

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Guru tidak hanya seperti seorang tukang batu yang sedang membangun sebuah rumah; lebih dari itu, mereka adalah perancang holistik yang merangkum seluruh aspek, seperti seorang arsitek yang merencanakan dengan cermat setiap detail rumah (Tong 2011, 51). Pernyataan ini bukanlah sekadar klise, melainkan sebuah refleksi atas kekuatan pedagogi yang dimiliki oleh para pendidik. Seorang guru bertanggung jawab merancang perjalanan pendidikan yang melibatkan tidak hanya aspek akademis, tetapi juga perkembangan sosial, emosional, dan karakter siswa. Karena guru sebagai elemen penting dalam sistem pendidikan memiliki tanggung jawab besar dalam membentuk generasi mendatang, sehingga dibutuhkan guru yang berkualitas agar pendidikan nasional dapat mencapai kualitas yang baik (Jayanti et al. 2021,45).

Kualitas kinerja seorang guru menjadi elemen sentral dalam pembentukan karakter siswa. Dan kualitas ini sangat ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki oleh seorang guru (Sutikno 2013, 45) dalam (Handono et al. 2022, 116). Namun, pertanyaan mendasar muncul: Apa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru agar dapat mengemban tugasnya secara optimal? Pemahaman dan keterampilan dalam mengelola kelas, interaksi yang efektif dengan siswa, serta kepekaan terhadap kebutuhan dan perkembangan setiap individu menjadi beberapa dari sekian banyak kompetensi yang krusial.

Namun, realitasnya menunjukkan bahwa tidak semua guru dapat mencapai tingkat kinerja yang diharapkan (Sihombing & Kale 2022, 1257). Keberhasilan seorang guru tidak hanya tergantung pada kemampuannya untuk menyampaikan materi, melainkan juga pada keberhasilannya dalam merangsang minat dan motivasi siswa, sekaligus membentuk etos belajar yang positif. Ini memperlihatkan bahwa menjadi seorang guru

harus memiliki kecakapan dalam pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan bidang yang akan diajarkannya terlebih memiliki karakter atau sikap yang baik. (Mursalim et al. 2021,78).

Dalam dinamika kompleks dunia pendidikan, unsur kepemimpinan juga turut membentuk landasan yang tangguh. Guru sebagai agen perubahan dalam dunia pendidikan, adalah hasil pembentukan yang kompleks dan bukanlah hasil kelahiran semata (Marjuni 2020, 210). Proses pembentukan ini melibatkan berbagai faktor, dan salah satu yang memainkan peran krusial adalah faktor kepemimpinan. Seorang guru yang kompeten dan berkualitas tidak hanya ditentukan oleh bakat bawaan, melainkan juga oleh lingkungan dan dukungan kepemimpinan yang mereka terima selama perjalanan profesional mereka (Qiftiyah et al. 2020, 5).

Kepemimpinan yang mendukung memberikan pedoman, inspirasi, dan sumber daya yang diperlukan bagi guru untuk terus mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan etika kerja mereka. Pemimpin yang memahami pentingnya pengembangan berkelanjutan mendorong para guru untuk mengambil peran aktif dalam pelatihan, kolaborasi lintas-mata pelajaran, dan penerapan praktik terbaik (Musfah 2011,115)

Dalam tulisannya Ahmad (2014, 225) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan guru, tetapi juga merangsang perkembangan mereka sebagai pembentuk karakter dan fasilitator pembelajaran. Dalam konteks ini, peran pemimpin pendidikan menjadi kunci dalam membentuk guru sebagai hasil dari investasi, bimbingan, dan dukungan yang berkelanjutan. Selain itu kepemimpinan pendidikan dalam situasi perubahan yang kompleks harus memiliki kemampuan untuk merancang kebijakan yang memastikan bahwa sekolah atau lembaga pendidikan yang mereka pimpin memenuhi harapan

masyarakat serta mereka juga harus memastikan bahwa peserta didiknya siap untuk bersaing di dunia masyarakat dan dunia kerja (Asmadi et al. 2022, 6052).

Kepemimpinan dalam dunia pendidikan melibatkan serangkaian keputusan dan tindakan yang memengaruhi arah dan kualitas pembelajaran. Gaya kepemimpinan, sebagai aspek kunci dalam struktur organisasi, menentukan bagaimana seorang pemimpin memimpin, mengarahkan, dan memotivasi staf pengajar (Purwanto et al. 2020, 256). Pemahaman mendalam tentang dampak gaya kepemimpinan terhadap organisasi pendidikan menjadi penting untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif (Leithwood et al. 2008, 36). Gaya kepemimpinan yang inklusif dan mendukung dapat membangun kolaborasi dan keterlibatan, sementara kepemimpinan yang otoriter mungkin menciptakan ketegangan dan ketidakpuasan di antara staf pengajar. Oleh karena itu, penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dapat membuka potensi penuh staf pengajar, meningkatkan motivasi kerja, dan akhirnya, meningkatkan kinerja guru.

Selain faktor kepemimpinan, pemberian Tunjangan Kinerja memegang peran krusial sebagai instrumen lain untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Marsyam, Dahliah, dan Hamzah (2020, 31) Tunjangan kinerja dapat berupa bonus, insentif, atau bentuk kompensasi lainnya yang diberikan kepada karyawan atas dasar pencapaian kinerja, dedikasi, prestasi kerja yang diukur secara objektif. Pemberian tunjangan kinerja yang tepat dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka dan bekerja lebih produktif sekaligus menciptakan atmosfer kerja yang dinamis dan berorientasi pada hasil (Mogalana et al., 2020,64)

Tunjangan kinerja, dalam aspek apresiasi, menjadi sarana yang efektif untuk menghargai prestasi kerja dan loyalitas karyawan. Di tengah tuntutan dan tantangan yang melekat dalam dunia pendidikan, memperoleh tunjangan kinerja tidak hanya diartikan

sebagai pemberian insentif, melainkan juga sebagai wujud penghargaan atas kontribusi luar biasa dalam mencapai tujuan pendidikan (Kamal 2019, 84).

Ketika membahas hubungan tunjangan kinerja dengan kepemimpinan, dimensi kemanusiaan menjadi pusat perhatian. Dalam tulisannya Nasution et al. (2022,145) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam konteks pendidikan juga dapat tercermin melalui perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, seperti pemberian tunjangan kinerja. Gaya kepemimpinan yang memahami dan responsif terhadap kebutuhan individu dapat menciptakan iklim kerja yang positif, mendukung pertumbuhan profesional, dan mendorong kinerja optimal. Siti (2018, 29) juga menjelaskan bahwa pemberian insentif dalam bentuk tunjangan kinerja dapat menjadi faktor pendukung yang signifikan dalam memotivasi guru untuk memberikan yang terbaik.

Tunjangan kinerja, sebagai bentuk insentif finansial, tidak hanya memengaruhi kondisi ekonomi individu tetapi juga menciptakan dampak yang lebih luas terkait dengan kebijakan organisasi (Widayati 2022, 307). Pengkajian tentang hubungan ini menjadi semakin relevan dalam konteks manajemen sumber daya manusia yang berkembang pesat, di mana kebijakan-kebijakan terkait tunjangan kinerja tidak hanya mencerminkan strategi insentif tetapi juga menggambarkan arah dan nilai-nilai organisasi. Selain itu, pengkajian ini juga membawa fokus pada peran kepemimpinan dan keputusan dalam konteks implementasi kebijakan dan pemberian tunjangan kinerja.

Keputusan organisasional, baik yang berkaitan dengan struktur tunjangan kinerja maupun kebijakan lebih luas, menciptakan landasan bagi budaya kerja dan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Dengan demikian, pemahaman yang mendalam tentang hubungan kompleks antara pemberian tunjangan kinerja, kebijakan, kepemimpinan, dan keputusan menjadi esensial untuk merancang strategi manajemen

sumber daya manusia yang berkelanjutan dan mendukung pencapaian tujuan organisasional.

Motivasi kerja, sebagai konsep kritis dalam manajemen sumber daya manusia, merangkum sejumlah faktor yang mendorong individu untuk mencapai tujuan dan kinerja optimal dalam konteks pekerjaan. Dalam perspektif umum, motivasi kerja melibatkan kekuatan internal yang menggerakkan individu untuk bertindak dan berkontribusi secara positif dalam pelaksanaan tugas (Siti 2018, 278). Secara spesifik, dalam lingkungan pendidikan, motivasi kerja guru dan staf pendidikan menjadi inti penting yang membentuk kualitas pembelajaran. Guru yang termotivasi cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih baik dan bersemangat (Wahid & Tiniyah, 2023,86). Semangat menciptakan energi positif dan antusiasme, hal ini akan membantu guru merespon tuntutan pekerjaan dengan semangat yang tinggi dan keterlibatan penuh, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pembelajaran. Guru yang termotivasi memiliki tekad dan kesungguhan dalam menghadapi tantangan pendidikan (Suhandi & Robi'ah 2022, 5943).

Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja dapat bersumber dari berbagai aspek, baik dari dalam diri individu maupun lingkungan kerja eksternal (Kurniawati et al. 2019, 2). Kepemimpinan yang efektif memiliki peran krusial dalam membentuk motivasi kerja, karena gaya kepemimpinan yang memahami, memberdayakan, dan mendukung pertumbuhan individu dapat meningkatkan semangat dan dedikasi karyawan. Selain itu, kondisi lingkungan kerja yang positif, seperti adanya saling percaya, komunikasi yang terbuka, dan atmosfer kolaboratif, dapat menjadi pendorong motivasi yang kuat (Hartinah et al. 2020, 236). Selain itu pemberian tunjangan kinerja juga dapat menjadi insentif eksternal yang signifikan untuk meningkatkan motivasi kerja walaupun pengaruhnya tidak sebesar kepemimpinan (Perkasa 2023,184).

Pada bulan September tahun 2022 pengurus Yayasan Eben Haezar Manado memberlakukan kebijakan pemberian Tunjangan Kinerja kepada karyawan. Kebijakan pemberian tunjangan kinerja kepada karyawan adalah hal yang baru dan belum pernah dilakukan sejak yayasan ini berdiri tahun 1968. Kebijakan ini diambil dengan tujuan untuk memotivasi dan memberikan penghargaan kepada karyawan serta untuk memberikan dorongan tambahan kepada karyawan termasuk guru agar mereka dapat mencapai tingkat kerja yang diharapkan oleh Yayasan. Pemberian insentif ini dapat menjadi sebuah stimulus produktivitas dan mempertahankan tingkat kualitas karyawan yang optimal. Selain itu dengan kebijakan ini diharapkan dapat menciptakan atmosfer kerja yang positif dan mendorong perbaikan pelayanan agar lebih efektif dan efisien.

Pemberian tunjangan kinerja di Yayasan Eben Haezar berdasarkan nilai (*grade*) dari penilaian kinerja karyawan. Di dalam penilaian kinerja meliputi unsur yang berhubungan dengan uraian tugas, ketepatan waktu kedatangan dan kehadiran.

Tabel 1. 1 Data Kehadiran dan Keterlambatan Guru

Keterangan	2022						2023					
	Juli	Agus	Sept	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Juni
Jumlah Hari Kerja (JHK)	22	21	22	21	22	13	17	22	20	16	20	21
Jumlah Guru (orang)	194	193	195	194	197	199	198	200	200	200	200	200
Target Terlambat/tidak/alpa/hadir (orang)	4268	4053	4290	4074	4334	2587	3366	4400	4000	3200	4000	4200
Total Tidak Terlambat / bulan (orang)	3931	3816	4006	3844	4087	2374	3023	4033	3740	2981	3790	3905
Total Terlambat / bulan (orang)	337	237	284	230	247	213	343	367	260	219	210	295
Total Hadir / bulan (orang)	4229	3995	4220	4024	4252	2549	3317	4339	3953	3164	3951	4133
Total Tidak Hadir / bulan (orang)	39	58	70	50	82	38	49	61	47	36	49	67
Presentase												
Presentase Tidak terlambat / bulan (orang)	92%	94%	93%	94%	94%	92%	90%	92%	94%	93%	95%	93%
Presentase terlambat / bulan (orang)	8%	6%	7%	6%	6%	8%	10%	8%	6%	7%	5%	7%
Presentase Hadir / bulan (orang)	99%	99%	98%	99%	98%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	98%
Presentase Tidak Hadir/Alpa (orang)	1%	1%	2%	1%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%

\*Target Kehadiran dan Tidak terlambat = 99%

Sumber : HRD Yayasan Eben Haezar (2023)

Dari data kehadiran dan keterlambatan guru di Yayasan Eben Haezar pada Tabel 1.1, terlihat bahwa secara keseluruhan, persentase kehadiran guru mencapai atau mendekati target yang ditetapkan yaitu 99%. Namun, terdapat variasi dalam persentase keterlambatan, di mana pada beberapa bulan terdapat penyimpangan dari target yang diinginkan.

Pada bulan-bulan awal setelah pemberian tunjangan kinerja di bulan September 2022 terjadi perbaikan dalam kehadiran dari 98% menjadi 99%, dan keterlambatan menurun dari 7% menjadi 6%. Namun perubahan signifikan terlihat pada bulan Januari 2023, di mana persentase terlambat mencapai 10%, melebihi target yang ditetapkan sebesar 1%. Ini menunjukkan bahwa ada peningkatan signifikan dalam keterlambatan guru pada bulan tersebut, meskipun persentase kehadiran secara umum masih mencapai target. Penurunan persentase terlambat pada bulan-bulan berikutnya dapat dianggap sebagai respons terhadap permasalahan yang teridentifikasi. Meskipun secara umum persentase kehadiran mencapai target, perlu dicermati bahwa terdapat penurunan dan kenaikan pada beberapa bulan tertentu, khususnya setelah implementasi kebijakan pemberian tunjangan kinerja.

Namun setiap orang yang bekerja, memiliki motivasi yang berbeda-beda dalam melakukan pekerjaannya. Ada yang bekerja demi memenuhi kebutuhan ekonomi, memperoleh karir yang baik, membantu orang lain dan sebagainya. Tunjangan kinerja yang diberikan kepada karyawan Yayasan Eben Haezar diberikan bersamaan dengan gaji yang diterima di setiap bulannya dengan pertimbangan bisa menjadi dorongan tersendiri karena ada penambahan nominal tertentu dari gaji yang biasanya diterima.

Besaran nominal Tunjangan Kinerja berdasarkan keputusan Pengurus Yayasan seperti yang termuat pada Tabel 1.2

*Tabel 1. 2 Indeks Jumlah Tunjangan Kinerja Karyawan*

No.	Grade Penilaian Kinerja	Nominal
1	A	Rp. 300.000
2	B	Rp. 150.000
3	C	Rp. 75.000
4	D	Rp. 0

*Sumber 2 : HRD Yayasan Eben Haezar (2022)*

Dari Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa pemberian tunjangan kinerja didasarkan pada nilai (*grade*) penilaian kinerja. Semakin tinggi nilai yang diperoleh maka semakin tinggi nominal tunjangan kinerja yang diterima. Nominal tunjangan kinerja yang diterima

berlaku untuk kurun waktu enam bulan atau satu semester, setelah itu akan dilakukan penilaian kembali untuk menentukan nilai(*grade*) penilaian kinerja untuk semester selanjutnya.

Dalam serangkaian diskusi dengan pimpinan sekolah di berbagai jenjang pendidikan, mulai dari tingkat Taman Kanak-Kanak (TK) hingga Sekolah Menengah Atas (SMA) di lingkungan Yayasan Eben Haezar, terungkap sejumlah fenomena yang relevan dengan kinerja para guru. Temuan ini melibatkan praktik-praktik yang dapat memengaruhi efektivitas guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Beberapa contohnya adalah kecenderungan guru untuk meninggalkan tugas di tengah jam pelajaran untuk urusan yang tidak terkait dengan fungsi guru, kurangnya kesiapan dalam menyusun administrasi pembelajaran sesuai batas waktu yang ditentukan, kurangnya persiapan dalam melaksanakan pembelajaran di dalam kelas, serta kelalaian dan kesalahan dalam pengisian penilaian peserta didik di dalam sistem.

Selain itu, adanya keluhan dari orang tua juga mencuat terkait komunikasi guru yang dinilai tidak optimal. Temuan-temuan ini memberikan gambaran yang komprehensif tentang tantangan yang dihadapi oleh para guru di dalam institusi pendidikan Yayasan Eben Haezar.

Fenomena yang teramati menjadi sebuah tantangan serius bagi sekolah dan Yayasan Eben Haezar dalam mengelola sumber daya manusianya, terutama di tengah penerapan kebijakan pemberian tunjangan kinerja kepada karyawan. Keadaan ini, apabila berkembang menjadi sebuah budaya kerja yang meresap, berpotensi merugikan kualitas pendidikan yang disampaikan oleh para guru dan secara keseluruhan dapat bersifat kontraproduktif dalam lingkup pekerjaan (Koopmans 2012, 63).

Pentingnya memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru menjadi semakin terlihat. Dengan pemahaman yang lebih mendalam terhadap aspek-aspek ini,

Yayasan dapat merancang kebijakan dan strategi yang lebih efektif. Pendekatan ini diarahkan untuk mendukung pertumbuhan dan pengembangan guru, sekaligus mendorong peningkatan kualitas pendidikan yang diselenggarakan oleh Yayasan. Dengan demikian, penanganan permasalahan ini bukan hanya sebagai tindakan perbaikan tetapi juga sebagai langkah strategis dalam meningkatkan kesejahteraan guru dan mutu pendidikan secara menyeluruh.

Penelitian untuk mengkaji hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja terlihat dalam penelitian yang dilakukan oleh Hasanudin (2023, 66) di mana dalam penelitian tersebut mengeksplorasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Rapid Plast Indonesia, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun demikian, hasil penelitian tersebut mencatat bahwa dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan tersebut tidak signifikan.

Temuan serupa terlihat dalam penelitian Chandra (2019, 111) terhadap instansi keuangan Polri, di mana gaya kepemimpinan berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja pegawai, namun motivasi, sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan dan tunjangan kinerja, tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Kedua penelitian tersebut tidak dilakukan dalam konteks pendidikan atau di lingkungan sekolah yang memiliki dinamika dan faktor-faktor lainnya yang sangat berbeda.

Berbeda dengan dua penelitian sebelumnya, penelitian yang dilakukan oleh (Caksana 2019, 82) , Rosaliawati, Mustiningsih, and Arifin (2020, 299), Yaman (2020, 29) mengeksplorasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja guru dalam konteks pendidikan. Hasil penelitian ini memberikan perspektif yang berbeda, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja guru, dengan motivasi berperan sebagai variabel mediasi yang

signifikan. Ketiga penelitian ini memiliki spesifikasi yang unik di mana penelitian dilakukan di jenjang pendidikan yang berbeda, mencakup SMP, SMA, dan SMK, serta menyoroti peran pemimpin yang berbeda satu dengan yang lain di lokasi yang berbeda-beda.

Dalam penelitian yang dilakukan (Chandra 2019, 111), dan (Yudanto 2023, 1) bahwa memberikan insentif berupa tunjangan kinerja secara signifikan meningkatkan tingkat kinerja individu. Penelitian ini melibatkan analisis mendalam terkait dampak positif yang dihasilkan oleh peningkatan pemberian tunjangan kinerja terhadap pencapaian tujuan organisasional melalui peningkatan kinerja pegawai. Dengan kata lain, peningkatan tunjangan kinerja tidak hanya dianggap sebagai upaya meningkatkan produktivitas individu, tetapi juga sebagai strategi efektif dalam mengarahkan tenaga kerja menuju pencapaian sasaran organisasi secara lebih efisien.

Mujahada (2023, 114) melakukan penelitian yang menginvestigasi dampak pemberian tunjangan kinerja sebagai insentif terhadap kinerja karyawan di Sekolah Madrasah Aliyah(MA) Al Mukarrom Kauman Sumoroto Ponorogo. Hasil temuannya mengindikasikan bahwa pemberian tunjangan kinerja dalam bentuk insentif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun terdapat variabel lain yang turut berperan, khususnya kedisiplinan yang secara dominan memengaruhi kinerja karyawan. Penting untuk dicatat bahwa penelitian ini bersifat spesifik, dilaksanakan secara eksklusif di jenjang Madrasah Aliyah, setara dengan SMA saja dan tidak di jenjang yang lain.

Penelitian membahas motivasi kerja terhadap kinerja dapat dilihat dalam penelitian yang dilakukan oleh Slem, Field, and Cho (2020, 24). Dalam penelitian tersebut ada pengaruh antar motivasi dan kinerja guru. Penelitian tersebut menyiratkan bahwa perilaku guru yang didorong secara autonom, artinya memiliki motivasi internal yang kuat dan

memenuhi kebutuhan psikologis dasar, terkait dengan peningkatan kesejahteraan guru, penurunan tingkat stres, dan perilaku mengajar yang mendukung otonomi dalam tugas mengajar. Sebaliknya, motivasi yang terkendali, yang mungkin muncul ketika kebutuhan psikologis guru tidak terpenuhi, terkait dengan dampak yang tidak menguntungkan pada kesehatan mental guru.

Dengan kata lain, penelitian tersebut menegaskan bahwa motivasi yang berasal dari dorongan internal, seperti kepuasan akan pekerjaan dan pemenuhan kebutuhan psikologis, berhubungan positif dengan kesejahteraan guru dan perilaku mengajar yang mendukung otonomi, yang pada gilirannya dapat memberikan manfaat bagi siswa. Sebaliknya, motivasi yang terkendali, seperti tekanan eksternal atau dorongan yang tidak berasal dari kebutuhan psikologis individu, terkait dengan dampak yang kurang menguntungkan pada kesehatan mental guru.

Penelitian yang dilakukan (Purni Astiti, Wilian, and Sridana 2019, 24) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja guru. Faktor pendorong motivasi kerja dalam penelitian ini adalah terkait pemberian tunjangan profesi. Penelitian yang dilakukan Caksana (2019, 82), ditemukan bahwa Motivasi Kerja memiliki dampak signifikan terhadap Kinerja Guru. Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa tingkat motivasi kerja seorang guru, yang mencakup elemen-elemen seperti kenyamanan, peluang untuk pengembangan karier, fasilitas, reputasi institusi, dan kompensasi yang memadai, memiliki korelasi positif dengan peningkatan kinerja guru.

Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki seorang guru terhadap faktor-faktor tersebut, semakin besar pula peningkatan dalam pencapaian kinerja guru tersebut. Temuan ini mencerminkan pentingnya memperhatikan aspek-aspek motivasi kerja dalam konteks pengembangan profesionalisme dan hasil

kinerja guru. Namun penelitian juga hanya spesifik dilakukan di sekolah jenjang SMA di Tulungagung, tidak dilakukan di jenjang yang lain.

Diperlukan analisis mendalam terkait hasil penelitian yang dilakukan oleh Hanifah (2017, 187) mengenai pemberian tunjangan kinerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Temuan menarik dari penelitian ini menunjukkan bahwa tunjangan kinerja tidak hanya tidak memberikan dampak positif pada motivasi kerja, tetapi juga memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Fenomena ini menjadi perlu dilakukan penelitian karena memberikan gambaran yang serupa dengan situasi yang terjadi pada guru-guru di Yayasan Eben Haezar setelah diberlakukannya kebijakan pemberian Tunjangan Kinerja. Hal ini memicu pertanyaan yang menarik seputar sejauh mana faktor-faktor seperti Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja dapat bersinergi dan memengaruhi kinerja guru secara komprehensif. Penelitian ini diharapkan dapat membawa pemahaman lebih dalam terkait dinamika kompleks antara tunjangan kinerja, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan dalam konteks pendidikan di Yayasan Eben Haezar.

Penelitian ini memberikan kontribusi yang unik karena akan mengintegrasikan faktor-faktor kunci ini dalam konteks spesifik Yayasan Eben Haezar Manado yang mungkin berbeda dari lingkungan pendidikan lainnya. Salah satu perbedaan mencolok adalah bahwa pemimpin, dalam hal ini pengurus yayasan, dipilih oleh gereja yang menaunginya dan merupakan bagian dari majelis gereja. Jabatan majelis seperti penatua atau diaken gereja menjadi syarat utama seseorang bisa dipilih menjadi pemimpin yayasan. Selain itu, yayasan ini terdiri dari berbagai unit pendidikan, diantaranya satu Taman Kanak-Kanak (TK), dua sekolah dasar (SD), dua sekolah menengah pertama (SMP), satu sekolah menengah atas (SMA), dan satu Sekolah Tinggi (ST). Disisi lain penelitian ini juga akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang peran Penilaian Kinerja sebagai

dasar dalam pemberian Tunjangan Kinerja, yang masih jarang dikaji dalam literatur. Melalui penelitian ini, diharapkan akan ditemukan wawasan yang berharga dan rekomendasi yang dapat membantu yayasan dan lembaga pendidikan lainnya dalam meningkatkan manajemen pendidikan, motivasi kerja guru, dan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian-uraian di atas dan berdasarkan pengalaman bekerja di Yayasan Eben Haezar Manado penulis tertarik mengambil judul **“ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PEMBERIAN TUNJANGAN KINERJA DAN MOTIVASI KERJA, TERHADAP KINERJA GURU YAYASAN EBEN HAEZAR MANADO”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian dalam latar belakang ada beberapa masalah dapat diidentifikasi lebih lanjut antara lain :

- 1) Persentase ketidakhadiran menjadi lebih baik namun terjadi peningkatan keterlambatan guru setelah implementasi kebijakan pemberian tunjangan kinerja pada bulan September 2022.
- 2) Beberapa praktik guru seperti meninggalkan tugas di tengah jam pelajaran, kurang kesiapan dalam administrasi pembelajaran, kurangnya persiapan dalam mengajar
- 3) Terdapat kelalaian dan kesalahan dalam pengisian penilaian peserta didik di dalam sistem
- 4) Terdapat keluhan dari orang tua terkait kualitas pelayanan dan komunikasi dengan guru.

- 5) Kebijakan pengurus yayasan terkait penanganan meningkatnya tingkat keterlambatan guru belum terlihat

### **1.3 Batasan Masalah**

Dari berbagai masalah yang telah diidentifikasi, penelitian ini akan membatasi ruang lingkupnya pada Guru di Yayasan Eben Haezar Manado. Penelitian ini akan difokuskan pada variabel-variabel yang berkaitan dengan Gaya Kepemimpinan, Pemberian Tunjangan Kinerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Guru

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, serta batasan masalah, maka masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut :

- 1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Yayasan Eben Haezar Manado
- 2) Apakah pemberian tunjangan kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Yayasan Eben Haezar Manado
- 3) Apakah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Yayasan Eben Haezar Manado
- 4) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru di Yayasan Eben Haezar Manado
- 5) Apakah pemberian tunjangan kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru di Yayasan Eben Haezar Manado

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah sebagai berikut

- 1) Untuk menganalisis gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Yayasan Eben Haezar Manado

- 2) Untuk menganalisis pemberian tunjangan kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Yayasan Eben Haezar Manado
- 3) Untuk menganalisis motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Yayasan Eben Haezar Manado
- 4) Untuk menganalisis gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru di Yayasan Eben Haezar Manado
- 5) Untuk menganalisis pemberian tunjangan kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru di Yayasan Eben Haezar Manado

## **1.6 Manfaat Hasil Penelitian**

Besar harapan penulis bahwa penelitian tidak hanya untuk kepentingan penelitian ilmiah semata namun lebih dari itu bermanfaat bagi semua pihak yang terkait dengan penelitian ini.

### **1.6.1 Manfaat Teoritis**

Dari perspektif teoritis, penelitian ini bermanfaat memperluas pemahaman kita tentang hubungan antara Gaya Kepemimpinan, Pemberian Tunjangan Kinerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Guru di lingkungan pendidikan. Lebih jauh lagi penelitian ini akan memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori kepemimpinan dan motivasi kerja di konteks pendidikan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menggambarkan dengan lebih jelas bagaimana berbagai gaya kepemimpinan yang berbeda dapat memengaruhi motivasi kerja guru dan kinerja mereka. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menguraikan peran pemberian Tunjangan Kinerja dalam meningkatkan motivasi kerja guru dan dampaknya pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, penelitian ini akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika kompleks di dalam

lingkungan pendidikan dan memperkaya literatur tentang manajemen pendidikan dan sumber daya manusia.

### **1.6.2 Manfaat Praktis**

Dari perspektif praktis, manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini antara lain :

- 1) Hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan berharga kepada manajemen Yayasan Eben Haezar Manado dalam merancang kebijakan yang lebih efektif untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang diberikan oleh guru. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru, yayasan dapat mengidentifikasi langkah-langkah konkret untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran.
- 2) Penelitian ini juga akan membantu dalam pengelolaan sumber daya manusia dengan lebih efisien. Yayasan dapat menggunakan temuan penelitian untuk merancang pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk guru, memotivasi mereka melalui insentif yang tepat, dan meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam yayasan.
- 3) Hasil penelitian ini juga akan memberikan pandangan tentang efektivitas kebijakan pemberian Tunjangan Kinerja berdasarkan hasil Penilaian Kinerja. Yayasan dapat mengevaluasi kebijakan ini dan, jika diperlukan, membuat perubahan yang mendukung motivasi kerja guru dan peningkatan kinerja mereka
- 4) Temuan penelitian dapat digunakan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung motivasi kerja guru. Ini dapat mencakup perubahan dalam budaya organisasi dan cara manajemen berinteraksi dengan staf pendidikan.

### **1.7 Sistematika Penulisan**

Tesis ini terstruktur dalam lima bab yang secara sistematis menguraikan penelitian ini. Bab pertama dimulai dengan latar belakang penelitian, yang menjelaskan konteks dan peristiwa penting terkait Yayasan Eben Haezar Manado. Identifikasi berbagai masalah yang mungkin timbul dijelaskan, dan dari situ ditetapkan batasan masalah yang mencakup guru Yayasan Eben Haezar Manado serta variabel-variabel penelitian, seperti Gaya Kepemimpinan, Pemberian Tunjangan Kinerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Guru. Rumusan masalah dan tujuan penelitian kemudian dijabarkan. Manfaat teoritis dan praktis dari penelitian ini disusun untuk menggambarkan pentingnya penelitian ini dalam literatur manajemen pendidikan dan motivasi kerja. Seluruh sistematika penulisan tesis juga dijelaskan dalam bab ini.

Bab kedua merupakan landasan teori, yang menguraikan konsep dan teori yang relevan dengan variabel-variabel penelitian, termasuk Gaya Kepemimpinan, Pemberian Tunjangan Kinerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Guru. Kajian pustaka dari berbagai praktisi dan penelitian terdahulu diuraikan untuk memberikan pemahaman yang kuat tentang variabel-variabel tersebut. Kerangka berpikir dan hipotesis penelitian juga dipaparkan dalam bab ini.

Bab ketiga membahas metodologi penelitian, yang mencakup desain penelitian, langkah-langkah penelitian, setting penelitian yang menggambarkan lingkungan penelitian di Yayasan Eben Haezar Manado, serta subjek penelitian yang mencakup guru-guru di yayasan tersebut.

Bab keempat merupakan inti dari penelitian ini, di mana rumusan masalah yang telah dijabarkan pada bab satu dijawab. Hasil penelitian dan pembahasan dari hasil analisis data dipersembahkan. Hasil ini diinterpretasikan dalam konteks teori yang telah diuraikan dalam bab dua.

Bab kelima adalah bab penutup yang mencakup kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi manajerial untuk manajemen pendidikan, serta saran untuk penelitian selanjutnya atau tindakan yang dapat diambil berdasarkan temuan penelitian ini. Dengan kerangka penulisan ini, diharapkan tesis ini akan terstruktur dengan baik dan mudah dipahami oleh pembaca.

