebagai ancaman pribadi dan organisasi. Seorang pemimpin wirausaha dapat memberi informasi kepada orang lain tentang potensi manfaat dari inovasi disruptif.

d. Mempertanyakan logika bisnis saat ini

Kepemimpinan wirausaha membutuhkan pertanyaan terus-menerus terhadap asumsi-asumsi yang mendasari logika dominan untuk mengidentifikasi peluang penciptaan nilai baru dan memastikan bahwa organisasi berada pada posisi yang sukses.

e. Meninjau pertanyaan sederhana

Pemimpin wirausaha meninjau pertanyaan tentang identifikasi peluang dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk menopang kehidupan organisasi, definisi jenis tujuan, dan pencapaian organisasi serta hubungan dengan para pemangku kepentingan secara berkelanjutan.

f. Mengasosiasikan kewirausahaan dengan manajemen strategis

Pemimpin kewirausahaan yang efektif percaya bahwa suatu organisasi harus memiliki keterampilan kewirausahaan secara strategis untuk menciptakan nilai tertinggi.

Pada sisi lain, Fontana dan Musa (2017) memaparkan empat dimensi sebagai ciri-ciri kepemimpinan *entrepreneurial*, yaitu dimensi strategis, dimensi komunikatif, dimensi motivasi, serta dimensi pribadi dan/atau organisasi. Dimensi strategis berkaitan dengan kemampuan untuk menentukan sistem organisasi secara komprehensif dengan mempertimbangkan sumber daya, orang, dan strategi, serta model bisnis yang diadopsi oleh organisasi. Dimensi komunikatif berkaitan dengan bagaimana visi kemungkinan masa depan tersebut dibagikan ke seluruh organisasi. Dimensi motivasi berkaitan dengan tindakan manusia dalam organisasi yang memengaruhi motivasi dan kognisi orang-orang dalam organisasi. Dimensi pribadi

dan/atau organisasi membahas faktor-faktor yang berkaitan dengan kreativitas, stabilitas, alokasi sumber daya yang tepat (sesuai pekerjaan), dan disiplin. Keempat dimensi kepemimpinan *entrepreneurial* ini membuat organisasi bekerja lebih efektif, kreatif, dan inovatif serta adaptif dalam perkembangannya.

Uraian konsep kepemimpinan *entrepreneurial* menurut beberapa ahli di atas digunakan untuk mengonstruksi grand teori variabel. Adapun matriks dalam konstruksi grand teori kepemimpinan *entrepreneurial* diuraikan pada tabel berikut.

Tabel 2.2
Matrik Grand Teori Variabel Kepemimpinan *Entrepreneurial*

No	Kepemimpinan <i>Entrepreneurial</i>	Fernald et al. (2005)	Bagheri dan Pihie (2011)	Esmer dan Dayi (2017)	Fontana dan Musa (2017)	Pauceanu et al. (2021)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Pengertian	Konsep dan ide kepemimpinan yang berkaitan dengan permasalahan di luar organisasi yang memberikan peluang berkembangnya organisasi.	Bentuk kepemimpinan yang dibutuhkan untuk lingkungan yang bergejolak, penuh tantangan, dan kompetitif	Sebuah konsep yang mendorong pertumbuhan ekonomi, pembangunan ekonomi, lapangan kerja, dan kesejahteraan dengan memperhatikan peluang-peluang yang ada	Kemampuan memengaruhi orang lain menuju suatu tujuan melalui komunikasi yang efektif untuk mengenali peluang dan berbagi visi tentang kemungkinan masa depan yang dapat dimanfaatkan organisasi untuk mempertahankan daya saing.	Keterampilan kewirausahaan yang mampu menghadapi tantangan, menilai peluang, memanfaatkan peluang, mengejar pengembangan, dan menjadi inventif, kreatif, saling bertukar, dan strategis.
2	Ciri-ciri	1. visi	1. proaktif 2. inovatif	1. mendukung keterampilan	1. dimensi strategi	1. mendukung

No	Kepemimpinan <i>Entrepreneurial</i>	Fernald et al. (2005)	Bagheri dan Pihie (2011)	Esmer dan Dayi (2017)	Fontana dan Musa (2017)	Pauceanu et al. (2021)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
		2. pemecahan masalah 3. pengambilan keputusan 4. pengambilan risiko 5. inisiatif strategis	3. berani mengambil risiko	n kewirausahaan 2. interpretasi peluang 3. melindungi inovasi yang mengancam model bisnis saat ini 4. mempertanyakan logika bisnis saat ini 5. meninjau pertanyaan sederhana 6. mengasosiasikan kewirausahaan dengan manajemen strategis	2. dimensi komunikasi 3. dimensi motivasi 4. dimensi pribadi dan/atau organisasi	keterampilan kewirausahaan 2. interpretasi peluang 3. melindungi inovasi yang mengancam model bisnis saat ini 4. mempertanyakan logika bisnis saat ini 5. meninjau pertanyaan sederhana 6. mengasosiasikan kewirausahaan dengan manajemen strategis
3	Grand Teori berdasarkan 5 pakar	• Kepemimpinan <i>entrepreneurial</i> adalah kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi yang progresif dengan memanfaatkan peluang sehingga organisasi yang dipimpin mampu berkembang dan kompetitif. • Indikator kepemimpinan <i>entrepreneurial</i> diukur melalui (1) pemecahan masalah dan pengambilan keputusan; (2) proaktif; (3) inovatif; (4) mendukung keterampilan kewirausahaan; (5) interpretasi peluang dengan manajemen strategis; dan (6) mempertanyakan logika bisnis saat ini (Bagheri & Pihie, 2011; Esmer & Dayi, 2017; Fernald et al., 2005; Fontana & Musa, 2017; Pauceanu et al., 2021).				

2.1.3 Etos Kerja

2.1.3.1 Pengertian Etos Kerja

Etos kerja merupakan aspek mendasar dari perilaku profesional yang mencakup sikap, nilai, dan prinsip yang mengatur perilaku kerja seseorang (Harahap et al., 2023). Etos kerja juga merupakan karakteristik individu berupa keyakinan, nilai, sikap, dan perilaku seseorang terhadap pekerjaan yang tetap stabil dari waktu ke waktu (Brauchle & Azam, 2004; Meriac, 2015; Park & Hill, 2017; Salahudin et al., 2016; Ulfa et al., 2023). Konsep ini menunjukkan bahwa etos kerja mempengaruhi berbagai aspek pekerjaan, termasuk produktivitas, kepuasan kerja, dan keadilan organisasi (Faregh et al., 2021; Razak et al., 2022). Etos kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu seperti jenis kelamin, usia, dan pengalaman kerja (Costa et al., 2016; Eweje & Brunton, 2009), tetapi juga oleh nilai-nilai budaya dan agama (Ali & Al - Owaihan, 2008; Bakhri et al., 2018; N. Kumar & Rose, 2010; Yeşil & Dogan, 2012). Lebih lanjut, hubungan antara etos kerja dan persepsi etika telah dieksplorasi, menunjukkan bahwa etos kerja berperan dalam membentuk posisi dan persepsi etis individu di tempat kerja (McClaren & Vocino, 2017).

2.1.3.2 Ciri-ciri Etos Kerja

Etos kerja terdiri atas beberapa indikator yang berupa kerja adalah rahmat, amanah, panggilan, aktualisasi, ibadah, seni, kehormatan, dan pelayanan (Sinamo, 2011). Selanjutnya, etos kerja ditandai dengan beberapa ciri-ciri seperti tepat waktu, bangga dengan apa yang dilakukan, mandiri, bertanggung jawab, inisiatif, dan menyelesaikan tugas dengan tuntas (Porter, 2005). Sejalan dengan hal tersebut, Ulfa

et al. (2023) memaparkan tujuh karakteristik etos kerja yang terdiri atas jiwa atau watak, kemampuan kerja, keyakinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, dorongan dan tindakan, serta waktu yang terangkum dalam empat indikator, yaitu kemampuan inisiatif, kualitas pekerjaan, dan ketepatan waktu. Etos kerja juga dapat dicermati dari empat faktor sebagai kriterianya, yaitu kerjasama tim, ketergantungan, ambisi, dan pengendalian diri (Brauchle & Azam, 2004).

Etos kerja dapat dicermati melalui tujuh ciri-ciri, yaitu kemandirian, moralitas atau etika, aktivitas waktu senggang, kerja keras, pemusatan pekerjaan, penggunaan waktu yang produktif, dan penundaan kepuasan (Meriac, 2015). Kemandirian merupakan dorongan untuk mandiri dalam menyelesaikan tugas. Sebisa mungkin seseorang yang harus menghindari ketergantungan pada orang lain. Moralitas atau etika merupakan kecenderungan untuk terlibat dalam perilaku yang adil dan sesuai dengan moral, misalnya tidaklah pantas untuk mengambil sesuatu yang bukan dimiliki. Waktu senggang berarti nilai pada waktu senggang dan aktivitas non-kerja. Dunia akan menjadi tempat yang lebih baik jika orang menghabiskan lebih banyak waktu untuk bersantai. Kerja keras dapat berarti keyakinan bahwa peningkatan usaha adalah kunci untuk mencapai tujuan seseorang. Jika seseorang bekerja cukup keras, maka dapat membuat kehidupan yang baik untuk dirinya sendiri. Pemusatan pekerjaan berarti penekanan atau nilai pada pentingnya pekerjaan demi pekerjaan. Waktu yang terbuang dapat berarti nilai mengenai penggunaan waktu yang produktif. Misalnya, saya terus mencari cara untuk menggunakan waktu saya secara produktif. Penundaan kepuasan berarti kapasitas untuk menunda imbalan hingga titik waktu berikutnya.

Pada sisi lain Park dan Hill (2017) juga memaparkan bahwa ciri-ciri etos kerja terdiri atas empat komponen, yaitu keterampilan interpersonal, inisiatif, ketergantungan, dan item terbalik. Keterampilan interpersonal, terdiri atas sopan, ramah, ceria, perhatian, menyenangkan, kooperatif, suka menolong, menyenangkan, berbakti, loyal, berpenampilan rapi, sabar, menghargai, pekerja keras, rendah hati, stabil secara emosional, dan keras kepala. Inisiatif, terdiri atas perseptif, produktif, banyak akal, suka berinisiatif, ambisius, efisien, efektif, antusias, berdedikasi, gigih, akurat, teliti, mandiri, mudah beradaptasi, tekun, dan tertib. Ketergantungan, terdiri dari mengikuti arahan, mengikuti peraturan, dapat diandalkan, hati-hati, jujur, dan tepat waktu. Item terbalik terdiri dari, bermusuhan, kasar, egois, licik, ceroboh, tidak bertanggung jawab, lalai, depresi, terlambat, dan apatis. Berikut dipaparkan matriks grand teori variabel etos kerja.

Tabel 2.3
Matrik Grand Teori Variabel Etos Kerja

No	Etos Kerja	Brauchle dan Azam (2004)	Salahudin et al. (2016)	(Meriac, 2015)	Park dan Hill (2017)	Ulfa et al. (2023)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Pengertian	Karakteristik seseorang yang mencerminkan nilai, sikap, dan perilakunya terhadap pekerjaan	Konsep etika yang bertumpu pada keimanan dalam melaksanakan kerja	Konstruksi kepribadian tentang pekerjaan yang tetap stabil dari waktu ke waktu	Serangkaian karakteristik dan perilaku yang mencerminkan keyakinan, nilai, sikap, dan perilaku seseorang terhadap pekerjaan	Pedoman tingkah laku seseorang untuk mengungkapkan, mempersepsi, meyakini, dan memberi makna terhadap pekerjaannya

No	Etos Kerja	Brauchle dan Azam (2004)	Salahudin et al. (2016)	(Meriac, 2015)	Park dan Hill (2017)	Ulfa et al. (2023)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
2	Ciri-ciri	1. kerjasama tim 2. ketergantungan 3. ambisi 4. pengendalian diri	1. komitmen organisasi 2. komitmen afektif 3. komitmen normatif 4. komitmen berkelanjutan	1. kemandirian 2. moralitas/etika 3. aktivitas waktu 4. kerja keras 5. pemusatan pekerjaan 6. penggunaan waktu yang produktif 7. penundaan kepuasan	1. keterampilan interpersonal 2. inisiatif 3. ketergantungan 4. item terbalik	1. kemampuan kerja 2. inisiatif 3. kualitas kerja 4. ketepatan waktu
3	Grand Teori berdasar kan 5 pakar	• Etos Kerja adalah karakteristik individu yang berupa keyakinan, nilai, sikap, dan perilaku seseorang terhadap pekerjaan yang tetap stabil dari waktu ke waktu. • Indikator etos kerja diukur melalui: (1) kemampuan kerja; (2) moralitas atau etika; (3) kerja keras; (4) pemusatan pekerjaan; (5) penggunaan waktu yang produktif; (6) keterampilan interpersonal (Brauchle & Azam, 2004; Meriac, 2015; Park & Hill, 2017; Salahudin et al., 2016; Ulfa et al., 2023).				

2.1.4 Iklim Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Iklim Organisasi

Budaya organisasi atau iklim organisasi merupakan sekumpulan praktik yang mendukung keterlibatan staf dan komitmen organisasi untuk mencapai kinerja kompetitif dan kesuksesan organisasi (Attia et al., 2020). Iklim organisasi juga merupakan suatu lingkungan yang terdiri dari pendekatan, aturan, nilai, aspirasi, dan rencana tindakan tertentu yang mempengaruhi kerja, komitmen, dan upaya bersama untuk mencapai tujuan (Brahma & Sahoo, 2023). Abun et al. (2021) memaparkan bahwa iklim organisasi merupakan lingkungan kerja organisasi yang dapat mempengaruhi kerja baik itu perasaan bahagia, puas, ataupun bersemangat.

Selanjutnya, (Rahmah et al., 2022) memaparkan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi mengenai suatu kondisi yang menunjukkan kehidupan di lingkungan internal organisasi secara teratur, sehingga mempengaruhi pola perilaku, sikap, dan perasaan anggota organisasi. Iklim organisasi juga berarti konstruksi fundamental lingkungan organisasi yang mempengaruhi pekerjaan, komitmen, dan upaya bersama untuk mencapai tujuan organisasi (Abun et al., 2021; Brahma & Sahoo, 2023; DeCotils & Koys, 1980; Peña-Suárez et al., 2013; Wudarzewski, 2019).

2.1.4.2 Ciri-ciri Iklim Organisasi

Secara spesifik pada dunia pendidikan, iklim organisasi sekolah merupakan efek akumulasi yang dihasilkan dari cara kepala sekolah berinteraksi dengan guru, guru berinteraksi satu sama lain, dan interaksi guru dengan kepala sekolah (Brahma & Sahoo, 2023). DeCotils dan Koys (1980) memaparkan delapan dimensi iklim organisasi, yaitu *autonomy*, *trust*, *cohesiveness*, *pressure*, *support*, *regognition*, *fairness*, dan *innovation*. Pada sisi lain (Peña-Suárez et al., 2013) memaparkan komponen yang menjadi ciri-ciri iklim organisasi, diantaranya otonomi, kerjasama dan penghargaan, jam kerja dan keseimbangan kehidupan kerja, organisasi kerja, partisipasi, hubungan, inovasi serta keterikatan pada pekerjaan.

Wudarzewski (2019) menjelaskan ciri-ciri iklim organisasi melalui sembilan komponennya, yaitu gaya manajemen, fleksibilitas, hubungan karyawan, otonomi, komunikasi, kejelasan, motivasi karyawan, standar, dan keterlibatan tim. Gaya manajemen atasan sangat menentukan ketercapaian tugas, hubungan atasan-bawahan, serta dukungan atasan yang memadai untuk bawahan. Fleksibilitas berarti

keterbukaan terhadap perubahan, formalitas, inovasi, dan keterbukaan terhadap pengalaman. Hubungan karyawan dapat berupa konflik (tingkat konflik) antara kepentingan karyawan tertentu maupun hubungan manusia yang bersahabat, mendukung kerja sama dan efektivitas. Otonomi meliputi tanggung jawab, karyawan yang mengambil bagian dalam pengambilan keputusan, independensi karyawan, sentralisasi (tingkatnya), risiko (kesiapan untuk mengambil risiko), kebebasan, mendukung inisiatif individu. Komunikasi dapat berupa komunikasi yang efektif serta upaya menjaga hubungan yang baik dengan manajemen puncak (pimpinan).

Kejelasan dapat berupa prinsip dan prosedur yang transparan dan jelas, tindakan yang ditargetkan, serta tujuan terkini (pembaruan dan peninjauan tujuan). Motivasi karyawan berarti faktor-faktor yang meningkatkan motivasi untuk efisiensi dan efektivitas tugas yang diselesaikan, penghargaan terhadap karyawan dan menekankan partisipasi mereka dalam tugas-tugas penting, memberi penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik, berfungsinya sistem evaluasi. Standar meliputi tantangan bisnis dan profesional, tingkat persuasi, kualitas kualifikasi karyawan, pencapaian organisasi, pengembangan kualifikasi dan keterampilan karyawan, semangat “profesionalisme dan organisasi”. Keterlibatan tim, meliputi loyalitas (upaya identifikasi karyawan yang terkait dengan tempat kerja), kerja sama tim, dan kepercayaan bersama (Wudarzewski, 2019). Berikut matriks grand teori iklim organisasi yang digunakan pada penelitian ini.

Tabel 2.4
Matrik Grand Teori Variabel Iklim Organisasi

No	Iklim Organisasi	DeCotils dan Koys (1980)	Peña-Suárez et al. (2013)	Wudarzewski (2019)	Abun et al. (2021)	Brahma dan Sahoo (2023)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Pengertian	Persepsi kompleks yang didasarkan atas pengalaman yang dialami anggota suatu organisasi	Konstruksi fundamental dalam lingkungan kerja dan organisasi yang mengedikan konteks yang tepat untuk mempelajari perilaku organisasi	Jenis suasana dominan yang dilepaskan dalam lingkungan organisasi pada waktu tertentu, pada berbagai tingkatan, dirasakan dan dievaluasi secara subjektif oleh karyawan	Aspek emosional yang membuat karyawan senang, puas, dan bersemangat, sehingga bersemangat untuk bekerja lebih giat bagi perusahaan	lingkungan yang terdiri dari pendekatan, aturan, nilai, aspirasi, dan rencana tindakan tertentu yang memengaruhi pekerjaan, komitmen, dan upaya bersama untuk mencapai tujuan.
2	Ciri-ciri	1. otonomi 2. kepercayaan 3. kekompakan 4. tekanan 5. dukungan 6. pengakuan 7. keadilan 8. inovasi	1. otonomi 2. kerjasama, penghargaan 3. jam kerja dan keseimbangan kehidupan kerja 4. organisasi kerja 5. partisipasi 6. hubungan 7. inovasi 8. keterikatan pada pekerjaan.	1. gaya manajemen 2. fleksibilitas 3. hubungan karyawan 4. otonomi 5. komunikasi 6. kejelasan 7. motivasi karyawan 8. standar 9. keterlibatan tim	1. kejelasan 2. standar 3. tanggung jawab individu 4. fleksibilitas 5. penghargaan dan pengakuan 6. komitmen pernyataan tim	1. lingkungan atau iklim 2. lingkungan psikologis 3. interaksi sosial 4. hubungan interpersonal 5. iklim sosial emosional 6. pola perilaku kepala sekolah

No	Iklim Organisasi	DeCotils dan Koys (1980)	Peña-Suárez et al. (2013)	Wudarzewski (2019)	Abun et al. (2021)	Brahma dan Sahoo (2023)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3	Grand Teori berdasar kan 5 pakar	• Iklim organisasi adalah konstruksi fundamental lingkungan organisasi yang mempengaruhi pekerjaan, komitmen, dan upaya bersama untuk mencapai tujuan organisasi. • Iklim organisasi diukur melalui indikator-indikator: (1) gaya manajemen, (2) fleksibilitas, (3) hubungan karyawan, (4) otonomi, (5) organisasi kerja, dan (6) motivasi karyawan (Abun et al., 2021; Brahma & Sahoo, 2023; DeCotils & Koys, 1980; Peña-Suárez et al., 2013; Wudarzewski, 2019).				

2.1.5 Motivasi Kerja

2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi merupakan faktor pendorong kebutuhan dalam diri pegawai yang harus dipenuhi untuk beradaptasi dengan lingkungannya. Apabila dikaitkan secara teknis, motivasi kerja adalah kekuatan yang ada pada diri seseorang untuk bekerja dan bertindak dalam memenuhi kebutuhan yang diinginkan untuk mengejar pencapaian tujuan yang diharapkan (Fahmi et al., 2022). Motivasi kerja merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dan kesejahteraan individu (Kanfer et al., 2017). Motivasi kerja dapat diartikan sebagai proses mental seorang individu yang ditransformasikan menjadi suatu tindakan (Brahma & Sahoo, 2023). Motivasi kerja juga merupakan dorongan seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang muncul dari dalam diri ataupun keadaan lingkungan sehingga mampu mencapai tujuan yang direncanakan (Gagné et al., 2015; Mangkunegara, 2006; Mathis & Jacson, 2006; Robbins & Judge, 2012; Trépanier et al., 2023). Motivasi kerja perlu diarahkan untuk menciptakan iklim organisasi dan tingkat kinerja yang tinggi. Ini dikarenakan setiap individu pasti

memiliki harapan atau kebutuhan, faktor internal lainnya seperti harga diri dan prestasi, serta faktor eksternal seperti pengakuan dan perhatian yang menggerakkan dirinya untuk melaksanakan kerja (Paais & Pattiruhu, 2020).

2.1.5.2 Ciri-ciri Motivasi Kerja

Motivasi kerja dibedakan menjadi dua bagian, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan jenis motivasi yang ditentukan oleh diri individu seperti pencapaian atau kepuasan pekerjaan yang telah dilakukan. Motivasi ekstrinsik merupakan jenis motivasi yang ada di luar diri individu seperti peraturan atau regulasi, pengawasan, dan sebagainya. Kedua bagian motivasi ini dikonseptualisasi menjadi empat faktor motivasi kerja, yaitu motivasi otonom, regulasi eksternal, regulasi introjeksikan (penghindaran), dan amotivasi (Trépanier et al., 2023).

Pada sisi lain Gagné et al. (2015) memaparkan ciri-ciri motivasi kerja yang dapat dicermati melalui lima komponennya, yaitu amotivasi, regulasi eksternal, regulasi introjeksikan, regulasi yang teridentifikasi, dan motivasi intrinsik. Amotivasi didefinisikan sebagai tidak adanya motivasi terhadap suatu aktivitas. Regulasi eksternal mengacu pada aktivitas untuk mendapatkan penghargaan atau menghindari hukuman yang diberikan oleh orang lain. Regulasi introjeksi mengacu pada regulasi perilaku yang berasal dari kekuatan yang menekan secara internal, seperti keterlibatan ego, rasa malu, dan rasa bersalah. Regulasi teridentifikasi mengacu pada aktivitas seseorang yang mengidentifikasi dirinya dengan nilai atau maknanya dan menerimanya sebagai miliknya sendiri, sehingga bentuk internalisasi ini bersifat sukarela. Motivasi intrinsik didefinisikan sebagai aktivitas

demi dirinya sendiri, yaitu karena aktivitas itu sendiri menarik dan menyenangkan.

Berikut diuraikan matriks grand teori motivasi kerja pada penelitian ini.

Tabel 2.5
Matrik Grand Teori Variabel Motivasi Kerja

No	Motivasi Kerja	Mathis dan Jacson (2006)	Mangkunegara (2006)	Robbins dan Judge (2012)	Gagné et al. (2015)	Trépanier et al. (2023)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Pengertian	Keinginan dalam diri seseorang sebagai suatu dorongan yang menyebabkan orang tersebut bertindak untuk mencapai tujuan	Kondisi yang menggerakkan dalam diri individu yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi	Proses yang menjelaskan intensitas (<i>intensity</i>), arah (<i>direction</i>) dan ketekunan (<i>persistence</i>) seseorang individu untuk mencapai tujuannya.	Keinginan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang muncul dari dalam diri maupun lingkungan.	Upaya untuk menyelesaikan pekerjaan demi kesenangan, kepuasan, dan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya.
2	Ciri-ciri	1. penghargaan 2. tujuan	1. penghargaan 2. penguatan 3. tujuan	1. penguatan 2. keadilan 3. penentuan tujuan	1. amotivasi 2. regulasi eksternal 3. regulasi introjeksikan 4. regulasi yang teridentifikasi 5. motivasi intrinsik	1. motivasi otonom 2. regulasi eksternal 3. regulasi introjeksikan (penghindaran) 4. amotivasi
3	Grand Teori berdasarkan 5 pakar	• Motivasi kerja adalah dorongan seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang muncul dari dalam diri ataupun keadaan lingkungan sehingga mampu mencapai tujuan yang direncanakan. • Motivasi kerja diukur melalui indikator-indikator: (1) tujuan, (2) penguatan, (3) motivasi intrinsik, (4) regulasi eksternal, (5) regulasi introjeksikan, dan (6) regulasi yang teridentifikasi (Gagné et al., 2015; Mangkunegara, 2006; Mathis & Jacson, 2006; Robbins & Judge, 2012; Trépanier et al., 2023).				

2.2 Kajian Hasil Penelitian yang Relevan

Terdapat beberapa penelitian relevan sebelumnya yang melandasi pelaksanaan penelitian terkait kepemimpinan *entrepreneurial*, etos kerja, iklim organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Adapun uraian penelitian tersebut dijelaskan melalui hubungan langsung antar variabel.

Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja guru ditunjukkan dengan beberapa penelitian relevan. Penelitian yang dilaksanakan Iman & Lestari (2019) dengan judul “*The effect of Leadership on Job Satisfaction, Work Motivation and Performance of Employees: Studies in AMIK Yapennas Kendari*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi dan kinerja karyawan. Besarnya pengaruh langsung kepemimpinan terhadap motivasi kerja ditunjukkan dengan koefisien jalur 0,644, t_{hitung} sebesar 52,64, dan signifikansi 0,000.

Selanjutnya, penelitian yang dilaksanakan Bastari et al. (2020) dengan judul penelitian “*Effects of Transformational Leadership Styles on Job Performance with Job Motivation as Mediation: A Study in a State-owned Enterprise*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Motivasi kerja karyawan juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dapat ditunjukkan dengan koefisien jalur sebesar 0,521, koefisien determinan 0,272, dan signifikansi 0,000.

Penelitian yang dilaksanakan Pratiwi et al. (2022) dengan judul “*The Correlation between Principal Transformational Leadership, Work Ethic, And Work Motivation on Teacher Performance at State Junior High Schools in Banjarmasin Timur*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah, etos kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap motivasi kerja ditunjukkan dengan koefisien jalur sebesar 0,497 dan signifikansi 0,014 yang lebih kecil dari 0,05.

Ketiga hasil penelitian ini menjadi dasar konstelasi hubungan langsung antara kepemimpinan dengan motivasi kerja pada penelitian yang akan dilaksanakan. Namun pada penelitian yang akan dilaksanakan menggunakan gaya kepemimpinan yang lebih spesifik, yakni *entrepreneurial leadership*.

Pengaruh etos kerja terhadap motivasi kerja guru ditunjukkan dengan beberapa penelitian yang relevan. Penelitian yang dilaksanakan Aflah et al. (2021) dengan judul “*Islamic Work Ethics and Employee Performance: The Role of Islamic Motivation, Affective Commitment, and Job Satisfaction*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan etika kerja Islam terhadap motivasi Islam. Pengaruh ini dibuktikan dengan skor *estimate* 0,143, S.E. 0,061 dan C.R. 2,346.

Selanjutnya, penelitian yang dilaksanakan Pratiwi et al. (2022) dengan judul “*The Correlation between Principal Transformational Leadership, Work Ethic, And Work Motivation on Teacher Performance at State Junior High Schools in Banjarmasin Timur*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh

langsung dan tidak langsung antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah, etos kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Pengaruh langsung etos terhadap motivasi kerja ditunjukkan dengan koefisien jalur sebesar 0,607 dan signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05.

Penelitian yang dilaksanakan Winarti et al. (2023) dengan judul “*The Influence of Work Ethic, Work Ability and Communication on Employee Performance Mediated by Work Motivation (Study at KSP KOPDIT Pintu Air in Sikka Regency)*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa etos kerja, kompetensi kerja, dan komunikasi yang dimediasi oleh motivasi kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, etos kerja juga berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Ini dibuktikan dengan signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 yakni besarnya 0,016.

Hasil penelitian ini menjadi dasar konstelasi hubungan langsung antara etos kerja dengan motivasi kerja pada penelitian yang akan dilaksanakan. Harapannya etos kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru.

Pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru ditunjukkan oleh beberapa penelitian yang relevan. Penelitian yang dilaksanakan Rivai et al. (2019) dengan judul “*Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation and Teacher Performance*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Ini dibuktikan dengan t_{hitung} 5,327 lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} 1,96 dan signifikansi yang lebih kecil dari 0,05.

Selanjutnya, penelitian yang dilaksanakan Murwidiastomo (2021) dengan judul penelitian “*Influence of Organizational Climate and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior Mediated By Motivation Variables*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior*. Bukti pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja ditunjukkan dengan koefisien jalur 0,182, t_{hitung} 2,671 yang lebih besar dari t_{tabel} 1,975, dan signifikansi 0,008.

Penelitian yang dilaksanakan Yasser dan Harun (2021) dengan judul penelitian “*The Relationship of Leadership and Organizational Climate on Teachers’ Work Motivation*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara iklim organisasi dengan motivasi kerja guru. Ini dibuktikan dengan koefisien korelasi sebesar 0,466 dan signifikansi 0,001. Penelitian yang dilaksanakan Juwita et al. (2023) dengan judul penelitian “*The Effect of Organizational Climate and Work Engagement on Organizational Citizenship Behavior (OCB) through Work Motivation as a Mediator Variable for Special School Teachers*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan motivasi kerja. Ini dibuktikan dengan *original sample* 0,368 dan signifikansi 0,000.

Hasil penelitian ini menjadi dasar konstelasi hubungan langsung antara iklim organisasi dengan motivasi kerja pada penelitian yang akan dilaksanakan. Harapannya iklim organisasi khususnya di sekolah memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru.

Pengaruh kepemimpinan *entrepreneurial* terhadap kinerja guru dapat dicermati melalui beberapa penelitian relevan. Penelitian yang dilaksanakan Iman & Lestari (2019) dengan judul “*The effect of Leadership on Job Satisfaction, Work Motivation and Performance of Employees: Studies in AMIK Yapennas Kendari*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi dan kinerja karyawan. Besarnya pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja ditunjukkan dengan koefisien jalur 0,273, t_{hitung} sebesar 23,30, dan signifikansi 0,023.

Selanjutnya, penelitian yang dilaksanakan Hendrawijaya et al. (2020) dengan judul “*Determinants of Teacher Performance with Job Satisfactions Mediation*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tunjangan kinerja, disiplin kerja, budaya kerja, dan kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja dan juga kinerja guru. Besarnya pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja guru adalah 11,9%. Penelitian yang dilaksanakan Kanya et al. (2021) dengan judul “*Factor Affecting Teacher Performance*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan kompetensi guru terhadap kinerja guru. Secara statistik besarnya kontribusi seluruh variabel independen adalah sebesar 68,12%, sehingga sisanya sebesar 32,88% ditentukan oleh variabel lain yang tidak diukur dalam penelitian. Apabila dilihat secara parsial, pengaruh variabel kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh total terhadap kinerja guru sebesar 35,78%.

Penelitian yang dilaksanakan Amiati et al. (2022) dengan judul “*The Influence of Principal Leadership and Work Ethic of Civil Servant Teachers on*

Teacher Performance”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan etos kerja guru mempunyai pengaruh yang baik dan besar terhadap kinerja guru SMP Negeri, baik secara parsial maupun secara bersama-sama. Pada hasil ini juga menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} hubungan kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru sebesar 4,225 yang lebih besar dari t_{tabel} 2,013 dengan persamaan regresi $Y = 46,412 + 0,426 X_1$, sehingga kepemimpinan kepala sekolah dikatakan memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja guru.

Penelitian yang dilaksanakan Jamilah et al. (2022) dengan judul “*The Correlation among Transformational Leadership, Communication, and Work Ethic with Teacher Performance*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat korelasi langsung antara kepemimpinan transformasional dan komunikasi, kepemimpinan transformasional dengan etos kerja, kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru, komunikasi dengan kinerja guru, etos kerja dengan kinerja guru dan korelasi tidak langsung kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru melalui komunikasi, kepemimpinan transformasional kinerja guru melalui etos kerja. Secara spesifik, terdapat korelasi langsung positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kinerja guru yang dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,345 dengan kategori sedang.

Penelitian yang dilaksanakan Suhayat et al. (2023) dengan judul “*PLS-SEM Model: Explore Factors Affecting Teacher Performance*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan multikultural, peran dewan sekolah, dan iklim organisasi memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja guru. Pengaruh langsung kepemimpinan multikultural terhadap kinerja guru

ditunjukkan dengan koefisien jalur sebesar 0,338 dan signifikan. Begitu pula, penelitian yang dilaksanakan Ulfa et al. (2023) dengan judul “*Effect of Teacher Certification, School Principle Leadership, Job Satisfaction, and Work Ethos on Teacher Performance Islamic Education in Badung Regency*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja guru. Bukti hubungan ini dapat dicermati pada koefisien jalur sebesar 0,210, t_{hitung} 2,856, dan signifikansi 0,030.

Hasil ini menjadi dasar konstelasi antara kepemimpinan terhadap kinerja guru pada penelitian yang akan dilaksanakan. Namun, pada penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan yang lebih spesifik yakni *entrepreneurial leadership* dalam hubungannya dengan kinerja guru.

Pengaruh etos kerja terhadap kinerja guru dapat dicermati melalui beberapa penelitian relevan. Penelitian yang dilaksanakan Amiati et al. (2022) dengan judul “*The Influence of Principal Leadership and Work Ethic of Civil Servant Teachers on Teacher Performance*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan etos kerja guru mempunyai pengaruh yang baik dan besar terhadap kinerja guru SMP Negeri, baik secara parsial maupun secara bersama-sama. Pada hasil ini juga menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} hubungan etos kerja dengan kinerja guru sebesar 5,713 yang lebih besar dari t_{tabel} 2,013 dengan persamaan regresi $Y = 29,483 + 0,639 X_2$, sehingga etos kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Selanjutnya, penelitian yang dilaksanakan Jamilah et al. (2022) dengan judul “*The Correlation among Transformational Leadership, Communication, and Work*

Ethic with Teacher Performance”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat korelasi langsung antara kepemimpinan transformasional dan komunikasi, kepemimpinan transformasional dengan etos kerja, kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru, komunikasi dengan kinerja guru, etos kerja dengan kinerja guru dan korelasi tidak langsung kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru melalui komunikasi, kepemimpinan transformasional kinerja guru melalui etos kerja. Secara spesifik, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa etos kerja berhubungan langsung dengan kinerja guru yang dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,429. Hal ini berarti terdapat korelasi positif dengan kategori sedang antara etos kerja dengan kinerja guru.

Penelitian yang dilaksanakan Janiah et al. (2023) dengan judul “*The Correlation of School Principal Communication, Work Ethic, and Work Motivation to Teacher Performance*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi langsung antara komunikasi kepala sekolah terhadap kinerja, terdapat korelasi langsung antara etos kerja terhadap kinerja, dan terdapat korelasi langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja. Hubungan langsung antara etos kerja dengan kinerja guru dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,547 dan signifikansi 0,000. Penelitian yang dilaksanakan Hakim (2023) dengan judul “*The Effect of Team Characteristics, Organizational Justice, and Work Ethic on Teacher Job Performance*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja guru. Bukti pengaruh langsung etos kerja terhadap kinerja guru ditunjukkan dengan koefisien jalur sebesar 0,311 dan t_{hitung} 3,848 yang lebih besar dari t_{tabel} 1,645.

Uraian hasil tersebut menjadi dasar konstelasi antara etos kerja terhadap kinerja guru pada penelitian yang akan dilaksanakan. Harapannya, etos kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru khususnya SMK di Kabupaten Badung.

Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja guru dapat dicermati melalui beberapa penelitian yang relevan. Penelitian yang dilaksanakan Rivai et al. (2019) dengan judul *“Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation and Teacher Performance”*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Ini dibuktikan dengan t_{hitung} 2,125 lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} 1,96 dan signifikansi 0,034 yang lebih kecil dari 0,05.

Selanjutnya, penelitian yang dilaksanakan Mardianti et al. (2020) dengan judul *“The Effect of Organizational Climate, Work Discipline and Job Satisfaction Towards Teacher Performance at State Senior High School”*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung iklim organisasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kinerja guru ditunjukkan dengan koefisien jalur 0,482 dan signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Penelitian yang dilaksanakan Suhayat et al. (2023) dengan judul *“PLS-SEM Model: Explore Factors Affecting Teacher Performance”*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan multikultural, peran dewan sekolah, dan iklim organisasi memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja guru. Pengaruh

langsung iklim organisasi terhadap kinerja guru ditunjukkan dengan koefisien jalur sebesar 0,426 dan signifikan.

Uraian di atas menjadi dasar salah satu konstelasi dalam penelitian yang akan dilaksanakan terkait iklim organisasi terhadap kinerja guru. Harapannya iklim organisasi mampu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru dicermati melalui beberapa penelitian yang relevan. Penelitian yang dilaksanakan Istanti et al. (2020) dengan judul "*The Influences of Motivation, Work Milieu, and Organizational Commitment on Teacher Performance in MTS Negeri 4 (Public Islamic School), Surabaya East Jawa*". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan dan parsial antara motivasi, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja guru. Sesuai dengan hasil analisis SEM, pengaruh motivasi terhadap kinerja guru memiliki nilai uji-t sebesar 2,730 yang lebih besar dari 1,96.

Penelitian yang dilaksanakan Bastari et al. (2020) dengan judul "*Effects of Transformational Leadership Styles on Job Performance with Job Motivation as Mediation: A Study in a State-owned Enterprise*". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Motivasi kerja karyawan juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dapat ditunjukkan dengan koefisien jalur sebesar 0,689 dan signifikansi 0,000. Penelitian yang dilaksanakan Fahmi et al. (2022) dengan judul "*Work Stress Motivation and Discipline on Teacher Peerformance: Evidence Work form Home Policy*". Hasil penelitian ini

menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel motivasi kerja terhadap kinerja. Hasil ini dibuktikan dengan nilai $r = 0,172$, $t_{hitung} = 3,842$ dan signifikansi 0,000.

Penelitian yang dilaksanakan Rahmah et al. (2022) dengan judul “*Spiritual Work Motivation in Mediating The Influence of Organizational Climate on Teacher Performance During the COVID-19 Pandemic*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja spiritual berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja guru. Selain itu, motivasi kerja spiritual mampu berperan sebagai mediasi terhadap pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja guru. Besar hubungan motivasi kerja spiritual dengan kinerja guru ditunjukkan dengan koefisien jalur sebesar 0,793, nilai t_{hitung} sebesar 13,580, dan signifikansi 0,000. Penelitian yang dilaksanakan Janiah et al. (2023) dengan judul “*The Correlation of School Principal Communication, Work Ethic, and Work Motivation to Teacher Performance*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi langsung antara komunikasi kepala sekolah terhadap kinerja, terdapat korelasi langsung antara etos kerja terhadap kinerja, dan terdapat korelasi langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja. Hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja guru ditunjukkan dengan koefisien jalur 0,879 dan signifikansi 0,000.

Inilah menjadi dasar konstelasi keterhubungan motivasi kerja dan kinerja guru dalam penelitian yang akan dilaksanakan. Harapannya motivasi kerja dan kinerja guru berpengaruh positif dan signifikan.

2.3 Kerangka Pikir

2.3.1 Hubungan Kepemimpinan *Entrepreneurial* dengan Motivasi Kerja Guru

Guru merupakan ujung tombak kualitas pendidikan. Begitu pula pemimpin dalam satuan pendidikan, yakni kepala sekolah menjadi penentu arah layanan dan kualitas pendidikan melalui kepemimpinan yang diterapkannya. Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam satuan pendidikan adalah *entrepreneurial leadership*. Kepemimpinan *entrepreneurial* merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai organisasi yang progresif dengan memanfaatkan peluang sehingga organisasi yang dipimpin mampu berkembang dan kompetitif. Kepemimpinan ini diukur melalui enam indikator, yaitu: (1) pemecahan masalah dan pengambilan keputusan; (2) proaktif; (3) inovatif; (4) mendukung keterampilan kewirausahaan; (5) interpretasi peluang dengan manajemen strategis; dan (6) mempertanyakan logika bisnis saat ini.

Selanjutnya, motivasi kerja merupakan dorongan seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang muncul dari dalam diri ataupun keadaan lingkungan sehingga mampu mencapai tujuan yang direncanakan. Motivasi kerja dapat diukur melalui enam indikator, yaitu: (1) tujuan, (2) penguatan, (3) motivasi intrinsik, (4) regulasi eksternal, (5) regulasi introjeksikan, dan (6) regulasi yang teridentifikasi.

Pemimpin yang mampu memecahkan permasalahan dan mengambil keputusan yang tepat dapat mewujudkan kepercayaan bawahan sehingga mereka termotivasi dalam bekerja. Pemimpin yang proaktif dan inovatif juga dapat memberikan semangat bawahan untuk bekerja optimal sehingga mempengaruhi

motivasi kerja mereka. Pemimpin yang memiliki pemahaman terhadap inovasi akan mampu menjaga eksistensi organisasi yang juga dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan.

Begitu pula, pemimpin yang mempertimbangkan unsur manusia sebagai salah satu keterampilan kewirausahaan mampu menempatkan bawahan pada tempat yang tepat sesuai kualifikasi dan kompetensi sehingga dapat mempengaruhi motivasi kerjanya. Pemimpin yang mampu mengambil peluang ke dalam tujuan umum organisasi dapat memberikan motivasi kerja yang positif oleh bawahannya sehingga segera mengeksekusi peluang tersebut. Pemimpin yang mampu membaca logika bisnis mampu mengidentifikasi peluang yang tentunya dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan.

Berdasarkan uraian tersebut, kepemimpinan *entrepreneurial* memiliki hubungan yang erat dengan motivasi kerja. Hubungan erat ini secara teoritis memberikan konsepsi awal bahwa kepemimpinan *entrepreneurial* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja khususnya pada guru SMK di Kabupaten Badung.

2.3.2 Hubungan Etos Kerja dengan Motivasi Kerja Guru

Selain kepemimpinan, etos kerja merupakan hal yang juga menentukan motivasi kerja. Etos kerja merupakan karakteristik individu yang berupa keyakinan, nilai, sikap, dan perilaku seseorang terhadap pekerjaan yang tetap stabil dari waktu ke waktu. Etos kerja dicerminkan melalui enam indikator, yaitu: (1) kemampuan kerja; (2) moralitas atau etika; (3) kerja keras; (4) pemusatan pekerjaan; (5) penggunaan waktu yang produktif; (6) keterampilan interpersonal.

Selanjutnya, motivasi kerja merupakan dorongan seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang muncul dari dalam diri ataupun keadaan lingkungan sehingga mampu mencapai tujuan yang direncanakan. Motivasi kerja dicerminkan melalui enam indikator, yaitu: (1) tujuan, (2) penguatan, (3) motivasi intrinsik, (4) regulasi eksternal, (5) regulasi introjeksikan, dan (6) regulasi yang teridentifikasi.

Kemampuan kerja seseorang akan mempengaruhi motivasi kerjanya. Seseorang yang memiliki kemampuan sesuai dengan pekerjaannya akan mewujudkan motivasi kerja yang optimal. Moralitas atau etika seseorang juga mempengaruhi motivasi kerja terutama motivasi intrinsik. Kerja keras yang ditunjukkan seseorang juga menunjukkan besarnya motivasi kerja. Pemusatan pekerjaan dapat mewujudkan fokus kerja yang optimal sehingga motivasi kerja seseorang akan meningkat sebab mereka tahu hal yang harus dikerjakan. Penggunaan waktu yang produktif dapat mewujudkan efisiensi dan efektivitas kerja sehingga bawahan termotivasi dalam mendukung kerja institusi. Begitupula keterampilan interpersonal juga dapat mewujudkan iklim dan lingkungan kerja yang positif sehingga bawahan termotivasi dalam melaksanakan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, etos kerja memiliki hubungan yang erat dengan motivasi kerja. Hubungan erat ini secara teoritis memberikan konsepsi awal bahwa etos kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja khususnya pada guru SMK di Kabupaten Badung.

2.3.3 Hubungan Iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja Guru

Iklim organisasi khususnya organisasi di sekolah menjadi variabel ketiga yang mempengaruhi motivasi kerja guru. Iklim organisasi adalah konstruksi fundamental lingkungan organisasi yang mempengaruhi pekerjaan, komitmen, dan upaya bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Terdapat enam indikator iklim organisasi yang meliputi: (1) gaya manajemen, (2) fleksibilitas, (3) hubungan karyawan, (4) otonomi, (5) organisasi kerja, dan (6) motivasi karyawan.

Selanjutnya, motivasi kerja merupakan dorongan seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang muncul dari dalam diri ataupun keadaan lingkungan sehingga mampu mencapai tujuan yang direncanakan. Motivasi kerja dierminkan melalui enam indikator, yaitu: (1) tujuan, (2) penguatan, (3) motivasi intrinsik, (4) regulasi eksternal, (5) regulasi introjeksikan, dan (6) regulasi yang teridentifikasi.

Gaya manajemen atasan sangat menentukan ketercapaian tugas, hubungan atasan-bawahan, serta dukungan atasan yang memadai untuk bawahan sehingga dapat mewujudkan motivasi kerja yang positif. Fleksibilitas yang berarti keterbukaan terhadap perubahan, formalitas, inovasi, dan keterbukaan terhadap pengalaman memberikan pandangan kerja yang positif sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja. Hubungan karyawan yang positif dan bersahabat dapat mewujudkan motivasi kerja yang positif. Otonomi yang meliputi tanggung jawab sehingga karyawan dapat mengambil bagian dalam pengambilan keputusan dapat mewujudkan motivasi kerja yang baik. Selanjutnya, organisasi kerja yang berupa tugas, kewajiban, wewenang, dan fungsi yang jelas dapat mewujudkan

motivasi kerja yang positif. Motivasi karyawan yang berarti faktor-faktor yang meningkatkan motivasi untuk efisiensi dan efektivitas kerja juga mempengaruhi motivasi kerja. Standar yang meliputi tantangan bisnis dan profesional, tingkat persuasi, kualitas kualifikasi karyawan, pencapaian organisasi, pengembangan kualifikasi dan keterampilan karyawan, serta semangat profesionalisme dan organisasi dapat mewujudkan motivasi kerja yang positif.

Berdasarkan uraian tersebut, iklim organisasi memiliki hubungan yang erat dengan motivasi kerja. Hubungan erat ini secara teoritis memberikan konsepsi awal bahwa iklim organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja khususnya pada guru SMK di Kabupaten Badung.

2.3.4 Hubungan Kepemimpinan *Entrepreneurial* dengan Kinerja Guru

Kualitas pelaksanaan pendidikan sangat ditentukan oleh kinerja guru. Guru yang mampu melaksanakan proses pembelajaran dengan baik merupakan ujung tombak kualitas peserta didik. Kinerja ini salah satunya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan khususnya *entrepreneurial*. Kepemimpinan *entrepreneurial* merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai organisasi yang progresif dengan memanfaatkan peluang sehingga organisasi yang dipimpin mampu berkembang dan kompetitif. Kepemimpinan ini diukur melalui enam indikator, yaitu: (1) pemecahan masalah dan pengambilan keputusan; (2) proaktif; (3) inovatif; (4) mendukung keterampilan kewirausahaan; (5) interpretasi peluang dengan manajemen strategis; dan (6) mempertanyakan logika bisnis saat ini.

Selanjutnya, kinerja guru merupakan perilaku guru yang dilaksanakan secara konsisten sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya dalam upaya mendukung ketercapaian visi dan misi sekolah. Kinerja guru dapat diukur melalui enam indikator, yaitu: (1) pengelolaan perilaku siswa, (2) perencanaan pembelajaran, (3) pelaksanaan pembelajaran, (4) penilaian pembelajaran, (5) kinerja individu yang meliputi kinerja tugas, kontekstual, dan adaptif; serta (6) kinerja kontraproduktif.

Pemimpin yang mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan dapat mewujudkan kepercayaan bawahan sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Pemimpin yang proaktif dan inovatif juga dapat memberikan semangat bawahan untuk bekerja optimal sehingga mempengaruhi kinerja mereka. Pemimpin yang mempertimbangkan unsur manusia sebagai salah satu keterampilan kewirausahaan mampu menempatkan bawahan pada tempat yang tepat sesuai kualifikasi dan kompetensi sehingga dapat mempengaruhi kinerja bawahannya. Pemimpin yang mampu mengambil peluang ke dalam tujuan umum organisasi dapat memberikan motivasi kerja yang positif kepada bawahannya sehingga segera mengeksekusi peluang tersebut dan bermuara pada kinerja. Pemimpin yang mampu membaca logika bisnis mampu mengidentifikasi peluang yang tentunya dapat meningkatkan kinerja bawahan.

Berdasarkan uraian tersebut, kepemimpinan *entrepreneurial* memiliki hubungan yang erat dengan kinerja. Hubungan erat ini secara teoritis memberikan konsepsi awal bahwa kepemimpinan *entrepreneurial* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja khususnya pada guru SMK di Kabupaten Badung.

2.3.5 Hubungan Etos Kerja dengan Kinerja Guru

Selain kepemimpinan, etos kerja merupakan hal yang juga menentukan kinerja guru. Etos kerja merupakan karakteristik individu yang berupa keyakinan, nilai, sikap, dan perilaku seseorang terhadap pekerjaan yang tetap stabil dari waktu ke waktu. Etos kerja dicerminkan melalui enam indikator, yaitu: (1) kemampuan kerja; (2) moralitas atau etika; (3) kerja keras; (4) pemusatan pekerjaan; (5) penggunaan waktu yang produktif; (6) keterampilan interpersonal.

Selanjutnya, kinerja guru merupakan perilaku guru yang dilaksanakan secara konsisten sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya dalam upaya mendukung ketercapaian visi dan misi sekolah. Kinerja guru dapat diukur melalui enam indikator, yaitu: (1) pengelolaan perilaku siswa, (2) perencanaan pembelajaran, (3) pelaksanaan pembelajaran, (4) penilaian pembelajaran, (5) kinerja individu yang meliputi kinerja tugas, kontekstual, dan adaptif; serta (6) kinerja kontraproduktif.

Kemampuan kerja yang ditunjukkan dari teknis atau cara kerja sangat mempengaruhi kinerjanya. Seseorang yang memiliki kemampuan sesuai dengan pekerjaannya akan mampu berkinerja dengan optimal. Moralitas atau etika seseorang juga mempengaruhi kinerjanya baik ketika merencanakan, melaksanakan, dan menilai pembelajaran maupun kegiatan lainnya di luar cakupan pembelajaran. Kerja keras yang ditunjukkan seseorang juga menunjukkan besarnya upaya dalam mencapai kinerja yang optimal. Pemusatan pekerjaan dapat mewujudkan fokus kerja yang optimal sehingga dapat meningkatkan kinerja seseorang sebab mereka tahu hal yang harus dikerjakan. Penggunaan waktu yang

produktif dapat mewujudkan efisiensi dan efektivitas kerja dan bermuara pada kinerja institusi. Begitupula keterampilan interpersonal juga dapat mewujudkan iklim dan lingkungan kerja yang positif sehingga bawahan dapat meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian tersebut, etos kerja memiliki hubungan yang erat dengan kinerja. Hubungan erat ini secara teoritis memberikan konsepsi awal bahwa etos kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja khususnya pada guru SMK di Kabupaten Badung.

2.3.6 Hubungan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru

Iklim organisasi khususnya organisasi di sekolah menjadi variabel ketiga yang mempengaruhi motivasi kerja guru. Iklim organisasi adalah konstruksi fundamental lingkungan organisasi yang mempengaruhi pekerjaan, komitmen, dan upaya bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Terdapat enam indikator iklim organisasi yang meliputi: (1) gaya manajemen, (2) fleksibilitas, (3) hubungan karyawan, (4) otonomi, (5) organisasi kerja, dan (6) motivasi karyawan.

Selanjutnya, kinerja guru merupakan perilaku guru yang dilaksanakan secara konsisten sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya dalam upaya mendukung ketercapaian visi dan misi sekolah. Kinerja guru dapat diukur melalui enam indikator, yaitu: (1) pengelolaan perilaku siswa, (2) perencanaan pembelajaran, (3) pelaksanaan pembelajaran, (4) penilaian pembelajaran, (5) kinerja individu yang meliputi kinerja tugas, kontekstual, dan adaptif; serta (6) kinerja kontraproduktif.

Gaya manajemen atasan sangat menentukan ketercapaian tugas, hubungan atasan-bawahan, serta dukungan atasan yang memadai untuk bawahan sehingga dapat mewujudkan kinerja yang positif. Fleksibilitas yang berarti keterbukaan terhadap perubahan, formalitas, inovasi, dan keterbukaan terhadap pengalaman memberikan pandangan kerja yang positif sehingga dapat meningkatkan kinerja. Hubungan karyawan yang positif dan bersahabat dapat mewujudkan lingkungan dan kinerja yang positif. Otonomi yang meliputi tanggung jawab sehingga karyawan dapat mengambil bagian dalam pengambilan keputusan dapat mewujudkan kinerja yang baik. Selanjutnya, organisasi kerja yang berupa tugas, kewajiban, wewenang, dan fungsi yang jelas dapat mewujudkan kinerja yang positif. Motivasi karyawan yang berarti faktor-faktor yang meningkatkan motivasi untuk efisiensi dan efektivitas kerja juga mempengaruhi kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut, iklim organisasi memiliki hubungan yang erat dengan kinerja. Hubungan erat ini secara teoritis memberikan konsepsi awal bahwa iklim organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja khususnya pada guru SMK di Kabupaten Badung.

2.3.7 Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru

Selain keterhubungan antar variabel di atas, motivasi kerja juga memegang peran penting dalam pencapaian atau kinerja guru pada satuan pendidikan. Motivasi kerja merupakan dorongan seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang muncul dari dalam diri ataupun keadaan lingkungan sehingga mampu mencapai tujuan yang direncanakan. Motivasi kerja dicerminkan melalui enam indikator,

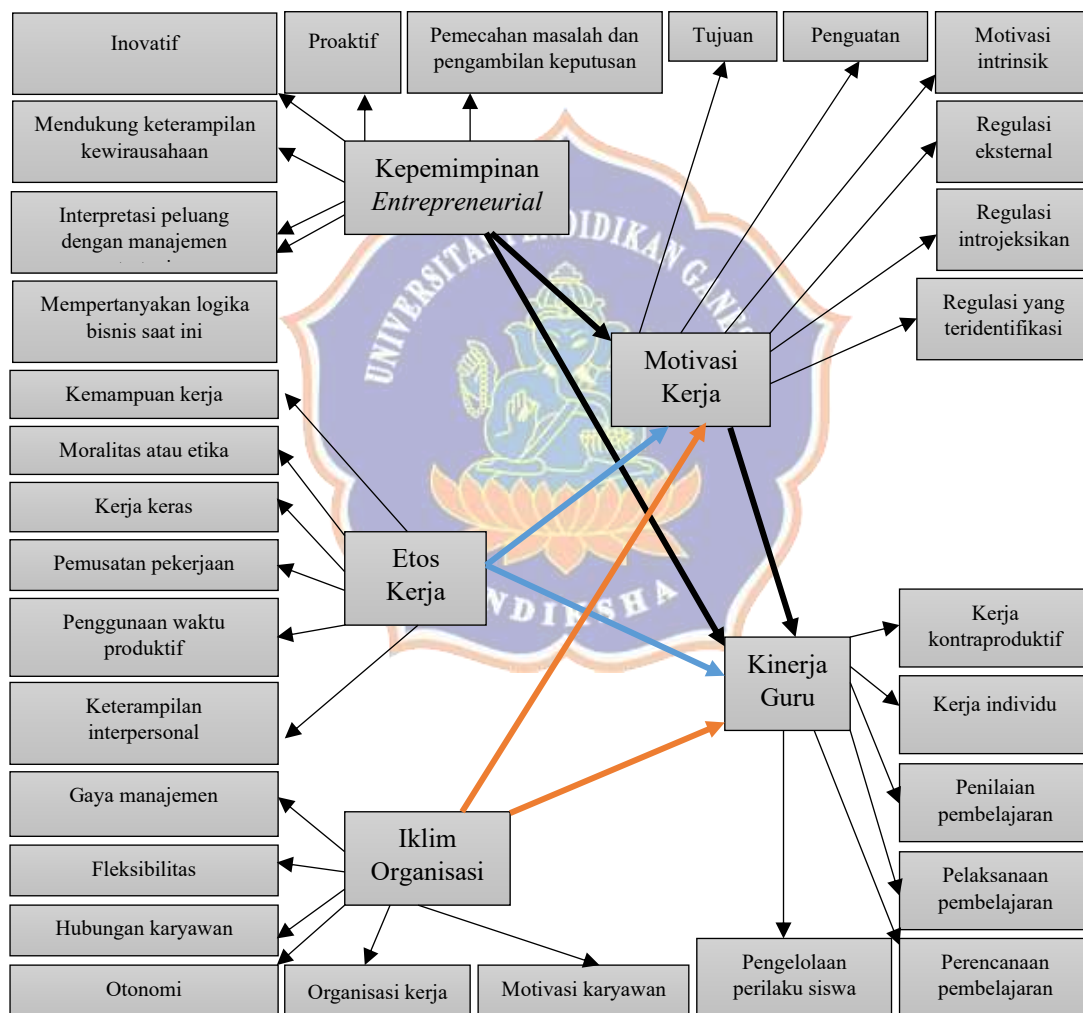
yaitu: (1) tujuan, (2) penguatan, (3) motivasi intrinsik, (4) regulasi eksternal, (5) regulasi introjeksikan, dan (6) regulasi yang teridentifikasi.

Selanjutnya, kinerja guru merupakan perilaku guru yang dilaksanakan secara konsisten sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya dalam upaya mendukung ketercapaian visi dan misi sekolah. Kinerja guru dicerminkan melalui enam indikator, yaitu: (1) pengelolaan perilaku siswa, (2) perencanaan pembelajaran, (3) pelaksanaan pembelajaran, (4) penilaian pembelajaran, (5) kinerja individu yang meliputi kinerja tugas, kontekstual, dan adaptif; serta (6) kinerja kontraproduktif.

Tujuan yang merupakan salah satu bagian motivasi dapat berupa target yang jelas dapat meningkatkan kinerja bawahan. Penguatan dalam pelaksanaan kerja merupakan motivasi yang terbentuk dari lingkungan positif serta berpengaruh terhadap kinerja bawahan. Motivasi intrinsik yang didefinisikan sebagai aktivitas demi dirinya sendiri, yaitu karena aktivitas itu sendiri menarik dan menyenangkan dapat meningkatkan kinerja guru. Regulasi eksternal yang mengacu pada aktivitas untuk mendapatkan penghargaan atau menghindari hukuman yang diberikan oleh orang lain juga mempengaruhi kinerja guru utamanya kinerja tugas dan kinerja kontekstual. Regulasi introjeksi yang mengacu pada regulasi perilaku seperti keterlibatan ego, rasa malu, dan rasa bersalah mempengaruhi kinerja guru terutama kinerja tugas dan kinerja adaptif. Regulasi teridentifikasi yang mengacu pada melakukan suatu aktivitas karena seseorang mengidentifikasi dirinya dengan nilai atau maknanya dan menerimanya sebagai miliknya sendiri, sehingga bentuk

internalisasi ini bersifat sukarela dapat mempengaruhi kinerja guru terutama kinerja adaptif.

Berdasarkan uraian tersebut, motivasi kerja memiliki hubungan yang erat dengan kinerja. Hubungan erat ini secara teoritis memberikan konsepsi awal bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja khususnya pada guru SMK di Kabupaten Badung.



Gambar 2.1
Kerangka Teoritik

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian konsep dan kerangka berpikir di atas, terdapat beberapa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Adapun uraian hipotesis tersebut sebagai berikut.

1. Model persamaan struktural hubungan variabel eksogen dengan variabel endogen memiliki hubungan prediktif yang kuat.
2. Terdapat pengaruh secara langsung, positif, dan signifikan kepemimpinan *entrepreneurial* terhadap motivasi kerja guru SMK di Kabupaten Badung.
3. Terdapat pengaruh secara langsung, positif, dan signifikan etos kerja terhadap motivasi kerja guru SMK di Kabupaten Badung.
4. Terdapat pengaruh secara langsung, positif, dan signifikan iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru SMK di Kabupaten Badung.
5. Terdapat pengaruh secara langsung, positif, dan signifikan kepemimpinan *entrepreneurial* terhadap kinerja guru SMK di Kabupaten Badung.
6. Terdapat pengaruh secara langsung, positif, dan signifikan etos kerja terhadap kinerja guru SMK di Kabupaten Badung.
7. Terdapat pengaruh secara langsung, positif, dan signifikan iklim organisasi terhadap kinerja guru SMK di Kabupaten Badung.
8. Terdapat pengaruh secara langsung, positif, dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMK di Kabupaten Badung.
9. Terdapat pengaruh secara tidak langsung, positif, dan signifikan kepemimpinan *entrepreneurial* terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja pada SMK di Kabupaten Badung.

10. Terdapat pengaruh secara tidak langsung, positif, dan signifikan etos kerja terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja pada SMK di Kabupaten Badung.
11. Terdapat pengaruh secara tidak langsung, positif, dan signifikan iklim organisasi terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja pada SMK di Kabupaten Badung.

